

**EFFECTOS DEL DEPORTE EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE UN
GRUPO DE TRABAJADORES OPERARIOS EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR DE SERVICIOS DE RESTAURANTES**

**LINA MARÍA CHACÓN VALENCIA
ANGELA MARÍA GARCÍA STERLING**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
INSTITUTO DE EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA
PROFESIONAL EN CIENCIAS DEL DEPORTE
SANTIAGO DE CALI
2012**

**EFFECTOS DEL DEPORTE EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE UN
GRUPO DE TRABAJADORES OPERARIOS EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR DE SERVICIOS DE RESTAURANTES**

**Tesis para optar al título de:
Profesional en Ciencias del Deporte**

**LINA MARÍA CHACÓN VALENCIA
ANGELA MARÍA GARCÍA STELING**

**Director de Tesis:
PHD. CARLOS EDUARDO VARGAS OLARTE**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
INSTITUTO DE EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA
PROFESIONAL EN CIENCIAS DEL DEPORTE
SANTIAGO DE CALI**

2012

NOTA DE ACEPTACION:

JURADO

ASESOR

ASESOR

Santiago De Cali, Noviembre del 2012

DEDICATORIA

Mas Bienaventurado el hombre que halla la sabiduría, Y que obtiene la inteligencia, a lo largo del camino concluimos que todos somos muy ignorantes; lo que ocurre es que no todos ignoramos las mismas cosas. Dedicado a una etapa de la vida que DIOS me otorga y a todos los que se sientan identificados con esta obra.

LINA MARÍA CHACÓN VALENCIA

Salmo 37:3-5

Confía en Jehová, y haz el bien;

Y habitarás en la tierra, y te apacentarás de la verdad.

Deléitate asimismo en Jehová,

Y él te concederá las peticiones de tu corazón.

Encomienda a Jehová tu camino,

Y confía en él; y él hará.

Este trabajo de grado va dedicado a DIOS por que como padre me dio su amor, la vida, le conocí y me brindo la oportunidad de cumplir todos mis propósitos.

A mi madre y hermanos por ser los motores de mi vida

A todos mis familiares que creyeron en mis capacidades, en especial a mis tías Gloria y Eloísa García

A Luis Eduardo Álvarez que con su amor incondicional siempre estuvo presente en todas las facetas de mi vida.

A mi grupo de trabajo de deporte laboral, los cuales con su esfuerzo y cumplimiento aportaron a la realización de este trabajo de investigación.

A mis jefes: Héctor Fabio becerra y Belén Peña que con su paciencia, tolerancia y afecto posibilitaron que este trabajo cumpliera los objetivos propuestos

Y a todos muchas gracias, porque de una u otra manera me dieron la fortaleza para alcanzar esta meta.

Que Dios los bendiga.

ANGELA MARÍA GARCÍA STELING

AGRADECIMIENTOS

A toda la familia ARKA S.A “kokoriko” por ser la fuente de inspiración y realización de este sueño.

A todos mis compañeros de trabajo que aportaron en mi vida una semilla para crecer integralmente.

A mis Profesores Santiago Arboleda y Diego Fernando Bolaños por haber confiado en mis capacidades y aportar a mi vida un poco de su conocimiento.

A mí estimado Director de trabajo de grado Carlos Eduardo Vargas, por habernos dedicado su tiempo y conocimiento.

A todos mis compañeros del programa académico con los cuales compartí momentos inolvidables de mi vida.

*“Los ojos de Jehová
velan por la ciencia”*

Proverbios 22:12

Ángela García

Este es un homenaje de agradecimiento:

A DIOS para Él, sea LA GLORIA, por ser El que es y con sabiduría fundar la tierra y Afirmar los cielos con inteligencia. Solo su ciencia partió los abismos, para destilar el rocío de los cielos.

A MI MADRE INECITA que con pasión comparte todos mis triunfos y fracasos con amor y respeto.

A MI AMADO JOSE que con entrega me acompañó y aportó con su apoyo integral de forma incondicional.

A ARKA S.A por su disposición total para llevar a cabo esta investigación.

AL PROFESOR CARLOS EDUARDO VARGAS por su orientación y convicción para el desarrollo de este estudio, por creer en nosotras y por ser un modelo de mis ideales profesionales.

AL PROFESOR DIEGO BOLAÑOS por ser la inspiración de lucha de nuestro paradigma y por sus gran aporte en mi formación profesional.

A ANGELA GARCIA que con amor, paciencia y desafíos llegamos a una meta juntas.

A MIS FAMILIARES que sembraron en mí creyendo ver una cosecha. ¡He aquí!

A TODAS aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de este estudio y en mi formación profesional.

Lina María Chacón

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2. JUSTIFICACIÓN	5
3.OBJETIVOS	7
3.1 Objetivos General	7
3.2 Objetivo Especifico	7
4.MARCO TEÓRICO	8
4.1.CIENCIAS DEL DEPORTE: EVOLUCIÓN DE ASPECTOS TEÓRICOS CIENTÍFICOS	8
4.1.1Construcción Científica	9
4.1.2 Teoría del Deporte	10
4.1.3 El Proceso de fundamentación científica	11
4.1.4Ciencias Aplicadas a la Educación Física y el Deporte	12
4.1.5 Ciencia del Deporte	13
4.1.6 Ciencias del Deporte	14
4.1.7 Deporte	16
4.1.8 Potencial Sociopolítico y Socioeconómico que Ofrece el Deporte	17
4.1.9 Proceso de Diferenciación del Deporte	18
4.1.10 Cambios en el panorama del deporte / cambios de estructura y estructura de los cambios	19
4.1.11 Relación Deporte- Trabajo	19

4.1.12 Deporte laboral	19
4.1.13 Integración trabajo-seguridad-salud-deporte	
4.1.14 Salud Ocupacional	22
4.1.15 Sistemas de riesgos profesionales	23
4.1.16 Riesgo Laboral	23
4.1.17 Factor de Riesgo Psico-Laboral	24
 4.2 LA ORGANIZACIÓN	 24
4.2.1 Planificación Estratégica	27
4.2.2 Cultura organizacional	29
4.2.3 Clima organización	30
 4.3 MOTIVACIÓN	 33
4.3.1 Motivación Laboral	34
4.3.2 Componentes de la motivación laboral	35
4.3.3 Fundamentos Teóricos Sobre Motivación Laboral	37
4.3.3.1 Teoría de las Necesidades de Maslow	38
4.3.3.2 Teoría de las necesidades humanas de Manfred Max-Neef	43
4.3.3.3 Teoría de Herzberg	44
4.3.3.4. Teoría X y Y de la Motivación	46
4.3.3.5 Teoría de las Expectativas	48
4.3.3.6 Teoría de la Motivación al Logro	50
4.3.3.7 Teoría del Establecimiento de metas	51
4.3.3.8. Teoría de sistemas sociales	52
 4.4 EL SECTOR DE SERVICIOS : TERCER SECTOR COMERCIAL	 53
4.4.1 Servicio	53
4.4.2 Servicio al Cliente	56
4.4.3 Características de los Servicios	57
4.4.4 ¿Quién es el cliente?	60
4.4.5 Sistema de Gestión de la Calidad	62

4.4.6 La Certificación	63
4.4.7 Certificación de Producto	63
4.4.8 Sello de calidad Icontec	64
 5. ACERCAMIENTO AL MARCO LEGAL DEL DEPORTE LABORAL EN COLOMBIA	 65
5.1 Normatividad de la Salud Ocupacional en Colombia	65
5.2 Legislación del Sistema general de riesgos profesionales	68
5.3 El Sistema Nacional del Deporte en Colombia	69
5.3.1 Ley 181 de 1995 (Enero 18)	71
5.4 Seguridad social	73
5.5 Norma británica OHSAS 18001	74
 6. METODOLOGÍA	 78
6.1 Tipo de Estudio	78
6.2 Contexto Sociodemográfico	78
6.3 Población	78
6.4 La Muestra	78
6.5 Criterios de Inclusión	81
6.6 Identificación de variables	82
 6.7 MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	 83
6.7.1 Tipo de muestreo	83
6.7.2 Técnicas de recolección	83
6.7.2.1 Evaluación psicosocial para selección de la muestra	83
6.7.2.2 Cuestionario de motivación laboral	84
6.7.2.3 Historia clínica laboral	85
6.7.2.3 Entrevistas	85
6.7.2.4. Exposiciones sobre estilos de vida saludable	85

6.7.2.5. Guías alimentarias	85
6.7.2.6. Listas de verificación	86
6.7.3 Plan de entrenamiento	86
6.8 Instrumentos de Medición	87
6.9 Procesamiento de datos	88
7. ANALISIS DE RESULTADOS	90
7.1 Análisis del cuestionario de motivación laboral, Fernando Toro	90
7.2 Medición de factores psicosociales en trabajadores operarios de arka S.A.	93
7.3 Descripción de las características morfo funcionales de los trabajadores	94
7.4 Entrevistas semi estructuradas y mesas de dialogo	97
7.5 Listas de verificación de los puestos de trabajo	100
7.5.1 Factores de riesgo	101
7.5.2 Factores limitantes de la actividad laboral	101
8 DISCUSIÓN	102
9 CONCLUSIONES	106
10 RECOMENDACIONES	108
11 BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	113

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. CUESTIONARIO DEL METODO DE EVALUACION DE FACTORES PSICOSOCIALES (INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO)	113
Anexo B. HISTORIA OCUPACIONAL ARKA S.A ANAMNESIS PERSONAL	124
Anexo C. CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN HACIA A LA PRÁCTICA DEPORTIVA	127
Anexo D. CUESTIONARIO DE MOTIVACION LABORAL	129
Anexo E. MESAS DE DIALOGO	133
Anexo F. GUIA ALIMENTARIA	134
Anexo G. LISTAS DE VERIFICACION DEL LUGAR DE TRABAJO	135

LISTA DE DIAGRAMAS

Pág.

DIAGRAMA 1. Diagrama general 1.

96

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla1: caracterización de la población de trabajadores operarios de ARKA S.A.	79
Tabla 2. Cargos seleccionados en la muestra	80
Tabla 3. Características Morfológicas	80
Tabla 4. Características Funcionales	81
Tabla 5. Variables implicadas	82
Tabla 6. Instrumentos de Medición	87
Tabla 7. Calificación General	91
Tabla 8. Resultados de riesgo psicosocial	95
Tabla 9. Descripción de datos morfológicos	95
Tabla 10. Evaluación funcional: inicial	96
Tabla 11. Evaluación funcional: final	97
Tabla 12. Resultados listas de verificación	100

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diferencias entre la organización formal e informal	25
Figura 2. Ciclo motivacional	41
Figura 3. Teoría “X” y “Y” de Taylor	46

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Diferenciación del Deporte	18

RESUMEN

El presente estudio, inicia desde el enfoque de investigación cualitativa con el siguiente cuestionamiento ¿Cuáles son los efectos generados por el deporte en la motivación laboral en un grupo de trabajadores operarios de una empresa del sector de servicios de restaurantes?, Para ello, fue necesario aplicar a la población de trabajadores, el cuestionario de evaluación de factores de riesgo psicosocial FSICO, el cual arrojó como resultados desfavorables el componente de carga mental. Alternamente se caracterizaron los componentes morfológicos y funcionales para conocer las condiciones que presentaban estos actores.

El trabajo de campo se realizó en un periodo de seis meses, con una frecuencia de dos sesiones semanales durante dos horas dentro de las instalaciones de la empresa Arka s.a. Sin embargo esta investigación fue orientada al estudio del comportamiento individual y grupal de los trabajadores operarios, por tanto fue necesaria la implementación de mesas de diálogos, grabaciones de video y voz, observación, entrevistas semi estructuradas y listas de verificación del puesto de trabajo. Los métodos de entrenamiento utilizados fueron Pilates matt y entrenamiento funcional en circuito. No obstante para corroborar los perfiles motivacionales, se utilizó el cuestionario de motivación laboral de Toro, F 1995 identificando las condiciones motivacionales internas y externas de la población de estudio hacia el trabajo.

Finalmente los efectos proporcionados por el deporte en la motivación hacia el trabajo, lograron identificarse a nivel integral bajo tres dimensiones: psicológica, social y biológica, las cuales derivan diferentes elementos como el fortalecimiento de los autos, alta disposición a la tarea. En lo social se posibilitaron mejoras en la comunicación intergrupal y resolución de conflictos

los cuales demostraron mayor participación del trabajador en las actividades de la empresa y la prestación del servicio al cliente. Igualmente se manifestaron cambios positivos en los componentes funcionales como capacidad aeróbica máxima y fuerza resistencia.

PALABRAS CLAVES: Deporte, Deporte laboral, salud ocupacional, motivación laboral, ciclo motivacional.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes históricos posteriores a la revolución industrial, indican que las condiciones relacionadas con la actividad laboral y el trabajador se presentaron menos favorables. El sistema económico de mayor influencia sobre la industria daba importancia al aumento de los procesos de producción, minimizando el control del tiempo por parte del obrero, además de la división de tareas complejas sin necesidad de una mano de obra cualificada, aumentando con ello la cantidad de producción y una reducción en los costos de la industria. Alternó a este periodo S. XVII, se brinda trascendencia al origen del deporte moderno, donde sus primeras manifestaciones estaban dirigidas en el modelo de competencia. Actualmente esta visión se amplía dando lugar a otros modelos de intervención que orientan el aporte de este objeto de estudio a la vida del ser humano.

Este trabajo de grado es producto de los resultados de una línea continua de investigación con el propósito de establecer una relación entre el deporte y la empresa en un proceso evolutivo, diferenciado y consolidado desde el paradigma científico de las ciencias del deporte las cuales brindan una función transdisciplinar con la medicina del trabajo, salud ocupacional, psicología del trabajo entre otras áreas, encaminadas en velar, mejorar y mantener el bienestar integral del trabajador.

Se abordó como población de estudio un grupo de trabajadores de una empresa del sector de servicios de restaurantes llamada ARKA S.A, de la ciudad de Santiago de Cali; empresa dedicada a ofrecer insumos alimenticios acompañados de un excelente servicio al cliente. Dentro de este contexto, se indaga sobre los efectos que el deporte ofrece en la motivación hacia el trabajo, además de cómo puede incidir en el comportamiento

individual y grupal del trabajador operario, y a su vez como se puede reflejar esta incidencia en la prestación del servicio al cliente.

Respectivamente se realizaron algunas evaluaciones morfo funcionales y psicosociales con el propósito de identificar las condiciones físicas y mentales que presentaba inicialmente la población estudio. El trabajo de campo fue monitoreado por actividades deportivas, observaciones y evaluaciones que tuvieron implícito el estudio del comportamiento del trabajador en su área individual y grupal, utilizando juntamente actividades de concientización sobre hábitos de vida saludable.

Con este estudio se exponen las contribuciones del deporte laboral en el bienestar integral del trabajador, especialmente sobre los efectos que intervienen en la motivación hacia su labor, los cuales son reflejados y desarrollados en la cultura organizacional de la compañía.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector de servicios, responde a diferentes escenarios de intervención, en el cual las exigencias de los clientes, las necesidades que presentan y el contexto, determinan la finalidad de este sector. Las cadenas de restaurantes presentan características heterogéneas dentro de la composición de los puestos de trabajo ya que la ejecución de las tareas es ejecutada de manera independiente conservando un mismo objetivo corporativo “satisfacer las expectativas del cliente”. Consecuente, el trabajador operativo presenta una alta responsabilidad en el cumplimiento del mismo, es por esto que, su comportamiento individual y en colectivo afecta en positivo o en negativo los intereses de la empresa.

El comportamiento del trabajador en la empresa está condicionado por los factores extrínsecos que la misma exige y ofrece, ya sea de tipo económico, o mediante ascensos, reconocimientos etc., además de los intereses internos del trabajador que lo impulsen a relacionarse con el entorno laboral, en ellos la familia, el cumplimiento de metas, objetivos, satisfacción de necesidades y gustos, responden con esto al efecto que tenga la motivación de este actor hacia la realización de su trabajo.

Las condiciones actuales en relación con el tiempo se han visto distorsionadas por las exigencias del consumismo, trayendo consigo malos hábitos de vida y una administración improductiva del tiempo que desencadenan una problemática en salud pública: EL SEDENTARISMO. No obstante, las líneas de restaurantes en el sector de servicios presenta puestos de trabajo, en especial el operativo realizados bajo la ejecución de actividades monótonas, constantes y repetitivas, sosteniendo en ellas posturas inadecuadas por lapsos de tiempo completos o parciales,

presentando síntomas de fatiga, cansancio, estrés, entre otros eventos físicos y psicosomáticos que repercuten en su condición de salud, entendiéndose esta última como el estado completo de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de infecciones o enfermedades ligeras, fuertes o graves¹ Por lo anterior los eventos psicosomáticos son evidenciados fuertemente en la medida en que el trabajador interactúa con otros actores: compañeros, clientes, jefes y la empresa.

Sin olvidar los efectos a nivel fisiológico que ofrece el deporte al tratar las repercusiones del cansancio o la fatiga, el trabajador es visto desde una condición integral al ubicarlo como ser biopsicosocial, que responde a una serie de estímulos no solamente extrínsecos si no que da lugar a otros estímulos intrínsecos más amplios para la interacción, donde el deporte aporta con ello positivamente en aspectos tan importantes de su comportamiento tanto individual como a nivel social que serán determinantes en el éxito y en la producción de la empresa.

De acuerdo al apartado anterior se formula el siguiente cuestionamiento:

¿Cuáles son los efectos en la motivación laboral generados por el deporte en un grupo de trabajadores operarios de una empresa el sector de servicios?

1 O.M.S. 1946

2. JUSTIFICACIÓN

“El deporte como fenómeno social ha estado relacionado con el mundo laboral, su origen parte del impacto social de la revolución industrial (siglo VII) en diferentes ámbitos de la vida y acción humana”²

Actualmente se toma al trabajador como parte fundamental de la empresa que posibilita por medio de su labor, la productividad y el éxito de la misma. Sin embargo dependen de las condiciones en las que este actor se encuentre, en relación al entorno y en el modo en que le son asignadas y dosificadas las tareas para cumplimiento de su función.

El presente proyecto de investigación tiene como propósito conocer e identificar los efectos originados por el deporte en el escenario laboral, enfatizados, en la motivación de un grupo de trabajadores operarios de una empresa del sector de servicios de restaurantes hacia su actividad laboral. Por tanto se expone el deporte como medio coadyuvador que incide en los elementos internos del comportamiento de este actor los cuales son modificados positivamente a medida que son concientizados sobre una cultura de bienestar integral, por tanto la posición del trabajador frente a las relaciones interpersonales es definitiva ya que tiene implícito el desarrollo de la compañía, lo cual es trascendental para la formación de valores como la igualdad, sentido de pertenencia y respeto.

En este estudio se brinda importancia a la participación de los trabajadores operarios, como actores más activos en la dinámica y funcionalidad de la empresa, reflejados en diferentes contextos sociales. Por tanto se otorga a

2 Vargas, Carlos Eduardo. El Deporte como Objeto de Estudio , Cali, 1994 pag 114

la organización un escenario interesado para mejorar las condiciones en la salud de sus trabajadores, entendiéndose la salud según la Organización Mundial de la Salud en 1946, como el “estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de infecciones o enfermedades ligeras, fuertes o graves”. No obstante sobre la temática del deporte laboral, Salamanca, B (2000) introduce un trabajo transdisciplinar, que aporta un conocimiento amplio a las aseguradoras de riesgos profesionales, al campo de la salud ocupacional y finalmente fortalece la intervención del deporte laboral en diferentes sectores económicos.

Finalmente todos los estímulos motivacionales presentes en la organización deben ir dirigidos a favorecer al trabajador eliminando la denominación histórica de objeto de producción, por tanto se examina que debe existir un equilibrio en la relación: trabajador y empresa como fuente de éxito y seguridad económica.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

- Identificar los efectos del deporte en la motivación hacia el trabajo en trabajadores operarios de una empresa del sector de servicios de restaurantes

3.2. Objetivos Específicos

- Conocer los elementos que proporciona el deporte en la motivación hacia el trabajo en un grupo en trabajadores operarios de una empresa del sector de servicios de restaurantes.
- Describir la incidencia del deporte en el comportamiento individual y grupal de la población de estudio.

4. MARCO TEÓRICO

Para el siguiente trabajo de investigación se tomaron cinco tópicos para ampliar la comprensión del deporte en el escenario laboral, en especial en el sector de servicios de restaurantes, los cuales se mencionan a continuación:

4.1. CIENCIAS DEL DEPORTE: EVOLUCIÓN DE ASPECTOS TEÓRICO CIENTÍFICOS

En Latinoamérica, la discusión sobre el deporte como objeto de estudio se caracteriza por la insuficiencia del debate teórico científico y su relación con los contextos ideológicos y políticos en los que han surgido determinados enfoques y desarrollos que inciden sobre la concepción e ideales de humano y corporalidad, así como sobre los motivos, formas de organización, niveles de rendimiento en relación con el juego, el aprendizaje de movimientos lúdicos y técnicos deportivos, ejercicio, el entrenamiento, la competencia, la diversión y la actividad física. En el transcurso de las dos primeras décadas del siglo XXI llama la atención cómo dentro del espíritu libertario de la “Globalización” en este campo del conocimiento hace carrera el valor de uso/pragmatismo / de los términos, sin recurrir a una mayor fundamentación teórico científica, como tampoco a mayores elaboraciones conceptuales. Esta discusión guarda una gran importancia en el desarrollo de las ciencias del deporte en general, como para las disciplinas de las ciencias del deporte en particular. La investigación plantea la importancia del conocimiento de los procesos evolutivos desde contextos históricos, ideológicos y políticos, así como de la consideración filosófica y teórico científica para establecer posibilidades de diferenciación frente a la naturaleza, esencia y

caracterización del hecho deportivo, sea denominado cultura física, actividad física y/o que su estudio se aborde desde la educación física, las ciencias aplicadas o las ciencias del deporte.

Entre 1990 y 1994³ se realizó una investigación básica que sirvió para:

1. Ofrecer una sustentación conceptual del deporte como objeto de estudio desde la teoría científica planteando la esencia, la naturaleza y las características del hecho deportivo con una perspectiva filosófica, social e histórica.
2. Fundamentar el desarrollo de la formación profesional en el campo de las ciencias del deporte denominado “El deporte como objeto de estudio” (Vargas, 1994).
3. Entregar dos aportes significativos: uno de carácter pedagógico en el tratamiento de la teoría científica en un campo de gran predominio pragmático, relacionando los presupuestos básicos para diferenciar el enfoque popular del científico y otro, de carácter práctico, presentando ejemplos de la orientación sobre el estudio de problemas (diferenciado del estudio por disciplinas), el planteamiento de estrategias académicas y de intervención práctica desde diferentes modelos de deporte para la atención de problemas sociales.

4.1.1 Construcción Científica

Es un hecho reconocido que el deporte se ha erigido como un objeto de estudio, un sistema funcional y un sector de actividad sociopolítica y socios económicos, que es estudiado, examinado e investigado bajo los

³ Deporte como objeto de estudio, Carlos E. Vargas, 1994.

presupuestos teóricos y metodológicos de diferentes disciplinas del conocimiento.

Después de un tránsito por enfoques propios de disciplinas que ya tenían definido su objeto de estudio y que se ocupaban del deporte como un capítulo adicional, se llegó a una fase en la que desde las denominadas Ciencias Madres, desarrollaron disciplinas científicas que tienen al deporte como objeto de estudio, activando sus propios marcos teóricos, adaptando y adecuando métodos de enseñanza e investigación que han permitido generar conocimientos, mejorar prácticas, desarrollar tecnologías y encontrar soluciones o formas de atención a problemas físicos, psicológicos y sociales de la humanidad.

Las ciencias del deporte han construido su estatus científico en el campo académico en espacios universitarios, congresos interdisciplinarios, publicaciones especializadas, en la creación de instituciones y organizaciones privadas y públicas sobre este campo de acción. Ciencias del deporte, no es una simple denominación con pretensiones de marketing académico a nivel de educación superior, otorgándose a sí mismo el carácter y el estatus de ciencia. Es la consolidación de un proceso teórico científico.

4.1.2 Teoría del Deporte

En lo conceptual específico del campo de conocimiento y de la acción social, el deporte se debe considerar el tratamiento científico del deporte (concepto como objeto de estudio, campo de acción social (sociopolítico y socioeconómico) desde las ciencias del deporte, las ciencias sociales y las ciencias de la salud, así como de la experiencia práctica de las nuevas formas de práctica, de organización, niveles de rendimiento y modalidades de formación de los diferentes “modelos de deporte”.

4.1.3 El Proceso de fundamentación científica

- La diversidad de perspectivas corresponde a la diversidad de concepciones de la conducta humana y de las disciplinas del conocimiento sobre ellas. Ejemplo: los enfoques de la sicomotricidad y la sociomotricidad en Francia y España, o simplemente considerándole como una “actividad física” con acento funcional de carácter orgánico, relacionada con el gasto calórico.

- Tanto en el socialismo como en el capitalismo, al igual que en Francia y España, se presentaron similares preocupaciones en relación con los procesos constitutivos de teorías sólidas en torno a una disciplina científica que integrara el campo del conocimiento y de otro lado, la articulación y reconocimiento de la cultura física y la educación física con el soporte teórico y metodológico de otras disciplinas al interior de las ciencias de la educación. Los enfoques más progresistas de estas teorías -en las décadas de los años sesenta y setenta pretendían sobre bases antropológicas, psicológicas o sensomotrices, reivindicar y posicionar el postulado de la educación a través del movimiento, la actividad física, la educación física y el deporte. Otras lo plantearon en función de la educación para el movimiento (enfoque reduccionista).

- Estos intentos permitieron el desarrollo de una serie de enfoques aditivos de las ciencias madres aplicados (como “capítulos” a la educación física y al deporte).

Estos complementos dieron origen a la fase de las ciencias aplicadas (a la educación física y al deporte) y la de las propuestas unitarias como la de ciencia del deporte y/o la ciencia del movimiento humano.

- En el compromiso de constitución de una ciencia del deporte, o una ciencia del movimiento humano, se encontró la misma limitación al pretender tener un solo cuerpo teórico y un solo método, frente a un objeto de estudio cuya complejidad remitía al examen de diferentes disciplinas y métodos

(interdisciplinariedad y cooperación). Esta tarea presuponía un trabajo intenso y estrecho de las disciplinas (aplicadas) con las ciencias madres, tanto en lo teórico como en lo práctico pero el recurso humano del “área” acreditaba serias deficiencias metodológicas para atender este compromiso.

4.1.4 Ciencias Aplicadas a la Educación Física y el Deporte

En esta fase se partió desde las huestes de la educación física en busca de respuestas para asumir el reto de examinar actividades y problemas educativos y extra educativos. Se acudió y se aceptó el diálogo con profesionales de otras áreas, particularmente de las ciencias naturales (medicina y física). Se acogió la denominación de Ciencias Aplicadas de las Ciencias Madres, más para abrir el espacio a los profesionales de otras áreas que por la incursión de los “propios” en ellas. Se reconoce esta fase en los capítulos y módulos adicionales, tanto en las publicaciones como en los planes de estudio de educación superior, seminarios, congresos. Una de las características de esta fase, fue de un lado, el “préstamo” de métodos de investigación para la atención, estudio y solución de problemas relacionados con el deporte, y de otro, el desarrollo de terminologías y nomenclaturas (propias) específicas, lo que redundó en una mejora cualitativa en la formación de profesionales en deporte para responder a la diferenciación sociológica del hecho deportivo (diferentes modelos).

Un caso típico, es el de la denominación actividad física, proveniente de un enfoque funcional de las áreas médicas, con muy buen acogida en los educadores físicos que armaron un híbrido entre la cultura física de corte socialista, los intentos de la ciencia del movimiento humano y la senso motricidad. Ante tan ambicioso proyecto, la mayor limitación la constituyó la débil fundamentación histórica, filosófica, ideológica y sociopolítica del objeto de estudio. Se reconoció la enorme dificultad para llegar a acuerdos sobre la

delimitación y diferenciación de la esencia, naturaleza, alcance y tipificación del hecho actividad física. No se puede negar que el mayor aporte del enfoque de ciencias aplicadas es que redundó en una mejora cualitativa en la formación de profesionales en deporte y de la educación física.

4.1.5 Ciencia del Deporte

Desde las pretensiones y los enfoques tradicionales de un solo cuerpo teórico, un solo enfoque metodológico en relación con un objeto de estudio.

Podría considerarse esta etapa como una fase pre paradigmática en la que se pretendió la construcción de una disciplina que respondiese a las demandas del momento histórico y de evolución de la teoría científica, en cuanto a la necesidad de acreditar un cuerpo teórico, un(os) métodos y un objeto de estudio. Ese intento se reflejó en la propuesta que ofrecieron algunas universidades de Europa bajo la denominación de ciencia del deporte /SportScience / Sportwissenschaft y constituido por dos grandes módulos: el de las ciencias sociales y el deporte y el de las ciencias naturales y el deporte. En dicho modelo, cada área era configurada bajo la óptica, preceptos teóricos y metodológicos de las respectivas disciplinas para el tratamiento de aspectos y problemas del deporte. En síntesis, la característica del objeto de estudio -deporte- no permitía la construcción de un solo cuerpo teórico y menos la aplicación de un solo método. Por ello, no deja de calificarse como una pretensión para acreditar un estatus científico a nivel público y de respetabilidad en el medio científico. Dentro de las orientaciones de las universidades y al interior de la discusión científica general, en algunos países las acreditaciones y reconocimiento científico se otorgaban a la luz de las ciencias madres; como en la entonces- Unión Soviética donde se obtenían los posgrados al amparo de la filosofía y la pedagogía, así fuese en cultura física o fisiología del ejercicio, los maestros, estudiantes y títulos eran adscritos a éste tipo de facultades.

En el ámbito anglosajón se procede de similar manera, soportándose principalmente en la filosofía, la pedagogía y en algunos casos en las escuelas de salud. En algunos países de Europa Central se presentan casos en los que las orientaciones y tendencias se articulan a institutos o facultades de ciencias sociales y de comportamiento. En la Universidad de Tübingen se otorga el título por parte de la facultad de ciencias sociales y del comportamiento en el área de la ciencia del deporte; es un enfoque muy particular que fue impulsado por el Profesor Dr. OmmoGrupe, autor de la teoría antropología de la educación física, posterior impulsor de la teoría pedagógica de la educación, la pedagogía del deporte, la ciencia del deporte y las ciencias del deporte.

Sin una amplia acogida ni mayor éxito en los enfoques de la pretensión de la ciencia única o de la “suficiencia” de la educación física bajo el techo de las ciencias de la educación o de la salud, se promueven desarrollos con las más variadas denominaciones que van desde las “ciencias de la actividad física”, “ciencias de la motricidad” y de la “corporalidad”. La característica del objeto de estudio -deporte- no permite la construcción de un solo cuerpo teórico y menos la aplicación de un solo método. La ciencia del deporte fue más una pretensión para acreditar un estatus científico a nivel público y respetabilidad en el medio científico.

4.1.6 Ciencias del Deporte

El deporte se ha constituido en un objeto de estudio, un sistema funcional, un factor de actividad socio económico y sociopolítico, estudiado, examinado e investigado según los presupuestos teóricos y metodológicos de diferentes disciplinas del conocimiento. En esta fase paradigmática, se han desarrollado disciplinas científicas que tienen al deporte como objeto de estudio, elaborando sus propios marcos teóricos (interdisciplinariedad y

cooperación), adaptando y adecuando métodos de enseñanza e investigación que han permitido generar conocimientos, mejorar prácticas, desarrollar tecnologías y encontrar soluciones o formas de atención a problemas físicos, psicológicos y sociales de la humanidad.

La dinámica y evolución de la teoría del conocimiento la meta teoría/ epistemología/ y de la denominada ciencia de la ciencia, así como de la forma de abordar la investigación básica en diferentes disciplinas científicas permitió colocar en igual situación al deporte y la perspectiva de las diferentes disciplinas que se dedicaban a estudiarle e investigarle, para reconocer que podía existir un objeto de estudio, un sistema y un sector funcional con problemas que pueden ser estudiados por diferentes disciplinas científicas en forma singular o en forma cooperada (inter y transdisciplinariamente). En cuanto a la investigación aplicada se reconoce la legitimación de poder recurrir a la pluralidad de métodos.

En esta fase se desarrollan nuevas teorías, paradigmas y métodos. Se consolidan tanto la fundamentación metateórica / epistemológica, teórico-científica e histórica, así como la diferenciación de los Modelos de Deporte, de las propuestas y ofertas de estudio a nivel superior en algunas universidades de Europa como campo inter - e independiente del conocimiento. Algunos centros de educación superior las inscriben dentro del campo de las ciencias sociales y del comportamiento, otras en acuerdos interdisciplinarios / cooperativos otras disciplinarios con las ciencias de la educación, las ciencias de la salud o las humanidades. Áreas de estudio: gestión de la prevención (deporte y la salud), sport management, economía del deporte, publicidad y deporte, deporte y turismo, deportes naturales y ecología/ eco-deporte, La postura y los desarrollos de vanguardia, en donde las ciencias del deporte fueron reconocidas como campo científico académico e institucional y que otorgan un título con igual validez que otras

disciplinas científicas dentro del procedimiento regular de promociones, doctorados y habilitaciones son reconocidos Alemania Federal (Universidad Alemana del Deporte/ DeutscheSporthochschuleKöln/ DSHS/ anterior Escuela Superior de Deportes de Colonia), donde se otorga el título de Doctor en Ciencias del Deporte.

4.1.7 Deporte

Es un fenómeno sociocultural, relacionado con el comportamiento (manifestación) de la corporalidad lúdico-expresiva del individuo como unidad biopsicosocial que integra elementos simbólicos, rituales y marcos de acción con diferentes motivos, intereses y necesidades, escenificando acciones agonísticas, antagonistas, juegos de diversión, aprendizaje, ejercitación, entrenamiento, demostración, exhibición consigo mismo, con otros, con la naturaleza, con o sin implementos, en espacios y tiempos definidos.

La diversidad de motivos permite establecer diferentes modelos de deporte (Deporte- Salud, Deporte – Tiempo Libre, Deporte – Estética, Deporte de Competencia, Deporte de Nuevas Tendencias) niveles de rendimiento(aprendizaje, juego, ejercitación, entrenamiento, competencia de rendimiento, competencia de alto rendimiento), formas de organización (libre, club, asociación, liga, federación, equipos, individual, eventos deportivos) y práctica de las disciplinas deportivas(actividades del movimiento olímpico, actividades no olímpicas, cultura tradicional de movimiento, nuevas prácticas).

Como fenómeno sociocultural inherente a la modernidad surge como un proceso derivado de la revolución industrial y del urbanismo del siglo XVII, hechos sociales que influyeron las conductas lúdicas de las comunidades agrarias bajo los criterios del mundo laboral y de la libre competencia:

tiempo, roles, funciones, responsabilidades, reglamentos, delimitación de áreas, espacios, criterios de comparación y control de la emocionalidad.

Es un hecho innegable que el deporte hoy está muy relacionado con la vida y el desarrollo, tanto de las personas como de los grupos sociales donde se práctica (y en donde no se practica) y en general con la vida en las ciudades; de ahí su relación con la gestión y administración pública, en particular con la política social, la planeación urbana, la seguridad y el medioambiente.

El deporte en el siglo XXI confirma su esencia de ser un hecho social en interacción dinámica con los procesos de transformación y desarrollo de la sociedad en lo científico, lo tecnológico, lo técnico, lo político, lo económico, lo ideológico y sus implicaciones en los cambios de las conductas y hechos sociales. Es así como se explican los cambios en los motivos y los valores para su práctica, así como su importancia sociopolítica y socioeconómica. De ahí que se requiere de un enfoque amplio del deporte - acorde con estas realidades – que permita superar los estrechos límites de los conceptos tradicionales, referidos exclusivamente al deporte de competencia y rendimiento.

4.1.8 Potencial Sociopolítico y Socioeconómico que Ofrece el Deporte

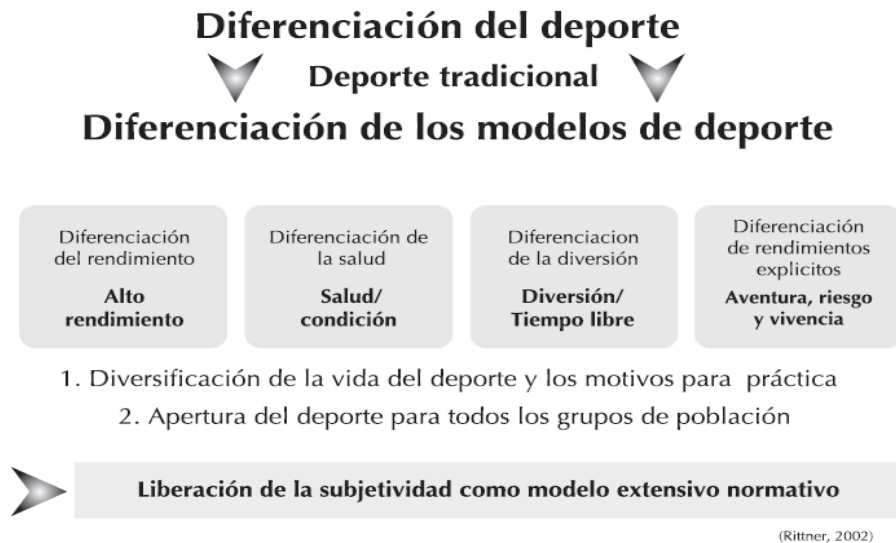
Como factor creador de capital social y sostenibilidad: facilitador de procesos de integración de la sociedad civil, estimulador de la solidaridad, la cooperación, la tolerancia, la coexistencia, el trabajo en equipo, el liderazgo y la solución de conflictos ; y de otro lado por los impactos en los costos y gastos relacionados con la presencia o ausencia de programas de prevención de enfermedad, de la promoción de la Salud y la proyección de la Política Social a través del deporte (educación y desarrollo comunitario), de adulto mayor, de grupos étnicos, de desplazados y de juventud, así como por las posibilidades de acciones integradas que facilitan y contribuyen a

desarrollar la conciencia y las buenas prácticas frente a otros /otras (perspectiva de género), el medio ambiente y los recursos naturales. Como sector de la actividad económica, generador de nuevos mercados de trabajo, de ofertas de productos y servicios, así como estimulador del rendimiento físico, intelectual y social de sus habitantes proporcionándoles oportunidades de promoción de salud, prevención de enfermedad, integración social y participación ciudadana.

4.1.9 Proceso de Diferenciación del Deporte

Diferenciación del deporte -cambios-, diferentes modelos de deporte, diferentes niveles de rendimiento, diferentes formas de organización, práctica y ámbitos diferentes, modalidades y niveles de formación.

Gráfico 1. Diferenciación del Deporte



Gráfica 2. Procesos de diferenciación del deporte

Fuente: Rittner (2002)

4.1.10 Cambios en el panorama del deporte / cambios de estructura y estructura de los cambios

- Surgimiento de nuevas actividades deportivas.
- Integración de nuevos grupos de población.
- Asimilación de los hasta ahora grupos “abstinentes” del deporte.
- Incremento de la demanda/ ofertas deportivas en el ámbito privado / comercial.
- Incremento de la práctica deportiva en formas no organizadas.

4.1.11 Relación Deporte- Trabajo

El deporte y el trabajo se encuentran en relación desde la revolución industrial (Siglo XVII), Dicho acontecimiento tuvo trascendencia social, económica y política en la historia y vida del ser humano. Las influencias de los nuevos ordenes sobre espacios, tiempo, funciones, controles de vida y rendimiento laboral fueron asimiladas y manifestadas en la conducta lúdica. Algunos juegos populares se transformaron de acuerdo a las categorías generándolas hoy ampliamente conocidas como disciplinas deportivas⁴. Tres siglos más adelante surge la competencia como modelo unitario practicado en su mayoría por jóvenes varones, hoy día se ha ampliado la participación de diversas poblaciones con intereses en nuevos estilos de vida y necesidades estableciendo los modelos de deporte.

4.1.12 Deporte laboral

se menciona al deporte laboral como modelo alternativo a desarrollar en el espacio laboral que relaciona la protección de la salud en el campo laboral, la seguridad industrial y el deporte-salud,ofreciendo posibilidades de compensar, regenerar o activar en el individuo , cuidando su disposición de

⁴ Revisar: Duning 1973

rendimiento, contribuyendo a mantener su estado de alerta , concentración y reacción en función de su seguridad y bienestar⁵.

El deporte demuestra su **enfoque holístico** como resultado del reforzamiento de valores, intereses , necesidades y expectativas tanto del individuo como de la organización, por medio de una propuesta dentro de la jornada laboral que integra los valores del tiempo libre y los del tiempo de trabajo, fortaleciendo aspectos en lo individual (auto realización, desarrollo, expresividad, creatividad, autoestima,) como en lo colectivo(cohesión grupal, participación y asociación), aumentándose con ello la disposición del rendimiento, la productividad, el bienestar del individuo y la satisfacción de la empresa.

Bajo esta fundamentación se da base a una propuesta que integra los elementos estructurales tradicionales del tiempo de trabajo y del tiempo libre para generar una orientación global del deporte laboral como medida de promoción de la salud y de bienestar en atención a los intereses comunes de la organización y el individuo.

En relación con la práctica, los logros en lo competitivo han desvirtuado la esencia recreativa llevando contraste entre lo propuesto y lo alcanzado dentro de las organizaciones: aumentado los índices de ausentismos, incapacidades e indisposición entre sesiones y compañeros, frente al margen de la actividad deportiva sin previa preparación, y la ausencia de orientación profesional requerida para su correcta realización. Por tanto los sanos propósitos del tiempo libre han cedido su lugar bajo lo competitivo.

⁵ Vargas, 1994

No se podría esperar que una comunidad y cultura tan organizada como lo son las empresas, estuvieran aisladas de los efectos de la dinámica social del deporte. La complejidad de la vida laboral enmarcada dentro de un espacio físico, en el contacto ordenado entre personas y procesos, entre hombres y maquinas necesariamente influyen en el individuo que se encuentra vinculado a ella, esta influencia es tan determinante que se manifiesta en el estilo privado y de tiempo libre.

Por tanto dentro de los programas impulsados desde el deporte laboral son ajustados los valores esenciales de lo recreativo y del tiempo libre, creando un significado propio para la práctica deportiva por parte de la población laboral y de las mismas organizaciones.

Sin embargo **el problema central** comienza sobre la exigencia de las capacidades durante tiempo indeterminado, pueden conducir a la afección de la disposición de trabajo o a la invalidez cuando un trabajador sobrepasa en exigencias la capacidad de rendimiento de un individuo, se puede producir una disminución del rendimiento que puede conducir a fallas con consecuencias graves estas referencias anteriormente consideraban básicamente la capacidad laboral física (cuerpo humano, trabajo) al igual que en el deporte, condición física (valencias físicas, cualidades motoras) hoy en día con el avance de una consideración total del individuo, se habla en el medio laboral de capacidades de trabajo (físicas, síquicas, y sociales) y en el medio deportivo, de capacidad condicional o elementos de la condición (física, síquica y social). También se habla de disposición de trabajo (mundo laboral de antes: fuerza de trabajo), disposición de rendimiento (mundo del deporte de antes: condición atlética)

4.1.13 Integración trabajo-seguridad-salud-deporte

Las medidas de adaptación del trabajo a la persona, constituyen un camino que corresponde tanto a las demandas humanitarias como al mejoramiento del rendimiento y las prestaciones económicas. Cada día se concede más importancia en las fases de la planeación administrativa y productiva a los conocimientos de la ergonomía para la determinación de características, condiciones, posibilidades y limitaciones de un puesto de trabajo y el entorno.

Se consideran entre otros **factores del externo:** la iluminación, el clima, el ruido, el polvo, los gases, los vapores, vibraciones. **Internos:** posición, límites fisiológicos de percepción, consideración de preposiciones y segmentos corporales, postura-fuerza, y movimientos. **Intermedios** procedimientos, procesos, avisos, señales.

En atención a estos aspectos ergonómicos y la salud, el deporte laboral procura ocuparse bajo su concepción holística de los aspectos de las capacidades condicionales durante el desempeño de su función de trabajo, para que se puedan activar, regenerar, suspender, compensar, para mantener alerta y dispuesta a la persona en función de la seguridad, disposición de rendimiento y bienestar que se refleja durante y después de su tiempo de trabajo.

De esta manera el deporte laboral deja de estar separado del mundo y el tiempo de trabajo y asume tareas desde el interior, atendiendo los intereses y necesidades tanto del individuo como de la empresa durante la ejecución enmendada⁶.

⁶ Vargas, Olarte Carlos Eduardo 1994 Tomado, deporte como objeto de estudio

No obstante la **pausa activa laboral**, consiste en la utilización de variadas técnicas en períodos cortos (Máximo 10 minutos), durante la jornada laboral con el fin de activar la respiración, la circulación sanguínea y la energía corporal para prevenir desordenes sicofísicos causados por la fatiga física y mental y potencializar el funcionamiento cerebral incrementando la productividad y el rendimiento laboral.

Se deben realizar en cualquier momento del día cuando se sienta pesadez corporal, fatiga muscular, incomodidad, angustia o sobreexcitación síquica; también pueden establecerse pausas rutinarias en mitad de la jornada laboral (una vez en la mañana y una en la tarde). Para su ejecución se debe estar cómodo y reposado, aflojar la ropa y sentir la acción relajante sobre cada parte del cuerpo que entra en acción⁷.

4.1.14 Salud Ocupacional

Se define como la disciplina que busca el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus sitios de trabajo.

En Colombia el campo de la Salud Ocupacional, se encuentra enmarcado en toda la reglamentación dada a través del Sistema General de Riesgos Profesionales.

4.1.15 Sistemas de riesgos profesionales

Son el conjunto de entidades públicas y privadas, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles, con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan. El sistema de riesgos profesionales fue creado con la ley 100 de 1993.

⁷ ARP SURA

4.1.16 Riesgo Laboral

Agente que se encuentra en nuestro lugar de trabajo que potencialmente puede producirnos daño de la salud, dentro de estos factores se encuentran:

- Biológicos,
- Ergonómicos,
- Físicos,
- Químicos,
- Psico-laborales,
- Seguridad.

4.1.17 Factor de Riesgo Psico-Laboral

Son aquellos derivados del ritmo de trabajo, contenido de la tarea, trabajo repetitivo, sobre carga laboral, estilo de mando, acumulación de vacaciones, exceso de horas extras, la responsabilidad del cargo. Causan fatiga física, emocional, mental, estrés y tensión.

4.2 LA ORGANIZACIÓN

Con anterioridad se definía a la organización como “un sistema social y técnico en permanente proceso de cambio, que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, constituyéndose en una fuente de satisfacción e insatisfacción entre los miembros que la componen y es la imagen más vigorosa y con mayor presencia en la sociedad”, sin embargo Toro, F 1990 aporta, que para ser posible el desarrollo de los sistemas sociales, es necesaria la participación en conjunto del hombre, en la búsqueda de los objetivos corporativos. El éxito o el fracaso es reflejado por el accionar de las personas implicadas en los procesos, por tanto para este autor las organizaciones son “conglomerados humanos que forman parte de

la sociedad total, conformados con el fin explícito de lograr objetivos o resultados particulares a partir de la acción conjunta de las personas que la conforman”.

Existen dos tipos de organización. Se menciona **la organización formal** como la consecuencia exacta del cruce de la organización funcional con la jerárquica⁸, de la división de las funciones del trabajo, como el aporte de las estructuras de mando que actúan en orden descendente. En esta organización existen procedimientos según los cuales se movilizan y coordinan esfuerzos que diversos sub equipos especializados realizan para alcanzar objetivos en conjunto⁹. En conclusión son todo el conglomerados de normas, estructuras y divisiones encargadas de brindar la funcionalidad y producción de la organización.

La **organización informal** constituye la red de relaciones personales y sociales que no se hallan establecidas o pre escritas por la organización formal¹⁰ en definitiva, aquellas relaciones que surgen de manera espontánea sin márgenes jerárquicos, que posibilita la interacción del trabajador en el escenario laboral.

Para establecer las diferencias de los tipos de organización se presenta¹¹:

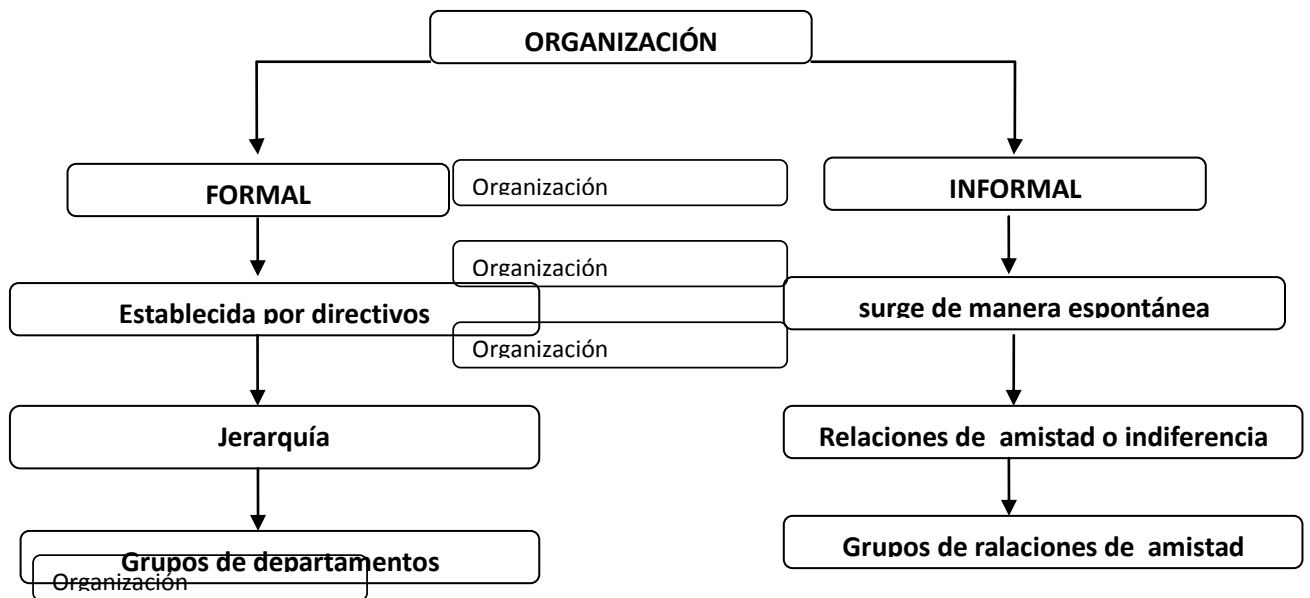
Figura 1. Diferencias entre la organización formal e informal

⁸Marin A, Sociología del trabajo

⁹P.M. Blau,, estudio de la organización formal, opcit p 72

¹⁰Miller y form 1969 dahrendt sociología industrial

¹¹Las autoras



La referencia a la dinámica a través de la cual se articula la interacción de las personas para lograr los propósitos de las organizaciones¹² se le denomina **estructura organizacional**; Toro, F 1990 la define como “Un montaje construido para ejercer control y garantizar uniformidad y unidad de acción”. Sin embargo esta dinámica depende del enfoque en que se tome, entre ellos se menciona:

- ✓ *Enfoque mecanicista*: define la estructura organizacional en términos de variables como tamaño, complejidad, y formalidad (hall 1974)
- ✓ *Enfoque de sistemas*: define la estructura organizacional como la articulación de diversos subsistemas y cetra su orientación e las relaciones que se establecen entre las partes y el todo (katz y kahn, 1966)
- ✓ *Enfoque social-técnico* como un sistema conformado por la interacción de dos subsistemas el técnico y el social (emery,1959)

¹² Tomado: Patiño Mejía, Isabel Abordaje de la motivación de la personas que trabaja en organizaciones de servicio social, UDEA facultad de ciencias económicas, Medellín 2000.

- ✓ *Enfoque analítico* (silveman 1970) plantea que la estructura organizacional es el producto o el efecto manifiesta de la acción social vista como interacciones de las personas de la colectividad

Para Toro, F 1990 los diferentes enfoques que buscan definir la estructura organizacional, poseen elementos comunes los cuales se fundamentan y son:

- ✓ *La tarea*: como componente que crea las unidades operativas.
- ✓ *El mando y el poder* distribuidos entre las personas con funciones asociadas a la dirección e integración, se asocian a esto prestigios y privilegios.
- ✓ *Normas y valores*: definen los significados para la acción organizacional señalado recompensas y castigos.

4.2.1 Planificación Estratégica

Planificación: Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas “correctas” – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas “correctas” y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

Estrategia: De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intente o plantea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg ha definido estrategia como "un modelo en una corriente de decisiones o acciones"; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planteada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planteada).

Para que nuestros sueños se hagan realidad, sin embargo, necesitamos establecer metas específicas, medibles y con fechas realísticamente alcanzables. Lo mismo es aplicable para las organizaciones.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- A. Formulación de la estrategia
- B. Implementación de la estrategia y
- C. Evaluación de la estrategia

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Estando las metas definidas se procede a la formulación de estrategias mediante la formulación de metas, Identificación de los Actuales Objetivos y

Estrategia, análisis de ambiente, toma de decisiones, Identificación evaluación y selección de Alternativas Estratégica.

Estrategias existen de diversos tipos, mas la intención del proceso de la planeación estratégica es sus resultados, porque gracias al proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización permitiendo que la planeación estratégica tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.

Por otra parte, Rodríguez, A y Col. 2004, exponen dos características propias de la estructura organizacional: ***la cultura y el clima organizacional***.

4.2.2 Cultura organizacional

Son los modelos subyacentes o modos que interpretan las prácticas formales, tales como sistemas salariales, jerarquías y descripción de los puestos de trabajo, valores insaturados, rituales, historia de la organización, etc., es decir el modelo subyacente que se sigue e la organización al interpretar lo que sucede en ella y el modo el que se articula y se desarrolla todo ello en su dinámica cotidiana¹³.

Se presenta en diferentes formas, como: diseño de instalaciones, enseñanzas, instrucciones impartidas por un líder, sistema para la asignación de premios y estatus, hasta los criterios de selección, promoción, jubilación y despido.

¹³ Psicología de las organizaciones, 2004

En resumen es el complejo conjunto de valores, creencias, y anuncios que define el modo en que una empresa conduce sus negocios¹⁴ por ello Louis 1986 indica en cuanto a la cultura de una organización, que puede tener distintos grados de dispersión, homogeneidad y perdurabilidad.

4.2.3 Clima organización

El clima en una organización “permite conocer cuál es la percepción que tienen los miembros acerca de sus distintas características, que perciben la distintas personas respecto al ambiente y al entorno laboral en relación con las características de la estructura (normas tarea jerarquías y con los procesos de la organización (estilo de dirección, conflictos etc)”.

En general el *“clima está constituido por un conjunto de percepciones construidas en la interacción de las características: personales, del grupo, y de la organización, para ello esta misma obra plantea las características generales del clima organizacional las cuales son:*

1. Cada organización tiene un clima diferente
2. Es externo a las personas y de carácter descriptivo, si bien el nivel de descripción se refiere a toda la organización o a sus subsistemas
3. Es perdurable y puede cambiar
4. Se puede medir con percepciones, observaciones y medidas objetivas
5. Es un indicador del estado organizacional
6. El personal de la organización percibe el clima
7. El clima afecta a las actitudes y a la conducta, y puede influir en sobre los resultados de la organización”

¹⁴Pettigew, 1990,p266

Entendido ya el “clima organizacional” como el conjunto de propiedades habituales, típicas o características de una organización concreta, el **clima motivacional** estaría definido por las influencias que el clima organizacional ejerce sobre la motivación. De este modo, pueden diferenciarse dos tendencias generales del clima motivacional:

- Clima motivacional de implicación en la maestría: caracterizado por la valoración del esfuerzo, el aprendizaje y la mejora, incidiendo de manera relevante en la cooperación entre compañeros para conseguir buenos resultados comunes y en la importancia asignada a todos los roles en la organización. Fomenta actitudes más positivas hacia el grupo, mayor implicación en los objetivos organizacionales y la creencia de que el esfuerzo conducirá al éxito
- Clima motivacional de implicación en el ego: caracterizado por el individualismo, el reconocimiento desigual, el exceso de presión hacia el éxito y la respuesta punitiva ante los errores. El reconocimiento desigual implica que el líder formal ofrece más atención y reconocimiento a los trabajadores de mayor talento dentro del grupo o a los de mayor estatus vertical. El criterio de éxito son sólo los resultados, con independencia de cómo hayan sido logrados; además merma la motivación hacia la cooperación e incrementa un tipo de orientación reduccionista hacia el resultado.

Se debe considerar al hablar de una organización, el grado de participación, la interacción y el proceso de comunicación de las personas implicadas en el contexto laboral, estas relaciones arrojan resultados tanto positivos o negativos para la consecución de los objetivos; entre **los grupos** que se ven inmersos en la organización, se hallan:

- Grupos formales característicos por ser permanentes, forman parte de la organización, constituyen estructuras previstas y quedan reflejados en su organigrama como: grupos de directivos, mandos intermedios, especialistas etc. Estos grupos a su vez se dividen en dos subgrupos formales permanentes y temporales¹⁵.
- Entre el accionar de los tipos de grupos formales, se encuentran **los equipos de trabajo** que representan para la organización la unidad básica con mayor calidad en el cumplimiento de los objetivos propuestos, diferenciándose de los grupos en el progresivo incremento del grado de compromiso personal y moral que sus miembros tengan con el proyecto evidenciadas en cinco características las cuales solo se mencionaran a continuación:
 - a.alto grado de organización
 - b.unidad
 - c.plena participación de los miembros
 - d.confianza, solidaridad y ayuda mutua
 - e.ambiente propicio
- Alternamente aparecen **los grupos informales** que surgen sin ningún tipo de previsión por parte de la organización y son el producto de las relaciones espontaneas entre sus miembros. Estos grupos pueden constituirse dentro o fuera del ámbito de la organización generándose desde áreas o niveles diferentes,

¹⁵ Rodríguez ,A y Col 2004

Por tanto se define al **trabajador** que hace parte de la organización como la persona física distinta del contratista y del subcontratista, que realiza de forma personal y directa una actividad profesional¹⁶. Las acciones que realiza este actor se expresan como **trabajo**, el cual implica una relación de actividad entre el hombre, sus dispositivos físicos y biológicos, y el medio circundante, su apreciación esta históricamente dominado por el tipo particular de vinculo que se postula, como un humano entre el individuo, la sociedad y la naturaleza¹⁷. sin embargo con anterioridad esta actividad para Marx era una categoría totalmente simple que visualizaba al trabajador como sujeto de producción, hoy día este planteamiento ha ampliado a una concepción más humana de la relación del trabajador en la sociedad catalogándolo como ser activo y aportador de conocimiento.

4.3 MOTIVACIÓN

Se debe tener en cuenta que al hablar de motivación existen diversos planteamientos de autores, modelos y perspectivas teóricas para definirla, consecuente se mencionan las siguientes definiciones:

- Como constructo; la motivación hace referencia según Petri 1996 a la dinámica de conducta, la forma en que las acciones se inician, se sostienen, se dirigen y se terminan.
- Para Young 1961, la motivación es un proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividad.

16 Definición según el REAL DECRETO 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen disposiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción. BOE núm. 256 de 25 de octubre.

17 Pablo Rieznik 2001 una visión antropológica

- Tejada, A 1995¹⁸ “Es un constructo por que su formación conceptual, se da a través de la experiencia y no responde a unos parámetros teóricos establecidos previamente”.
- Una atracción hacia un objetivo que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo. La motivación está formada por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, esto es, de necesidades, deseos, logros, tensiones, incomodidades y expectativas¹⁹,

En conclusión, la motivación la podemos definir como un constructo de la personalidad ya que no resulta de la formación conceptual del sujeto si no que esta direccionada por medio de su experiencia personal. La motivación comprende todo un proceso en el cual la conducta del sujeto se reacciona, actúa y se mantiene en busca de la consecución de metas u objetivos establecidos.

La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales²⁰, su estudio responde a cuatro cuestiones:

- ¿Qué es lo que impulsa a las personas a integrarse en una organización y a que se encuentren dispuestas a realizar las tareas que les corresponden?
- ¿Qué es lo que impulsa a las personas a poner en marcha el esfuerzo necesario para realizar sus tareas?

¹⁸ Grupo de trabajo procesos motivacionales y actitud. Escuela de psicología Universidad del Valle

¹⁹ Ricardo Lanza Saiz. Psicólogo.

²⁰ Motivación laboral: un análisis desde la psicología social

- ¿Qué es lo que impulsa a las personas a desarrollar su esfuerzo en el nivel necesario para realizar las tareas correctamente y a mantener ese nivel durante el tiempo necesario?
- ¿Qué es lo que impulsa a las personas a continuar en una misma organización o en una misma dedicación dentro de ella?

4.3.2 Componentes de la motivación laboral

La motivación laboral contiene dos componentes: **internos y externos**. Los componentes que responden desde el interior del sujeto, el cual actúa hacia la consecución de un objetivo bajo la determinación de no recibir un estímulo de tipo externo; este tipo de motivación al no ser condicionada por un agente externo, es más duradera y determinante para el sujeto se conoce como *MOTIVACION INTRINSECA*. Para, Lanza R, es definida como un “ *proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización*”.

A continuación se mencionan cinco factores de la motivación intrínsecas vinculados en el contexto laboral, los cuales describen su comportamiento cognitivo o afectivo ante un hecho determinado.²¹

- **Motivación por logro**, es el impulso para vencer desafíos, avanzar y crecer. Conducente a metas e impulsos más elevados, en tanto las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos sobresalientes.

- **Motivación por reconocimiento**, es el impulso para realizar trabajos con gran calidad. Los trabajadores que se guían por este tipo de motivación

²¹ López Martínez á, universidad tecnológica de Pereira maestría de desarrollo humano y organizacional 2 .010

sobre salen por un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Se orientan a obtener de los demás atención, admiración por lo que son, hacen, saben o son capaces de hacer.

- **Motivación por afiliación**, es el impulso que mueve a relacionarse con las personas. Quienes están motivados por afiliación, laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración, de allí que sienten una satisfacción interna al rodearse de conocidos.

No obstante Hackman propone en la motivación intrínseca cinco características en el diseño de trabajo que contribuyen al desarrollo de la misma y de actitudes positivas, estas características se mencionan así:

- Variedad de habilidades necesarias
- Identidad de la tarea
- Significación
- Autonomía
- Feedback

La **Motivación extrínseca**, Responde a todos los estímulos del exterior que influyen en la consecución de un objetivo del individuo, en el contexto laboral la motivación extrínseca es producida por recompensas externas e independientes de la tarea²² que realiza el trabajador para satisfacer sus necesidades básicas o de supervivencia por tanto no son perdurables en el sujeto, ya que dependen de un agente externo que las proporciona de acuerdo al grado de ejecución.

²²Motivación laboral: un análisis desde la psicología y social

Relacionado a la motivación y la conducta del sujeto Chiavenato²³, explica tres premisas en la conducta humana. Estas son:

- a) a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

En el contexto organizacional, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores por tanto mejorar la productividad en la empresa.

4.3.3 Fundamentos Teóricos Sobre Motivación Laboral

Los aportes de Víctor H Vroom y Edward Deci 1982 expresan cronológicamente tres enfoques básicos del desarrollo de la motivación laboral, así:

Taylorismo: centrado en el control externo, basado en la suposición en que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las acciones una vinculadas directamente a su desempeño Taylor trataba al trabajador en su pretendido proceso motivacional, de manera mecánica, suponiendo que su rendimiento (respuesta) sería mayor mientras mayor fuera la remuneración monetaria (estimulo),

23 CHIAVANETO, teoría del ciclo motivacional, 1981.

hoy este enfoque es superado teóricamente por la gestión de recursos humanos (GRH)²⁴.

Relaciones humanas: supone que la gente será motivada a desempeñar su trabajo efectiva en la medida en que esté satisfecha con ese trabajo, dándose las recompensas en tanto responda a las expectativas de la organización, la cual deviene fuente de las mismas. El enfoque de las relaciones humanas surge a partir de los años 30's, a partir de la cual, la consideración de los grupos laborales y sus relaciones interpersonales eran aspectos decisivos en la productividad del trabajo. Elton Mayo da origen a esta teoría donde los estudios del trabajo no podrían limitarse a los problemas de los ajustes entre: máquina – hombre, y se hacía necesario atender las relaciones incrementadas por la industrialización.

La administración participativa: centrada en el control interno, donde se estimula la satisfacción por el trabajo en sí, el auto control, la iniciativa y la cooperatividad, siendo admisible identificarla con la teoría “y” en oposición a la teoría x se consideran las teorías motivacionales centradas en la satisfacción de necesidades, buscando en especial, la satisfacción de las necesidades de logro, o de auto realización, o del desarrollo del trabajo en sí. Este enfoque busca la participación activa de los empleados en la gestión laboral, integrando la planeación y la ejecución pretendiendo el auto control o control interno por parte del trabajador aumentando la cooperación del trabajo para el logro en términos psicológicos de la satisfacción por el trabajo en sí a través de la autorrealización de la personalidad.

En definitiva los postulados teóricos sobre la motivación laboral abordan en un inicio la satisfacción de las necesidades básicas, o fisiológicas para que

²⁴Armando Custas Santos 2010

una vez suplidadas, cada una llegue a estándares más alto de participación en este caso serán la necesidades de autorrealización o de logro, las cuales el trabajador podrá realiza un adecuado proceso interno que mantendrá la motivación laboral en niveles altos de participación.

En definitiva los postulados teóricos sobre la motivación laboral abordan en un inicio la satisfacción de las necesidades básicas, o fisiológicas para que una vez suplidadas, cada una llegue a estándares más alto de participación en este caso serán la necesidades de autorrealización o de logro, las cuales el trabajador podrá realizar un adecuado proceso interno que mantendrá la motivación laboral en niveles altos de participación al hablar de motivación laboral es pertinente mencionar las teorías científicas más destacadas por su aplicación en la relación establecida entre el trabajador y organización, sin embargo se tendrá en cuenta los elementos que implican el proceso motivacional del trabajador, que en ellos están involucrados: las necesidades, las expectativas y las metas, expuestas así :

4.3.3.1 Teoría de las Necesidades de Maslow

Las necesidades en el contexto laboral, tienen interés posterior a la segunda guerra mundial, ya que los movimientos humanistas de la época lograron sensibilizar el interés de los niveles administrativos y gerenciales del momento.

Por tanto Abraham Maslow plantea una teoría encargada de establecer los niveles de necesidades del hombre, estableciendo a si una jerarquía en su importancia. Siendo las de orden inferior, las necesidades fisiológicas, de seguridad y pertenencia. Las necesidades superiores son consideradas necesidades de estima y autorrealización.

Esta teoría se enfoca en las necesidades internas de las personas, Maslow²⁵, explica los cinco tipos de necesidades, clasificadas jerárquicamente de la siguiente manera:

- Necesidades Fisiológicas: Son aquellas indispensables para mantener el equilibrio orgánico en el individuo, tales como alimentación, sed, sueño, aire, vivienda, ropa, etc.
- Necesidades de Seguridad: Constituyen el deseo del individuo de tener seguridad tanto en lo físico como en lo psicológico, y acá se pueden mencionar a la seguridad ciudadana, estabilidad laboral, etc.
- Necesidades de Pertenencia: La necesidad de pertenecer a un grupo es vital para la existencia de las personas, por lo que se tiende a establecer relaciones afectivas con otros seres humanos.
- Necesidad de Estima: Todo individuo necesita tener cierto grado de poder dentro de su grupo, ser respetado y autosuficiente, así como estatus y reconocimiento.
- Necesidad de Autorrealización: Constituye la tendencia del hombre a desarrollar sus propias potencialidades, puede ser expresada como el deseo de llegar a ser todo lo que uno es capaz, por ejemplo, desarrollo de ideas creativas e innovadoras, superación académica y profesional, etc.

25 Abraham Maslow influyó notablemente en la visión del mundo para la sociedad. Proporcionó un nuevo rostro al estudio del comportamiento humano. Llamó a su nueva disciplina «Psicología Humanista».

Para este autor las necesidades superiores de estima personal y autorrealización son activadas cuando se han cumplido las inferiores de forma oportuna siendo así significativas para el sujeto, alcanzando la suficiencia motivacional otorgada a las acciones que son encaminadas a satisfacer las necesidades superiores sin embargo las necesidades inferiores solo por un tiempo determinado son satisfechas, realmente nunca lo son en su totalidad.

Por tanto una necesidad es entendida como carencias que expresa la dependencia del mundo externo, de las demandas que se le hacen al individuo, actuando como estimulante o impulso de la actividad devenida.

Todo individuo orienta sus acciones a la satisfacción de sus necesidades y en el ámbito laboral las características de los puestos de trabajo son elementos que el trabajador cuenta para el logro de la satisfacción²⁶. Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge el **ciclo motivacional**²⁷, presentado en la siguiente gráfica:

Figura 2. Ciclo motivacional



²⁶ Guit 1985

²⁷ UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA, unidad de capacitación, programa de gestión universitaria

Estas etapas en las que funciona el ciclo son las siguientes:

- a) Equilibrio (homeostasis).es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, cuando una **necesidad no es satisfecha** dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés

En la industria cuando las rutas que conducen a los objetivos de los trabajadores están bloqueadas, desencadenan comportamientos nocivos e inadecuados como forma de reaccionar ante la frustración.

4.3.3.2 Teoría de las necesidades humanas de manfred max-neef

Max neef rompe esquemas tradicionales sobre las necesidades humanas y sobresale diciendo que estas tienden a ser infinitas; que cambian constantemente, que varían de una cultura a otra y que son diferentes en cada período histórico. Pareciere que tales suposiciones son incorrectas. El típico error que se comete en los análisis acerca de las necesidades humanas es que no se explica la diferencia esencial entre las que son propiamente necesidades y los satisfactores de esas necesidades.

Según categorías existenciales, las necesidades de:

- Ser
- Tener
- Hacer
- Estar

Según categorías axiológicas, las necesidades de:

- Subsistencia
- Protección
- Afecto
- Entendimiento
- Participación
- Ocio
- Creación
- Identidad
- Libertad

Ambas categorías de necesidades pueden combinarse con la ayuda de una matriz.

En su libro Max-neef propone un ejemplo de que no existe una correspondencia biunívoca entre necesidades y satisfactores; dando poder a la idea de que Un satisfactor puede contribuir simultáneamente a la satisfacción de diversas necesidades; a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha, de que estas situaciones pueden variar según el momento, lugar y circunstancias: cuando una madre le da el pecho a su bebé, a través de ese acto contribuye a que la criatura reciba satisfacción simultánea para sus necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto e Identidad. La situación es obviamente distinta si el bebé es alimentado de manera más mecánica...²⁸

Las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia a través del tiempo y de las culturas es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades. Cada sistema económico, social y político adopta diferentes estilos para la satisfacción de las mismas necesidades humanas fundamentales. En cada sistema éstas se satisfacen (o no) a través de la generación (o no generación) de diferentes tipos de satisfactores. Uno de los aspectos que define una cultura es su elección de satisfactores. Lo que está culturalmente determinado no son las necesidades humanas fundamentales, sino los satisfactores de esas necesidades. El cambio cultural es consecuencia de abandonar satisfactores tradicionales para reemplazarlos por otros nuevos y diferentes.

4.3.3 Teoría de Herzberg

Determino que los mayores niveles de satisfacción en el trabajo estaban vinculados con la realización, el reconocimiento obtenido interna y

²⁸ Desarrollo a escala humana, Max-Neef, 1993.

externamente a la organización, el placer de la tarea elegida, la responsabilidad como elemento de trascendencia social y el progreso. Como elemento clave de la motivación de los trabajadores planteo la recompensa económica

Las principales fuentes de insatisfacción se hallaban ligadas a la política de la empresa, la supervisión que se debía soportar, el salario, las relaciones personales y las condiciones de trabajo. Para Herzberg, los factores de satisfacción provienen de la necesidad de autorrealización, a partir del desarrollo de las propias potencialidades del individual mientras los factores de insatisfacción resultan del contexto y del entorno laboral.

Factores de satisfacción (factores internos de motivación o motivadores) relacionados con el contenido del trabajo, los cuales tienen en el obrero mayor cambio de actitudes, pueden presentar mayor o menor grado de satisfacción. Estos son:

- Logro-reconocimiento
- Trabajo en si
- Responsabilidad
- Progreso
- Promoción

Factores de insatisfacción (*factores de higiene externos*), relacionados con las condiciones periféricas de la tarea, Estos factores son necesarios para no causar insatisfacción laboral, los cuales satisfacen supervivencia las básicas, por tanto no se mantiene a largo plazo pero pueden ser de motivación baja cuando no se han alcanzado de manera apropiada. Estos son:

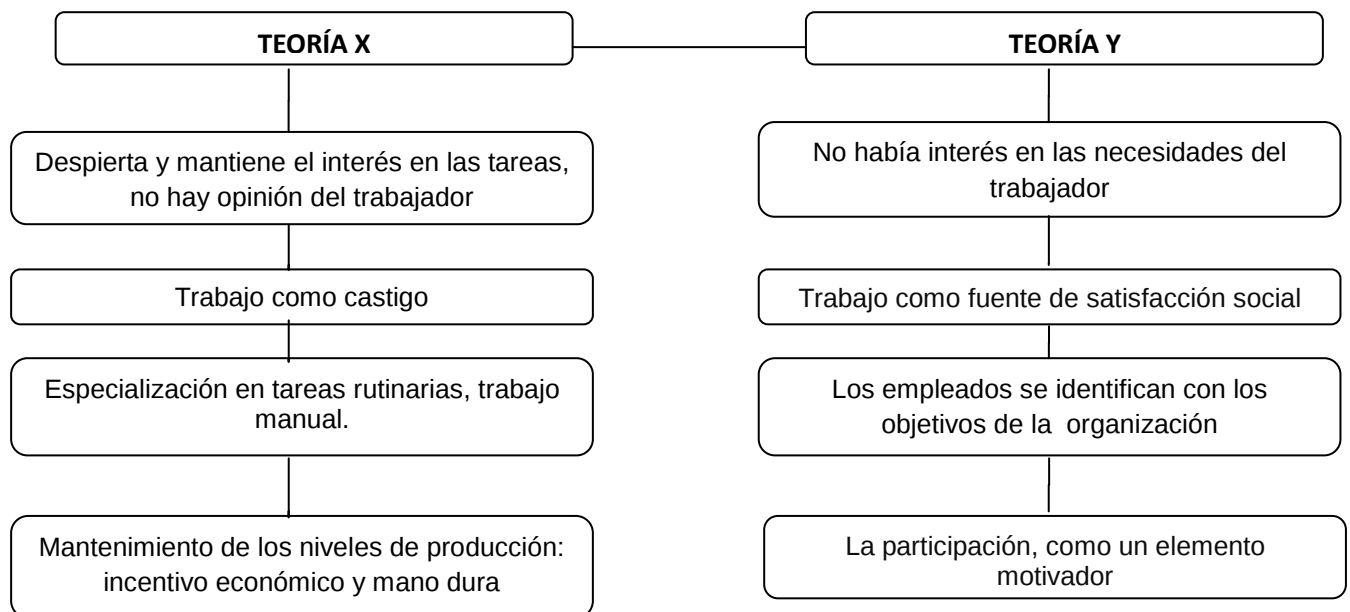
- Política y administración de la empresa
- Supervisión
- Salario
- Relaciones interpersonales
- Condiciones del trabajo

Posteriormente estos últimos factores, el autor los llama como: factores de mantenimiento

4.3.3.4. Teoría X y Y de la Motivación.

Desde los aportes de Taylor hasta la segunda guerra mundial los intereses por el trabajador eran encaminados y dirigidos a la producción. McGregor basa su teoría a partir de los aportes científicos relacionados al trabajo fundamentado en las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

Figura 3. Teoría “X” y “Y” de Taylor²⁹



²⁹ Las autoras

La Teoría X parte de las ideas como natural inversión del hombre hacia el trabajo, debiendo dirigirlo, controlarlo, incentivarlo para obtener de los aportes positivos. En la teoría Y, Macgregor expone los elementos jerárquicos y trascendentales respecto a las necesidades del trabajador:

1. fisiológicas y seguridad
2. socialización
3. autorrealización

A partir de este concepto, se simplifico el vínculo entre: *satisfacción recibida y productividad generada*, en el convencimiento de que dicha relación era más directo de lo que puede apreciarse en la realidad.

Estas teorías son visiones acerca del comportamiento del ser humano, donde la dirección de la organización laboral **pasa de implementar una dirección por control para llegar a una dirección por objetivos**, que incorpora el establecimiento y consecución de objetivos personales del trabajador y los objetivos generales de la organización favoreciendo los niveles de producción, mejorando los niveles de dirección y desempeño introducidos de la siguiente manera:

- 1. La dirección:** planifica objetivos a largo plazo
- 2. Nivel intermedio de dirección:** departamentos de control, supervisores, cargos intermedios direccionados a la consecución de metas a corto plazo
- 3. Obrero:** dedicado a la producción de manera participativa< en la práctica de objetivos que involucran su desempeño, necesidades etc.

Alderfe 1972 presenta igualmente una posición flexible, desde tres grupos de necesidades: *existencia, relación interpersonal y crecimiento personal*, más adelante Maccleand establece la necesidad de logro.

Sin embargo, se entiende por **satisfacción**³⁰, el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Estos factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo. Gouit 1985 establece que las características de los puestos de trabajo, son los elementos con los que el trabajador puede contar para el lograr esta satisfacción.

4.3.3.5 Teoría de las Expectativas

Se entiende como expectativa la probabilidad subjetiva que mantiene el nivel de esfuerzo con el cual obtener el nivel de rendimiento óptimo. Los elementos más destacados en esta teoría se resumen en: esfuerzo, desempeño y satisfacción.

Vroom 1964, explica dos componentes en la definición del esfuerzo del trabajador. La Valencia de las consecuencias como la satisfacción anticipada, junto a la actitud positiva o negativa hacia el resultado en cuestión. La fuerza o motivación que dirige a realizar un determinado nivel de esfuerzo, cual está en función de la expectativa del trabajador una vez realizado el esfuerzo obtendrá un resultado y la propia valencia de resultado.

³⁰Porter y Lawler 1991 en Hodgetts y Altman, 1991

El nivel de desempeño, está en función de la aptitud y la fuerza o motivación, de esta relación los niveles de desempeño se verán afectados siendo altos o bajos. Estos niveles serán óptimos cuando los niveles en la fuerza y la motivación sean altos, caso contrario sucederá cuando estos niveles estén bajos.

Porter y Lawler 1968 plantean que el trabajador se inclina por los comportamientos que tienen como resultado la satisfacción de sus propias necesidades por ello establecen tres aspectos en la teoría de las expectativas:

1. Se conceptúa la expectativa en la relación esfuerzo-rendimiento
2. expectativa basada en la relación “rendimiento-resultado”, Se alcanza el éxito y se deriva de ellos resultados determinados
3. El valor que el individuo le atribuye a cada resultado sea intrínseco (sentido de competencia, autoestima etc.) o extrínseco (salario, ascenso etc.)

En relación con el desempeño, surge la instrumentalización como probabilidad en que una recompensa de primer nivel conduzca a una recompensa de segundo nivel; sin embargo se explican a continuación los dos tipos de recompensas que se asignan al trabajador:

Recompensa intrínseca: se logra por la consecuencia de la realización de la tarea y autoencendidos por el propio individuo.

Recompensas extrínsecas: proporcionadas por fuentes del ámbito de la organización, externas al propio individuo (supervisores, compañeros, directivos etc.).

4.3.3.6 Teoría de la Motivación al Logro

Esta teoría consiste en el deseo de obtener éxito. En las organizaciones³¹ consideran que las personas actúan movidos por la suma de cuatro factores; siendo los dos primeros factores estables para una misma persona en las diferentes situaciones sociales y laborales a las que se enfrenta y los siguientes dos factores más cambiantes:

1. Motivo de éxito que consiste en la anticipación mental de las consecuencias positivas derivadas del éxito en las actividades emprendidas.
2. Motivo de que supone el anticipar mentalmente las consecuencias negativas derivadas de no concluir con éxito las actividades emprendidas.
3. Probabilidad de resultados es la probabilidad percibida de concluir con éxito o con fracaso en una tarea dada. Se trata de una valoración personal y particular de la dificultad que para uno mismo entraña la tarea a realizar.
4. Valor incentivo se trata del valor y la importancia que la persona otorga del valor y la importancia que la persona otorga al éxito y al fracaso en una tarea dada. Es una interpretación personal y particular de como de importantes que son para uno mismo los resultados en esa tarea.

De este modo, cada individuo en cada situación experimentara una mayor o menor motivación de logro, en función de cada uno de los factores.

³¹Atkinson y McClelland

4.3.3.7 Teoría del Establecimiento de metas

Esta teoría afirma que el comportamiento humano es regulado por las intenciones o metas que establezca el sujeto. La meta es definida como el objetivo que el individuo intenta alcanzar. Para Locke 1968 la dificultad de las metas y la participación activa en el establecimiento de las mismas influyen en los niveles de ejecución, por tanto este autor plantea tres niveles intermediarios en este proceso:

- Incentivos económicos
- Conocimientos de los resultados
- Participación en la toma de decisiones

Alternamente Vroom afirma que las ejecuciones son en función del esfuerzo y de la actitud del sujeto; sin embargo la estructura y la cultura organizacional tiene influencia en el establecimiento de los niveles de esfuerzo y de ejecución óptimos.

Las metas no tienen en cuenta las expectativas del sujeto, y su establecimiento afirma que el comportamiento debe ser entendido en términos de la meta considerando su especificidad, grado de dificultad y aceptación.

Edwin Locker, el máximo exponente de este enfoque afirma en el planteamiento de objetivos:

- ✓ Los objetivos del trabajo son la fuerza que inicia y guía cada actividad laboral concreta, determinan la realización de la actividad y la manera en desempeñarla.

- ✓ Los objetivos altamente definidos incrementan la motivación laboral cuanto más claros sean los objetivos más eficaz será motivar el comportamiento de las personas en la organización
- ✓ La participación activa en el planteamiento de objetivos de parte de las personas implicadas en la ejecución de los mismos
- ✓ La distribución de las tareas y de los objetivos deberán tener en cuenta las diferencias individuales

4.3.3.8. Teoría de sistemas sociales

La teoría de los sistemas sociales de Luhmann comprende los diferentes tipos de sistemas, así como las condiciones distintivas que les permiten surgir, a partir de la complejidad que han de reducir. La teoría no ofrece ni utopías ni modelos de sociedades ideales. La teoría luhmanniana presenta, en cambio, un poderoso instrumental analítico que permite comprender el funcionamiento de la sociedad, los subsistemas y las organizaciones. Los mecanismos de reducción de la complejidad, los códigos propios de los diferentes subsistemas, los esquemas binarios de selección y regulación de las relaciones al interior de cada subsistema y los intercambios entre ellos, son escudriñados rigurosamente, de tal manera que el aparato conceptual se perfila como una visión muy adecuada a las características de la sociedad moderna y a los procesos que se suceden en sus diferentes niveles.

“El cierre del modo operativo autorreferente supone más bien una manera de ampliar los posibles contactos con el entorno; y al constituir elementos capaces de determinarse mejor aumenta la complejidad de posible entorno para el sistema” (Luhmann, 1984; p.63).

4.4 EL SECTOR DE SERVICIOS: TERCER SECTOR COMERCIAL

Desde la economía, se define a la empresa como una Institución que realiza la combinación de factores con el fin de obtener productos y servicios en las mejores condiciones de racionalidad económica de forma que satisfaga las necesidades de los clientes de forma eficiente³². De este mismo modo se clasifican las empresas según su actividad económica en tres tipos:

- ✓ **Sector primario** el cual obtiene los productos directamente de la naturaleza conformado por el sector agrícola, ganadero, pesquero minero y forestal.
- ✓ **Sector secundario** que se encarga de transformar las materias primas en productos terminados o semi elaborados.
- ✓ **Sector terciario o de servicios** encargado de satisfacer las necesidades de los clientes. En esta misma línea se define al SERVICIO como el conjunto de actitudes, actos o hechos aislados o secuencias de actos trabajados, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales, puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos y procedimientos. Por lo tanto, traen beneficios o satisfacciones como factor de diferenciación³³.

4.4.1 Servicio

Actualmente el servicio ha sido tomado desde diferentes concepciones y marcos culturales, por consiguiente no existe una definición universal establecida, pero es posible la participación de innumerables aportes que contribuyen a su heterogeneidad y desarrollo.

Por consiguiente se exponen las siguientes definiciones:

³² Echevarría, García Santiago, 1994

³³ albrecht, karl1994

“El servicio es el acto por el cual se añade valor al producto... algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor.”³⁴ En esta etapa, el servicio todavía existe adherido formal y realmente al producto, con la función de relacionar al productor con el consumidor, todo lo contrario a lo que sucede cuando el servicio adquiere personalidad propia: el producto se supedita a éste.

En los década de los ochentas Lehtinen 1983 expresa en relación al servicio como actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último.

Por consiguiente en Colombia el servicio esta dividido dentro de una estructura compuesta por varios grupos como son³⁵:

- Hoteles y restaurantes
- Transporte
- Servicios financieros
- Servicios públicos electricidad y telecomunicaciones

En las Normas ISO se define al servicio como el “Resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente”.

Cuando se habla de servicios, el concepto expresa una particularidad del proceso donde actividad y resultado coinciden en tiempo y espacio. Lo que

34 Fuch 1968, citado , Palacios, RubenDario 1993

35 Palacios, R.1993

se produce es al mismo tiempo lo que se consume. El proceso de producción del servicio es a la vez, el proceso de consumo del mismo.

Según Kottler (1988) “un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, esencialmente intangible y no culmina en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.”

Schroeder (1992), lo expresa de la siguiente forma: “...el servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho”.

Esta es la diferencia esencial entre el proceso de producción y consumo del servicio y otros procesos. Mientras que en estos últimos, como regla, el tiempo de producción y el de consumo son perfectamente distinguibles, en el servicio el tiempo de consumo y el tiempo de producción se dan de manera simultánea.

El servicio es la actividad de carácter fundamentalmente intangible en la que se establece una relación proveedor-consumidor, con el objetivo de satisfacer las necesidades de este último.

Palacios, R 1993 “es satisfacer las necesidades humanas mediante un contacto interpersonal, humano , entre quien lo presta y quien lo recibe .toda empresa es una empresa de servicios” Este autor ubica tres consideraciones en el momento de prestar un servicio:

1.”Cero defectos” un paquete integral del servicio al cliente, o sistema orientado a la satisfacción total del cliente

2. su misión: la esencia misma de un negocio intangible, el producto no se ve pero los resultados los percibe el cliente
3. algunas empresas están en realidad en el negocio de los servicios pero como cosecha de su relación comercial con, los clientes entregan un producto tangible

En cuanto a las tres consideraciones anteriores planteadas por Palacios 1993, argumenta la existencia de un aspecto fundamental para la prestación del servicio al cliente el cual hace mención en definir con exactitud el tipo y la naturaleza de la empresa para que asimismo se han propicias las estrategias de crecimiento y desarrollo. La ventaja que se genere sobre la competencia estará dada por el nivel de productividad alcanzado.

4.4.2 Servicio al Cliente

Valor agregado parte del paquete de beneficios que constituye el producto total el componente de valor agregado del servicio al cliente diferencia al producto. Mientras mayor valor se le agregue al servicio mayor es la diferencia competitiva.

Sin embargo cabe aclarar algunas diferencias entre servicio y producto argumentadas por Palacios 1993:

1. Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
2. Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente, se presta dónde está el cliente
3. El producto no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra de servicio.

4. La persona que recibe el servicio no tienen nada tangible, el valor del servicio depende de la experiencia personal.
5. La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.
6. Si se prestó adecuadamente un servicio, un servicio no se puede revocar. Si no se puede repetir, entonces las reparaciones o apologías son los únicos medios recursivos para la satisfacción del cliente.
7. La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción y no después de ella, como sería el caso de la manufactura.
8. La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado, comprador y vendedor se pone en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.
9. Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción como resultado. La calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.

Una compañía debe ofrecer servicios a la sociedad que contengan:

- Una buena definición de su necesidad, uso o propósito.
- Satisfagan las expectativas de los consumidores.
- Cumplan las expectativas de las normas (procesos) aplicables.
- Cumplan con reglamentos o estatutos de la sociedad.
- Se puedan obtener a precios competitivos.
- Al suministrarlos a un determinado costo, generen ganancias.

4.4.3 Características de los Servicios

Los servicios tienen una característica fundamental, la intangibilidad puesto que no se pueden percibir por los sentidos antes de adquirirlos, por ellos se

diferencia del producto, ya que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos que se pueden percibir como bienes tangibles.

No son contables, inventariables, a diferencia de los productos que una vez terminados entran en un proceso de almacenaje, transportación y venta. No se miden en términos físicos y por tanto no pueden ser verificados antes de ser vendidos.

Los servicios son prestados y consumidos al tiempo en que son creados, en los llamados Momentos de Verdad o decisivos (Albrecht, 1990), con ello se evidencia su característica intangible en la interacción realizada entre dos o más sujetos mientras que los bienes son una característica más tangible en cuanto al producto “un acceso”, con esto La intangibilidad en los servicios implica un aspecto clave para determinar cuándo una oferta es o no un servicio³⁶

Los que tienen un impacto decisivo sobre las percepciones del cliente son los llamados Momentos Críticos de Verdad³⁷. Están estrechamente relacionados con el Sistema de Prioridades del Cliente, fundamentado en los conceptos de importancia, utilidad, preferencia y elección, así como con las metodologías de determinación correspondientes.

Estos “preciados instantes” en los que la capacidad de cada entidad de servicios para satisfacer a sus clientes se pone a prueba determinan en gran medida los resultados que se obtendrán en el corto, mediano y largo plazo; basados en una orientación al consumidor. A decir de Carlzon (1989), “la mejor aproximación para generar, de manera consistente momentos de verdad de alta calidad radica en la construcción de una empresa enfocada en

36 A, Zeithaml, university of north Carolina 2002

37 Albrecht, 1990

el cliente". Por tanto el servicio al cliente es *el servicio que se proporciona* para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas.³⁸

Su heterogeneidad está dada por la imposibilidad de generalizarlos y el hecho de estar sujetos a una alta variabilidad y sometidos a una elevada dependencia, directa o indirecta del factor humano.

Los compradores de servicios adquieren un derecho, (a recibir una prestación), uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo.

Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

Alternos a la característica de la intangibilidad en el servicio al cliente³⁹ existen otras características que lo diferencian de los productos como:

Heterogeneidad: las acciones son realizadas con frecuencia por los seres humanos, dos servicios similares nunca serían precisamente semejantes, también deriva del hecho de que ningún cliente es exactamente igual a otro; cada uno tiene demandas singulares o experimenta el servicio de manera única.

Por ello la heterogeneidad es el resultado de la interacción entre personas (entre el empleado y cliente y consigo mismos).

Producción y consumo simultáneo: mientras que los bienes se producen y luego se venden y consumen, casi todos los servicios primero se venden y luego se producen y consumen simultáneamente, otro de los resultados de esta característica es en que los productores del servicio descubren que

³⁸ A, Zeithaml, university of north Carolina 2002

³⁹ Citadopor marketing de servicios 2 da edición , fuente : "a conceptual model of service quality and its implications for future research , pp 41-50"

también ellos forman parte del producto en si mismo y que son un ingrediente esencial de la experiencia del servicio que obtiene el consumidor.

Perecederos: Hace referencia al hecho de que los servicios no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse, caso contrario sucede con los bienes implica que la necesidad de contar con solidas estrategias de recuperación para cuando las cosas no resulte correctamente.

4.4.4 ¿Quién es el cliente?

Los clientes son los principales afectados según la prestación del servicio, distinguidos en dos tipos: cliente interno y cliente externo. En primer lugar se ubica al cliente interno como el cliente que forma parte de la empresa como empleado o proveedor y que no por estar en ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados. El segundo es aquella persona que no pertenece a la empresa, sin embargo es quien la empresa dirige su atención, ofreciéndole sus productos y/o servicios⁴⁰.

El cliente interno está inmerso dentro de la cultura de servicio la cual corresponde a un conjunto de ritos y creencias que diferencian a una organización de otra, en un contexto social que influye en los modos cómo se comportan y se relacionan la personas expresando en una manera de actuar, sentir, y pensar en función del cliente externo, este ultimo cliente busca satisfacer sus necesidades y expectativas, mediante el uso, consumo, utilización o disfrute de los productos o servicios en su vida cotidiana y que pagan a otros por lo que requiera⁴¹.

40 Londoño mateus, maria Claudia , atención al cliente y getion de reclamos 2006

41 Serna, Humberto , La gestión empresarial 1992

Sin embargo para aportar a la importancia que se le brinda al cliente como protagonista del servicio William B. Martin⁴² en su libro calidad del servicio al cliente hace alusión a un listado de necesidades humanas que estos sujetos presentan. En esta hace mención a la necesidad de:

- Sentirse bien recibido
- Sentirse importante
- Ser reconocido o recordado
- Recibir ayuda o asistencia
- Sentirse cómodo
- Servicio puntual
- Servicio ordenado
- Ser apreciado
- De respeto

Los clientes perciben los servicios en términos de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general. En las satisfacciones influye la percepción de la calidad en el servicio, la calidad del producto y el precio, lo mismo que factores situaciones y personales.⁴³

Sin embargo la satisfacción de las necesidades de los clientes externos solo son posibles cuando todos los clientes internos implicados en el servicio actúan coordinada y eficazmente, ya que un posible error en la cadena de procesos y prestación del servicio puede tomarse como una experiencia negativa en la calidad del mismo, la cual el cliente externo no estará dispuesto contemplará en otro momento.

42 Citado por técnicas del servicio al cliente , Palacio 1993

43 Zeithaml, V. Bitner M 2002

4.4.5 Sistema de Gestión de la Calidad

Respecto a la prestación del servicio al cliente, se encuentra el sistema de gestión calidad. La certificación ICONTEC ISO 9001 proporciona una base sólida para un sistema de gestión, en cuanto al cumplimiento satisfactorio de los requisitos del sector y la excelencia en el desempeño, características compatibles con otros requisitos y normas como el Sistema de gestión ambiental, Seguridad y salud ocupacional, y Seguridad alimentaria, entre otros.

La certificación ICONTEC ISO 9001 permite:

- Establecer la estructura de un sistema de gestión de la calidad en red de procesos.
- Plantear una herramienta para la implementación de la planificación en un sistema de gestión de la calidad.
- Proporcionar las bases fundamentales para controlar las operaciones de producción y de servicio dentro del marco de un sistema de gestión de calidad.
- Presentar una metodología para la solución de problemas reales y potenciales
- Mejorar la orientación hacia el cliente y el incremento en la competitividad

Palacio 1993 la gestión de calidad posee dos aspectos interrelacionados:
Intereses y necesidades de la compañía

En la compañía existe la necesidad de atender un negocio y de mantener el nivel de la calidad deseado a un costo óptimo. El logro de estos aspectos de calidad dependen de la planeación y de la utilización eficiente de ISO recursos materiales, humanos y técnicos que posee la organización

Las necesidades y expectativas de los consumidores

En el consumidor existe la necesidad de tener confianza en la capacidad de la compañía para suministrar la capacidad deseada y asegurar su mantenimiento

4.4.6 La Certificación

Es la actividad que respalda que una organización, producto, proceso o servicio cumple con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas. Las marcas de conformidad de ICONTEC se constituyen en un elemento diferenciador en el mercado, mejorando la imagen de productos y servicios ofrecidos y generando confianza frente a clientes, consumidores y el entorno social de las organizaciones.

4.4.7 Certificación de Producto

La globalización de la economía ha generado la posibilidad de que las empresas accedan a nuevos mercados en los cuales la certificación es una exigencia. Con base en esto, ICONTEC busca acompañarlo y aportar a su desarrollo empresarial en aras de que las organizaciones puedan acceder fácilmente a mercados internacionales. Igualmente permite que las organizaciones demuestren, de forma permanente que sus productos cumplen con un referencial técnico bajo sistemas de fabricación y control eficaces y confiables, lo cual le da respaldo y seguridad a los productos que lo ostentan ante el consumidor final. Esta certificación de producto se

encuentra acreditada por el ONAC en Colombia y por el Instituto Americano de Normas Nacionales de Estados Unidos, ANSI.

4.4.8 Sello de calidad Icontec

Con esta certificación la empresa demuestra, de forma permanente, que sus productos cumplen con un referencial (Norma Técnica Colombiana, extranjera o internacional), bajo sistemas de fabricación y control de las conformidades eficaces y confiables. Esta certificación está destinada para los productos que requieran demostrar la conformidad con una norma técnica. El Sello de calidad ICONTEC:

- Brinda confianza a los clientes sobre los productos que adquieren.
- Permite abrir acceder a nuevos mercados.
- Evidencia una mejora continua en los procesos, para lograr la rentabilidad de los productos.
- Refuerza las exportaciones, mediante reconocimientos gubernamentales con varios países, y facilita el ingreso de productos certificados por ICONTEC.
- Facilita la comercialización de los productos en el sector gubernamental, el cual exige en sus compras la certificación del producto.

5. ACERCAMIENTO AL MARCO LEGAL DEL DEPORTE LABORAL EN COLOMBIA

5.1 Normatividad de la Salud Ocupacional en Colombia

La normatividad de la salud ocupacional en Colombia sustenta entre sus diferentes actividades, los programas de promoción de la salud y medicina preventiva tanto en la participación de las pausas activas laborales y el modelo de deporte alternativo: deporte laboral, el cual es visto como mecanismo de promoción de la salud integral del trabajador, entre sus múltiples beneficios, los cuales son sustentados por los siguientes decretos y resoluciones

Desde la salud ocupacional se menciona:

- **Ley 9a. De 1979, es la Ley marco de la Salud Ocupacional en Colombia.**
- **Resolución 2400 de 1979**, conocida como el "Estatuto General de Seguridad".
- **Decreto 614 de 1984**, que crea las bases para la organización y administración de la Salud Ocupacional.
- **Resolución 2013 de 1986**, que establece la creación y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en las empresas.
- **Resolución 1016 de 1989**, que establece el funcionamiento de los Programas de Salud Ocupacional en las empresas.
- **Decreto 1295 de 1994**, que establece la afiliación de los funcionarios a una entidad Aseguradora en Riesgos Profesionales (ARP).

- **Decreto 2100 de 1995** de MinTra: Clasificación de las actividades económicas

En el **Decreto 614 de 1984** dentro de la organización y administración de la salud ocupacional, el primer artículo expresa:

Artículo 1. El presente Decreto determina las bases de organización y administración gubernamental y privada de la salud ocupacional en el país, para la posterior constitución de un Plan Nacional unificado en el campo de la prevención de los accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo y en el de mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Vale la pena resaltar el **artículo 22**, el cual hace referencia a las responsabilidades del Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte “COLDEPORTES” frente al asesoramiento a los Ministerios de Salud, Trabajo y Seguridad Social, en temáticas relacionadas con actividades de preparación física, gimnasia correctiva, actividades deportivas recreativas y espacios libres; contribuyendo de esta forma a establecimiento de un vínculo directo de los profesionales del área de la salud y la implementación de actividad física para el trabajo.

Por otro lado se encuentra un mayor acercamiento en el **Decreto Número 614 de 1984**, Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país, y del cual solamente haremos referencia de lo relacionado con la temática de los programas de Salud Ocupacional en los que pueda estar inmersa la pausa laboral activa o alguna temática alrededor de ellas.

De esta forma tendremos en cuenta los siguientes artículos:

Artículo 1º. Contenido. Donde se habla de la organización a nivel nacional de un Plan unificado en la prevención de los accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo y el mejoramiento de las condiciones del trabajo.

Artículo 2º. Objetos de la Salud Ocupacional. Literales a) Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de la población trabajadora, y literal b) Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.

Artículo 3º. Campo de aplicación sobre las normas de Salud Ocupacional. ...se aplicarán en todo lugar y clase de trabajo, cualquiera que sea la forma jurídica de su organización y prestación, empleadores tanto públicos como privados, contratistas, subcontratistas y trabajadores, así como entidades públicas y privadas...

Artículo 4º. Dirección y Coordinación lo harán bajo la dirección de los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social y de Salud y actuarán bajo la coordinación del Comité Nacional de Salud Ocupacional.

Artículo 9º. Definiciones. Para efectos del presente Decreto se entenderá por Salud Ocupacional el conjunto de actividades a que se refiere el artículo 2º de este Decreto y cuyo campo de aplicación comprenderá las actividades de Medicina del Trabajo, Higiene Industrial y Seguridad Industrial.

Artículo 12º. Distribución de cobertura por entidades. Las entidades que administren directamente la Salud Ocupacional serán responsables de la vigilancia y del control en el desarrollo de los programas de Salud Ocupacional para la población y las empresas de su área de influencia... (Solo el literal c):

c) Los servicios Seccionales de Salud, por la Salud Ocupacional en el resto de empresas y población no cubierta por las anteriores instituciones (Instituto de Seguros Sociales, Cajas de Previsión Social y demás...)

Referente a las medidas de control, es importante mencionar el párrafo perteneciente al artículo 12: Párrafo. Compréndase estas competencias como vigilancia técnica y control preventivo.

Los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social y de Salud y los Servicios Seccionales de Salud y las dependencias departamentales y locales del trabajo, sin perjuicio de la anterior distribución, podrán intervenir en cualquier tipo de empresa cuando se presenten situaciones relacionadas con la salud de las personas, con la seguridad de las condiciones de trabajo y con la conservación del medio ambiente que lo ameriten.

5.2 Legislación del Sistema general de riesgos profesionales

El Sistema de Riesgos Profesionales, existe como un conjunto de normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, además de mantener la vigilancia para el estricto cumplimiento de la normatividad en Salud Ocupacional.

El pilar de esta Legislación es Decreto **Ley 1295 de 1994**, cuyos objetivos buscan:

- Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores
- Fijar las prestaciones de atención en salud y las prestaciones económicas derivadas de las contingencias de los accidentes de trabajo y enfermedad profesional
- Vigilar el cumplimiento de cada una de las normas de la Legislación en Salud Ocupacional y el esquema de administración de Salud Ocupacional a través de las ARP.

Particularmente el **Decreto 1295 en su Artículo 21** Literal D, obliga a los empleadores a programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de Salud Ocupacional en la empresa y su financiación. En el **Artículo 22** Literal D, obliga a los trabajadores a cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del programa de Salud Ocupacional de las empresas.

En la **Resolución 001016 de 1989 en el Artículo 4 y Parágrafo 1**, se obliga a los empleadores contar con un programa de Salud Ocupacional, específico y particular, de conformidad con sus riesgos potenciales y reales y el número de los trabajadores. También obliga a los empleadores a destinar los recursos humanos financieros y físicos, indispensables para el desarrollo y cumplimiento del programa de Salud Ocupacional, de acuerdo a la severidad de los riesgos y el número de trabajadores expuestos. Igualmente los programas de Salud Ocupacional tienen la obligación de supervisar las normas de Salud Ocupacional en toda la empresa, y en particular, en cada centro de trabajo.

5.3 El Sistema Nacional del Deporte en Colombia

El sistema nacional del deporte es creado mediante la **Ley 181 de 1995**⁴⁴, también conocida como la Ley del Deporte y que en su articulado enuncia que el Sistema es el conjunto de organismos articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, a la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física, teniendo como objetivo generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación, y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral del individuo y a la creación de una

⁴⁴ Normatividad en Colombia

cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.⁴⁵

El deporte laboral puede ser contemplado en el marco del **Decreto 614 de 1984** el cual establece las bases para la organización y administración de la Salud Ocupacional en el país.

En su artículo 3 referido al campo de aplicación de las normas sobre salud ocupacional, se habla de la aplicación de las disposiciones sobre salud ocupacional en todo lugar y clase de trabajo, cualquiera que sea la forma jurídica de su organización y prestación. Por parte de la empresa, incluyendo las responsabilidades de los patronos, en el presente Decreto, en su artículo 24, se responsabiliza al patrono de responder por la ejecución del programa permanente de Salud Ocupacional en los lugares de trabajo.

Así mismo se le exige que compruebe ante las autoridades competentes de Salud Ocupacional, si fuere necesario mediante estudios evaluativos, que cumplen con las normas de medicina, higiene y seguridad industrial para la protección de la salud de los trabajadores.

Por su parte, los trabajadores, según el artículo 31 del presente Decreto, tienen la responsabilidad de participar en la ejecución, vigilancia y control de los programas y actividades de Salud Ocupacional, por medio de sus representantes en los comités de medicina, higiene y seguridad industrial del establecimiento de trabajo. Respectivo e igualmente colaborar activamente en el desarrollo de las actividades de salud ocupacional de la empresa.

- Incluir dentro del programa de salud ocupacional y ergonomía la actividad física como elemento protector de salud.

⁴⁵ coldeportes

- Mostrar la importancia de la actividad física a sus empleados asesorando la realización de la misma permitiendo un adecuado acondicionamiento físico antes de pensar en la organización de competencias.
- Promover y brindar el espacio físico y de tiempo para la realización de actividad física sana en la empresa.
- Involucrar la participación y protagonismo del cuerpo administrativo en los programas de actividad física.

Existe una importante relación entre la práctica de la actividad física y la empresa, promoviendo unos elementos básicos para la realización de actividad física al interior de las empresas.

5.3.1 Ley 181 de 1995 (Enero 18)

Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.

DECRETA: TITULO I. DISPOSICIONES PRELIMINARES

CAPITULO I. OBJETIVOS GENERALES Y RECTORES DE LA LEY

Artículo 10. Los objetivos generales de la presente Ley son el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas personas a ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas. Así mismo, la implantación y fomento de la educación física para contribuir a la formación

integral de la persona en todas sus edades y facilitarle el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad.

Artículo 4o. DERECHO SOCIAL. El deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, son elementos fundamentales de la educación y factor básico en la formación integral de la persona. Su fomento, desarrollo y práctica son parte integrante del servicio público educativo y constituyen gasto público social, bajo los siguientes principios:

- Universalidad. Todos los habitantes del territorio nacional tienen derecho a la práctica del deporte y la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre
- Participación comunitaria. La comunidad tiene derecho a participar en los procesos de concertación, control y vigilancia de la gestión estatal en la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.
- Participación ciudadana. Es deber de todos los ciudadanos propender la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, de manera individual, familiar y comunitaria.
- Integración funcional. Las entidades públicas o privadas dedicadas al fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, concurrirán de manera armónica y concertada al cumplimiento de sus fines, mediante la integración de funciones, acciones y recursos, en los términos establecidos en la presente Ley.
- Democratización. El Estado garantizará la participación democrática de sus habientes para organizar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, sin discriminación alguna de raza, credo, condición o sexo.
- Ética deportiva. La práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, preservará la sana competición,

pundonor y respeto a las normas y reglamentos de tales actividades. Los organismos deportivos y los participantes en las distintas prácticas deportivas deben acoger los regímenes disciplinarios que le sean propios, sin perjuicio de las responsabilidades legales pertinentes.

5.4 Seguridad social

La Ley 100 de 1993 estableció la estructura de la Seguridad Social en el país, la cual consta de tres componentes como son:

El Régimen de Pensiones

La Atención en Salud

El Sistema General de Riesgos Profesionales.

Cada uno de los anteriores componentes tiene su propia legislación y sus propios entes ejecutores y fiscales para su desarrollo.

A continuación se describen los principales Decretos y Resoluciones que reglamentan la Salud Ocupacional en Colombia:

Ley - Año Contenido

Ley 9a. De 1979 Es la Ley marco de la Salud Ocupacional en Colombia. Norma para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones

La Resolución 2400 de 1979 de MinTra* Conocida como el "Estatuto General de Seguridad", trata de disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo

Decreto 614 de 1984 de MinTra Y MINSALUD Crea las bases para la organización y administración de la Salud Ocupacional en el país

La Resolución 2013 de 1986 de MinTra Establece la creación y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en las empresas

La Resolución 1016 de 1989 de MinTra Establece el funcionamiento de los Programas de Salud Ocupacional en las empresas

Ley 100 de 1993 de MinTra Se crea el régimen de seguridad social integral

Decreto 1281 de 1994 de MinTra Reglamenta las actividades de alto riesgo

Decreto 1295 de 1994 de MinTra y MINHACIENDA Dicta normas para la autorización de las Sociedades sin ánimo de lucro que pueden asumir los riesgos de enfermedad profesional y accidente de trabajo.

Determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales Establece la afiliación de los funcionarios a una entidad Aseguradora en Riesgos Profesionales (A.R.P), **Decreto 1346 de 1994 de MinTra** Por el cual se reglamenta la integración, la financiación y el funcionamiento de las Juntas de Calificación de Invalidez.

Decreto 1542 de 1994 de MinTra Reglamenta la integración y funcionamiento del Comité Nacional de Salud Ocupacional.

Decreto 1771 de 1994 de MinTra Reglamenta los reembolsos por Accidentes de trabajo y Enfermedad Profesional.

Decreto 1772 de 1994 de MinTra Por el cual se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales.

Decreto 1831 de 1994 de MinTra Expide la Tabla de Clasificación de Actividades Económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales

Decreto 1832 de 1994 de MinTra Por el cual se adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales.

Decreto 1834 de 1994 de MinTra Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Consejo Nacional de Riesgos Profesionales

Decreto 1835 de 1994 de MinTra Reglamenta actividades de Alto Riesgo de los Servidores Públicos.

Decreto 2644 de 1994 de MinTra expide la Tabla Única para la indemnización de la pérdida de capacidad laboral.

Decreto 692 de 1995 de MinTra expide el Manual Único para la calificación de la Invalidez.

Decreto 1436 de 1995 de MinTra expide la Tabla de Valores Combinados del Manual Único para la calificación de la Invalidez.

Decreto 2100 de 1995 de MinTra realiza la clasificación de las actividades económicas.

Resolución 4059 de 1995 Reportes de accidentes de trabajo y enfermedad profesional.

Circular 002 de 1996 de MinTra Obligatoriedad de inscripción de empresas de alto riesgo cuya actividad sea nivel 4 o 5 * MinTra = Ministerio de Trabajo.

El Sistema de Riesgos Profesionales, existe como un conjunto de normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que

puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, además de mantener la vigilancia para el estricto cumplimiento de la normatividad en Salud Ocupacional.

5.5 Norma británica OHSAS 18001

Es una norma para la salud y la seguridad de los sistemas de gestión. Se estableció con el fin de brindar ayuda a todo tipo de organizaciones demostrable en la salud ocupacional y la seguridad industrial. Es ampliamente visto como la salud ocupacional más reconocida del mundo y el nivel de seguridad de sistemas de gestión.

La especificación **18001** fue actualizado en julio de 2007. Entre otros cambios, la nueva especificación estaba más estrechamente alineado con las estructuras de la norma ISO 14001:2004 e ISO 9001:2000 por lo que las organizaciones pueden adoptar más fácilmente 18001 junto a los sistemas de gestión existentes. Además, la "salud" de componente "salud y seguridad" se le dio mayor énfasis.

Por otra parte, para los factores de riesgo en la salud de los trabajadores, se trata de buscar mecanismos efectivos para la disminuir o retrasar los efectos de los mismos. Este es el caso de la LEY 1355 DE 2009 "ley de la obesidad"⁴⁶, Por medio de la cual se define la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles asociadas a esta como una prioridad de salud pública y se adoptan medidas para su control, atención y prevención.

Por tanto el ARTÍCULO 5o. expone las estrategias para promover la actividad física. Se impulsarán las siguientes acciones para promoverla:

⁴⁶ Ley de Obesidad para Colombia. Ley Número 01355 de Octubre 14 de 2009. Ministerio de la Protección Social y Ministerio de Transporte, Gobierno Nacional. República de Colombia. Diario Oficial No. 47.502 de 14 de octubre de 2009

– el ministerio de educación nacional y las instituciones educativas en desarrollo de las leyes 115 de 1994 y 934 de 2004, promoverán el incremento y calidad de las clases de educación física con personal idóneo y adecuadamente formado, en los niveles de educación inicial, básica y media vocacional. El ministerio de protección social reglamentará mecanismos para que todas las empresas del país promuevan durante la jornada laboral pausas activas para todos sus empleados, para lo cual contarán con el apoyo y orientación de las administradoras de riesgos profesionales.

En relación al CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, el Artículo 21 de la ley 50 de 1990⁴⁷, por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.

En el **Artículo 21**. Adiciona al Capítulo II del Título VI Parte Primera del Código Sustantivo del Trabajo el siguiente artículo:

Dedicación exclusiva en determinadas actividades. En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.

⁴⁷ LEY 50 DE 1990,(diciembre 28)

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de Estudio

La presente investigación utilizó el estudio Explorativo-descriptivo de enfoque cualitativo, con el cual se indaga el aporte que desencadena el deporte en la organización.

6.2 Contexto Sociodemográfico

El presente estudio se llevó a cabo en la ciudad de Santiago de Cali, en las instalaciones de una empresa del sector de servicios de restaurantes: ARKA S.A, conocida según la razón social como: KOKORIKO, ubicada en la carrera 6ta con calle 21 en el barrio San Nicolás.

Esta empresa es dedicada a la prestación de servicios de alimentos de consumo masivo, la cual es caracterizada por la calidad de sus productos y en especial por el tipo de servicio que ofrecen a su distinguida clientela.

6.3 Población

La compañía cuenta en la ciudad de Santiago de Cali con 75 trabajadores operarios con contrato directo y 56 trabajadores vinculados por una empresa asociada (C.T.A).

A continuación se menciona descripción de la población de trabajadores operarios de los puntos de venta de ARKA S.A, según las áreas de trabajo en la siguiente tabla:

Tabla1: caracterización de la población de trabajadores operarios de ARKA S.A.

CARGO*	ÁREA	FUNCIONES
Administrador, cajero y/o encargado	Zona de Producción	Administrar los recursos, el talento humano y la capacidad instalada del punto de venta, para garantizar la atención oportuna al cliente, la satisfacción total de éste, el manejo adecuado de los inventarios y los dineros y la seguridad operativa del almacén, consiguiendo el cumplimiento presupuestal y el control adecuado de los gastos del punto de venta
Asador	Zona Producción	Asegurar la excelente preparación de los productos dentro del área de producción, con sujeción a las normas, fichas técnicas y políticas de calidad de la compañía, que contribuyan al ensamblaje de platos de óptima calidad para el cliente y que redunden en su satisfacción
Impulsadora	Zona Producción	Garantizar la presentación adecuada del plato y los productos que lo conforman de acuerdo con las normas y políticas de calidad de la compañía, que permitan la satisfacción total del cliente
Oficios varios	Zona Producción	Asegurar la estricta preparación de los productos dentro del área de producción, con sujeción a las normas, fichas técnicas y políticas de calidad de la compañía, que contribuyan a la elaboración de productos de óptima calidad para el cliente y que redunden en su satisfacción.
Vendedores	Zona ventas	Garantizar la atención oportuna, ágil y efectiva al cliente, ofreciendo productos de excelente calidad y presentación, que permitan la satisfacción total de las necesidades del cliente y el cumplimiento presupuestal del almacén.

*cada cargo cuenta por punto de venta de uno a tres trabajadores

6.4 La Muestra

La muestra es heterogénea, seleccionada por medio del instrumento de medición de riesgo psicosocial FPSICO (Del instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo) el cual se aplicó a los trabajadores vinculados con contrato directo, de los cuales diez presentaron un comportamiento nocivo para la variable carga mental, estos trabajadores comprenden los cargos detallados así:

Tabla 2. Cargos seleccionados en la muestra

CARGO	CANTI.	AREA
Administradores	3*	ZONA PRODUCCION
Asadores	3	ZONA PRODUCCION
Vendedores	1	ZONA VENTAS
Oficios varios	3	ZONA PRODUCCION

*De los tres administradores que conformaban la muestra, solo se presentó un ausentismo por interrupción de contrato

Tabla 3. Características Morfológicas

TRAB	PESO	TALLA	R	IMC	P.C*.	R	% G*	R
1	73	1,56	OBL	30,00	88	RE	38%	O
2	65	1,61	N	25,08	95	RME	35%	O
3	63	1,53	SP1	26,91	85	RE	36%	O
4	78	1,71	SP1	26,67	102	RME	30%	A
5	73	1,68	SP1	25,86	98	RE	23%	A
6	74	1,69	SP1	25,91	91	N	39%	O
7	59	1,55	N	24,56	75	N	39%	O
8	62	1,55	SP1	25,81	87	RE	38%	O
9	86	1,87	N	24,59	105	RME	22%	M

RE *: Riesgo elevado de presentar enfermedad cardiovascular
RME*: Riesgo muy elevado de presentar enfermedad cardiovascular
N*: Normal
P.C: Perímetro de cintura
% G: Porcentaje graso

Tabla 4. Características Funcionales

PART.	WELLS		CAJON	M.INF	R	ABD	R	M.SUP	R	DORS	R
1	11	B	34	46"	B	29	B	22	E	60	E
2	-3	D	33	8"	M	21	B	25	E	45	E
3	6	P*	37	27"	M	25	B	14	B	37	E
4	-8	D	30	27"	M	54	E	22	E	40	E
5	0	P*	23	34"	N	24	B	43	E	25	E
6	-6	D	32	1,10"	E	55	E	57	E	70	E
7	-4	D	33	33"	N	40	E	34	E	54	E
8	9	P*	32	50"	B	30	E	50	E	66	E
9*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

6.5 Criterios de Inclusión

Dentro de los criterios de inclusión se establecieron:

1. Tener contrato directo con la compañía
2. Trabajadores que presentaran la evaluación de riesgo psicosocial (factores psicosociales: FPSICO del instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo) y mostraran, mayor prevalencia en alguna variable de riesgo psicosocial.

6.6 Identificación de variables

Tabla 5. Variables implicadas

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	FUENTE	NIVEL MEDICIÓN	TIPO
Deporte	Objeto de estudio	Fenómeno social cultural	Información científica	Nominal	Independiente
Deporte laboral	Modelo alternativo para realizarse en el espacio laboral	Coadyuvador en la salud de los trabajadores.	Información científica	Nominal	Independiente
Motivación laboral	Fuerza , estímulo psicológico que impulsa el comportamiento del trabajador	Componentes intrínsecos/ extrínsecos dirige el comportamiento hacia la tarea	persona	Nominal	Dependiente
Servicio	Actividades de naturaleza intangibles	Intercambio de actividades	persona	Intervalo	Dependiente
Carga Mental	Exigencia / cantidad y/o tipo de información que se trata en el sitio de trabajo	Riesgo Psicosocial	Persona	Nominal	Independiente
Actividades deportivas	Disciplina/ tendencia de entrenamiento alternativa	Pilates, entrenamiento funcional, Baile.	persona	Nominal	Independiente
Frecuencia	Número de veces	2 veces /semana	persona	Nominal	independiente
Tiempo de practica	Tiempo de duración/ permanencia	2 Horas	Reporte persona	Intervalo	Independiente
Peso corporal	Masa del cuerpo en	Representada en kgs	Reporte persona	Intervalo	Independiente
Talla	Medida de estura del cuerpo humano	Medida vertical	Reporte persona	Intervalo	Independiente
Flexibilidad	Capacidad física de amplitud de movimiento	Elongación de una articulación	Reporte persona	Intervalo	Independiente
fuerza – resistencia	Capacidad física de soportar y mantener un peso	Número de repeticiones	Reporte persona	Intervalo	Independiente
Cap. aeróbica	Capacidad de llevar actividades sostenidas con poco esfuerzo	Resistencia a la fatiga/cansancio	Reporte persona	Intervalo	Independiente

6.7 MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

6.7.1 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo a utilizar en este trabajo es no probalístico por conveniencia, puesto que se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos.

6.7.2 Técnicas de recolección

La investigación fue realizada en las instalaciones de la empresa ARKA S.A. donde se asignó un espacio durante seis meses, dos días en la semana en un horario de 7:00 am- 9:00 am. Para la realización del estudio fue necesario, en un momento inicial aplicar evaluaciones, morfo funcionales y psicosociales para identificar así, el estado físico y mental en el que se encontraba la población de estudio. Las técnicas utilizadas están descritas así:

6.7.2.1 Evaluación psicosocial para selección de la muestra:

En la Fase inicial se realizó la selección de la muestra por medio del cuestionario del método de evaluación de factores psicosociales (FPSICO) de instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo⁴⁸ (Anexo A)

El cual permite obtener una evaluación para cada uno de los siete factores psicosociales siguientes: carga mental, autonomía temporal, contenido de trabajo, supervisión – participación, definición de rol, interés por el trabajador y relaciones personales. Este cuestionario cuenta con 75 preguntas, que evalúa cada uno de los factores independientemente en una escala de puntuación de rango entre 0 y 10. En el Perfil Valorativo se ofrecen las medias del colectivo analizado para cada uno de los factores, así como su situación en una escala de 0 a 10. La valoración final de cada factor oscila

⁴⁸ Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo, Madrid 2006 , elaborado en el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo de Barcelona, tiene como objetivo la obtención de información, a partir de las percepciones de los trabajadores sobre distintos aspectos de su trabajo, para valorar las condiciones psicosociales de la empresa

entre unas puntuaciones de 0 (que indica la situación más satisfactoria) y 10 (que indica la situación más insatisfactoria). En este Perfil se distinguen tres tramos que señalan distintas situaciones de riesgo. En el Perfil Descriptivo se ofrece el porcentaje de contestación para cada opción de respuesta en cada pregunta por parte del colectivo analizado. Además, este cuestionario contiene un programa de clasificación, el cual permite evaluar cada uno de los factores antes mencionados

6.7.2.2 Cuestionario de motivación laboral (Anexo b)

Este instrumento valora cinco condiciones motivacionales internas; logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento. Cinco medios preferidos para obtener retribución deseada en el trabajo, estos son: dedicación a la tarea, aceptación de autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación. Cinco condiciones motivacionales externas como son supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción. En total son 75 ítems integrados a 15 factores motivaciones, cada uno de los cuales operacionaliza un factor de motivación, se debe ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo a la importancia atribuida a cada uno visto en conjunto y en relación con los otros cuatro, dando calificación de 5 al más importante y uno al de menos. Este mecanismo de ordenamiento forzoso supone resolver un conflicto de interés y de valoración que permite identificar las prioridades personales reales. La interpretación se hace sobre la siguiente escala:

0 – 20 Baja posibilidad de activación del comportamiento en el área descrita por el factor.

21 – 40 Posibilidad limitada de que se active el comportamiento como los obtenidos en el factor.

41 – 60 Interés, valoración o tendencia a reaccionar promedio.

61 – 80 Interés relativamente alto, con posibilidad alta de que en un momento dado se activen modos de comportamiento incluidos en el factor.

81 – 100 Alta probabilidad de ocurrencia de algunos de los comportamientos descritos en el factor.

6.7.2.3 Historia clínica laboral

Comprende información sobre el estado de salud actual del trabajador, antecedentes clínicos, cargo, antigüedad e identificación de las actividades que corresponden a la ejecución de la actividad laboral. (Ver anexo C)

6.7.2.3 Entrevistas

Se realizaron entrevistas, semi-estructuradas (Anexo D), donde se integraron las siguientes temáticas: motivación hacia el trabajo por medio del deporte.

- ✓ percepción de las actividades deportivas
- ✓ Motivación extrínseca hacía la actividad laboral
- ✓ Percepción de deporte
- ✓ Resolución de conflictos
- ✓ Diálogos en mesa redonda: entorno laboral, cohesión grupal, resolución de conflictos

6.7.2.4. Exposiciones sobre estilos de vida saludable

Se realizaron campañas de concientización e introducción en la importancia del deporte en la vida laboral del ser humano, hábitos de vida saludable tanto física y mental, temas en nutrición, higiene postural y resolución de conflictos.

6.7.2.5. Guías alimentarias

En ellas se utilizaba la dosificación de información para contribuir al fomento de estilos de vida saludables, con el objetivo de

controlar las deficiencias o excesos en el consumo de alimentos, para contribuir a la reducción del riesgo de las enfermedades relacionadas con la alimentación, a través de mensajes comprensibles, que permitan a nivel individual y colectivo realizar la mejor selección y manejo de alimentos. (Anexo E)

6.7.2.6. Listas de verificación

Se implementaron listas de verificación para evaluar el puesto de trabajo de cada uno de los operarios implicados en el estudio, estas listas están diseñadas para el trabajo de pie y el trabajo con equipos de cómputo describiendo variables propias del sitio de trabajo, como espacios, diseño, herramientas, instrumentos, funciones etc, donde también se incluían aspectos ergonómicos y del entorno entre ellos posturas de dominio, factores de iluminación, el ruido, etc. (ver anexo F).

6.7.3 Plan de entrenamiento

Se utilizó como método de entrenamiento, las bases metodológicas del entrenamiento funcional, además fue complementado con ejercicios de tipo aeróbico de la técnica del Pilates mat, para esta población los ejercicios del nivel 1 y 2 para el fortalecimiento y la tonificación muscular. En algunas ocasiones se utilizaron alternativas como la danza aeróbica con mezclas de ritmos modernos, tradicionales, además de taebo. inicialmente se realizaron evaluaciones de tipo morfo-funcional, las cuales son necesarias en el momento de comenzar un determinado proceso de entrenamiento, las cuales exponen las condiciones que presenta una determinada población, sin embargo en esta investigación las variables morfológicas no son el objetivo. Estas variables Morfo funcionales se evaluaron en dos momentos: en el inicio y al final de la investigación. En cuanto, para los factores funcionales se realizaron las siguientes pruebas:

- ✓ Test de banco⁴⁹, esta prueba estima la capacidad aeróbica del sujeto.
- ✓ Test de Wells: se realizó la estimación de la flexibilidad isquio lumbar según los datos expuestos por Pujol 2000, este test mide la capacidad de elongación de tipo isquio lumbar
- ✓ Potencia de miembro inferior: realizado mediante una flexión de rodillas de 90°, dorso contra la pared, se calcula cuanto tiempo es capaz el sujeto de durar en esta posición.
- ✓ Resistencia de miembros superiores, abdomen, resistencia lumbar: evaluadas por mayor número de repeticiones por minuto

6.8 Instrumentos de Medición

Tabla 6. Instrumentos de Medición

Tipo de instrumento	Instrumento	Variable
MORFOFUNCIONALES	báscula TANITA BC-543	peso, IMC y porcentaje graso
	tallmetro para adultos de pared "t201 –t5"	Talla
	cinta métrica Ade	perímetro de cintura
	cajón de Wells	flexibilidad isquio lumbar
PSICOSOCIALES	test de cajón (33cm mujeres 40cm hombres)	capacidad aeróbica
	El cuestionario (FPSICO).	carga mental, autonomía temporal, contenido de trabajo, supervisión – participación, definición de rol, interés por el trabajador y relaciones personales
	Motivación laboral	Motivación laboral y sus componentes: dedicación a la tarea, aceptación de autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación. Cinco condiciones motivacionales

⁴⁹James D. George, A. Garth Fisher, Pat R. Verh. TESTES Y PRUEBAS FÍSICAS, su protocolo consiste en bajar repetidamente de un banco durante un periodo de 5 min con la ayuda de un metrónomo que dirige el ritmo a seguir según las pulsaciones por minutos (22,5 ciclos de subir y bajar del banco cada minuto), para esta prueba se requiere un banco de madera de 40 cm de altura para hombres y uno de 33 cm para mujeres.

MÉTODOS Y TIEMPOS	Entrevistas y encuestas	externas como son supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción
	Listas de verificación	Motivación hacia la práctica deportiva, motivación laboral, resolución de conflictos, comunicación, etc. Lugar de trabajo: factores de riesgo biológico, químico, psicosocial, físico, y entornos de trabajo ruido, iluminación, ventilación

6.9 Procesamiento de datos

Para la sistematización de la información de todos los obtenidos, se utilizara la estadística descriptiva a través de la hoja de cálculo Excel para el procesamiento de los datos. Este proceso se describe:

- La selección de la muestra se utilizó el software del cuestionario del método de evaluación de factores psicosociales (FPSICO) de instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo el cual identificó las variables en riesgo, estableciendo un perfil personal y general de los trabajadores estudiados.
- El cuestionario de motivación laboral de Fernando toro se implementó con una encuesta en físico. Para el procesamiento de los resultados este cuestionario brinda un software que sistematiza el valor de cada variable y el resultados de un perfil general sobre la motivación del trabajador.
- Los datos morfo funcionales fueron procesados de acuerdo a las tablas de valoración según los criterios estandarizados para cada variable, las cuales tienen en cuenta el tipo de población, el número de repeticiones realizadas por minuto, duración de la prueba etc., especificadas según el aporte teórico de sus autores.

- El trabajo de campo fue registrado con equipos de video, observación, y registro de datos a diario como lista de asistencia y diario del observador, posteriormente se discutió los resultados obtenidos por las mesas de diálogo, entrevista, grabaciones, listas de verificación y notas, elaborando un acercamiento al contexto en el que la población estudio se desenvolvía.

7. ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados encontrados al interior del estudio, en primera instancia se presentan los relacionados al constructo de: Motivación laboral.

7.1 Análisis del cuestionario de motivación laboral, Fernando Toro

El análisis presenta una descripción sobre el perfil motivacional general de la de la población estudio, sustentado por un diagrama correspondiente a los puntajes obtenidos junto con la tabla de calificación.

La tabla de valoración está determinada por 3 factores motivacionales involucrados dentro de las 15 preguntas, los cuales se hallan distribuidos por pautas de calificación así:

- Componentes motivacionales internos (preguntas desde número 1 hasta la número 5)
- Medios referidos para obtener retribución deseada en el trabajo (6-10)
- Componentes motivaciones externos (11-15)

Las puntuaciones están definidas de la siguiente forma 0 – 20 Baja posibilidad de activación del comportamiento en el área descrita por el factor.
21 – 40 Posibilidad limitada de que se active el comportamiento como los obtenidos en el factor.

41 – 60 Interés, valoración o tendencia a reaccionar promedio.

61 – 80 Interés relativamente alto, con posibilidad alta de que en un momento dado se activen modos de comportamiento incluidos en el factor.

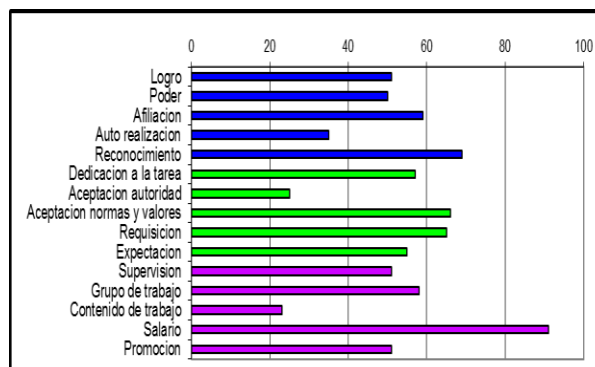
81 – 100 Alta probabilidad de ocurrencia de algunos de los comportamientos descritos en el factor.

7.1.1 Resultado General

Tabla 7. Calificación General

VARIABLE	PT
LOGRO	51
PODER	50
AFILIACIÓN	59
AUTO REALIZACIÓN	35
RECONOCIMIENTO	69
DEDICACION A LA TAREA	44
ACEPTACION AUTORIDAD	54
ACEPTACION NORMAS Y VALORES	66
REQUISICION	56
EXPECTACION	47
SUPERVISION	54
GRUPO DE TRABAJO	56
CONTENIDO DE TRABAJO	14
SALARIO	84
PROMOCION	58

Diagrama General 1.



Los resultados del cuestionario de motivación laboral a nivel general, presenta:

La exposición sobre los componentes motivacionales internos, medios referidos para obtener retribución deseada en el trabajo y componentes motivacionales externos, los cuales se encuentran distribuidos en 15 factores, donde la población estudio alcanzó en ellos una puntuación promedio de 53,8. Es decir que, en los resultados distribuidos se halló un rango entre 40-60 puntos, por tanto, los trabajadores tienden a reaccionar e intervenir en el cumplimiento de sus satisfactores motivacionales en un nivel medio.

Dentro de los componentes motivacionales internos se presenta una valoración alta para el factor de reconocimiento (69), indicando que los trabajadores en un momento dado activan modos de comportamiento para la satisfacción de este factor motivacional, es decir que su motivación aumenta cuando fuentes involucradas en su área de trabajo tienen en cuenta los esfuerzos realizados sobre su labor activando con ello mayor actitud en el desempeño laboral, sin embargo pueden ser más altos cuando el reconocimiento es precedido por una autoridad. Seguidamente se encuentran los factores de afiliación, logro y poder con valores medios de actuación (59, 51,50). Sin embargo, es insuficiente para esta población, y limitada la posibilidad de activar factores de comportamiento para el factor de autorrealización, dado que su puntuación es sustentada por un resultado inferior a los datos medios (35), es decir que para estos sujetos la autorrealización personal no es un factor determinante en su motivación laboral, ya que con esto no se activan regularmente conductas para su satisfacción.

En relación a los medios referidos para obtener retribución deseada en el trabajo se encontró que los factores que mostraron resultados en promedio fueron: dedicación a la tarea, aceptación a la autoridad, requisición y expectación, mientras que el factor de aceptación de normas y valores con una puntuación de (66) evidenció en este grupo de trabajadores mayor posibilidad de dirigir su conducta hacia la aceptación de las disposiciones de superiores y acatamiento de órdenes.

En los componentes motivacionales externos se identificó el salario como factor que tiene un alto valor en activar la conducta del trabajador operario, expresado en una calificación de (84), posteriormente se encuentran en un nivel promedio la supervisión (54), grupo de trabajo y promoción con ello se menciona que son factores que no inducen con fuerza la conducta del

trabajador, sin embargo en el contenido del trabajo resultó poco motivante para los trabajadores con una baja posibilidad de reaccionar ante este factor.

En síntesis se menciona que la población estudio responde con mayor interés en los factores relacionados con el salario y el reconocimiento, estas dos variables obtuvieron los más altos valores de puntuación constatándose como activadores para su comportamiento, contrario ocurre con la auto realización, para esta población este factor interno no es trascendental como lo son los factores externos antes mencionados, sin embargo el reconocimiento a sus tareas y al desempeño es uno de los factores internos que se expresa con mayor puntuación.

7.2 Medición de factores psicosociales en trabajadores operarios de arka S.A.

El cuestionario fue aplicado a 65 trabajadores de los cuales 42 presentaron una situación de riesgo a nivel global. Los resultados fueron tomados en dos aspectos: individual y general

Individual: se utilizó el perfil descriptivo para identificar por medio de una escala de 0,0-1 punto, los 7 factores psicosociales que están dentro de un comportamiento ya sea aceptable, intermedio o nocivo. Para la selección de la muestra se escogen los trabajadores que presentaron este último comportamiento.

General: se toma en cuenta el perfil psicosocial y los resultados del universo de trabajadores de la empresa.

La población evaluada presentó con valores nocivos el factor psicosocial **CARGA MENTAL**, el cual integra:

- Presiones de tiempo

- Esfuerzo de atención
- La fatiga percibida
- El número de informaciones
- La percepción subjetiva de la dificultad

En el Perfil general de los trabajadores de Arka s.a, se describen los siete factores evaluados por el cuestionario y la situación en que se encuentran, siendo satisfactoria, intermedia o insatisfactoria, además expone el porcentaje según la asignación dada por los trabajadores. Alternó a ello se exponen los siguientes resultados:

Tabla 8. Resultados de riesgo psicosocial

FACTOR	SAT*	INTER*	INSAT*
Carga mental (CM)	39,13%	47,83%	13.4%
Autonomía temporal (AT)	56.52%	39,13%	4,35%
Contenido del trabajo (CT)	95.65 %	4,35%	0,0%
Supervisión-Participación (SP)	86,96 %	13,04%	0,0%
Definición de rol (DR)	95,65 %	4,35%	0,0%
Interés por el trabajador (IT)	91,30 %	8,70%	0,0%
Relaciones personales (RP)	95,65 %	4,35%	0,0%

SAT*: SATISFACTORIO

INTER*: INTERMEDIO

INSAT*: INSATISFACTORIO

En el cuadro anterior se observa comportamiento de insatisfacción para los factores: carga mental con el 13.4% y autonomía temporal con el 4,35% evidenciado en la población descrita en la tabla 1. Los valores para los factores supervisión- participación fueron de 13,04%, interés por el Trabajador 8,70%, y 4,35% para los tres factores restantes en un menor porcentaje: definición del rol, relaciones personales y contenido del trabajo. No obstante se encuentran en valores intermedios la mayor parte de la población expuestos de la siguiente manera carga mental con el **47,83%** y autonomía temporal con el **39,13%**

7.3 Descripción de las características morfo funcionales de los trabajadores

En las evaluaciones morfo funcionales realizadas al inicio y al final del estudio, se encuentran descritos los siguientes resultados en la siguiente tabla:

Tabla 9. Descripción de datos morfológicos

TRAB	PESO	TALLA	R	IMC	P.C*.	R	% G*	R
1	73	1,56	OBL	30,00	88	RE	38%	O
2	65	1,61	N	25,08	95	RME	35%	O
3	63	1,53	SP1	26,91	85	RE	36%	O
4	78	1,71	SP1	26,67	102	RME	30%	A
5	73	1,68	SP1	25,86	98	RE	23%	A
6	74	1,69	SP1	25,91	91	N	39%	O
7	59	1,55	N	24,56	75	N	39%	O
8	62	1,55	SP1	25,81	87	RE	38%	O
9	86	1,87	N	24,59	105	RME	22%	M

RE *: Riesgo elevado de presentar enfermedad cardiovascular

RME*: Riesgo muy elevado de presentar enfermedad cardiovascular

N*: Normal

P.C: Perímetro de cintura

% G: Porcentaje graso

Respecto a la información expuesta en el interior de la tabla, se presenta:

Las variables peso, IMC, perímetro de cintura y porcentaje graso demostraron que la población, al ser sedentaria presenta algunos indicios de factores de riesgo como: sobre peso en su primer nivel, aunque se evidencia un caos de obesidad tipo 1 en el trabajador 1, también los deducciones obtenidas del perímetro de cintura se encuentran en valores elevados los cuales representan un factor de riesgo de presentar enfermedad cardiovascular en esta población relacionado con el elevado resultado de los porcentajes de grasos que se revelan con índices altos , moderados y obeso.

Tabla 10. Evaluación funcional: inicial

PART.	WELLS		CAJON	M.INF	R	ABD	R	M.SUP	R	DORS	R
1	11	B	34	46"	B	29	B	22	E	60	E
2	-3	D	33	8"	M	21	B	25	E	45	E
3	6	P*	37	27"	M	25	B	14	B	37	E
4	-8	D	30	27"	M	54	E	22	E	40	E
5	0	P*	23	34"	N	24	B	43	E	25	E
6	-6	D	32	1,10"	E	55	E	57	E	70	E
7	-4	D	33	33"	N	40	E	34	E	54	E
8	9	P*	32	50"	B	30	E	50	E	66	E
9*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

TRAB*: Trabajadores

HOMBRES: Numerales 2, 4, 5,6,

MUJERES: Numerales 1, 3, 7, 8,9

C*: Calificación

M.INF*: Miembro inferior

M.SUP*: Miembro superior

ABD*: Abdomen

DORS: Dorsales

En la evaluación inicial se comprendieron que las variables citadas los valores de las variables evaluadas presentaron datos relativamente normales, sin embargo se observa que los valores más bajos para los referidos en el test de Wells.

El trabajador numero 9 no presentó pruebas funcionales debido a los problemas patológicos que tiene su estado actual de salud(bursitis aguda en rodilla, cadera y hombro)

Tabla 11. Evaluación funcional: final

PAR.	WELLS		CAJON	M.INF	R	ABD	R	M. SUP	R	DORS	R
1	12	B	44	56"	E	40	E	29	E	50	E
2	0	P*	42	33"	N	55	E	43	E	50	E
3	6	P*	38	58"	E	33	E	20	E	38	B
4	-4	D	35	53"	E	55	E	47	E	60	E
5	3	P*	40	56"	E	35	E	43	E	50	E
6	-1	D	39	1,24"	E	60	E	60	E	80	E
7	3	P*	42	60"	E	52	E	43	E	65	E
8	9	P*	39	40"	B	30	E	50	E	50	E
9*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

En un periodo de 6 meses se realizó un programa de entrenamiento con ejercicio de tipo aeróbico 2 días a la semana, con una duración de 2 horas la sesión, donde se manejaron según las características individuales de la población intensidades desde el 60%-70% de la FC_{MAX}, originando los siguientes resultados:

Los participantes 2 y 7 alcanzaron un nivel de flexibilidad promedio.

Todos los participantes alcanzaron mejorías en su capacidad aeróbica, ya que los resultados correspondientes al test de cajón lo revelaron.

Los valores en las variables funcionales si mejoraron en la población de estudio observado en la tabla de valoración final.

7.4 Entrevistas semi estructuradas y mesas de dialogo

A partir de las discusiones y datos localizados en el interior del grupo se identificó:

Para esta población de trabajadores el deporte inicialmente era relacionado como un “*fin de competición*”, sustentado bajo las expresiones propias de los sujetos como “sinónimo de rivalidad entre personas que disputan el dominio de sus cualidades físicas”. Sin embargo, posterior a las vivencias diarias de las sesiones de entrenamiento se revela un cambio de concepción total, se

inicia al ubicar al deporte como un medio de “*bienestar*”, ya que cada participante logró experimentar efectos a nivel psicológico, social y físico.

Dentro de los efectos psicológicos en relación con la motivación laboral, los elementos que brindó el deporte en el marco de las actividades prácticas; se manifestó mayor correspondencia, de los trabajadores operarios con los intereses, objetivos y metas de la compañía, su sentido de pertenencia y responsabilidad de rendimiento se efectuaron positivos a través de la experiencia de apoyo humano que apreciaron estos sujetos desde el departamento de gestión humana.

Inicialmente las necesidades de autorrealización se desplegaron poco influyentes en la conducta de los sujetos; posterior a su evaluación se percibe en cada sesión de entrenamiento el desafío de cada trabajador consigo mismo y ante el grupo, llevándolo a mejorar su apreciación ante este elemento interno de la motivacional laboral.

Los efectos en la esfera social, presentaron un elemento fundamental concurriendo al establecimiento de lazos afectivos en medio de la convivencia, con ello se fortaleció el respeto por las opiniones ajenas, la tolerancia de ideales, al igual que el acatamiento de normas y valores del trabajo. No obstante el deporte se convierte en una fuente de libre expresión mejorando las diferentes formas en que se efectuaba la comunicación de los sujetos y la educación en las emisiones de la Información brindando herramientas para la resolución de conflictos.

Otros elementos fueron aportados por la práctica deportiva en el marco de los efectos físicos, estos son el mejoramiento de la capacidad aeróbica, ya que la respuesta al cansancio en la jornada laboral y en las sesiones de entrenamiento se presentó tardía aumentando con ello las expectativas del trabajador a la realización de actividades deportivas y en el mantenimiento de hábitos de vida saludable. La coordinación mejoró notablemente en los

sujetos que mostraban mayor deficiencia de esta cualidad, al igual que la capacidad de la fuerza-resistencia y flexibilidad. Sin embargo cada día de entrenamiento era tomado como un desafío consigo mismo llevando a cada sujeto a buscar el mejoramiento de su condición física con los sanos propósitos que brindo el deporte laboral, dejando en evidencia su papel integrador para el ser humano.

En relación a su papel integrador el deporte logra en este grupo de trabajadores un mejor concepto de sí mismo y de su imagen frente a la identidad corporativa de la organización, calificando su accionar en la compañía, necesario para el avance en la consecución de los objetivos propuestos.

Por otra parte el deporte aportó en los trabajadores operarios herramientas que potencializaron su comportamiento tanto en el grupo de estudio como en el grupo de trabajo incidiendo efectivamente en las relaciones laborales que surgen habitualmente en los puntos de venta, igualmente se evidencia una mejor actitud frente a la variabilidad de sucesos que se viven diariamente en la prestación del servicio al cliente.

La población estudio expreso completa disposición ante cualquier actividad que la empresa promueva de acuerdo a la funcionalidad de la misma o al bienestar de los trabajadores que integran la compañía, en especial a los involucrados en los puntos de venta, esto se manifestó evidente ante la postulación voluntaria en la integración del comité paritario de salud y del comité convivencia, de parte de los sujetos antes mencionados.

Finalmente, las listas de asistencia arrojaron la persistencia e importancia asignada al deporte, demostrado en el cumplimiento de los horarios establecidos para la sesión de entrenamiento y la exigencia que esta requería. La participación de cada trabajador fue voluntaria, por tanto es meritorio reconocer su esfuerzo, ya que el lugar de práctica era externo al

área de trabajo, alternamente estos sujetos venían tras una jornada laboral extensa con carga física alta comprendida entre las 8 y 12 horas trabajadas.

7.5 Listas de verificación de los puestos de trabajo

Fueron instrumentos que proporcionaron la información necesaria para conocer el diseño del sitio de trabajo, el entorno en el que se presenta su actividad laboral y el desempeño de que puede proporcionar el trabajador bajo los materiales y herramientas incluidas en su actividad laboral.

Tabla 12. Resultados listas de verificación

ÁREA DE TRAB.	CARGO	TAREAS	FUNCION	MATERIALES Y HERRAM.	MAQUINAS
Producción	Adm	Digitar Perforar, Escribir realizar informes	Inventarios, Manejo del personal, atención al cliente, manejo de objeciones, quejas y reclamos	Útiles de oficina termómetros	Computador, veras, Cuartos de congelación y refrigeración
Producción	Of. Varios	Lavar papa, Picar, cortar (pollo, verduras, etc) Cocinar	Preparación de la producción Aseo del lugar de trabajo	Cuchillos, tablas para picar, cortador de verduras, azafates, ollas, pinzas.	Estufas, Hornos, Warner, Cuartos de congelación y refrigeración
Producción	Asador	Montar kokoriko, Apanar, freir, despresar	Alistar producción, Aseo del lugar de trabajo		Cuartos de congelación y refrigeración Estufas, Hornos, Warner, planchas y parrillas
Salón	Vendedor	Recibir y diligenciar los pedidos del cliente llevar y retirar los productos	Servicio al cliente, manejo de objeciones, quejas y reclamos. Aseo salón de servicio	Comandas, lapiceros, bandejas,	Dispensador Computador

7.5.1 Factores de riesgo:

- Cambios bruscos de temperatura
- Manejo de químicos
- Ergonómicos :posiciones inadecuadas para las actividades de montar kokoriko asado, lavar planchas, lavar papa, desplazamiento de cargas
- Ambientales: El ruido y olores
- Posibilidades limitadas de descansos o pausas
- Psicosocial: exceso de información al mismo tiempo, turnos largos, exceso de actividades y funciones diferentes a las asignadas por el cargo

7.5.2 Factores limitantes de la actividad laboral:

- Limitada cantidad e impuntualidad de los insumos, productos y materias primas
- Falta de recurso humano para la correcta prestación de servicio
- Falta de capacitación en la ubicación de las máquinas de trabajo
- Falta de formación en la resolución de conflictos laborales
- Manejo de las tensiones en el puesto de trabajo en especial “las horas pico”

8 DISCUSION

Este trabajo pretende proporcionar al contexto organizacional un entendimiento razonable, concreto y pragmático sobre el aporte del paradigma de las ciencias del deporte al bienestar integral del trabajador y la productividad de la compañía. Durante la investigación se reconocen los efectos proporcionados por el deporte en tres esferas: psicología, social y física, las cuales evidenciaron elementos esenciales en la motivación hacia el trabajo de parte de la población estudio

Dentro de los elementos en la dimensión psicológica fortalecidos a través del deporte, con mayor evidencia se presenta la autoestima. El concepto de sí mismo se construye acompañado de sentimientos de aceptación, éxito, y alegría, los cuales se convirtieron en mecanismos que cada individuo configuraba en su comportamiento mediante la exigencia superada en cada sesión de entrenamiento, de ello se deriva una mejor crítica sobre su propio logro, fortaleciendo el desempeño, auto concepto y la auto imagen; además del cambio, en las percepciones referentes al autocuidado.

El comportamiento de los trabajadores operarios, entre el contexto de los grupos de trabajo y/o diversas áreas de la organización, estimaron un clima laboral más saludable; en relación al deporte, como medio inclusión social posibilitó el surgimiento de lazos de amistad, afecto, tolerancia, entre otros, los cuales traspasaron márgenes de la estructuración de cargos , además de distinguir mejorías en la convivencia dentro de los puestos de trabajo, estableciendo estos grupos de laborales como una “familia”, así lo menciona una trabajadora en la fase final de la investigación, “El grupo pasó hacer una

familia”, “trabajamos en equipo, mejoramos nuestras relaciones tanto laborales como personales”,

En cuanto a la incidencia del deporte, el establecimiento de lazos afectivos proporcionó oportunidades para la manifestación de ayuda mutua e integración de los grupos de trabajo con un sentido más fraterno, esto generó un clima organizacional positivo, el cual es exteriorizado en bienestar bajo dos direcciones: la empresa y el trabajador; instaurándose como valor agregado para la convivencia y el desarrollo de rol de cada trabajador frente a los escenarios en que interactúa

Por otra parte, es necesario establecer en esta investigación el problema actual sobre la conceptualización del deporte en la comunidad académica, aun se sigue llamando actividad física a un objeto de estudio con toda la trascendencia histórica que lo sustenta como fenómeno sociocultural a partir del proceso derivado de la revolución industrial en el siglo XVII. Hoy día, aún se toma al deporte bajo el modelo de la “competencia”, estableciéndose como único fin, desconociendo toda amplitud que aborda este paradigma científico.

Desde el modelo de deporte laboral, esta investigación invita al trabajo inter y trans disciplinar con las diversas órdenes encargadas del estudio del trabajo, aportando con ello una concepción más humana del trabajador considerando su integridad como ser biopsicosocial. Por tanto las pausas activas realizadas en el contexto laboral suelen ser actividades derivadas de un compendio de ideas suscriptas al anteriormente mencionado deporte laboral, las cuales poseen un valor limitado de actuación en la integridad del trabajador, su mismo nombre lo menciona “pausas activas” o “pausas laborales activas”, pausas que son destinadas a realizar en el sitio de trabajo donde su única finalidad es evitar la aparición de un problema de nivel osteo

muscular, en ellas no existe trascendencia en la esfera del comportamiento humano, ni se complementa con el simbolismo con el cual se establecen las relaciones del interpersonales del trabajador.

Dentro de los concerniente a los elementos intrínsecos o extrínsecos que proporcionó el deporte, en la motivación hacia el trabajo se benefició la comunicación entre compañeros, por tanto se presentaron bases estratégicas para la resolución de conflictos, mejoraron los grados de cohesión grupal y como grupo (en el punto de venta) fue fortalecida su identidad y función ante los valores de la organización. Por tanto, todas las acciones encaminadas al bienestar del trabajador resultan ser propicias para el mantenimiento de la motivación.

Respecto al factor salario (extrínseco) y reconocimiento (intrínseco) de acuerdo a las evaluaciones establecidas, presentaron dominio frente a otros factores motivacionales como el poder, la afiliación entre otros, los cuales representan intereses altos en las expectativas y los patrones de conducta del trabajador, no obstante los registros de las mesas de diálogo, actividades deportivas, entrevistas y grabaciones de esta población expresaron que factores tan importantes como el entorno, el clima organizacional, los estilos de dirección, la comunicación, etc., resultan ser factores condicionantes en su comportamiento y disposición a la tarea, por tanto la motivación en este actor hacia el trabajado no solo depende de sus aspiraciones, logros u objetivos entre otros factores internos, depende del trabajo coordinado, junto con las directrices de la estructura organizacional, la disposición y las condiciones en que este actor desarrolle sus tareas y el entorno en que se encuentra su sitio de trabajo.

En dirección al párrafo anterior se plantea que el deporte si tuvo influencia en las condiciones motivacionales del trabajador hacia el desarrollo de su

actividad laboral por tanto, la organización debe satisfacer sus expectativas referentes a la salud mental y física para posibilitar en este actor, un cambio de actitud ante la prestación del servicio al cliente.

9 CONCLUSIONES

- El artículo 21 de la ley 50 determina el derecho de los trabajadores que laboren en empresas con más de 50 personas para realizar una actividad deportiva durante dos horas de la jornada laboral, por cuenta del empleador; en cuanto por ley se establece que las empresas se deben comprometer a ofrecer a sus trabajadores actividades deportivas, recreativas o culturales. A partir de esto es importante que las empresas reconozcan que las prácticas deportivas con adecuada orientación hacia lo laboral, provoca beneficios para el trabajador, la organización y la productividad.
- Los efectos generados por el deporte en la motivación laboral del trabajador, (efectos psicológicos, sociales y físicos) proporciona elementos que afectan positivamente la conducta del trabajador, los cuales se traducen en óptimos factores para la prestación y calidad del servicio al cliente.
- El deporte laboral y sus beneficios, constituyen efectos en la motivación laboral como: reconocimiento, logro, aceptación a las normas etc, los cuales hacen parte de aspectos intrínsecos y extrínsecos que estimulan la conducta del trabajador de marcando la diferencia respecto a las pausas activas.
- En la práctica deportiva, el ejercicio de tipo aeróbico y recreativo genera elementos importantes al trabajador como la concentración a la tarea, actitudes positivas del comportamiento y el fortalecimiento

del trabajo en equipo, posibilitando con ello la satisfacción de sus expectativas y necesidades.

- Existen factores limitantes para la realización de las tareas del trabajador y la prestación del servicio al cliente. Entre ellos se destacaron insuficiencia de información para una comunicación clara y precisa como la falta de conocimiento en la resolución de conflictos. Por lo tanto se concluye que es necesario establecer retroalimentación entre empleador-trabajador de modo que no afecte, el clima laboral, la prestación del servicio y por ende la productividad de la compañía.
- El sector de servicios de restaurantes presenta en algunos momentos, un factor determinante en el comportamiento del trabajador llamado “hora pico”, el cual condiciona la conducta de este actor por un determinado rango de tiempo, desencadenando factores de carga mental relativamente elevados, perjudicando con ello la coordinación, concentración, desarrollo eficiente de las actividades y su relación con el entorno laboral
- La productividad de la compañía es beneficiada, ya que el deporte le proporciona al trabajador operario condiciones óptimas para la realización de sus actividades laborales, mejorando su condición de salud y bienestar integral “un “trabajador sano es un trabajador más productivo para la empresa”

10. RECOMENDACIONES

Se presenta a las empresas, gerentes de gestión humana y todos los directivos de las diferentes organizaciones que implementen y conozcan los beneficios que aporta el deporte laboral en la motivación hacia el trabajo dentro de los programas de salud ocupacional.

Las prácticas deportivas deben responder a la satisfacción de las necesidades del trabajador y de la organización, realizado en un trabajo transdisciplinar, que permita retroalimentaciones permanentes, además de brindar al trabajador una atención integral que aporte beneficios para su salud y la productividad de la empresa.

Es necesario que los programas de deporte laboral sean implementados con un tiempo mínimo de 6 meses junto con actividades de autocuidado para que puedan generar diferentes expectativas en los trabajadores

Se debe trabajar junto con la coordinación de salud ocupacional para poder llegar a los beneficios desde el clima laboral, hasta los implicados en la productividad de la compañía

Para tener en cuenta:

El ejercicio aeróbico de tipo recreativo como las danzas, trabajos en pareja, y/o grupos entre otros generan elementos que desarrollan ciertas características para incluir en la vida cotidiana y laboral del trabajador como: cohesión grupal y liderazgo.

El ejercicio anaeróbico en circuito hace que el trabajador los realice de manera apropiada tomándolo como un desafío propio y no un sacrificio físico. Se debe supervisar permanentemente el cumplimiento de los principios del entrenamiento deportivo por parte del profesional a cargo: especificidad, progresión y continuidad; dentro de las fases de sesión: calentamiento, fase central y vuelta a la calma.

Se propone en cuanto al diseño de los planes de entrenamiento deben tener en cuenta las características de la población ya que tienden a ser heterogéneas y el sector al que pertenece la empresa, finalmente las condiciones locales para la infraestructura deportiva como también los recursos humanos capacitados para la atención de las necesidades que implica el deporte laboral.

11. BIBLIOGRAFÍA

BENAVIDES FG, Ruíz frutos C, García am. Salud laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. Revista Española salud pública, vol. 71, n.4. Masson, Barcelona. Año 1997

CAMPOS, A. la organización de los recursos humanos de la actividad física y deporte desde la perspectiva de sus funciones laborales. Universidad politécnica de Madrid, motricidad. European journal of human movement, 2008.

CAÑETE, I. Desafio da empresa moderna: a ginástica laboral como um caminho. 2. ed. são paulo: ícone, 2001.

CIENCIAS DEL DEPORTE: Evolución de VARGAS, Carlos Eduardo, Ciencias del deporte: aspectos teórico científicos, Revista entramado, Vol 8, No. 1, 2012.

COX, R. psicología del deporte sus conceptos y aplicaciones, 6ta edición, editorial medica panamericana España. Ddiagnóstico y prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. universitat jaume i ocit (2007).

GARCIA M,D. marketing multinivel. esic editorial.

GEORGE james, Test y pruebas físicas, 3 edición, España, paidotribo 2001.

GRUPO DE TRABAJO DE LA COMISIÓN sobre factores de riesgo psicosocial en el trabajo del insl, procedimiento general de evaluación de

riesgos psicosociales, gobierno de navarra instituto de navarro de salud laboral, 2005

HARVARD BUSINESS REVIEW, como medir el rendimiento de la empresa, ed. deusto. Madrid 1999.

LAZARUS, R. Stress and emotion, springer publishing company, 1999.

MARIN A,L. Sociología de la empresa. ibérico europea ediciones, 1984.

MAX-NEEF, manfred, desarrollo a escala humana, 1993.

MCGREGOR, Douglas, el lado humano de las organizaciones. McGraw Hill, Bogotá, 1994.

ORIEGA, M. la realidad latinoamericana frente a los paradigmas de investigación en salud laboral, universidad autónoma metropolitana, salud de los trabajadores /volumen 3 nº 1/enero 1995.

PARRA. M, conceptos básicos en salud laboral, oficina internacional del trabajo. Chile, 2003.

PALACIO Rubén Darío. Técnicas del servicio al cliente, estrategias competitivas para el sector de servicios. Cali, Colombia 1995.

RODRIGUEZ, Andrés Psicología de las organizaciones, coordinador Díaz francisco y colaboradores, España: editorial año 2004.

RUIZ. C, García. A, Delclos. J, Benavides. F. salud laboral- conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. 3 ed. Masson 2007.

SALAMANCA. I, Impacto de los accidentes deportivos de origen laboral y común en el absentismo de una empresa de producción y una de servicios afiliadas a una ARP de Santiago de Cali, tesis de maestría en salud ocupacional 2000.

STEPH Robbins, Comportamiento organizacional, Prentice hall México 1943

VARGAS, C. el deporte como objeto de estudio 1994 ed. Feriva

ZEITHAML VALAIRE ABITNER MARY JO. Marketing de servicios un enfoque de integración del cliente a la empresa 2da edición. Editorial Mc Graw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A, 1ra edición en español, mexico D.F. 2002

ANEXOS

Anexo A. CUESTIONARIO DEL METODO DE EVALUACION DE FACTORES PSICOSOCIALES (INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO)

Lugar de trabajo.....

Puesto de Trabajo.....

Categoría Profesional.....

Este cuestionario es anónimo y confidencial. Conteste sinceramente a todas las preguntas, marcando las opciones que mejor se ajusten.

1. Exceptuando las pausas reglamentarias. Aproximadamente, ¿cuánto tiempo debes mantener una exclusiva atención en tu trabajo? *(de forma que te impida tener la posibilidad de hablar, de desplazarte o simplemente de pensar en cosas ajenas a tu tarea):*
 1. Casi todo el tiempo.
 2. Sobre $\frac{3}{4}$ partes del tiempo.
 3. Sobre la mitad del tiempo.
 4. Sobre $\frac{1}{4}$ del tiempo.
 5. Casi nunca.
2. ¿Cómo calificarías la atención que debes mantener para realizar tu trabajo?:
 1. Muy alta.
 2. Alta.
 3. Media.
 4. Baja.
3. Para realizar tu trabajo, la cantidad de tiempo de que dispones es:
 1. Normalmente demasiado poco.
 2. En algunas ocasiones demasiado poco.
 3. Es suficiente, adecuado.
 4. No tengo un tiempo determinado, me lo fijo yo.

4. Cuando se produce un retraso en el desempeño de tu trabajo, ¿se ha de recuperar?:
 1. No.
 2. Sí, con horas extras.
 3. Sí, durante las pausas.
 4. Sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo.
5. La ejecución de tu tarea, ¿te impone trabajar con cierta rapidez?:
 1. Casi todo el tiempo.
 2. Sobre $\frac{3}{4}$ partes del tiempo.
 3. Sobre la mitad del tiempo.
 4. Sobre $\frac{1}{4}$ del tiempo.
 5. Casi nunca.
6. Los errores, averías u otros incidentes que puedan presentarse en tu puesto de trabajo se dan:
 1. Frecuentemente.
 2. En algunas ocasiones.
 3. Casi nunca.
7. Cuando en tu puesto de trabajo se comete algún error:
 1. Generalmente pasa desapercibido.
 2. Puede provocar algún problema menor.
 3. Puede provocar consecuencias graves (*para la producción o la seguridad de otras personas*).
8. Al acabar la jornada, ¿te sientes fatigado?:
 1. No, nunca.
 2. Sí, a veces.
 3. Sí, frecuentemente.
 4. Sí, siempre
9. Para realizar tu trabajo, la cantidad de información (*órdenes de trabajo, señales de la máquina, datos de trabajo...*) que manejas es:
 1. Muy elevada.
 2. Elevada.
 3. Poca.
 4. Muy poca.
10. ¿Cómo es la información que manejas para realizar tu trabajo?:
 1. Muy complicada.
 2. Complicada.
 3. Sencilla.

4. Muy sencilla.

11. El trabajo que realizas ¿te resulta complicado o difícil?:

1. No.
2. Sí, a veces.
3. Sí, frecuentemente.

12. ¿Tienes posibilidad de abandonar el trabajo por unos minutos?:

1. Puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido.
2. Puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero.
3. Es difícil abandonar el puesto.

13. ¿Puedes distribuir tú mismo las pausas a lo largo de la jornada laboral?:

1. Sí.
2. No.
3. A veces.

14. ¿Tienes posibilidad de marcar tu propio ritmo de trabajo?

1. Sí.
2. No.
3. A veces.

15. ¿Tienes posibilidad de variar el ritmo de trabajo a lo largo de tu jornada laboral? (*Adelantar trabajo para tener luego más descanso*):

1. Sí.
2. No.
3. A veces.

¿En qué medida se requieren las siguientes habilidades para realizar tu trabajo?

16. Capacidad de aprender cosas o métodos nuevos:

1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.

17. Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones:

1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.

18. Organizar y planificar el trabajo:

1. Casi nunca.
2. A veces.

3. A menudo.
4. Constantemente.
19. Tener iniciativa:
1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.
20. Transmitir información:
1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.
21. Trabajar con otras personas:
1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.
22. Tener buena memoria:
1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.
23. Habilidad y destreza manual:
1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.
24. Capacidad para concentrarse en el trabajo:
1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.
25. Precisión:
1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.
26. La ejecución de tu trabajo ¿te impone realizar tareas repetitivas y de corta duración?:
1. Casi todo el tiempo.
2. Sobre $\frac{3}{4}$ partes del tiempo.
3. Sobre la mitad del tiempo.
4. Sobre $\frac{1}{4}$ parte del tiempo.
5. Casi nunca.

27. ¿En qué medida contribuye tu trabajo en el conjunto de la empresa?:
1. No lo sé.
 2. Es poco importante.
 3. No es muy importante pero es necesario.
 4. Es importante.
 5. Es indispensable.
28. Con respecto al trabajo que tu realizas, crees que:
1. Realizas poca variedad de tareas y sin relación entre ellas.
 2. Realizas tareas variadas pero con poco sentido.
 3. Realizas poca variedad de tareas pero con sentido.
 4. Realizas varios tipos de tareas y con sentido.
29. El trabajo que realizas, ¿te resulta rutinario?:
1. No.
 2. A veces.
 3. Con frecuencia.
 4. Siempre.
30. ¿Qué aspecto de tu trabajo te atrae más, además del salario? *(Una sola respuesta)*:
1. Únicamente el salario.
 2. La posibilidad de promoción profesional.
 3. La satisfacción de cumplir con mi trabajo.
 4. Mi trabajo supone un reto interesante.

En general, ¿cómo crees que consideran tu empleo las siguientes personas?:

31. Tus superiores:
1. Poco importante.
 2. Algo importante.
 3. Bastante importante.
 4. Muy importante.
32. Tus compañeros de trabajo:
1. Poco importante.
 2. Algo importante.
 3. Bastante importante.
 4. Muy importante.
33. El público o los clientes *(si los hay)*:
1. Poco importante.

2. Algo importante.
3. Bastante importante.
4. Muy importante.

34. Tu familia y amistades:

1. Poco importante.
2. Algo importante.
3. Bastante importante.
4. Muy importante.

¿Qué te parece el control que la jefatura ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo?

35. Método para realizar el trabajo:

1. Insuficiente.
2. Adecuado.
3. Excesivo.

36. Planificación del trabajo:

1. Insuficiente.
2. Adecuado.
3. Excesivo.

37. Ritmo de trabajo:

1. Insuficiente.
2. Adecuado.
3. Excesivo.

38. Horarios de trabajo:

1. Insuficiente.
2. Adecuado.
3. Excesivo.

39. Resultados parciales:

1. Insuficiente.
2. Adecuado.
3. Excesivo.

40. Resultado último del trabajo:

1. Insuficiente.
2. Adecuado.
3. Excesivo.

¿Cómo valoras el funcionamiento de los medios de que dispones para presentar sugerencias o para participar en las decisiones que te interesan?

41. Conversación directa con superiores:

1. No existe.
 2. Malo.
 3. Regular.
 4. Bueno.
42. Buzón de sugerencias:
1. No existe.
 2. Malo.
 3. Regular.
 4. Bueno.
43. Círculos de calidad:
1. No existe.
 2. Malo.
 3. Regular.
 4. Bueno.
44. Comité de Empresa/Delegado:
1. No existe.
 2. Malo.
 3. Regular.
 4. Bueno.
45. Asambleas y reuniones de trabajadores:
1. No existe.
 2. Malo.
 3. Regular.
 4. Bueno.

¿En qué medida participas en la decisión de los siguientes aspectos de tu trabajo?

46. Orden de las operaciones a realizar:
1. No se me considera.
 2. Se pide mi opinión.
 3. Decido yo.
47. Resolución de incidentes:
1. No se me considera.
 2. Se pide mi opinión.
 3. Decido yo.
48. Asignación y distribución de tareas:
1. No se me considera.
 2. Se pide mi opinión.
 3. Decido yo.
49. Planificación del trabajo:
1. No se me considera.
 2. Se pide mi opinión.

3. Decido yo.
50. Cantidad de trabajo:
1. No se me considera.
 2. Se pide mi opinión.
 3. Decido yo.
51. Calidad de trabajo:
1. No se me considera.
 2. Se pide mi opinión.
 3. Decido yo.

¿Cómo se te informa de los siguientes aspectos de tu trabajo?

52. Lo que debes hacer (*funciones, competencias y atribuciones*):
1. Muy claro.
 2. Claro.
 3. Algo claro.
 4. Poco claro.
53. Cómo debes hacerlo (*métodos de trabajo*):
1. Muy claro.
 2. Claro.
 3. Algo claro.
 4. Poco claro.
54. Cantidad de producto que se espera que hagas:
1. Muy claro.
 2. Claro.
 3. Algo claro.
 4. Poco claro.
55. Calidad del producto o del servicio.
1. Muy claro.
 2. Claro.
 3. Algo claro.
 4. Poco claro.
56. Tiempo asignado:
1. Muy claro.
 2. Claro.
 3. Algo claro.
 4. Poco claro.
57. Información necesaria para llevar a cabo la tarea:
1. Muy claro.
 2. Claro.
 3. Algo claro.

4. Poco claro.
58. Mi responsabilidad (*qué errores o defectos pueden achacarse a mi actuación y cuáles no*):
1. Muy claro.
 2. Claro.
 3. Algo claro.
 4. Poco claro.

Señalar en qué medida se dan las siguientes situaciones en tu trabajo:

59. Se me asignan tareas que no puedo realizar al no tener los recursos y/o materiales necesarios:
1. Frecuentemente.
 2. A menudo.
 3. A veces.
 4. Casi nunca.
60. Para ejecutar algunas tareas tengo que saltarme los métodos establecidos:
1. Frecuentemente.
 2. A menudo.
 3. A veces.
 4. Casi nunca.
61. Recibo instrucciones incompatibles entre sí (*unos me mandan una cosa, y otros, otra*):
1. Frecuentemente.
 2. A menudo.
 3. A veces.
 4. Casi nunca.
62. El trabajo me exige tomar decisiones o realizar cosas con las que no estoy de acuerdo:
1. Frecuentemente.
 2. A menudo.
 3. A veces.
 4. Casi nunca.
63. ¿Qué importancia crees que tiene la experiencia para promocionar en tu empresa?
1. Mucha.
 2. Bastante.
 3. Poca.
 4. Ninguna.

64. ¿Cómo definirías la formación que se imparte o se facilita desde tu empresa?
1. Muy adecuada.
 2. Suficiente.
 3. Insuficiente en algunos casos.
 4. Totalmente insuficiente.

¿Cómo valoras el funcionamiento de los siguientes medios de información en tu empresa?

65. Charlas informales (*de pasillo*):
1. No existe.
 2. Malo.
 3. Regular.
 4. Bueno.
66. Tablones de anuncios:
1. No existe.
 2. Malo.
 3. Regular.
 4. Bueno.
67. Información escrita dirigida a cada trabajador:
1. No existe.
 2. Malo.
 3. Regular.
 4. Bueno.
68. Información oral (*reuniones, asambleas, etc...*):
1. No existe.
 2. Malo.
 3. Regular.
 4. Bueno.
69. ¿Crees que en un futuro próximo puedes perder el empleo en esta empresa o que tu contrato no será renovado?
1. Es probable que siga en esta empresa.
 2. No lo sé.
 3. Es probable que pierda mi empleo.
 4. Es muy probable.
70. Fuera del tiempo de las pausas reglamentarias, ¿existe la posibilidad de hablar?:
1. Nada.
 2. Intercambio de algunas palabras.
 3. Conversaciones más largas.

¿Cómo consideras que son las relaciones con las personas con las que debes trabajar?

71. Jefes:

1. No tengo jefes.
2. Buenas.
3. Regulares.
4. Malas.
5. Sin relaciones.

72. Compañeros:

1. No tengo compañeros.
2. Buenas.
3. Regulares.
4. Malas.
5. Sin relaciones.

73. Subordinados:

1. No tengo subordinados.
2. Buenas.
3. Regulares.
4. Malas.
5. Sin relaciones.

74. Clientes o público:

1. No tengo clientes o público.
2. Buenas.
3. Regulares.
4. Malas.
5. Sin relaciones.

75. ¿Qué tipo de relaciones de trabajo se dan generalmente en tu grupo?:

1. Relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas.
2. Relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración.
3. Relaciones solamente de colaboración para el trabajo.
4. Ni relaciones personales ni colaboración para el trabajo.
5. Relaciones personales negativas (*rivalidad, enemistad...*).

Anexo B. HISTORIA OCUPACIONAL ARKA S.A
ANAMNESIS PERSONAL

Nombre: _____ C.C. _____ Edad _____
Fecha de Nto ____/____/____/

Ocupación: _____ Almacén:
_____ Cargo: _____ Antigüedad _____

1. Marcar con una x en caso de presentar alguno de los siguientes Antecedentes:

a. alteraciones del sistema osteomuscular

Fractura (), Perdida de la fuerza muscular (), Luxación (), Esguince (),
Desgarros ()

Hernias discales (), osteoporosis (), otros,
cual(es)? _____ No presenta ____

b. Patológicos

Hipertensión arterial (), Asma (), Hipoglucemia (), Diabetes tipo I (), Diabetes
tipo II (), Hipercolesterolemia (), Arteroesclerosis (), Otra cual (es):

_____ No presenta ____

c. Quirúrgicos: cual(es)

_____ No presenta ____

2. Ha presentado en los últimos seis meses alguno(s) de estos síntomas:

SI NO

- | | | |
|--|-------|-------|
| • Dolor en el pecho en reposo | _____ | _____ |
| • Dolor en el pecho durante el ejercicio físico | _____ | _____ |
| • Dificultad para respirar al hacer ejercicio físico | _____ | _____ |
| • Dolor de cabeza frecuente | _____ | _____ |
| • Mareo o desmayos durante el ejercicio físico | _____ | _____ |
| • Dolor en las rodillas al caminar, hacer ejercicio | _____ | _____ |
| • Dolor en la cadera al hacer ejercicios | _____ | _____ |
| • Dolor en los tobillos o pies durante el ejercicio físico | _____ | _____ |
| • Dolor de espalda en reposo o en ejercicio | _____ | _____ |
| • Otros síntomas diferentes a los anteriores: | | |

3 antecedentes familiares, marque con una X

	SI	NO	QUIEN?
• Enfermedad Coronaria	_____	_____	_____
• Arritmias Cardiacas	_____	_____	_____
• Hipertensión Arterial	_____	_____	_____
• Colesterol	_____	_____	_____
• Triglicéridos altos	_____	_____	_____
• Diabetes mellitus	_____	_____	_____
• Hipoglicemia	_____	_____	_____
• Sobrepeso u obesidad	_____	_____	_____
• Epilepsia o catalepsia	_____	_____	_____

EVALUACION MORFOFUNCIONAL

Peso: _____ Talla: _____ IMC: _____

Perímetro: Cintura _____

Condición Física: sedentario: _____ activo: _____ deportista: _____

1. Test de fuerza abdominal

Fecha Evaluación I: _____

Repeticiones: _____

Fecha Evaluación II: _____

Repeticiones: _____

Fecha Evaluación III: _____

Repeticiones: _____

3. Resistencia lumbar:

Fecha Evaluación I: _____

Repeticiones: _____

Fecha Evaluación II: _____

Repeticiones: _____

Fecha Evaluación III: _____

Repeticiones: _____

4. Test de fuerza miembros. Superiores flexo-extensiones de brazos:

Fecha Evaluación I: _____

Repeticiones: _____

Fecha Evaluación II: _____

Repeticiones: _____

Fecha Evaluación III: _____

Repeticiones: _____

5. TEST DE BANCO

P0__ P1__ P2__ P3__

P0: pulso de reposo
P1: pulso al terminar la prueba
P2: pulso posterior a 15 segundos de la prueba
P3: pulso posterior a 30 segundos de la prueba

6. TEST DE RUFIER:

P0__ P1__ P2__ P3__

P0__ P1__ P2__ P3__

P0: pulso de reposo

P1: pulso al terminar la prueba

P2: al minuto de terminar la prueba

P3: recuperación

7. TEST DE WELLS

Fecha Evaluación I: _____

Medida: _____

Fecha Evaluación II: _____

Medida : _____

Fecha Evaluación III: _____

Medida : _____

Anexo C. CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN HACIA A LA PRÁCTICA DEPORTIVA

Queremos saber su posición ante las actividades deportivas, Marque con una x la respuesta que más esté relacionada con la pregunta según su opinión

1. Siente usted que en las actividades realizadas en grupo, compite con sus compañeros

A. Siempre B. Casi siempre C .Algunas veces D.
Nunca

2. Mantiene contacto con los demás integrantes del grupo fuera del escenario de las prácticas deportivas

A. Siempre B. Casi siempre C .Algunas veces D.
Nunca

3. Cree usted que las actividades deportivas son divertidas e importantes para la vida diaria

A. Siempre B. Casi siempre C .Algunas veces D.
Nunca

4. cuando está en la práctica deportiva orientada, siente presión

A. Siempre B. Casi siempre C .Algunas veces D.
Nunca

5. la práctica deportiva que orientan los monitores es sencilla y variada

A. Siempre B. Casi siempre C .Algunas veces D.
Nunca

6. Siente que las palabras de los monitores como ordenes más que como indicaciones

A. Siempre B. Casi siempre C .Algunas veces D.
Nunca

7. Siente que al prácticas deporte con su grupo en semana le da mayor disposición para realizar otras actividades extras

A. Siempre B. Casi siempre C .Algunas veces D.
Nunca

8. Cuando termina la actividad deportiva usted queda desanimado y sin ganas de compartir con sus compañeros

A. Siempre B. Casi siempre C .Algunas veces D.
Nunca

9. Durante toda la sección de la práctica deportiva usted se siente relajado y después de ella que da de buen animo

A. Siempre B. Casi siempre C .Algunas veces D.
Nunca

10. Se siente importante para el programa y la institución

A. Siempre B. Casi siempre C .Algunas veces D.
Nunca

Anexo D.CUESTIONARIO DE MOTIVACION LABORAL

Asígnele el número cinco (5) a la que considere más importante, el número cuatro (4) a la que considere en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que consideró de menor importancia.

PRIMERA PARTE

1. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES

- a. Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades.
- b. Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.
- c. Saber que otras personas me aprecian.
- d. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.
- e. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades

2. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES

- a. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
- b. Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo.
- c. Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.
- d. Poder ocuparme en lo que verdaderamente se y puedo hacer
- e. Poder resolver con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo.

3. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES

- a. Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.
- b. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.
- c. Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos
- d. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.
- e. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.

4. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES

- a. Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.
- b. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.

- c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.
- d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación
- e. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.

5. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES

- a. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.
- b. Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente
- c. Que las otras personas acepten mis méritos.
- d. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.
- e. Poder aplicar los conocimientos que poseo.

SEGUNDA PARTE:

6. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:

- a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.
- b. Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario.
- c. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo.
- d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.
- e. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.

7. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:

- a. Ponerle empeño e imaginación.
- b. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o a mis intereses.
- c. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
- d. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad,
- e. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.

8. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONÓMICOS ES:

- a. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.
- b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.
- c. Aceptar y cumplir las funciones normas y reglamentos de trabajo.
- d. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.

e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.

9. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:

- a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.
- b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo,
- c. Convencer al jefe, no solo con palabras sino con mi rendimiento, de los meritos y capacidades con que cuento.
- d. Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades.
- e. Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja.

10. EL MEDIO MÁS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:

- a. Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.
- b. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.
- c. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó.
- d. Esperar que, a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.
- e. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

TERCER PARTE:

11. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

- a. Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente.
- b. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia.
- c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.
- d. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.
- e. Poder experimentar interés y motivación por mis tareas.

12. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

- a. Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia
- b. Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante
- c. Poderme integrar a un equipo con gente dinámica.
- d. Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa.

e. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes

13. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

- a. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.
- b. Trabajaren equipo con gente de la que yo pueda aprender.
- c. Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo.
- d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad
- e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.

14. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

- a. Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia
- b. Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales
- c. Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.
- d. Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.
- e. Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.

15. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

- a. Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.
- b. Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.
- c. Tener un jefe que, antes que exigir, me apoye y motive.
- d. Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.
- e. Tener ascensos que me den a conocer que se tengan en cuenta mis capacidades.

Anexo E. MESAS DE DIALOGO

Registro por grabación

Sesión de entrenamiento

1. Está de acuerdo con la participación de los integrantes del grupo de deporte laboral
2. Como califica las sesiones de clase a nivel grupal e individual (E: excelente, B: bueno, R: regular o M: malo), por qué?
3. ¿Ha mejorado la capacidad de trabajo por medio de las sesiones de entrenamiento? (sí- no) ¿por qué?
4. Tiene amigos en este grupo de deporte laboral.

Actividad laboral

5. Está conforme con el nivel laboral de mi equipo de trabajo.
6. El nivel del grupo de trabajo ayuda a cumplir metas a corto, mediano y largo plazo
7. Los compañeros Contribuyen al crecimiento laboral y personal
8. La comunicación en nuestro equipo de trabajo se brinda satisfactoriamente
9. Que tipos de comunicación le son más fácil de utilizar en el equipo de trabajo
10. Qué factores han incentivado su permanencia en la empresa
11. Que factores de grupo limitan la elaboración completa y efectiva de la tarea

Anexo F.GUIA ALIMENTARIA

GRUPO	ALIMENTO	DIA 1	DIA2	DIA 3	T.	C.
CEREALES, RAICES TUBERCULOS, PLATANOS,	Cebada, cuchuco, maíz, avena, arroz, harinas de maíz, arracacha, ñame, plátano, yuca					
HORTALIZAS Y VERDURAS LEGUMINOSAS VERDES	Arveja verde, ahuyama, coliflor, frijoles y habas verdes, remolacha, zanahoria, habichuela, espinaca, pepino y brócoli					
FRUTAS	Consumo natural, sin necesidad de licuado, se recomienda en zumos					
CARNES, HUEVOS , VICERAS LEGUMINOSAS SECAS Y MEZCLAS VEGETALES	(carne, pollo, pescado vísceras y huevos) (Leguminosas secas: fríjol, lenteja, garbanzo, haba, soya, arveja). mezclas vegetales: bienestarina, carne, colombiharina)					
LÁCTEOS	Yogurt, kumis, leche quesos (descremados y bajos en grasa)					
GRASAS	Insaturadas: aceite vegetal, maní, nueces, aceitunas. Saturadas: crema de leche, mantequilla ,mayonesa					
AZUCARES Y DULCES	Arequipe, bocadillos, caramelos, chokolatinas, leche condensada, miel, azúcar, panela, helados					

Anexo G. LISTAS DE VERIFICACION DEL LUGAR DE TRABAJO

LISTA DE VERIFICACION DEL LUGAR DE TRABAJO(ADMINISTRADORES)								
Nombre								
Área de trabajo				Cargo:		Punto de venta:		
Dominancia Manual:			DER	IZQ	AMB	Género:	F	M
Lista de herramientas utilizadas para la tarea:								
OBS								
Lista de materiales utilizadas para la tarea:								
OBS								
Lista de equipos utilizadas para la tarea:								
OBS								
Fecha de inspección:								
TAREAS DEL CARGO								

IDENTIFICACION DE TAREAS DE MAYOR RIESGO									
A. ASPECTO ORGANIZACIONAL						S	N	OBS	
1. El ritmo de trabajo es impuesto por la actividad									
2. La tarea es desarrollada por una sola persona									
3. Si el servidor se ausenta por unos pocos minutos de su tarea perturba el rendimiento a lo largo de la jornada									
4. El trabajo exige simultáneamente varias tareas									
5. El trabajo implica el control de varias actividades al mismo tiempo									
6. El ritmo de trabajo impide que se tomen pausas de descanso									
7. Existen manuales de procedimientos de su cargo. Si la respuesta es positiva conteste la 7a									
7a Conoce el documento									
8. Realiza labores adicionales a sus funciones asignadas									
9. Considera Ud que la comunicación actual en su área de trabajo afecta directamente el desarrollo de su tarea									

10a. Más de 2 horas al día			
11. El servidor manipula pesos teniendo el cuerpo en una posición inestable			
12. El peso manipulado es demasiado grande, voluminoso o pesado que implica que el servidor no tenga un buen agarre del mismo			
13. El servidor debe manipular o sostener pesos a distancia del tronco o con torsión o inclinación del mismo			
14. El servidor traslada pesos en terreno de descenso o ascenso o por escaleras			
15. El servidor mantiene una postura prolongada durante el 75% o más de la jornada laboral sin posibilidad de alternarla (de pie o sentado)			
16. El servidor cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de su labor			
17. El servidor realiza ejercicio físico por lo menos tres veces a la semana (hábito)			
C. ASPECTO DEL PUESTO DE TRABAJO	S	N	OBS
1. Los elementos de trabajo se encuentran fuera del alcance normal en posición horizontal o vertical (alcance mínimo y máximo)			
2. Se observa que la división del puesto de trabajo carece de mantenimiento			
3. Las herramientas de trabajo NO se ajustan a las necesidades del servidor en cuanto a la funcionalidad para ejecutar la tarea			
FACTORES DE RIESGO RELACIONADOS CON MANIPULACIÓN DE CARGAS			
4. El servidor manipula y transporta pesos verticalmente en un espacio reducido			
5. El servidor manipula y transporta pesos horizontalmente en un espacio reducido			
6. El servidor manipula y transporta pesos en un suelo o terreno irregular y/o resbaladizo			

7. El servidor manipula y transporta pesos por encima de los hombros								
8. El servidor manipula y transporta pesos desde el piso o por debajo de las rodillas								
9. El servidor manipula y transporta pesos que superan su capacidad física, sin ayudas mecánicas ni colaboración de otros compañeros								
. ASPECTO AMBIENTAL						S	N	BS
1. Existen variaciones bruscas de temperatura durante la jornada								
2. Es bajo el nivel de iluminación el puesto de trabajo								
3. Hay ruido excesivo que es molesto								
4. La circulación de aire en el área de trabajo es insuficiente								
5. El servidor está expuesto a contaminantes químicos								
6. El servidor está expuesto a agentes biológicos								
7. Se perciben malos olores en el área de trabajo								
MAQUINAS DE TRABAJO						S	N	OBS
1. Como están físicamente las maquinas que utiliza para la operación								
2. Los controles principales están colocados enfrente del operario a la altura del codo								
3. Los controles están colocados en la secuencia adecuada de operación								
4. Se cuanta con luces indicadoras para llamar la atención del operario								
5. Se usan señales sonoras para advertencias criticas								

6.Hay contadores para lecturas precisas			
ACTIVIDADES EN COMPUTADOR	S	N	OBS
1.Postura erguida sin obstáculos			
2.El teclado tiene una pendiente para mantener una posición de muñecas neutral			
3. El ratón está colocado al lado del tablero a la misma altura.			
4.El uso de la herramienta es cómodo			
5.La superficie de trabajo está más o menos a la altura del codo			
6.Se alterna las posiciones sentado, de pie y caminar			
7. Se proporciona un banco para sentarse/pararse (con altura ajustable)			
8. Hay reflejo en la pantalla del computador , se usa una pantalla anti reflejante			

LISTA DE VERIFICACION DEL LUGAR DE TRABAJO(PRODUCCION)								
Nombre								
Área de trabajo				Cargo:		Punto de venta:		
Dominancia Manual:			DER	IZQ	AMB	Género:	F	M
Lista de herramientas utilizadas para la tarea:								
OBS								
Lista de materiales utilizadas para la tarea:								
OBS								
Lista de equipos utilizadas para la tarea:								
OBS								
Fecha de inspección:								
TAREAS DEL CARGO								
IDENTIFICACION DE TAREAS DE MAYOR RIESGO								

A. ASPECTO ORGANIZACIONAL						S	N	OBS
1. El ritmo de trabajo es impuesto por la actividad								
2. La tarea es desarrollada por una sola persona								
3. Si el servidor se ausenta por unos pocos minutos de su tarea perturba el rendimiento a lo largo de la jornada								
4. El trabajo exige simultáneamente varias tareas								
5. El trabajo implica el control de varias actividades al mismo tiempo								
6. El ritmo de trabajo impide que se tomen pausas de descanso								
7. Existen manuales de procedimientos de su cargo. Si la respuesta es positiva conteste la 7a								
7a Conoce el documento								
8. Realiza labores adicionales a sus funciones asignadas								
9. Considera Ud que la comunicación actual en su área de trabajo afecta directamente el desarrollo de su tarea								
B- ASPECTO BIOMECANICO						S	N	OBS
Factores de Riesgo								
1. Se realiza la misma actividad manual más del 50% de la jornada laboral								
2. Se realizan movimientos manuales como digitar perforar, archivar y coser mas de treinta minutos continuos								

3. Se observa posición forzada a nivel del cuello en flexión, extensión, inclinación lateral o rotación			
4. Se observa extensión y flexión de dedos en ciclos menores a 30 segundos			
5. El servidor mantiene una postura forzada a nivel de la muñeca			
6. Se observa la articulación del hombro en abducción o flexión de 60° A 90° combinados con acciones como levantar, alcanzar objetos			
7. El servidor manipula objetos o herramientas de un peso igual o mayor de dos kilogramos por mano, más de veces al día			
8. El servidor mantiene una postura prolongada durante el 75% o más de la jornada laboral sin posibilidad de alternancia (de pie o sentado)			
FACTORES DE RIESGO RELACIONADOS CON MANIPULACIÓN DE CARGAS			
9. El servidor flexiona el tronco mayor a 30°			
10. El servidor empuja o hala más de 10 kilos. Si la respuesta es positiva conteste la 10a			
10a. Más de 2 horas al día			
11. El servidor manipula pesos teniendo el cuerpo en una posición inestable			
12. El peso manipulado es demasiado grande, voluminoso o pesado que implica que el servidor no tenga un buen agarre del mismo			
13. El servidor debe manipular o sostener pesos a distancia del tronco o con torsión o inclinación del mismo			
14. El servidor traslada pesos en terreno de descenso o ascenso o por escaleras			
15. El servidor mantiene una postura prolongada durante el 75% o más de la jornada laboral sin posibilidad de alternarla (de pie o sentado)			
16. El servidor cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de su labor			
17. El servidor realiza ejercicio físico por lo menos tres veces a la			

semana (hábito)								
C. ASPECTO DEL PUESTO DE TRABAJO						S	N	OBS
1. Los elementos de trabajo se encuentran fuera del alcance normal en posición horizontal o vertical (alcance mínimo y máximo)								
2. Se observa que la división del puesto de trabajo carece de mantenimiento								
3. Las herramientas de trabajo NO se ajustan a las necesidades del servidor en cuanto a la funcionalidad para ejecutar la tarea								
FACTORES DE RIESGO RELACIONADOS CON MANIPULACIÓN DE CARGAS								
4. El servidor manipula y transporta pesos verticalmente en un espacio reducido								
5. El servidor manipula y transporta pesos horizontalmente en un espacio reducido								
6. El servidor manipula y transporta pesos en un suelo o terreno irregular y/o resbaladizo								
7. El servidor manipula y transporta pesos por encima de los hombros								
8. El servidor manipula y transporta pesos desde el piso o por debajo de las rodillas								
9. El servidor manipula y transporta pesos que superan su capacidad física, sin ayudas mecánicas ni colaboración de otros compañeros								
. ASPECTO AMBIENTAL						S	N	OBS
1. Existen variaciones bruscas de temperatura durante la jornada								

2. Es bajo el nivel de iluminación el puesto de trabajo			
3. Hay ruido excesivo que es molesto			
4. La circulación de aire en el área de trabajo es insuficiente			
5. El servidor está expuesto a contaminantes químicos			
6. El servidor está expuesto a agentes biológicos			
7. Se perciben malos olores en el área de trabajo			
MAQUINAS DE TRABAJO	S	N	OBS
1. Como están físicamente las maquinas que utiliza para la operación			
2. Los controles principales están colocados enfrente del operario a la altura del codo			
3. Los controles están colocados en la secuencia adecuada de operación			
4. Se cuenta con luces indicadoras para llamar la atención del operario			
5. Se usan señales sonoras para advertencias críticas			
6. Hay contadores para lecturas precisas			
HERRAMIENTAS DE TRABAJO	S	N	OBS
1. La herramienta es fácilmente sujetable.			
2. La herramienta puede sujetarse con fuerza			
3. La herramienta puede usarse con el codo a noventa grados			
4. El uso de la herramienta es cómodo			
5. La herramienta se puede usar con cualquier mano			
6. Para tareas de presión el diámetro del mango es el adecuado			
7. La sección de agarre es la adecuada			
8. El mango contiene material aislante			