



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

*“Wellness Corporativo: el impacto de un programa piloto de wellness
en la disminución del estrés laboral en Merit Medical Tijuana, Baja
California”*

Tesis

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración

Presenta:

Carlos Joaquín Martín Villegas.

CVU ante CONACYT: 1036307.

Director de tesis:

Dr. Jorge Dr. Alfonso Galván León

Tijuana B.C.

Abril de 2022

Dedicatoria

Para mi amada esposa, Laura, por tu amor y cariño, que iluminaron el camino cuando todo parecía oscurecer.

Para mi madre, por tu ejemplo en vida y las enseñanzas que aún persisten en tu ausencia.

Para Milo, mi querido amigo felino, por acompañarme en cada una de mis clases y tareas, y que ahora juegas con el clan estelar.

Resumen

El estrés es un conjunto de reacciones físicas y mentales que se producen al encontrarnos frente situaciones que superan nuestra capacidad de afrontarlas. El problema no es la existencia del estrés, sino el tiempo de exposición a este, pues, los efectos y el impacto que está exposición prolongada tienen sobre el cuerpo humano es un riesgo que no solo afecta el entorno personal, sino que puede extrapolarse al entorno laboral.

El estrés laboral es aquel que se manifiesta por un aumento de las responsabilidades y tareas dentro de la organización. La creciente presión en el entorno laboral sienta las bases para la generación y exposición prolongada a situaciones estresantes, traducándose en problemas de salud, de concentración, enfoque, baja productividad, ausentismo, ambiente laboral tenso y accidentes en el trabajo. Lo anterior, repercute directamente en la capacidad de las empresas para mantenerse competitivas en el mercado. México es conocido por ser una de las maquiladoras más grandes del mundo. Su mano de obra eficiente y de bajo costo ha permitido que las inversiones extranjeras fijen su atención en el país azteca para instalar sus maquiladoras asegurando productos de calidad. Sin embargo, la mano de obra mexicana paga un costo elevado para la salud, pues, México es considerado el país con 75% de estrés laboral y el menos productivo, según la OCDE. Por otra parte, la ciudad de Tijuana se encuentra apoyada principalmente por el sector maquilador. Actualmente, Tijuana, ocupa el segundo lugar en el País con mayor oferta de trabajos derivados de la industria maquiladora. No obstante, la ciudad de Tijuana presenta un 30% de empleados del sector maquilador con niveles elevados de estrés laboral.

El presente caso de estudio busca implementar un programa piloto de *Wellness* corporativo o bienestar empresarial con duración de tres meses (12 semanas) para medir el impacto que éste tiene para la disminución del estrés laboral de los colaboradores que ostentan puestos administrativos, mandos medios y directivos en una empresa maquiladora en Tijuana, Baja California. De los resultados obtenidos se pretende desarrollar e introducir un programa integral de *wellness* corporativo que se adapte a las necesidades de la empresa y sus colaboradores con la finalidad de establecer indicadores de desempeño que no solo permitan disminuir el estrés laboral, sino, mejorar la producción y competitividad de la organización.

PALABRAS CLAVE: *estrés laboral, wellness corporativo, actividad física, mindfulness, industria maquiladora*

Abstract

Stress is a set of physical and mental reactions that occur when we are faced with situations that exceed our ability to face them. The problem is not the existence of stress, but the time of exposure to it, since the effects and impact that this prolonged exposure has on the human body is a risk that not only affects the personal environment, but can be extrapolated to the environment labor.

Work stress is one that manifests itself by an increase in responsibilities and tasks within the organization. The increasing pressure in the work environment lays the foundations for the generation and prolonged exposure to stressful situations, translating into health problems, concentration, focus, low productivity, absenteeism, tense work environment and accidents at work. This has a direct impact on the ability of companies to remain competitive in the market. Mexico is known for being one of the largest maquiladoras in the world. Its efficient and low-cost workforce has allowed foreign investments to focus on the Azteca to install their maquiladoras ensuring quality products. However, the Mexican workforce pays a high cost for health, since Mexico is considered the country with 75% of work stress and the least productive, according to the OECD.

On the other hand, the city of Tijuana is supported mainly by the manufacturing sector. Currently, Tijuana ranks second in the country with the largest offer of derivative works from the manufacturing industry. However, the city of Tijuana has 30% of employees in the maquiladora sector with high levels of work stress.

This case study seeks to implement a pilot program for corporate wellness or business wellness with a duration of three months (12 weeks) to measure the impact it has on reducing work stress for employees who hold administrative, middle management and executive positions in a maquiladora company in Tijuana, Baja California. From the results obtained, it is intended to develop and introduce a comprehensive corporate wellness program that adapts to the needs of the company and its collaborators in order to establish performance indicators that not only reduce work stress, but also improve production and competitiveness of the organization.

Key words: work stress, corporate wellness, physical activity, manufacturing industry, mindfulness

Índice

CAPÍTULO 1. Generalidades del proyecto	8
1.1. Antecedentes	8
1.1.1. El sector maquilador en México.....	10
1.1.2. La industria maquiladora y el estrés laboral.....	12
1.2. Planteamiento del problema.	13
1.3. Justificación.....	14
1.3.1. Valor teórico.....	15
1.3.2. Valor económico.	15
1.3.3. Valor social.	16
1.3.4. Valor metodológico.....	16
1.4. Objetivos.	16
1.4.1. General.	16
1.4.2. Específicos.	16
CAPITULO 2. Marco teórico	18
2.1. Definición de estrés.....	18
2.1.1. Estrés laboral y burnout.....	20
2.1.2. Estrés laboral en el mundo.	26
2.1.3. Estrés laboral en México.	30
2.1.4. Estrés laboral y la industria maquiladora en Tijuana, Baja California.....	33
2.2. La NOM 035.	35
2.3. Wellness Corporativo.....	37
2.3.1. Wellness Corporativo: actividad física y bienestar empresarial en el mundo.	39
2.3.2. Estructura de un programa de Bienestar Empresarial	40
CAPÍTULO 3. Metodología	46
3.1. Modelo base del proyecto.	46
3.2. Tipo de investigación	46
3.3. Sujetos de estudio.....	47
3.3.1. Puestos gerenciales.....	47
3.3.2. Mandos medios	47
3.3.3. Personal administrativo.	48
3.4. Muestra.....	48
3.5. Instrumentos de recolección de datos.....	48
3.6. Estructura del Programa piloto de Wellness Corporativo	50
3.6.1. Descripción de las actividades del Programa Piloto de Wellness Corporativo.	51
3.6.2. Cuestionario de seguimiento	52
3.7. Validación del instrumento de recolección de datos	52
3.8. Procesamiento y análisis de datos	53

CAPÍTULO 4. Desarrollo de caso.	54
4.1. Contacto con empresa y presentación de propuesta	54
4.2. La empresa	55
4.2.1. Visión y valores	56
4.2.2. Política de bienestar	56
4.3. Ciclo de PDCA aplicado a la empresa.	57
4.4. Resultados e interpretación de datos iniciales de la aplicación de la Escala de Desgaste Ocupacional (EDO) previo a la implementación del Programa Piloto de Wellness Corporativo	58
4.5. Implementación del Programa Piloto de Wellness Corporativo	60
4.5.1. Semana 0. Ingreso a la empresa, selección de departamentos e identificación de espacios para la realización de actividades del Programa Piloto de Wellness Corporativo.	60
4.5.2. Semana 1. Inicio del Programa Piloto de Wellness Corporativo	61
4.5.3. Semana 2. Continuación del Programa Piloto y primera rotación de actividades.	63
4.5.4. Semana 3. Ajustes de implementación en departamento VSM 1 & 3	64
4.5.5. Semana 4. Continuación de actividades y retroalimentación positiva hacia el Programa por parte de participantes.	65
4.5.6. Semana 5. Identificación de preferencia por ciertas actividades en algunas áreas de la empresa	65
4.5.7. Semana 6. Aplicación de cuestionario de seguimiento y ajustes al Programa Piloto de Wellness Corporativo	67
4.5.8. Semana 7. Implementación de ajustes con base en resultados de cuestionario de seguimiento	68
4.5.9. Semana 8. Implementación del Programa de forma habitual	69
4.5.10. Semana 9. Dificultad de implementación por aumento de juntas virtuales.	69
4.5.11. Semana 10. Permanencia de dificultades por excesos de juntas virtuales.	70
4.5.12. Semana 11. Extensión del Programa Piloto de Wellness Corporativo	70
4.5.13. Semana 12. Implementación de Escala de Desgaste Ocupacional posterior a la implementación del Programa Piloto de Wellness Corporativo	71
4.6. Resultados e interpretación de cuestionario de seguimiento	72
CAPÍTULO 5. Conclusiones y recomendaciones.	86
5.1. Recomendaciones de implementación de un Programa Piloto de Actividad Física.	88
5.2. Limitantes.	90
Anexos	92
Referencias	108

Índice de tablas

Tabla 1. Propuesta de elementos que conforman un programa de wellness corporativo.	42
Tabla 2. Propuestas de wellness corporativo enfocadas a actividades para el desarrollo intelectual, seguridad laboral y financiera.	44
Tabla 3. Visión y valores de Merit Medical México.	56
Tabla 4. Aplicación del Ciclo PDCA para la implementación del programa piloto de wellness corporativo.	57
Tabla 5. Número de participantes en el programa piloto por departamento.	61
Tabla 6. Horario de actividades por departamento.	61
Tabla 7. Resultados de cuestionario de gusto por predilección hacia las actividades del programa piloto.	66
Tabla 8. Ajustes realizados posterior a la aplicación del cuestionario de seguimiento.	69
Tabla 9. Factores clave en la implementación de programas wellness.	88
Tabla 10. Recomendaciones para la implementación de programas wellness.	90

Índice de gráficas

Gráfica 1. Representación gráfica de los géneros de los colaboradores que forman parte de la muestra y a quienes se les solicitó el llenado de la Escala de Desgaste Ocupacional.	58
Gráfica 2. Niveles de desgaste ocupacional por fases.	59
Gráfica 3. Distribución de niveles de desgaste ocupacional por género.	60
Gráfica 4. Agrado por realizar actividad física durante horario laboral.	73
Gráfico 5. Complejidad para llevar a cabo las actividades del programa en el área de trabajo.	74
Gráfica 6. Sensación de mejoría mental / física después de las sesiones.	75
Gráfica 7. Mejoría de estado de ánimo posterior a la realización de las actividades.	76
Gráfica 8. Sensación de menor estrés después de las sesiones.	77
Gráfica 9. Sensación de menor molestias asociadas a malas posturas posterior a las sesiones.	78
Gráfica 10. Sensación de mejora del desempeño laboral posterior a las sesiones.	79
Gráfica 11. Aumento de la sensación de bienestar dentro de la empresa.	80
Gráfica 12. Mejora del estado de ánimo y energía después de las sesiones.	81
Gráfica 13. Agrado por continuar con las actividades del programa.	82
Gráfica 14. Representación gráfica final de los géneros de los colaboradores que contestaron la Escala de Desgaste Ocupacional.	83
Gráfica 15. Fases de desgaste ocupacional posterior a la implementación del programa piloto de wellness corporativo.	84
Gráfica 16. Niveles de desgaste ocupacional por género, posterior a la implementación del programa piloto de wellness corporativo.	85

CAPÍTULO 1. Generalidades del proyecto.

1.1. *Antecedentes.*

El estrés es un conjunto de reacciones físicas y mentales que la persona sufre cuando se ve sometida a diversos factores externos que superan su capacidad para enfrentarse a ello (Instituto Mexicano del Seguro Social [IMSS], 2020). Aunque el estrés dosificado en pequeños episodios trae consigo resultados positivos. A corto plazo, puede ayudar a evitar el peligro o con el cumplimiento de una tarea determinada dentro de un tiempo límite. Sin embargo, la prolongación de este estado puede ser dañino para la salud, traduciéndose en ansiedad, presión arterial elevada, insuficiencia cardíaca, diabetes, obesidad, entre otras (Torrades, 2007).

El estrés no solo afecta la salud física o mental de quienes lo padecen, también, perjudica la interacción con su entorno más próximo a través de alteraciones conductuales, cognitivas y fisiológicas que no sólo son perjudiciales para el desempeño de las actividades personales sino también para las relacionadas a lo laboral (IMSS, 2020).

Por otra parte, el estrés laboral, de acuerdo con el IMSS (2020) señala al estrés laboral como aquel ocasionado por el aumento de presión debido al exceso de responsabilidades y un entorno laboral con una creciente presión que genera consecuencias que terminan afectando a salud, el entorno cercano de quien lo padece, creando un desequilibrio entre el trabajo y lo personal.

Lo anterior, refleja una serie de alteraciones que se manifiestan principalmente en la conducta, seguido de afectaciones cognitivas y fisiológicas que sientan las bases para un desempeño eficiente de las actividades personales y laborales. Aumentando la posibilidad de tener consecuencias que afectan a la empresa y su desempeño en términos de: reducción de productividad, descenso en la calidad, clima laboral negativo, aumento de accidentes dentro de la organización por falta de enfoque, depresión o ansiedad.

México es reconocido por su mano de obra eficiente y de bajo costo, sin embargo, el precio que los colaboradores mexicanos pagan por obtener los resultados que se espera de ello es alto. México para la OMS (2020) es considerado el país que mayor índice de

estrés laboral representa, argumentando que los colaboradores mexicanos son sometidos a altas exigencias laborales y que el 75% de éstos presentan un estado de cansancio mental, también conocido como desgaste ocupacional. Lo anterior, no es congruente con la productividad de la mano de obra mexicana, pues ésta se encuentra considerada como la menos productiva, tomando en consideración las altas jornadas laborales a las que son obligados a cumplir.

El estrés es un factor de riesgo psicosocial silencioso, que acecha a todos por igual. Es necesario argumentar que el estrés, dosificado en pequeñas cantidades, puede ayudar al desempeño productivo de los individuos, mejorando la realización actividades y tareas urgentes, lo que, en muchas ocasiones, incita a considerarlo como una situación normal y habitual del ambiente laboral dentro de las empresas. Sin embargo, el problema se presenta al prolongar la dosis más allá de las posibilidades que el individuo puede tolerar. Cuando estos niveles se sobrepasan, se llega a un estado en el que el estrés laboral se convierte en un enemigo difícil de combatir, pues presenta una serie de problemas de salud para los colaboradores, que según Conde (2020) se transforman en pérdida de productividad, ausentismo, aumento de rotación, indiferencia, accidentes, entre otras. Dificultando el diagnóstico y selección de herramientas que permitan su tratamiento y/o prevención, pues, éste puede manifestarse de formas variadas.

Por otro lado, la actividad física es una herramienta que ha sido considerada como efectiva para el combate de múltiples enfermedades cardio-respiratorias, motores y psicosociales durante muchos años. Debido a sus efectos desencadenantes de hormonas de la felicidad como endorfinas y serotonina, ésta ha sido utilizada como un instrumento para combatir el estrés y la ansiedad en personas que las padecen.

La actividad física se encuentra definida por la OMS (2020) como todo movimiento que involucre al sistema musculoesquelético, sea este: jugar, trabajar, caminar o cualquier tarea doméstica que se ejecute a través la puesta en acción del cuerpo humano.

Realizar actividad física trae consigo la adquisición de una serie de beneficios dentro de los cuales se encuentran: la mejora del estado y tono muscular, mejora de la salud ósea, reducción de riesgo de hipertensión, cardiopatías, accidentes cerebrovasculares, diabetes, cáncer y mejora del estado de ánimo a través de la reducción del estrés y la ansiedad. Con relación a este último, la actividad física tiene un impacto positivo sobre el tratamiento

de trastornos mentales, fortalece la salud mental en general; mejorando el estado ánimo, aumentando la eficacia en el manejo de situaciones estresantes del día a día (UK Department of Health, 2004).

Para gozar de los beneficios de la actividad física, no es necesario someterse a sesiones exhaustivas de ejercicio físico, basta con realizar dosis pequeñas de actividad física debidamente dosificada para obtener los beneficios que de ella emanan. De hecho, varios estudios han concluido que una actividad física regular, y no necesariamente diaria, es beneficiosa para la salud psicológica. Remor (2007), asegura una relación positiva entre la práctica de la actividad física y la mejora de la autoestima. Fox (2000) argumenta que la actividad física impacta al desarrollo de estados de ánimo positivos. Por otro lado, Hansen et. al. (2001) manifiestan un aumento del bienestar psicológico general en aquellos individuos que realizan actividad física con regularidad. Crone et. al. (2005), por su parte, asevera una disminución en niveles de estrés, depresión y ansiedad posterior a la realización de actividad física en individuos que la realizan.

Lo anterior, obliga a la formulación de la pregunta: ¿si la actividad física es tan buena herramienta para combatir el estrés, por qué no explotar sus beneficios para combatir el estrés laboral en las organizaciones?

1.1.1. El sector maquilador en México

Durante 25 años, la expansión de las maquiladoras ha traído consigo un crecimiento sustancial en el sector industrial principalmente en el norte del País mexicano. Contreras & Munguía (2007) afirman que originalmente, estas operaciones industriales nacieron como parte de una estrategia temporal del gobierno mexicano, para hacer frente al desempleo en la zona fronteriza con Estados Unidos; sin embargo, con el tiempo, la industria maquiladora pasó a convertirse en una pieza fundamental de la política industrial, adquirieron un beneficio enorme para la economía mexicana.

De acuerdo con De la vega (2020) México es considerado una de las maquiladoras más grandes del mundo, pues, representa una entrada importante de inversiones extranjeras y generadora de millones de empleos para la población mexicana principalmente en la zona norte del País. Por lo anterior, el sector maquilador representa un motor importante

para la economía de México, gracias a los beneficios que ofrece a las empresas, como mano de obra capacitada y la cercanía con el mercado estadounidense.

Según datos del Consejo Nacional de la Industria Maquiladora (INDEX), hasta el 2018, se identifican alrededor de 6 mil maquiladoras operando en territorio mexicano, segmentadas entre actividades manufactureras y no manufactureras. Del total de maquiladoras, se afirma que el 90 por ciento se encuentran ubicadas en la franja norte del País; operando principalmente en los estados de: Baja California, Nuevo León, Chihuahua, Tamaulipas, Coahuila, Sonora y San Luís Potosí. Las anteriores, adscritas al Programa de la Industria Manufacturera y de Servicios de Exportación (IMMEX) (De la vega, 2020).

La ciudad de Tijuana, Baja California se encuentra mayormente apoyada en el sector maquilador.

Desde los años 70, Tijuana ha experimentado un gran desarrollo gracias al crecimiento de la industria maquiladora en el territorio tijuanaense. Esto, a consecuencia del intercambio migratorio entre México y Estados Unidos que se lleva a cabo en la zona fronteriza y que ofrece lo mejor de dos mundos.

Es precisamente el cruce fronterizo lo que otorga a la ciudad de Tijuana la ventaja sobre las otras ciudades. Pues, día a día se llevan a cabo intercambios comerciales entre ambos lados fronterizos que repercuten positivamente en el desarrollo económico de la ciudad; lo que se ha consolidado como un proceso natural dentro de la economía tijuanaense, gracias al empleo de mano de obra local (Tijuana EDC, 2020)

Con base en lo anterior, en 2017, Tijuana se mantenía como el principal generador de empleo en el sector maquilador de todo el Estado (INEGI, 2020). Reportando un crecimiento de horas trabajadas de 0.6% en comparación al mes anterior, con un aumento del 0.8% dentro del rubro de establecimientos manufactureros (Tafuya, 2020)

Actualmente, el Estado de Baja California sostiene el segundo lugar en generación de empleos a través de sus establecimientos del sector maquilador. Pues, tan solo en la ciudad de Tijuana operan (al mes de marzo de 2020), 591 establecimientos pertenecientes

al Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX). Con un total de 20 mil 125 personas dentro del personal administrativo ocupado con un total de 3 millones 976 mil horas trabajadas al mes, lo que corresponde a un promedio 49 horas por semana por trabajador (Banco de Información Económica [BIE], 2020).

La industria maquiladora continúa sirviendo como una ventana que permite exponer al mundo todos los beneficios inherentes de confiar en la mano de obra mexicana que se lleva a cabo en la ciudad de Tijuana. En este sentido, la ciudad cuenta con una amplia gama de infraestructura capaz de adecuarse a los procesos, además de gente capacitada que ofrece trabajo de calidad. Lo anterior, abre las puertas a la ciudad para permanecer en la carrera del sector industrial, asegurando que se continúe inyectando capital económico e inversión para el potencial mexicano (Tijuana EDC, 2020).

1.1.2. La industria maquiladora y el estrés laboral

El impacto positivo en el desarrollo económico que la industria maquiladora tiene en México es indudable, pues actualmente, el sector maquilador continúa aportando beneficios para la mano mexicana en todos sus niveles operacionales.

Esta manera de impactar positivamente en la economía mexicana y en su mano de obra se encuentra atribuida a la curva de aprendizaje que se lleva a cabo dentro de los procesos internos de la organización. Para que una maquiladora obtenga los niveles de calidad y productividad que requiere para alcanzar sus estándares, es necesario que sus operaciones se encuentren siempre activas y su fuerza de trabajo se encuentra muy bien capacitada y adiestrada para mantener una producción alta y siempre funcionando. Lo anterior, sólo se puede conseguir operando 24/7, aprovechando al máximo el capital humano, independientemente del tiempo que sea necesario contar con éstos dentro de la empresa o fuera de ésta. Lo que, en ocasiones, puede llevar a una sobrecarga, saturación de trabajo por largas jornadas laborales y una creciente presión en el entorno por el aumento de responsabilidades, propiciando las condiciones adecuadas para la generación de estrés laboral en sus colaboradores.

En este sentido, la ciudad de Tijuana 30% de los colaboradores que activamente participan en el sector industrial, presentan síntomas de estrés laboral, desgaste ocupacional (burnout) y/o depresión laboral (Andrade, 2017).

El incremento de los niveles de estrés laboral y desgaste ocupacional traen consigo una magnitud de problemas organizacionales derivados de los factores psicosociales mencionados; el ausentismo laboral, la baja productividad, accidentes laborales, entre otros, repercuten directamente en la productividad y rentabilidad de la empresa en donde acontecen. Por lo tanto, es indispensable que empresarios hagan consciencia de los costos y pérdidas inherentes causados por tener colaboradores estresados dentro de la organización. De esta manera, realizar las intervenciones e iniciativas correspondientes para la revisión y previsión de los hábitos empresariales que puedan desencadenar estos problemas.

Aunque en la ciudad de Tijuana las empresas ofrecen espacios de esparcimiento y actividades deportivas a sus colaboradores como: torneos de diversos deportes y ferias de la salud. Actualmente, el tema de la implementación de un programa de bienestar empresarial no se ha considerado como una opción viable para combatir los factores de riesgo psicosocial, como el estrés laboral. A pesar del conocimiento de los beneficios que la actividad física puede aportar a la disminución de estrés a través de un programa de bienestar empresarial, no existen registros confiables de empresas que utilicen ésta como una herramienta dentro de un ente organizacional.

1.2. Planteamiento del problema.

El pasado octubre del 2018, se aprobó en México, la NOM 035. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Identificación y análisis. El propósito de la nueva norma busca que las empresas mexicanas establezcan estrategias que permitan identificar los factores de riesgo psicosocial dentro de la organización (DOF, 2018), siendo uno de ellos el estrés laboral y burnout (desgaste ocupacional). Lo anterior, a través de la promoción de un entorno laboral ameno y con las condiciones adecuadas para que los colaboradores puedan desempeñar sus actividades de forma segura y eficiente.

Las empresas mexicanas cuentan hasta el octubre de 2019 para tomar medidas con respecto a esta nueva norma, misma que entra en vigor total en octubre de 2020,

efectuando auditorias y generando multas de hasta 400 mil pesos, a las empresas que no cumplan con las condiciones establecidas dentro por la ley.

Con el presente estudio de caso se pretende conocer los efectos de la implementación de un programa piloto sistematizado de actividad física dentro de una empresa maquiladora con la finalidad de conocer si los beneficios que aporta esta disciplina pueden ayudar de manera significativa en la reducción del estrés laboral, generando ambientes de trabajo más agradables, con colaboradores más relajados, enfocados y productivos. Favoreciendo al mantenimiento y mejora de la producción y competitividad de la empresa a mediano y largo plazo.

1.3. *Justificación.*

México, según la OCDE (2017), es el País con trabajadores que más tiempo pasan trabajando y los menos productivos a nivel internacional. Dentro de algunos de los factores de riesgo psicosocial dentro de la NOM 035 se encuentran las jornadas laborales prolongadas sin pausas o tiempo dedicado al descanso, así como la rotación de turnos excesiva que afectan la salud a corto, mediano y largo plazo sentando las bases para el desarrollo de estrés laboral y burnout (desgaste ocupacional), además de aumentar los índices de lesiones por accidentes dentro y fuera de la organización.

Son pocos los estudios en el norte del País que se encuentren destinados a la mejora de la salud de los colaboradores dentro de las empresas a través de programas de *wellness* corporativo (bienestar empresarial). Y aunque existen programas que proveen servicios de bienestar, enfocados a la organización de eventos tales como: ferias de la salud, torneos deportivos, retos para bajar de peso, entre otros. Éstos suelen ser eventos fortuitos u ocasionales que se ofrecen por temporadas o ciertos períodos. Además de no contar con la implementación de un proceso de gestión y análisis para implementación de mejoras que permita ayudar no solo a contar con colaboradores más saludables, sino con una empresa más productiva

1.3.1. Valor teórico.

La información obtenida como resultado de esta investigación servirá como un primer aporte de los beneficios que proporciona la actividad física al desempeño productivo y competitivo dentro de una organización. Al ser el primer estudio de caso en la ciudad en incluir la actividad física como herramienta para la disminución de estrés laboral, sentará las bases para futuras investigaciones dentro del sector. También proporcionará los accesos para vincular el sector de la actividad física con el maquilador.

1.3.2. Valor económico.

El sector maquilador en la ciudad de Tijuana es el más importante dentro del rubro económico. Sin embargo, de acuerdo con Bueno (2018) el estrés laboral se encuentra en el sitio número tres de razones por las cuales los colaboradores deciden dejar sus empleos. Acciones que se ven reflejadas negativamente en las áreas administrativas, de estructura y proyección de las empresas.

Lo anterior, repercute de manera negativa en el aumento de los gastos operativos de la organización debido al elevado ausentismo y rotación de personal, lo que, a su vez, tiene como consecuencia un efecto negativo en la productividad y competitividad de la empresa ante sus competidores. Además, se sabe con certeza que los gastos implicados en ocupar una vacante van más allá de la capacitación del nuevo personal; pues esto implica una inversión en publicitar la vacante, tiempo en la realización de entrevistas, selección y capacitación. Sin mencionar el tiempo que le toma al nuevo colaborador empezar a ser productivo.

A través de la implementación de programas de actividad física para los colaboradores de la organización se busca disminuir los índices de estrés laboral, que podrían repercutir en el ausentismo y rotación de personal por parte de los colaboradores, contrarrestando los antes mencionados a través de los beneficios que proporciona la actividad física por medio de sesiones de ejercicio correctamente dosificada. Disminuir los niveles de estrés se traduce en colaboradores más enfocados, más relajados, por ende, recurso humano más productivo, y por consecuencia, aumento en la productividad de la organización.

1.3.3. Valor social.

A través de este caso de estudio se busca propiciar el bienestar del recurso humano promoviendo la salud dentro de la organización. Se promueve el cuidado del capital humano de la empresa tomando en consideración que es gracias a éstos que el ente organizacional mantenga su operación, niveles de producción y competitividad dentro del mercado. Además de crear en el colaborador un sentido de pertenencia dentro de la empresa al notar que ésta se encuentra agradecida, le preocupa e importa su bienestar físico y mental, así como propiciar las condiciones de trabajo adecuadas para la desempeño personal y profesional de sus colaboradores.

1.3.4. Valor metodológico.

El presente caso de estudio contribuirá a la generación de nuevos datos relacionados al impacto de la actividad física dentro de una empresa maquiladora en el área de Tijuana. Además, sentará las bases teóricas con respecto al tema del *Wellness* empresarial en el Estado, ya que, los datos y literatura con relación al tema no se encuentran profundamente abordados ni estudiados en nuestra región como lo están en otros países de primer mundo.

1.4. Objetivos.

1.4.1. General.

- Determinar el impacto de un programa piloto de *wellness* corporativo con duración de tres meses, dentro de la empresa maquiladora ABC en Tijuana, Baja California; en la reducción del estrés laboral posterior a su implementación.

1.4.2. Específicos.

- Medir los niveles de estrés laboral de las áreas funcionales participantes, a través de la aplicación de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional; con la finalidad de contar con datos iniciales para su contraste con los datos finales al término del período de implementación del programa piloto.

- Evaluar la satisfacción de los participantes hacia las actividades del programa piloto, a través de un cuestionario de seguimiento, con el propósito de realizar los ajustes necesarios en éste con el fin de controlar la participación de los sujetos de estudios.
- Diseñar las sesiones que conformarán el programa piloto de actividad física y que se llevarán a cabo bajo las recomendaciones de la OMS, con relación al tiempo mínimo de actividad física para la mejora del bienestar.
- Implementar el programa de actividad física a los participantes de las áreas funcionales seleccionadas durante un período piloto de tres meses, con una duración por sesión de un máximo de 10 minutos, de lunes a viernes.
- Realizar una evaluación final de los niveles de estrés de los participantes por medio de la aplicación de la Escala de Desgaste Ocupacional, con el propósito de realizar un análisis comparativo de los resultados iniciales y finales, posterior a la implementación del programa piloto.
- Realizar las conclusiones del experimento tomando en consideración los hallazgos encontrados posterior al análisis de los niveles de estrés iniciales y finales.
- Realizar una propuesta de implementación de programa *wellness* corporativo basada en actividad física como una alternativa para combatir el estrés laboral dentro de la empresa.

CAPITULO 2. Marco teórico

2.1. Definición de estrés

Como se menciona en la Revista Perspectivas (2007), donde el estrés como aquellas respuestas del ser humano a partir de un estímulo o acontecimiento estresante. Hasta el día hoy, este concepto es utilizado en diferentes ámbitos. (Seyle, 1926, citado en revista Perspectivas, 2007).

En consecuencia, y en palabras del Sistema Mexicano del Seguro Social (IMSS) define al estrés como el cúmulo de reacciones físicas y mentales a las que un individuo hace frente cuando se expone a varios factores externos que superan su capacidad para hacerles frente (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2020)

Peiró (2001) nos dice que “Las experiencias de estrés vienen producidas por una serie de situación ambientales o personales que podemos caracterizar como fuentes de estrés o estresores. Esas situaciones son percibidas por las personas y entonces se inicia la experiencia de estrés” (p.31). Dichas experiencias desatan un proceso de reacciones emocionales, al mismo tiempo, se ponen en marcha una sucesión de procesos que buscan hacer frente a esas situaciones de estrés. En función al resultado del proceso de afrontamiento y control del estrés, se desencadenan otros productos que, con base en su duración, resultarán en otra serie de efectos y consecuencias más significativas para el individuo. Las anteriores relaciones, se encuentran reguladas por un encadenamiento de variables personales y ambientales. Asimismo, existen ciertas variables, como el apoyo emocional y social, encargadas de normalizar la relación entre la experiencia subjetiva del estrés. De esta manera, la vivencia ante el estrés de un individuo dentro de un contexto donde existe el apoyo emocional o social resulta en efectos menos negativos que aquellos en los que no se presenta ningún tipo de apoyo (Peiró Silla, 2001).

La presencia de estresores se produce al presentarse un desajuste deficitario entre las demandas, sean estas en el entorno o relacionadas a los recursos con los que el individuo cuenta para hacerles frente, provocando en la persona una sensación de frustración generada por la idea de afrontar las consecuencias negativas a las que se verá sometida al no cumplir con dicha tarea.

Cabe señalar, que dichas tareas no siempre proceden del entorno, en ocasiones provienen del individuo en sí, al establecerse así mismo, niveles de exigencia muy altos que será incapaz de satisfacer causado por factores externos ajenos a él mismo, como podría ser la imposibilidad de conseguir los recursos necesarios para cumplir con la demanda, lo que generará estrés.

Un episodio de estrés inicia de una situación ambiental o personal que impacta sobre el individuo, exigiéndole tareas que la persona no controla o no puede atender, generando una sensación de falta de control y una amenaza para él mismo (Peiró Silla, 2001)

El estrés puede ser identificado mediante tres fases: *Reacción de alarma*. El organismo se defiende de un estímulo estresante, alterando al sistema nervioso con diversas manifestaciones físicas como: resequedad en la boca, dilatación de pupilas, transpiración, tensión muscular, taquicardia, aumento de frecuencia respiratoria, presión arterial elevada, aumento de la síntesis de glucosa. Por consiguiente, el sistema endocrino también se ve afectado con alteraciones en el hipotálamo, hipófisis y glándulas suprarrenales, secretando mayor cantidad de hormonas como la adrenalina, noradrenalina y la hormona adrenocorticotropa (ACTH).

La siguiente fase, denominada *Estado de resistencia*. Se presenta una vez que el organismo ha sido incapaz de enfrentarse a la amenaza de agentes lesivos físicos, químicos, biológicos o sociales, y continúa su adaptación de manera progresiva. Posteriormente, se presenta una disminución de la capacidad de respuesta, consecuencia de la fatiga y suele haber un equilibrio entre en medio interno y externo de la persona. De esta manera el organismo puede resistir por tiempo prolongado el estrés, en caso contrario se avanza a la siguiente fase, definida como:

fase de agotamiento. Una vez que el sistema de adaptación se ve limitado por la persistencia del estrés o el aumento de su intensidad, sobrepasando la capacidad de resistencia, el organismo, entonces, inicia un estado de deterioro que resulta en una importante disminución de capacidades físicas reduciendo la habilidad de interrelación con el medio que le rodea y provocando alteraciones psicósomáticas (Revista Perspectivas, 2007).

2.1.1. Estrés laboral y burnout

Seyle, (1926, citado en revista Perspectivas, 2007) define al estrés laboral como la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo en busca del ajuste y adaptación a las presiones internas y externas. El estrés laboral se hace presente cuando se experimenta un desajuste entre la persona, sus responsabilidades laborales y la organización. (p. 56).

Es una situación o conjunto de éstas que la psique no logra asimilar y registra entonces como una como malestar o peligro para el organismo. Al hacer lo posible por lograr la homeostasis durante estas situaciones sin éxito, desencadena los síntomas característicos del estrés.

Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2004), menciona que el estrés puede detonarse en situaciones laborales diversas, acentuándose cuando un individuo no se siente apoyado por sus superiores o colegas. También, al sentirse limitado sobre las actividades que desempeña o en la manera en que puede afrontar las exigencias laborales (Stavroula et al., 2004).

El estrés laboral puede dar la pauta a conductas disfuncionales y poco habituales dentro del entorno laboral, además de afectar la salud física y mental de los individuos que la padecen. El estrés prolongado, causado por eventos laborales traumáticos puede originar problemas psicológicos graves, favoreciendo al desarrollo de trastornos psicológicos que converjan en la inasistencia al trabajo y limiten que el empleado regrese a trabajar.

Cuando un individuo se encuentra asediado por una cantidad considerable de agentes estresantes, durante un tiempo prolongado, le resulta más difícil mantener un equilibrio saludable entre lo laboral y la vida personal. Esta situación bajo estrés prolongado favorece a que el individuo adquiera hábitos de vida poco saludables como el consumo de tabaco, alcohol y drogas.

Algunas consecuencias y efectos negativos que el estrés laboral produce sobre el organismo son:

Consecuencias a nivel fisiológico: Taquicardia, aumento de la tensión arterial, transpiración, contracturas, aumento de la glucosa en sangre, aumento del metabolismo

basal, aumento del colesterol LDL (malo), inhibición del sistema inmunológico que reduce la capacidad del individuo para combatir infecciones y dilatación de pupilas. Enfermedades de la piel y pérdida del cabello.

Consecuencias a nivel cognitivo: paranoia, ansiedad, disminución de la capacidad de toma de decisiones, falta de concentración y enfoque, desorientación, irritabilidad, hipersensibilidad a la crítica y sentimientos de falta de control.

Consecuencias a nivel psicomotor del sistema motor: falta de control al hablar, temblores, voz entrecortada, falta de precisión, consumo de drogas legales como tabaco y alcohol, exceso y falta de apetito, conductas impulsivas, risas nerviosas y bostezos excesivos.

Trastornos sexuales, fobias, insomnio y trastornos alimenticios. (Revista Perspectivas, 2007)

En resumen, las definiciones de estrés en palabras de Osorio y Cárdenas (2016), giran en torno a la capacidad del ser humano para adaptarse y hacer frente a las exigencias externas y a las implicaciones físicas y mentales que éstas tienen sobre el organismo.

Por otra parte, Karasek (1976) distingue cuatro tipos de situaciones laborales relacionadas a la combinación de niveles altos o bajos de las tareas y el control. En ese mismo sentido, un trabajo con nivel de control bajo y exigencias altas será considerado como estresante ya que el individuo no podrá hacer frente a esas demandas a causa de una falta de control. Por otro lado, un trabajo con alto nivel de tareas, pero un grado de control elevado, será considerado como uno activo, pero no estresante. Por el contrario, un trabajo con grado de exigencias y control bajo, será considerado uno pasivo. Por último, un trabajo con un grado de control alto, pero exigencias bajas, será un trabajo bajo en estrés (Karasek, 1979).

Son múltiples los resultados de carácter psicológico y fisiológicos que se han encontrado asociados con las respuestas ante el estrés cuando éstas no se han podido contraponer de manera eficaz. Entre los primeros cabe mencionar el síndrome del *burnout* (síndrome de quemarse), definido como el resultado de una exposición al estrés laboral crónica que se presenta caracterizada por la propensión de los profesionales a valorar de forma negativa, su habilidad para realizar el trabajo, así como para entablar relaciones con las personas a las que prestan un servicio, provocado por la sensación de agotamiento emocional, desarrollo de sentimientos negativos, actitudes y conductas de cinismo hacia clientes que

son vistas de manera insensible a cause del endurecimiento afectivo del profesional. El síndrome del burnout no debe ser visto como sinónimo de estrés psicológico, sin embargo, debe ser considerado como un resultado de la exposición prolongada de agentes estresantes que se originan en la relación profesional-cliente, y en la relación profesional-organización (Gil-Monte, 2003).

El síndrome de *burnout* (desgaste ocupacional), es definido por Torrades (2007), como un proceso polifacético en constante evolución. Establece que puede iniciar generando cambios psicológicos que van aumentando de intensidad con el paso del tiempo. Estos cambios se reflejan en actitudes de descontento, irritabilidad e incluso cambios emocionales que impactan negativamente el sistema físico y mental. En general, se habla de un proceso que puede crear una despersonalización, agotamiento emocional y una sensación de escasa realización personal. Emociones que a su vez pueden provocar una propensión a generar adicciones y/o accidentes que terminen afectando la integridad física de los individuos que lo padecen.

La sintomatología inicial frecuente ante el estrés es la física, caracterizada por una fatiga crónica, dolor de cabeza y migraña; alteraciones gastro-intestinales, dolor abdominal y colitis; dolores musculares, alteraciones respiratorias, del sueño, dermatológicas, entre otros.

Posteriormente, se presentan alteraciones de la conducta en donde destaca una tendencia irregular de mala alimentación, abuso de drogas y alcohol. Además, se hacen frecuente la presencia de conductas violentas, tales como: la agresión, actitud defensiva y cinismos. Dentro de las alteraciones prácticas, se encuentra el ausentismo laboral. También, pueden presentarse conductas del tipo paradójica-defensivas, tales como: las aficiones excesivas y obsesivas, pseudo-ausentismo, dedicación exagerada al estudio y/o desarrollo de actividades con la finalidad de liberarse de la rutina.

En este mismo sentido, también se manifiestan alteraciones de carácter emocional como la ansiedad, depresión, baja autoestima e irritabilidad con sentimientos de frustración profesional y deseos de abandono laboral (Torrades, 2007).

Desde un enfoque de carácter individual, las consecuencias del estrés asociadas al síndrome de burnout se traducen en un impacto significativo de la salud de las personas deteriorando no solo ésta, sino sus relaciones interpersonales dentro y fuera del ámbito

laboral. La manera en que el síndrome del burnout se refleja sobre las relaciones interpersonales es través del cambio negativo de las actitudes y conductas del individuo (cinismo, agresividad, irritabilidad, aislamiento, etc.) acompañado de un cansancio emocional severo. Este tipo de conductas y actitudes termina por menoscabar las relaciones dentro de un ente organizacional, elevando el riesgo de conflictos interpersonales.

Los efectos y consecuencias asociadas al síndrome del burnout suelen continuar posterior a la jornada laboral, existiendo una transferencia de lo laboral a la vida personal y privada del individuo que lo padece. La prevalencia de actitudes y comportamientos negativos se ven permeados hacia el entorno familiar, donde los miembros de la familia se ven impactados fuertemente por estos comportamientos erráticos, mismos que los familiares y allegados del individuo deberán estar preparados para sobrellevar. (Osorio, 2016)

Por otra parte, el cansancio emocional, las personas encuentran dificultad para permanecer alejado de sus problemas laborales, que optan por la soledad, perjudicando las relaciones interpersonales. Asimismo, demandan atención de los suyos, que, en ocasiones, suele no ser otorgada a consecuencia de comportamientos negativos, negación, falta de disposición e indiferencia por parte del individuo estresado.

La primera evidencia de burnout es el cansancio, depresión, trastornos del sueño y cambios del apetito. Por lo que es importante mantenerse atento ante la presencia de estas señales para efectos de iniciar una intervención. La segunda es la insatisfacción; guiada por una pérdida en el placer, gusto y entusiasmo por realizar una tarea determinada. Desprovisto de la felicidad y entusiasmo, la indiferencia se hace presente disminuyendo el esfuerzo en realizar un buen trabajo. Este conjunto de situaciones conductuales no se encuentra limitadas al individuo solamente, sino que, tienden a escalar y traspasarse hacia los miembros del grupo que rodean al estresado y su contexto. Lo que genera irritabilidad y falta de participación. El individuo ya presenta mínimo intereses en involucrarse y hacerse participe en actividades en consenso, llevándolo a la experimentación de una sensación de fracaso profesional y personal lo que podría detonar la adquisición de hábitos saludables negativos, ausentismo y abandono laboral, lo que Marrau (2019), refiere que como una tercera etapa de una situación que se viene arrastrando desde la presencia de cansancio hasta el desarrollo de insatisfacción. Evidentemente, esta situación

se permeará al entorno social más cercano; pudiendo ser este lo familiar o marital. Si bien, el proceso de desgaste ocupacional no sucede de la noche a la mañana, pues, presenta un patrón que muestra señales de alarma y evidencias de que algo no se encuentra bien en el individuo, simplemente, en varias ocasiones, se opta por no prestar la atención a dichas señales.

Es evidente que el síndrome del burnout nace de un desequilibrio entra las demandas y exigencias del trabajo, así como de la capacidad del individuo para poder sobrellevar tales exigencias con ciertas condiciones. Es importante remarcar la importancia que juega el papel del encargado de la selección del personal en una organización para los distintos departamentos y puestos. Resulta imperante reconocer las capacidades de cada sujeto que aspire a un ocupar una vacante, y es válido hacer de su conocimiento cuando una persona no se encuentra apta para la toma de una vacante y prevenir que una persona corra el riesgo de experimentar un fracaso prolongado que la coloque en una predisposición al desarrollar dicho síndrome.

Con relación a las empresas y las consecuencias provocadas por los efectos del síndrome del burnout que impactan negativamente sobre los objetivos y metas de éstas son: la disminución de la satisfacción laboral, ausentismo elevado y recurrente, baja implicación en las tareas de las organización, deterioro en la calidad del servicio prestado, aumento de los conflictos interpersonales entre los compañeros, superiores e individuos que los rodean, así como el aumento de los accidentes dentro del área de trabajo (Marrau, 2009).

El deterioro de la calidad de servicio de la organización deriva de sus componentes actitudinales y especialmente de las actitudes de despersonalización. La disminución de la motivación y satisfacción laboral, junto con el deterioro del rendimiento de las personas en el trabajo, especialmente en lo que a calidad se refiere, y el incremento de la frustración va a condicionar el desarrollo de actitudes poco positivas y de desinterés. Las personas llegan a tratar a los demás como si fueran objetos y no como seres humanos. No solamente se adoptan actitudes rutinarias en el desarrollo del servicio, sino que se presta menos atención a las necesidades humanas del receptor. Actitudes duras y deshumanizadas se convierten con frecuencia en conductas con estas mismas características (Marrau, 2009, p.172).

Lee y Ashforth (2009), atribuyen la despersonalización a un deterioro progresivo basado en el fuerte compromiso y sacrificio con el que los individuos inician su vida laboral en una organización. Lo que al principio parece una profesión recompensante, retadora y una fuente de gratificación, se torna perjudicial al incrementarse las exigencias laborales por parte de los compañeros de trabajo, que a su vez disminuye el gusto por la interacción con las personas, además de una pérdida de compromiso con el trabajo.

Este tipo de trastorno es frecuente en personas que suelen fijar altas expectativas en su vida profesional que van más allá de sus capacidades actuales. Provocando un exceso de motivación y compromiso con su trabajo, considerándolo como parte fundamental de su existir. Desafortunadamente, este tipo de expectativas resulta contraproducente al momento de suscitarse un fracaso en la consecución de los objetivos previamente establecidos, pues, genera una sensación de frustración al no conseguir los objetivos planeados, provocando una falta de contribución significativa a la vida, sentando las bases para el desarrollo del burnout. El síndrome, entonces, es el resultado de un proceso de desilusión, un fracaso en la búsqueda de un sentido para la vida en personas altamente motivadas por su trabajo.

Resulta interesante resaltar el nivel de relación y ponderación del vínculo que tienen las relaciones interpersonales en el desarrollo de este síndrome. Pues, aquellos individuos cuyas ocupaciones se centran en tareas relacionadas al contacto directo o frecuente con pacientes, compañeros, alumnos, clientes, etc. En fin, todas aquellas ocupaciones cuya tarea principal es brindar un servicio, contribuyen de forma significativa al sentimiento de cansancio emocional característico del burnout. Una vez presente el cansancio emocional, se tiende a presentar un desequilibrio entre la inversión del esfuerzo versus la sensación de recompensa y satisfacción produciendo una pérdida de bienestar profesional, disminuyendo también la capacidad de implicación personal (cumplir con las obligaciones de la mejor manera posible).

El burnout no es una cuestión de selección voluntaria, pues lo padecen todos aquellos individuos que, tras haber experimentado una serie de situaciones que socaven su rendimiento profesional, experimentan un alto grado de estrés emocional que deriva en cansancio. Como se ha mencionado con antelación, estas situaciones deben influir de manera directa en las personas, por ejemplo: la naturaleza del trabajo que desempeñen dentro de una organización, el tipo de institución, las obligaciones y tareas a desarrollar,

la cantidad de recursos disponibles para el desarrollo de estas, vínculos entre compañeros o grupo de trabajo con los que se tiene interacción directa y, sobre todo, la personalidad del individuo.

El primer paso para poder atacar el burnout se encuentra en conocer, entender y aceptar nuestra capacidades y limitaciones, además de respetar estos último, pues, en ocasiones, se tiende a considerar que es apto para todo y que todo lo puede. Conocer nuestro potencial implica un proceso de autoconocimiento, análisis objetivo de nuestro ser y tiempo; actividades que gozan de poca o nula prioridad en el día a día. El segundo paso, radica en identificar y entender lo conflictos, tomar acción sobre las causas para encontrar una solución, más allá de solo dejarlos pasar, lo que implica a su vez una inversión de tiempo en reflexión (Marrau, 2009).

2.1.2. Estrés laboral en el mundo.

El estrés laboral y síndrome del burnout son problemas de salud graves que han presentado una creciente evolución. Es sabido que cualquier individuo puede padecer o ser víctima de estrés causado por el trabajo sin la necesidad de presentar un sintomatología clara y fácil de identificar, al contrario, es un proceso paulatino que amenaza en silencio. Las exigencias laborales con bajo grado de control, las largas y extenuantes jornadas laborales se encuentran dentro de los factores desencadenantes del estrés laboral. El trabajo provoca estrés, pero según la profesión que se ejerza y las actividades que de esta emanen, será el grado de estrés al que se someta un individuo.

Existe una creciente preocupación mundial con respecto al impacto del estrés laboral en el mundo. La mayoría relacionados con problemas de género, grupo étnico, acoso sexual, violencia y robos dentro del área laboral, así como de carácter familiar. El estrés laboral es unos de los problemas de salud comúnmente relacionados al trabajo en Estados Unidos. La segunda encuesta europea sobre las condiciones labores indicó que el 28 por ciento de los trabajadores reportaron estrés a consecuencia de su trabajo. Tan sólo en Japón, la proporción de trabajadores que reportan serios problemas de ansiedad y estrés provocado por su ritmo de vida laboral paso de estar en 53 por ciento (1982) a 63% en 1997, un aumento del 10 por ciento en quince años.

La globalización ha jugado un papel importante en el aumento de los niveles de estrés generados por el trabajo. Rantamen (2000) define a la globalización como “un aumento en la actividad económica mundial como consecuencia de la liberación del comercio y eliminación de obstáculos a la transferencia de capital, bienes y servicios a través de la frontera nacional”. Aunque la globalización tiene como propósito la creación de nuevos empleos para aquellos trabajadores con pocos ingresos de los países en vías de desarrollo, trabajos que contribuirán al ingreso nacional de un País y por lo tanto ayudar a financiar los servicios sociales y de salud, educación, investigación entre otras actividades.

Sin embargo, cuando se trata de países emergentes, éstos enfrentan un gran reto con lo que respecta al tema de los cambios en la naturaleza del trabajo, tales como: la creciente fragmentación del mercado laboral, la alta demanda de contratos flexibles, la elevada inseguridad laboral, los horarios largos e irregulares de trabajo con una baja remuneración, además del conjunto de peligros laborales que acompañan a las viejas y nuevas industrias y tecnología (Houtman & Jettinghoff, 2007).

Por otra parte, en cuanto a los países emergentes, se tiene una gran preocupación con respecto al impacto que tiene el estrés laboral sobre la salud. Por ejemplo, se ha observado un incremento en el riesgo de padecer estrés laboral y propensión a sufrir accidentes a causa de éste en países del sureste de Asia, países que han presentado una industrialización rápida (Harnois & Gabriel, 2000).

Con datos de la Comisión Internacional de la Salud Ocupacional (ICOH, 2005), que establecen que:

La mayoría de los países en vías de desarrollo presentan poca inversión en investigación y presentan muchos problemas aún sin resolver; éstos son quizás, las razones que explican el por qué se han visto pausados en la generación de datos apropiados para la evaluación del impacto de los cambios causados por el trabajo. Sin embargo, algunos estudios han sido realizados y éstos muestran la importancia de la alta presión sanguínea y enfermedades cardiovasculares en la población en México, Brasil y Colombia, así como la distribución diferencial entre grupos de colaboradores expuestos y no, a condiciones psicosociales negativas como: tensión laboral, sobre compromiso e inseguridad laboral. Algunos estudios hacen hincapié sobre el interés en los sectores

económicos crecientes tales como: servicios y la economía informal (ICOH Conference of Cardiovascular diseases, 2005).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1994), cerca del 50 por ciento de los trabajadores en países industrializados refieren que su trabajo es mentalmente demandante. Además, se reportan cerca de 120 millones de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con la salud ocupacional, dentro de los cuales 200 mil son considerados muertes y un aproximado de 68 a 157 millones de casos de enfermedades causadas por estrés laboral entre el recurso humano global (World Health Organization, 1994).

En América Latina, el estrés relacionado al trabajo es hasta el momento reconocido como una de las pandemias modernas dentro del ámbito laboral. En este mismo sentido, muchos profesionales de la salud ocupacional de la región consideran que un buen ambiente psicosocial acompañada de una buena ergonomía están relacionados con la comodidad. Lamentablemente, hasta el día de hoy no se ha encontrado interés en la regulación o desarrollo de protocolo de buenas prácticas laborales enfocadas en la ergonomía y exposición a riesgos psicosociales tales como un alto ritmo de trabajo, largas jornadas laborales y seguridad en el trabajo (Houtman & Jettinghoff, 2007).

Un estudio de CareerCasten Estados Unidos (2019, citado por El Economista, 2016) sobre los empleos más estresantes en el mundo permitió la relación acerca de los trabajos más estresantes.

La cantidad de estrés que experimentada por cada trabajador se puede pronosticar, analizando las exigencias típicas y las crisis inherentes al puesto. Con el fin de realizar el cálculo, se tomaron en consideración once elementos constitutivos al empleo, dentro de los cuales se encuentran: los viajes, el potencial de crecimiento, trabajo frente al público, competitividad, demanda física, condiciones ambientales, los peligros presentes, la puesta en riesgo de la vida propia o la de un compañero.

Los resultados colocan en primer lugar al soldado activo, con un porcentaje 84.8 por ciento de riesgo de desarrollar estrés a causa del trabajo, secundado por bomberos con 60.6 por ciento; pilotos comerciales con un 60.5 por ciento; policías con 53.8 por ciento, organizador de eventos 49.9 por ciento, responsable de relaciones públicas 48.5, altos directivos con un porcentaje de 47.5, presentador de radio con 47.3, periodistas con 46.8 y conductor de taxi con un 46.3 por ciento (El Economista, 2016).

Shillings & Brachill (1987, citado por Curbow, s.f.) reportó que por lo menos el 30 por ciento de los trabajadores estadounidenses constataron que se encontraban expuestos a estrés mental causado por situaciones laborales. En ese mismo sentido, entre el género femenino, los porcentajes de estrés fueron mayores, con un 34 por ciento dentro de las edades de 18 y 29 años, seguido por un 43 por ciento dentro del rango de edad de 30 y 44 años, finalizando con un 42 por ciento representado por mujeres mayores de 45 años, mismas que referían haber experimentado estrés mental y cansancio a consecuencia del trabajo.

En Colombia, dos de cada tres trabajadores reportan una exposición a factores psicosociales durante su horario laboral completo, a los que se añaden también, factores de tipo externo al lugar del trabajo como: dificultad para llegar al trabajo, ubicación del trabajo dentro de una zona violenta, escaso tiempo de descanso, entre otras.

Entre un 20 por ciento y un 33 por ciento refieren sentir niveles de estrés elevados. Dentro de los factores que los colaboradores identificaron como causales de accidentes de trabajo tienen relación con factores psicosociales tales como: cansancio, ritmo acelerado de trabajo, y una alta exigencia a cumplir con el objetivo del día. (Posada, 2011).

Cabe mencionar, que Colombia no es el único País latinoamericano que presenta problemas de salud a raíz de los efectos del estrés laboral. Un estudio realizado en Venezuela por Oramas et al (2007) cuyo objetivo fue explorar los niveles de estrés laboral en docentes venezolanos para identificar los factores existentes dentro del contexto laboral y distinguir la presencia de los efectos del síndrome el burnout como: cansancio físico y emocional, falta de realización profesional y despersonalización. Asimismo, identificar la correlación existente entre dichas variables con el género, edad y tiempo de exposición a agentes estresantes.

Los resultados arrojados señalan que los docentes presentan agotamiento emocional, sin embargo, se mostraron una baja despersonalización. No obstante, el cansancio emocional que experimentan es el resultado de las demandas de las actividades que realizan, quedando evidente el inicio de lo que podría desencadenar en la salud a nivel fisiológico (Oramas et al., 2007).

Mientras tanto, un estudio llevado a cabo en España por Portero de la Cruz et al. (2020), cuyo objetivo era medir los niveles de estrés laboral, síndrome de burnout e insatisfacción laboral en el personal de enfermería del departamento de emergencias encontró que los altos niveles de estrés laboral y burnout se encuentran estrechamente relacionados a la insatisfacción profesional que presentan los individuos estudiados. Portero de la Cruz et al. (2020) definen la satisfacción laboral como: la sensación positiva generada por sentirse apreciado en el trabajo o sentir que lo que se hace es apreciado. Se estimó que un 50 por ciento de los miembros del staff de enfermeros dentro del departamento de emergencias se encuentran insatisfechos con sus trabajos. Dicha insatisfacción podría generar resultados no deseados dentro del entorno laboral como: ausentismos, rotación elevada de personal.

Entre el staff de enfermeros del departamento de emergencias, el burnout es el que se encuentra estrechamente ligado a la salud en general provocando ralentización física y mental como: dolores de cabeza, depresión e insomnio. En España, el costo anual dedicado a los desórdenes de comportamiento y mentales atribuidas al trabajo se encuentra estimado entre 150 y 372 millones de euros (Portero de la Cruz et al., 2020).

Como se ha comentado con antelación, el estrés laboral y síndrome del burnout se presentan en diferentes áreas laborales y ningún individuo o profesión se encuentran exentos de padecerlos. Aunque son muchos los factores o estresores relacionados con el desarrollo de estas enfermedades, es importante tener en consideración que estos estresores no siempre se presentan en conjunto, sino que, pueden aparecer de uno en uno, paulatinamente sin la presencia de síntomas visibles ni aparentes.

2.1.3. Estrés laboral en México.

Una investigación global realizada a seis mil empresas por Grant Thornton International Business Report (IBR 2011, citado en Diario El Siglo de Torreón, 2012), México ocupaba el séptimo lugar de estrés laboral en 2011. Aunque para entonces, los empresarios mexicanos calificaron en un 18 por ciento su grado de estrés en el trabajo, mismo reportado por Reino Unido, Alemania y Canadá. Aunque un 41% por ciento de los directivos entrevistados refirieron un aumento de tensión en el trabajo, en comparación al año de 2010 en el que un 69 por ciento de los ejecutivos expresaba incrementos en

estrés respecto a 2009. La razón atribuida al 59 por ciento de los casos fue el intentar el logro de las metas de rendimiento y, en segundo lugar, se consideró a conflictos internos o políticas del lugar de trabajo como el estresor principal. El estudio reveló que los días de asueto tomados en México durante 2011 fueron nueve, situándolo entre los países que más trabajan casi al nivel de naciones asiáticas como Tailandia y Japón. Las actividades realizadas por los empresarios mexicanos para contrarrestar el estrés en el trabajo son: realizar ejercicio y mantener un patrón regular de trabajo (Diario El Siglo de Torreón, 2012)

De acuerdo con Gámez, (2019), la OMS considera a México como un país con índices de estrés laboral muy elevados, tanto que es considerada la nación con mayores afectos a nivel mundial, pues presenta un 75% de mexicanos en edad laboral con presencia de cansancio mental debido a las altas demandas de rendimiento por parte de sus empleadores. Lo anterior, comparado con países de primer mundo como China y Estados Unidos, reconocidos también, por sus largas jornadas laborales, sin embargo, presentan un 73% y 59%, respectivamente. No obstante, las diferencias entre los países son marcadas en términos de productividad, ya que, los índices del país azteca se encuentran por debajo de aquellos de China y Estados Unidos.

Los trabajadores mexicanos son los que más horas trabajan. El promedio al año de horas trabajadas por trabajador en México es de 2246 horas, más elevado que el promedio de la OCDE de 1766 horas y alrededor de un 60% más alto que en otros países como Noruega (1424 horas), Holanda (1419 horas) y Alemania (1371 horas). Esto, podría ser una consecuencia de las dificultades provenientes de la legislación laboral mexicana que impuesta recientemente a los trabajos de tiempo parcial.

Estudios han demostrado que el trabajo prolongado perjudica la salud física y mental de los trabajadores, especialmente, cuando éstos tienen poco control sobre la cantidad de horas que trabajan o su horario de trabajo (Bassanini & Caroli, 2015). Las largas jornadas laborales contribuyen a deficiencias en el entorno laboral, lo que presenta consecuencias para la salud de los colaboradores, teniendo como consecuencia un impacto en el aumento de las bajas por enfermedad en un 40%. A medida que aumenta la ausencia por enfermedad, los trabajadores están menos disponibles para utilizar sus habilidades en el trabajo. (The Organization for Economic Co-operation and Development, 2017).

En México, no se cuentan con cifras exactas del número de personas que padecen estrés en el entorno laboral ni cuáles son las enfermedades que se desencadenan. Guadalupe Aguilar Madrid, especialista de la Unidad de investigación de Salud en el Trabajo del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), explica que hasta el momento el estrés no está catalogado como una enfermedad, pero sí es un precedente de otros padecimientos crónico-degenerativos como: obesidad, hipertensión, diabetes, entre otros. “El estrés no mata, pero enferma”, apunta la especialista del IMSS. Además, asegura, el no tener el número exacto de trabajadores en nuestro país impide tener un diagnóstico real (Gutiérrez, 2007).

México es una nación en vías de desarrollo y con mano de obra barata, es un país que se encuentra apto para a mayores presiones y exigencias, y el estrés no pasará desapercibido. De hecho, entre los individuos que mayor estrés presentan a nivel mundial son los empresarios mexicanos. Lo anterior, en gran medida a un factor externo difícil de controlar como un entorno económico volátil, así como la preocupación de un menor ingreso y márgenes disminuidos en las utilidades. Además, de destacar una mayor competencia, la falta de efectivo, regulaciones y burocracia, presión para adaptarse al cambio y la tecnología; internet y una falta de tiempo para invertir en familia, amistades y entretenimiento. Asimismo, esta situación trae consigo implicaciones negativas a nivel gerencial dentro de la empresa, afectando el liderazgo, mismo que influye en el 70 por ciento del clima de la organización y 30 por ciento de los resultados de la empresa misma. En México, el estrés entre los colaboradores es producto de ciertas variables como una falta de planeación, errores constantes, improvisación y fallo en la comunicación con respecto al entendimiento de las instrucciones. (The Organization for Economic Cooperation and Development, 2017).

Gómez (2016) atribuye el estrés laboral a una falta de apoyo, así como una escasa capacidad de liderazgo por parte de una organización que tiene como consecuencia una deficiente capacidad de trabajar en colaboración con colegas y superiores de las diferentes áreas funcionales. Además del hecho de contar con deficiencias en descripción de puestos y sobresaturación de responsabilidades sin recibir compensaciones coherentes a los niveles de exigencia que se delegan a los empleados, falta de reconocimiento, trato injusto y cambios obligados de puesto. Todo lo anterior, genera un efecto en cadena que desgasta las capacidades de los individuos para funcionar de manera eficiente. El cúmulo de

emociones ligadas a la exposición prolongada de estrés laboral es una bomba de tiempo esperando a estallar.

2.1.4. Estrés laboral y la industria maquiladora en Tijuana, Baja California.

El sector maquilador en México contribuye al fortalecimiento de la economía del País, por medio de beneficios como oportunidades de empleo, aumento en el desarrollo de tecnología, aumento en la participación del mercado internacional y una constante capacitación y entrenamiento de la mano de obra mexicana (Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación, 2016). Dentro del periodo de enero 2015 y mayo de 2016, el sector de la industria maquiladora presentó un gran crecimiento. Las compañías registradas en el programa IMMEX sumaron un total de 6 mil 134 en el año 2016, de las cuales 5 mil pertenecientes a la manufactura. Dentro de los 32 Estado del País, tan solo once representan el 81.8 por ciento de empresas dentro del IMMEX, entre ellas Baja California. Asimismo, un indicador de horas trabajadas identificó 7 Estados que representan el 85.5 por ciento, dentro los mismos, se encuentra: Durango, Michoacán, Tamaulipas, Chihuahua, Baja California, Guanajuato y Sonora (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016).

La mayor cantidad de empresas registradas en el programa IMMEX se encuentran localizadas en la parte norte del País. Como anteriormente se mencionó, las horas trabajadas en estos Estados son mayores al del resto de los Estados de la Republica.

Leka et. al (2004), que aquellos individuos con mayor exposición al estrés dentro de una empresa son aquellos que ocupan puestos directivos de alto o mediano rango, ya que este trabajo se encuentra más relacionado a generadores de estrés debido a las altas demandas y exigencias, que a menudo, suelen superar las habilidades de quienes se encuentran en el puesto para tomar decisiones, tomar el control e inclusive por la ausencia de apoyo de sus compañeros.

En este mismo sentido, el estrés laboral ocasionado por este tipo de cargos puede presentarse desde los primeros días ejercer tal posición, a consecuencia del grado de responsabilidad que ésta representa. Además, del hecho de contar con la presión de los altos directivos quienes se encuentran en busca del cumplimiento eficiente de los

objetivos de la empresa mediante toma de decisiones que podrían afectar la productividad, calidad e inclusive el fin de una empresa. El constante mantenimiento de la efectividad es el detonante del proceso del estrés y el creciente número de amenazas tanto para el individuo como la misma empresa (Bittel & Ramsey, 1988).

De acuerdo con datos del Banco de Información Económica (BIE, 2020) del INEGI, en la ciudad de Tijuana operan -al mes de marzo de 2020- 591 establecimientos pertenecientes al Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX). Con un total de 20 mil 125 personas dentro del personal administrativo ocupado con un total de 3 millones 976 mil horas trabajadas al mes, lo que corresponde a un promedio 49 horas por semana por trabajador.

El estrés laboral es un tipo de estrés donde la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física y/o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan la salud, sino también su entorno más próximo ya que genera un desequilibrio entre lo laboral y lo personal. Teniendo como consecuencias: una reducción de productividad, descenso en la calidad de vida, problemas de salud física o mental, trastornos de depresión y ansiedad, problemas familiares y riesgo de alcoholismo y otras adicciones.

Cabe mencionar que el ritmo de vida acelerado, las largas jornadas laborales y la creciente presión en el entorno laboral pueden llevar al desarrollo de síntomas asociados con el estrés laboral. Asimismo, los periodos largos de inactividad pasados sentados en un escritorio traen consigo una serie de problemas físicos y mentales que van desde la adquisición de malas posturas, dolores musculares, falta de concentración y enfoque para cumplir con las tareas del día.

En relación con lo anterior y de acuerdo con los datos de Andrade (2017, como cita Carrillo, 2017), “en la ciudad de Tijuana 30% de los trabajadores del sector industrial presentan síntomas de estrés o depresión laboral, según la psicóloga clínica, Laura Carrillo Alarcón, encargada el Hospital de Salud Mental”.

Por otra parte, un estudio reciente realizado Baja California cuyo objetivo era determinar el nivel de correlación existente entre el nivel de obesidad y burnout (estrés laboral prolongado), en empleados administrativos de rango intermedio y alto de la industria

maquiladora en los municipios de Tijuana y Mexicali demostró que, tan sólo en la ciudad de Tijuana el 31.70 por ciento de los colaboradores manifiestan estar medianamente estresados, mientras que un 7.31 por ciento refieren manejar un nivel del estrés laboral extremo (Macias, et. al, 2019).

Concordando con Macias et al (2019) la necesidad de investigaciones que relacionen a al estrés laboral y a la salud como herramienta para combatirlo, son necesarias en la región de Baja California, en específico en la ciudad de Tijuana, especialmente aquellas que vinculen la parte de la actividad física como medio para apoyar a las empresas del sector maquilador.

2.2. La NOM 035.

En 2018 se aprobó en México la NOM 035, una iniciativa gubernamental enfocada a que las empresas que operan en el País tomen consciencia de su capital humano promoviendo actividades de prevención para evitar el desarrollo de factores de riesgo psicosocial que puedan afectar la vida de los asociados. La NOM 035 tiene como finalidad que las empresas establezcan los elementos necesarios que permitan identificar, analizar y prevenir factores de riesgo, buscando promover un entorno organizacional que favorezca a todos los involucrados dentro de la organización.

Dentro de los márgenes de la NOM 035, son considerados como factores de riesgos psicosocial todos aquellos acontecimientos y/o situaciones potenciales de riesgo para el desarrollo de trastornos de ansiedad, ciclo del sueño, estrés grave y de adaptación que resulten del desempeño de las funciones del puesto que se ostente dentro de la organización, el tipo de jornada, exposición a acontecimientos traumáticos y actos de violencia laboral al trabajador (hostigamiento, acoso y/o maltrato). Además de comprender los siguientes:

1. *Condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente laboral*
2. *Cargas de trabajo que exceden la capacidad del trabajador*
3. *Falta de control sobre el trabajo*
4. *Jornadas superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo*
5. *Rotación de turnos que incluyan turno nocturno sin períodos de recuperación y descanso*
6. *Interferencia en la relación trabajo-familia*
7. *Liderazgo negativo*
8. *Relaciones negativas en el trabajo.*

Con lo anterior, las empresas en México estarán obligadas a tomar medidas de prevención, así como acciones de control para prevenir o mitigar dichos factores. Y de ser el caso, eliminar todas aquellas prácticas que vayan en contra de la descripción de un entorno laboral favorable, por lo que será necesario implementar acciones y asegurar su seguimiento continuo.

Por lo tanto, será obligación de los patrones el establecer por escrito, implantar, difundir y mantener una política de prevención de estos riesgos psicosociales, la violencia laboral y la promoción de un entorno laboral favorable dentro del centro de trabajo.

Si bien, la NOM 035 fue aprobada en 2018, ésta entró en vigor en dos cortes de tiempo: el primero, en octubre de 2019; y el segundo un año posterior, en octubre 2020. El primer corte tiene como finalidad proporcionar el tiempo necesario para que las empresas establezcan los elementos y herramientas necesarias para la evaluación, identificación y canalización de los casos que presenten síntomas derivados de alguno o varios factores psicosociales. Durante este período, será obligación de las empresas y sus dirigentes asegurarse de la creación de políticas alineadas a los requisitos que la NOM 035 describe, así como de la difusión de estas políticas a toda su plantilla laboral. Las inspecciones realizadas a las empresas por parte de las autoridades correspondientes serán de retroalimentación para que las empresas logren cumplir con los requisitos de la NOM 035. Posteriormente, en el segundo corte, las empresas estarán obligadas a cumplir en tiempo y forma con los requisitos de la NOM 035, por lo tanto, será necesario que las organizaciones ya cuenten con políticas y acciones sólidamente establecidas para la prevención de los riesgos psicosociales. De no ser así, toda organización será acreedora

a una multa que puede ascender a 400 mil pesos mexicanos como consecuencia de no cumplir con los requerimientos de la NOM 035 (DOF, 2018).

Si bien, dentro del documento oficial de NOM 035 se enmarcan los requerimientos que las empresas deberán cumplir, así como herramientas de apoyo para facilitar la transición de las organizaciones a esta nueva etapa de cuidado de la salud de los asociados. Es indiscutible que las empresas deberán invertir en cambios estructurales, así como en los procesos en que se desempeñan algunas de las funciones dentro de la empresa misma. Además de considerar la idea de aumentar la implementación de programas enfocados al cuidado y promoción de la salud de los colaboradores (o contemplar iniciar su implementación en caso de no tenerlos), con la finalidad de evitar los costos asociados por no contar con un plan de prevención para su fuerza laboral.

Cabe hacer mención que la NOM 035 no es un evento aislado dentro de la empresa, sino un evento recurrente que estará en constantes supervisión. Por lo tanto, se les aconseja a las organizaciones no descuidar sus políticas y acciones para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, pues necesario que las empresas se encuentren en constante monitoreo de éstos a través de evaluaciones internas, por lo menos, cada dos años.

2.3. Wellness Corporativo.

En este apartado se establece la definición del *wellness* corporativo, bienestar corporativo o empresarial. También, se asentarán los componentes que conforman al *wellness* corporativo, así como mencionar algunos de los beneficios que aporta la implementación de un programa de bienestar corporativo a una organización.

El *wellness* corporativo es una estrategia fomentada y desarrollada por los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de una organización. La finalidad de esta intervención se encuentra orientada a demostrar la responsabilidad que tiene un ente institucional para con la vida y bienestar de sus colaboradores, reconociendo y agradeciendo a estos la gran cantidad de horas que pasan en las instalaciones de la institución.

Una empresa que promociona y transmite la salud, bienestar y deporte a sus colaboradores de manera activa y continua es conocida como una empresa saludable, en donde la organización aboga por mantener y desarrollar un estilo de vida sano. Lo anterior puede ayudar a los colaboradores a mantenerse enfocados por más tiempo, tomar decisiones complicadas, desarrollar mayor resistencia hacia el estrés y aumentar la creatividad. Asimismo, la existencia de recurso humano saludable disminuirá la prevalencia de lesiones o accidentes musculares, enfermedades cardiovasculares y otras patologías que impactan de forma directa en la calidad, productividad y competitividad de la organización.

El *wellness* corporativo data de los años anteriores a la Primera Guerra Mundial (WWI), en las industrias manufactureras estadounidenses. De acuerdo con Khoury (2014), en 1879, Pullman Company, una empresa con sede en Chicago, establece la primera asociación atlética para empleados para educar e informar a sus colaboradores con respecto a temas de mejora de la salud y bienestar. Para 1880, el presidente de la National Cash Register, instauro descansos activos dos veces al día para que sus empleados se ejerciten y distraigan de las actividades laborales, posteriormente construyendo dentro de la empresa un gimnasio exclusivo para sus colaboradores. Además, en 1911 construye un parque recreacional para sus asociados, idea que Hershey Foods implementa en 1930, agregando un complejo acuático a sus instalaciones.

Más adelante, Ford Motor Company y otras empresas del sector maquilador notaron los beneficios empresariales que obtenían a través de empleados más saludables. Según Limeade (2016) fue posterior a la Segunda Guerra Mundial (WWII) que los programas de *wellness* corporativo se tornaron importantes debido a un tema de calidad de vida laboral que se popularizó durante esta época. Las compañías empezaron a pagar estos programas como parte de una iniciativa para prevenir el consumo de tabaco, la reducción de estrés y mejora de la alimentación, Inicialmente, estos programas sólo se encontraban dirigidos al personal con mayores riesgos de salud.

Con datos de Khoury (2014), no fue hasta 1970 que se crea la Occupational Health and Safety Administration (OSHA) que las empresas dirigieron sus esfuerzos a la implementación de programas para prevención de accidentes y enfermedades relacionadas a lo laboral al notar una mejora de la productividad de los colaboradores y

reducción de costos a través de la implementación de estos programas. Lo que influyó fuertemente a los programas actuales.

2.3.1. Wellness Corporativo: actividad física y bienestar empresarial en el mundo.

El concepto de *Wellness* Corporativo no es nuevo en el mundo. Son diversas las empresas en el mundo que han optado por la implementación de estos programas de bienestar para sus colaboradores y asociados, con la finalidad de gozar de un recurso humano más sano, feliz y productivo, que, a su vez, se traducirá en la mejora de calidad y competitividad.

Con datos de Vesely (2012, citado en Depetris, et. al., 2016), el *wellness* corporativo tiene sus inicios en los Estados Unidos de los años setenta, cuando el cirujano pediátrico estadounidense, y administrador de salud, Charles Everett Koop, elabora un reporte sobre el tabaco, comparando los efectos adictivos de la nicotina con los encontrados en la heroína y cocaína. Inspirado por esta premisa, exhorta a los ciudadanos a crear una sociedad libre de tabaco para el año 2000. (Depetris, et. al., 2016).

Para Guidotti (2015), la calidad de vida laboral de los años setenta desapareció para la década siguiente, a consecuencia de la creencia de que la felicidad y productividad de los empleados aumentaba solamente con el simple hecho de contar con instalaciones bonitas a la vista y brindando mayor atención a los subordinados. Se pensaba que una bonita decoración podría resolver los problemas de salud dentro de la empresa. Sin embargo, la era de la promoción de la salud en el lugar de trabajo de 1980 marcó el inicio de la era del *wellness* o bienestar, mismo que era dirigido principalmente por entrenadores. Por otra parte, este concepto de promoción de la salud en el lugar de trabajo estaba dirigido a los directivos corporativos, y alentaba a la promoción de la actividad física en gimnasio elegantes.

Posteriormente, la promoción de la salud en el lugar de trabajo evolucionó, pues, ya no se trataba de actividad física en gimnasios elegantes, sino que se amplió la visión hacia organización de ferias de la salud, espacios de trabajo más limpios y gimnasios. Lo que provocó que las empresas comenzarán a utilizar este servicio como una herramienta para promover la salud de sus empleados, reducir costos -ya que los entrenadores son más económicos que los médicos- (Guidotti, 2015).

Con datos de Limeade (2016), hace referencia a la compañía Johnson & Johnson como la primera en dar a conocer los resultados que prueban la efectividad de los programas de bienestar sobre el aumento de productividad y ganancias económicas de su compañía.

Para el año 2002, Dee Edmington revoluciona el concepto y enfoque del *wellness* corporativo, al reconocer que los mejores programas de bienestar eran aquellos que exhortaban a las personas a mantener hábitos saludables de vida, además de ayudar a aquellos con riesgo de salud a salir de éste. (Limeade, 2016).

2.3.2. Estructura de un programa de Bienestar Empresarial

Los programas de *wellness* corporativo o bienestar empresarial se encuentra conformados por múltiples disciplinas dirigidas al cuidado de la salud, seguridad personal, felicidad profesional y prevención de enfermedades tal como: la psicología, educación, nutrición, fisioterapia, entre otras. Son variadas las actividades que se pueden implementar como un recurso o herramienta que mejore la calidad laboral de los colaboradores.

Dentro estas actividades podemos encontrar: la meditación, el ejercicio o actividad física, fisioterapia, talleres nutricionales y financieros, conferencias y apoyo psicológico, además de ferias de la salud, programas educativos de seguimiento escolar y planes de carrera dentro de la organización. Las disciplinas, dimensiones y elementos que componen los programas de Wellness Corporativo o Bienestar Empresarial, se presentan en la figura 1.

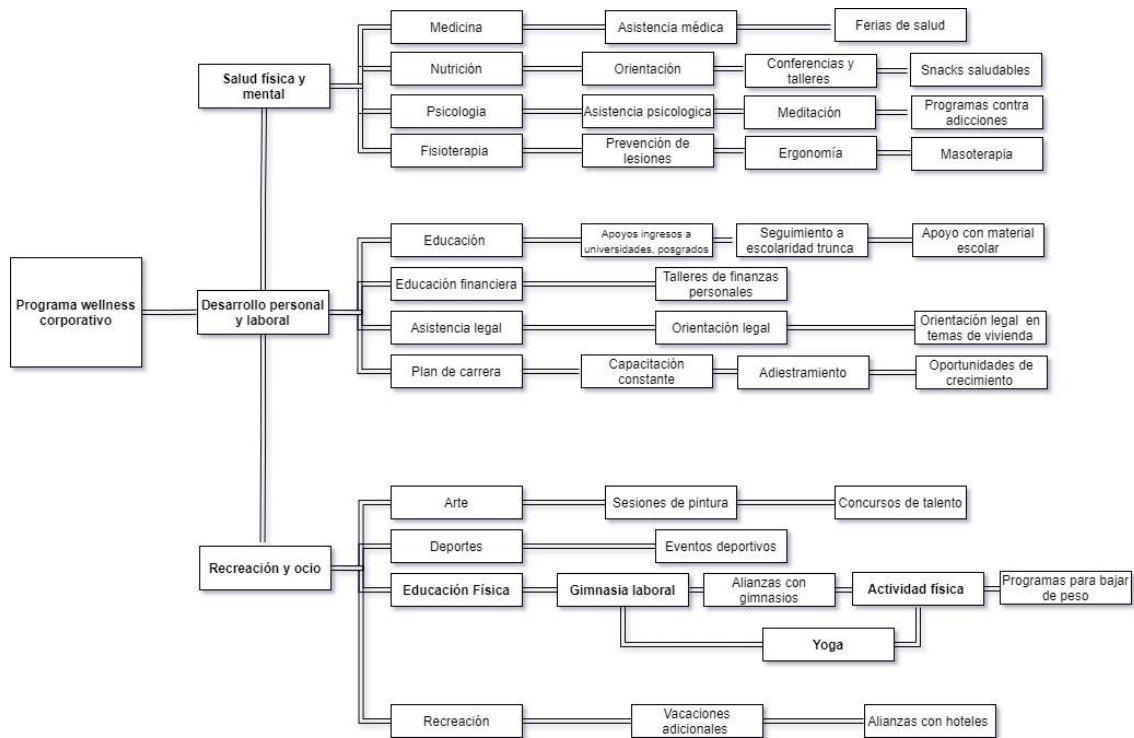


Figura 1. Estructura integral de un programa de un wellness corporativo o bienestar empresarial. Elaboración propia.

Los programas de bienestar empresarial han ido evolucionando con el paso del tiempo, teniendo como inicio la implementación de campañas de concientización para dejar de fumar hasta ofrecer apoyos económicos en coaseguros de gastos médicos mayores por parte de la organización. Por lo anterior, la estructura de un programa de bienestar empresarial se adapta y moldea a las necesidades de la empresa y sus colaboradores, sin perder su enfoque primordial: la salud y bienestar pleno de los colaboradores.

Según Mena (2020) de Corporativo IDESA propone las siguientes dimensiones y elementos para la implementación de un programa de bienestar empresarial integral:

Dimensión	Elementos	Descripción
Salud física	Alimentación Ejercicio físico Descanso Relajación	Implica la realización y mantenimiento de prácticas que favorezcan a un estilo de vida saludable
Relaciones y comunidad	Sana convivencia Cultura de responsabilidad social Cultura de la legalidad	Busca la puesta en práctica de una convivencia armónica respetando los derechos humanos individuales, rechazando todo tipo de violencia y discriminación

		dentro de la empresa. Se promueve la igualdad y equidad.
Finanzas personales	Planeación a futuro Estrategias financieras personales Cuidado del patrimonio	Tiene como objetivo fomentar iniciativas que permitan que los colaboradores desarrollen competencias que sean de utilidad para el control de sus finanzas a corto, mediano y largo plazo.
Impacto ambiental	Reciclaje Sostenibilidad Cuidado del medio ambiente	Se enfoca en desarrollar hábitos que permitan crear una cultura verde dentro de la organización como en el exterior
Salud emocional	Manejo del estrés y ansiedad Construcción de resiliencia	Busca el logro de prácticas para una mayor armonía laboral y personal.
Seguridad personal	Identificación de riesgos y accidentes para prevenirlos Aprender a hacer frente a delitos	Dimensión destinada a la realización de actividades que permitan proporcionar herramientas para salvaguardar la integridad física.
Felicidad profesional	Elaboración de plan de vida y carrera	Pretende lograr un balance de vida, mejorando sus habilidades de colaboración, formar y ser parte de relaciones laborales sanas
Crecimiento intelectual	Programas de capacitación Cursos, talleres y programas	Busca fortalecer las capacidades actuales de los colaboradores y desarrollar nuevas con respecto a los intereses de éstos.

Tabla 1. Propuesta de elementos que conforman un programa de wellness corporativo. Fuente: Mena, Catalina (2020). ¿Qué elementos debe tener un programa de bienestar holístico? <https://idesaa.edu.mx/blog/que-elementos-debe-tener-un-programa-de-bienestar-holistico/>

Las prácticas que componen la estructura de un programa de bienestar empresarial varían de empresa a empresa, dependiendo de su filosofía. En este sentido, es el personal de Recursos Humanos quienes se encargan de identificar las necesidades de los colaboradores a través de la aplicación de cuestionarios y/o entrevistas con el propósito de obtener información relevante sobre los intereses de los colaboradores para estructurar un plan de actividades de bienestar empresarial que mejore la satisfacción de los empleados dentro de la empresa, garantizando una mejor productividad, comunidad y ambiente laboral.

Aunque es necesario que las empresas identifiquen las necesidades de su fuerza laboral para estructurar y ofrecer un programa de bienestar ad hoc, que genere resultados positivos, las plantillas básicas de un programa de bienestar empresarial giran en torno a

las mismas disciplinas, teniendo como diferenciador, la ponderación de algunas prácticas sobre otras.

Por ejemplo, La Sociedad de Gestión De Recursos Humanos [SRHM], (citado en el sitio oficial Yogiz. Happiness at Work (2020), propone una serie de actividades a considerar al momento de tomar la decisión de incorporar un programa de bienestar empresarial en una organización:

- 1) *Actividades recreativas*
- 2) *Pláticas informativas sobre temas de interés*
- 3) *Dinámicas semanales de wellness*
- 4) *Sesiones de Mindfulness*
- 5) *Yoga*
- 6) *Desayunos fuera de la oficina*
- 7) *Días con vestuario temático*
- 8) *Eventos y actividades que inciten a la diversión*
- 9) *Snacks saludables*
- 10) *Días de pausas activas*

Con lo anterior, puede descifrarse que la naturaleza de un programa de bienestar empresarial sigue una trayectoria cíclica en torno a las disciplinas mencionadas previamente en este apartado (psicología, educación, nutrición, fisioterapia, entre otras), haciendo de la implementación de un programa de bienestar empresarial una acción bastante versátil en términos de aplicabilidad, siempre y cuando se encuentre orientada a satisfacer las necesidades de los clientes internos, los colaboradores.

Chamorro, (2016) hace una sugerencia de implementación de bienestar empresarial que, si bien continúa utilizando una plantilla similar, ésta lleva a cabo una ponderación mayor hacia actividades y prácticas mayormente enfocadas al desarrollo intelectual, seguridad laboral y familiar de los empleados, proporcionando servicios que puedan servir de apoyo para facilitar el ritmo de vida de los colaboradores, además de proporcionar herramientas que los preparen para circunstancias legales, dentro y fuera de la organización. La propuesta se detalla en la tabla 2.

Programas	Elementos
Conciliación laboral	Teletrabajo Días libres adicionales por conciliación
Formación y Carrera	Capacitación permanente Adiestramiento Cursos y talleres Planes de promoción
Asistencial	Servicio de guardería Copago de seguro de gastos médicos mayores Asistencia psicológica
Educativo	Becas universitarias y posgrados Seguimiento educativo para personal con escolaridad trunca Apoyos económicos para materiales escolares
Legales	Servicio jurídico Orientación legal
Financieros	Facilidad de retribución por adelantado Préstamos preferenciales Ayuda en la compra de una vivienda
Ocio	Vacaciones Descuentos en hoteles y otros establecimientos Actividades deportivas Membresías para gimnasios

Tabla 2. Propuestas de wellness corporativo enfocadas a actividades para el desarrollo intelectual, seguridad laboral y financiera.

A pesar de la estructura inclinada hacia el desarrollo, seguridad familiar y personal de los colaboradores ejemplificado en lo anterior, se puede apreciar, aunque mínima, de la incorporación de actividad física, descanso y la psicología en la estructura. Pues, estas son parte fundamental para propiciar el bienestar personal dentro y fuera de la empresa en cualquier momento.

El wellness corporativo no solo es un recurso que beneficia a los colaboradores, cuidando de su salud, es también una estrategia empresarial que favorecerá a la organización brindando números beneficios como: una mayor permanencia, incremento de la productividad, mejora de la imagen corporativa, aumenta de la lealtad por parte del colaborador hacia la empresa, mejora del clima laboral por medio de la disminución de las tensiones a consecuencia del estrés laboral, reducción del ausentismo, por mencionar algunas. Las antes mencionadas podrían repercutir en el desempeño productivo y competitivo que una organización puede alcanzar (Up España, 2016).

La actividad física se encuentra ligada al bienestar no sólo físico sino mental. Son muchos los beneficios y efectos positivos atribuidos a la realización de actividad física, sea ésta del tipo recreacional, dirigida hacia algún objetivo en específico o por salud. En este mismo sentido, es importante subrayar la influencia que la actividad física manifiesta sobre la prevención del desarrollo de enfermedades crónico-degenerativas como: la diabetes, obesidad y enfermedades cardiopulmonares, entre otras. Asimismo, una vida físicamente activa, repercute positivamente en la disminución del estrés, depresión, ansiedad, irritabilidad y cansancio mental, resultado de las presiones del día a día, el acelerado ritmo de vida, así como la elevada cantidad de responsabilidades personales y laborales.

Haciendo énfasis en el tópico de lo laboral, los programas de actividad física juegan un papel fundamental, pues se trata de intervenciones que tienen como finalidad, disminuir la incidencia de enfermedades crónico-degenerativas no transmisibles (ECDNT) y su impacto en el recurso humano. García et. al (2013) hace referencia de la importancia del impacto que un buen programa de actividad física tiene dentro de un establecimiento de trabajo, dando como resultado un incremento de la productividad, disminución de costos consecuencia de las ausencias de los colaboradores (García et. al., 2013).

CAPÍTULO 3. Metodología.

En este capítulo se describe la metodología implementada en este proyecto, misma que consta de una serie de etapa: Selección de la muestra, instrumentos de medición, implementación del programa de actividad física, estadística de los sujetos de estudio. Cada etapa se encuentra descrita de forma detallada señalando los métodos de análisis y los resultados objetivos.

3.1. Modelo base del proyecto.

Por sus características hacia la mejora del rendimiento y la productividad; se seleccionó al Círculo de Deming como modelo base del presente proyecto. El ciclo de PDCA asiste en la localización de problemas específicos ayudando a elaborar posibles soluciones. El modelo se encuentra conformado por cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar. A través de lo anterior, el modelo permite realizar una toma de decisiones pertinente, considerando las necesidades y objetivos del presente caso.

Para efectos de este caso de estudio se plantea la implementación de un programa piloto de actividad física a los colaboradores de los departamentos con mayores índices de estrés laboral dentro de la empresa. En este sentido, se utilizará el modelo propuesto para llevar a cabo la planeación de las actividades, implementación del programa, revisión y ajuste de éste, con base en los resultados y la puesta en marcha de los cambios efectuados para la obtención de nuevos resultados.

3.2. Tipo de investigación

Para efectos de esta investigación se propone un caso de estudio bajo un método experimental con corte longitudinal, ya que éste se centra en predecir lo que sucederá en un futuro si, en una situación real, se realiza un determinado cambio. En este sentido, se propone la implementación de programa piloto de actividad física dentro de una maquiladora. El estudio se llevará a cabo mediante un análisis descriptivo y de comparación, pues esto permitirá obtener una medición y registro de los efectos que el programa piloto de actividad física presenta sobre la muestra seleccionada y estimar el número de individuos que resultan beneficiados tras la aplicación del programa al finalizar un periodo de tres meses.

3.3. Sujetos de estudio

El estrés laboral afecta a todas las profesiones, sin embargo, existen algunas que por sus características altamente demandantes y exigentes pueden ocasionar un rápido desarrollo de este padecimiento psicológico. Chávez (2015), a través del Diario El Financiero menciona que los empleos con mayor predisposición a padecer de estrés laboral son todos aquellos involucrados en el área de la salud o personas cuyas tareas se desenvuelven en contacto directo con otras personas como: meseros, profesores, vendedores y personal administrativo.

Los sujetos estudiados en el presente proyecto son colaboradores: hombres y mujeres, que forman parte del área administrativa, gerencial y mandos medios de una empresa de manufactura en la ciudad de Tijuana Baja California.

3.3.1. Puestos gerenciales.

Por la naturaleza de sus actividades, éstos se encuentran sometidos a altas demandas laborales dentro de la empresa, a mayor nivel jerárquico, más elevada es la responsabilidad que se confiere. Miranda (2015) sostiene que aquellos colaboradores que ostentan un puesto gerencial llevan a su cargo una gran responsabilidad, pues son los encargados de la integración de los distintos grupos de trabajo, además de estar a cargo de cumplir con las metas y objetivos que la empresa estipule en su planeación. Por otro lado, la gerencia tiene el compromiso de tomar las mejores decisiones para coordinar las actividades encaminadas a cumplir con las metas de la organización acrecentado con ello el nivel estresores.

3.3.2. Mandos medios

En este mismo sentido, se toma a los mandos medios como sujetos de estudios, ya que estos fungen como intermediarios entre la alta gerencia, los administrativos y personal de operaciones. Para McGrath (2007), las estrategias de los gerentes no serían muy productivas sin la intervención de los mandos medios para llevarlas a cabo. Los mandos medios son responsables del logro de los objetivos, además de estar a cargo de la

reducción de costos y de procesos de innovación para alcanzar la eficiencia operativa. A consecuencia de la constante interacción entre la alta dirección y los departamentos administrativos y producción, el personal que ocupa estos puestos es sometido a exhaustivas y desgastantes tareas por tiempo prolongados que sientan las condiciones para el desarrollo de estrés por el trabajo.

3.3.3. Personal administrativo.

Por último, tenemos al personal administrativo, que en concordancia con Miranda (2015), son colaboradores que mantienen comunicación y brindan sostén a los niveles jerárquicos mayores en diversos procesos como: investigación, programación de actividades, capacitación del nuevo personal dentro del área, entre otras actividades.

3.4. Muestra.

El Programa Piloto de Wellness Corporativo se implementó en una muestra de 49 colaboradores que ostentan puestos administrativos, de distintos niveles, dentro de la organización con la finalidad de comparar las variaciones resultantes de al posterior a su participación en el Programa piloto de Wellness Corporativo.

3.5. Instrumentos de recolección de datos.

Se selecciona a la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO), un instrumento diseñado con el objetivo único de medir el nivel de estrés laboral presente en diversos grupos de colaboradores con diferentes profesiones y perfiles dentro de una organización. En este sentido, el instrumento ha sido utilizado por empresas a nivel nacional e internacional para evaluar el nivel de estrés laboral de sus respectivos colaboradores.

Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO). Instrumento creado por Uribe-Prado (2010) y basado en los constructos de cansancio emocional, despersonalización y falta de realización de Maslach & Jackson (1981, 1982) para medir el burnout. El instrumento tiene como objetivo, evaluar el estrés laboral del tipo burnout en profesionales no asistenciales mexicanos, cuya crisis puede provenir de la relación con el trabajo y no de las relaciones con las personas en el trabajo.

El instrumento evalúa las actitudes que van desde el compromiso hasta el burnout. Cuenta con 30 ítems y una respuesta de tipo Likert de 6 puntos.

1. Nunca.
2. En pocas ocasiones.
3. En algunas ocasiones.
4. Frecuentemente.
5. Casi diario.
6. Diario.

Maneja tres escalas:

Desgaste ocupacional (Agotamiento). Definido como la pérdida progresiva de energía, el cansancio, el desgaste, la fatiga. En ésta, los colaboradores sienten una pérdida del rendimiento. Plantea una situación de escasa energía o de los recursos emocionales por efecto del contacto cotidiano y mantenido con personas a las que hay que atender como objeto de trabajo (pacientes, presos, alumnos, clientes, jefes, etc.)

Despersonalización. Manifestada a través de la irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías e impersonales hacia las personas. Definida como el desarrollo de sentimientos negativos, indiferencia y sentimientos de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo; estas personas son vistas por los profesionales de forma deshumanizada debido a un endurecimiento afectivo, lo que conlleva que les culpen de sus problemas (Moderno, s.f.).

Insatisfacción de logro. Se manifiesta a través de autoevaluación negativa que afecta la habilidad de sentir satisfacción por su trabajo, así como la de relacionarse con las personas del trabajo y con aquellas que atienden.

3.6. Estructura del Programa piloto de Wellness Corporativo

Los programas de *wellness* corporativo o bienestar empresarial son diversos, variados y se encuentran compuestos por diferentes disciplinas y dimensiones. Por lo tanto, y para efectos de este caso de estudio, se propone la implementación de un programa piloto de bienestar empresarial basado en una de las dimensiones de los programas actuales de *wellness*; recreación y ocio; tomando a la actividad física como propuesta de herramienta principal para contrarrestar y prevenir los efectos del estrés laboral en la empresas, que a su vez, y a futuro, permita identificar el efecto indirecto que el programa piloto tiene sobre los niveles de productividad dentro de la empresa. Abriendo la ventana de oportunidad para la creación de un programa de *wellness* corporativo integral que coadyuve a las empresas a la mejora del estado físico y mental de su capital humano, mejora del ambiente laboral y organizacional, así como su competitividad en el mercado.

El Programa piloto de Wellness Corporativo se encuentra estructurado por un total de 60 sesiones de actividad física, previamente diseñadas, con una duración máxima de 10 minutos cada una, y una frecuencia de cinco días por semana dentro de las instalaciones de la empresa, así como del horario laboral de ésta.

Cada semana, el orden en que se imparten las sesiones rotará, pues se busca evitar que los participantes se anticipen a las actividades, promoviendo la participación arbitraria en las actividades que más sean de su agrado. Además, se pretende prolongar la sensación de monotonía y rutina hacía el Programa.

Las sesiones se encuentran divididas en tres disciplinas diferentes entre las que se encuentran: gimnasia laboral, meditación y yoga. Las anteriores, tienen como propósito la disminución y mejora de la canalización del estrés causado por el trabajo, buscando repercutir en el bienestar físico y mental de los participantes mediante actividades que coadyuven a sobrellevar los síntomas ocasionados por el estrés y ansiedad.

3.6.1. Descripción de las actividades del Programa Piloto de Wellness Corporativo.

Las actividades por las cuales se encuentra conformado el Programa corresponden a disciplinas de baja intensidad. Lo que permite que se puedan realizar en cualquier espacio disponible sin la necesidad de implementos adicionales. Asimismo, no requieren de altas demandas de movimiento, pues la finalidad es lograr un estado de relajación mental y aumento de la energía general, más allá de las mejoras de la capacidad física.

Las actividades por implementar se detallan a continuación:

1. *Actividad física (gimnasia laboral)*: Sesiones sincrónicas de actividad física de 10 minutos de duración. Los participantes se verán involucrados en la realización de movimientos calisténicos (peso corporal), donde se realizarán pequeñas capsulas de activaciones que van desde simular la marcha en su lugar, mantener una posición estática por unos segundos hasta pequeñas actividades lúdicas y de coordinación. Para efectos de estas actividades es necesaria la presencia de un moderador (guía).
2. *Yoga*. Sesiones sincrónicas con una duración de 10 minutos, donde los participantes realizarán actividades de movilidad articular y estiramientos. Coordinando cuerpo y respiración con el objetivo de liberar tensiones musculares causadas por malos hábitos posturales prolongados en el área laboral. Sesiones moderadas por un guía.
3. *Mindfulness*: Sesiones de meditación recreacional de 10 a 15 minutos de duración, con enfoque en la relajación del estado mental a través del manejo consciente de la respiración para un mejor autocontrol de las emociones, concentración y estado de plenitud. Las sesiones pueden realizarse de forma sincrónica o asincrónica (posterior a las primeras sesiones), de tal manera que el participante pueda realizarlas en la comodidad de su hogar o sitio de su elección.
4. *Checklist de retos wellness*. Adicional a las actividades programadas descritas con antelación, se presenta el checklist de retos que constituye una actividad

complementaria del PAF. En ella, se describen una serie de retos que el participante deberá realizar de forma autónoma a lo largo de su jornada laboral, en este se llevarán a cabo las otras actividades del PAF. El checklist consta de un listado con actividades que el participante puede realizar sin necesidad de supervisión, tales como: Usar las escaleras en lugar del elevador, estacionarse más lejos, tomar un breve descanso 5 minutos para caminar un poco, estirarse o servirse un café, entre otras. El objetivo de este instrumento es el de sacar al participante del estado físico inactivo prolongado para proporcionar un pequeño momento que le permita desconectarse de sus tareas y aprovecharlo en activarse. La tabla de actividades adicionales puede consultarse en la sección de anexos.

3.6.2. Cuestionario de seguimiento

Adicionalmente, se llevará a cabo la aplicación de un cuestionario complementario que se realizará en dos cortes temporales con periodos de treinta días entre corte. Lo anterior, para conocer si los cambios percibidos por los participantes son positivos o no, lo que servirá como base para identificar las áreas fuertes y aquellas que requieran reforzarse en el programa piloto de actividad física. La tabla de verificación se encuentra estructurada por 11 preguntas bajo la escala de Likert que permitirá evaluar la experiencia manifestada por los participantes con respecto a los niveles de estrés, estado de ánimo, enfoque y energía posterior a la participación en las actividades del programa, permitiendo realizar los ajustes necesarios a la planeación, buscando la mejora del programa.

El cuestionario completo puede consultarse en la sección de anexos.

3.7. Validación del instrumento de recolección de datos

La Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional, sometida a confiabilidad por Prado y García (2013) en un grupo de colaboradores conformado por 550 participantes, presentó una confiabilidad de .85 en alfa de Cronbach.

3.8. Procesamiento y análisis de datos

La técnica que se utilizará en el procesamiento de datos de este caso de estudio será la estadística descriptiva, pues esta se enfoca en la recolección, síntesis y presentación de un grupo de datos (Levine et. al., 2006) para posteriormente representarlos a través de gráficos y tablas.

Los datos obtenidos se ingresarán a programa computacional estadístico SPSS v20., para la generación de gráficos que permitan la interpretación de la información.

CAPÍTULO 4. Desarrollo de caso.

4.1. Contacto con empresa y presentación de propuesta

Inicialmente se contaba con una serie de empresas candidatas, relacionados con el sector de la industria maquiladora en la ciudad de Tijuana. Sin embargo, la implementación de una propuesta de programa piloto de *wellness* corporativo se vio obstaculiza por la contingencia derivada de la pandemia ocasionada por el SARS-COV 2, que derivó en aislamiento colectivo obligatorio para todas las personas y empresas. Lo anterior, trajo como consecuencia que las empresas candidatas optarán por negar la implementación del proyecto. Sin embargo, gracias a la tecnología y la aplicabilidad de las actividades del programa de *wellness* migró a un formato digital para su implementación a distancia a través de plataformas de video conferencia.

Posteriormente, se procedió a establecer contacto con una gama de empresas del sector industrial con la finalidad de presentar la propuesta del programa piloto de *wellness* corporativo al personal de Recursos Humanos de cada empresa. El diagrama de flujo del proceso de contacto e implementación del programa se presenta en la figura 2.

En primera instancia, se explicó a las empresas interesadas la estructura del programa, así como la viabilidad de éste para ser llevado a cabo de forma virtual a través de las diversas herramientas digitales. Sin embargo, los representantes de las empresas no mostraron interés en la modalidad virtual del programa, refiriendo dificultades para establecer una comunicación eficiente si el programa se llevara a cabo distancia. Además, de considerar contraproducente para los colaboradores el solicitar su presencia en una sesión adicional a las múltiples conferencias que ya realizaban durante el día como parte de sus responsabilidades laborales.

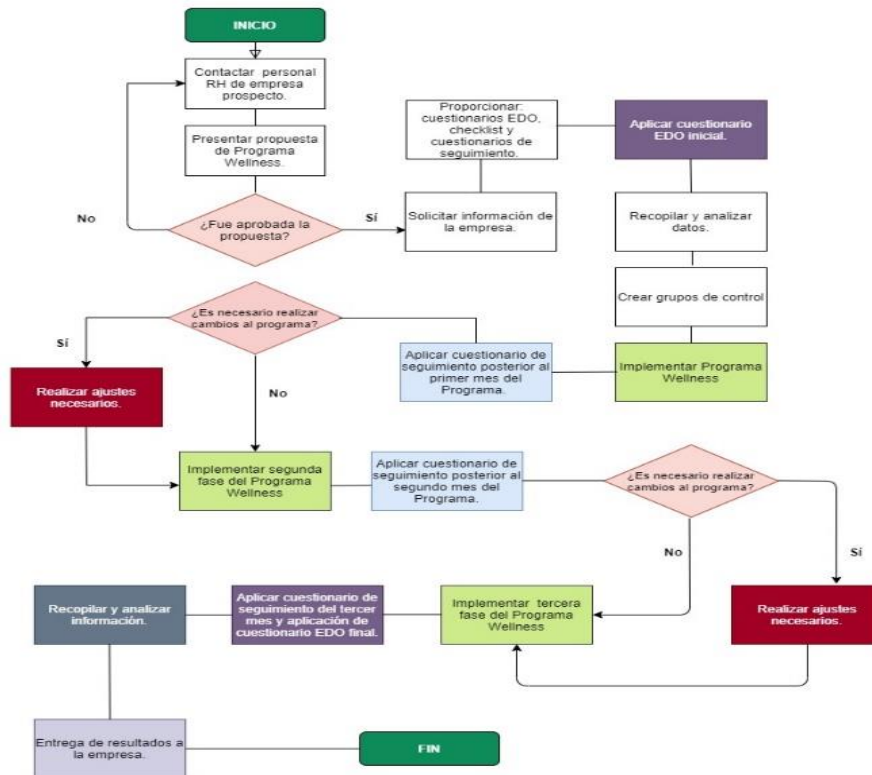


Figura 2. Flujograma del procedimiento a seguir para contactar a las empresas.

El cambio del semáforo epidemiológico permitió que las empresas pudieran reactivarse, autorizando el regreso paulatino del personal a las instalaciones de las organizaciones. Esto concedió la oportunidad de realizar una propuesta de programa de *wellness* de forma presencial, aunque, inicialmente, una de las barreras principales fue lograr obtener el acceso a la empresa, al no formar parte de la plantilla laboral de ésta.

4.2. La empresa

Merit Medical Systems, Inc. es un fabricante y comercializador líder de dispositivos médicos desechables patentados que se utilizan en procedimientos de intervención, diagnóstico y terapéuticos, particularmente en cardiología, radiología, oncología, cuidados intensivos y endoscopia. Fundada en 1987, Merit sirve a hospitales clientes en todo el mundo con una fuerza de ventas nacional e internacional y un equipo de apoyo clínico que totaliza más de 500 personas. Merit emplea aproximadamente a 6.000 personas en todo el mundo con instalaciones en South Jordan, Utah; Pearland, Texas; Richmond, Virginia; Aliso Viejo, California; Maastricht y Venlo, Países Bajos; París, Francia; Galway, Irlanda; Beijing, China; Tijuana, México; Joinville, Brasil; Ontario,

Canadá; Melbourne, Australia; Tokio, Japón; Reading, Reino Unido; Johannesburgo, Sudáfrica; y Singapur.

Para efectos de este caso de estudio, se proporcionó acceso a la planta ubicada en Tijuana, Baja California. Actualmente, la nave industrial cuenta con 6 años de su llegada a la ciudad y su plantilla laboral se encuentra conformada por aproximadamente 1400 empleados en total; formando parte de las diferentes áreas funcionales de la empresa.

4.2.1. Visión y valores

La misión y visión de Merit Medical se presentan a continuación:

Visión	Valores
<p><i>“Nuestra visión es ser la compañía de cuidado de la salud con mayor enfoque en el cliente. Cada día, estamos decididos a hacer la diferencia entendiendo las necesidades de nuestros clientes, innovando y entregando una amplia gama de productos para mejorar la vida de las personas, familias y comunidades alrededor del mundo”</i></p>	<p><i>“Nos encontramos comprometidos en crear algo especial. Creemos firmemente que un valor sólido hacia nuestros pacientes, empleados, inversionistas y comunidad sólo puede ser generado a través de un enfoque hacia futuro, determinado a entregar un servicio al cliente excepcional. Cuando nuestro enfoque se encuentra alineado con los intereses de nuestros clientes, construimos lealtad, confianza y valor duradero hacia futuras generaciones”</i></p>

Tabla 3. Visión y valores de Merit Medical México.

4.2.2. Política de bienestar

Merit Medical cuenta con una política de bienestar y salud dirigida a sus asociados:

Merit medical reconoce el impacto potencial que tiene el trabajo en la salud física y mental de un individuo. Tenemos el deber moral y legal de tomar medidas, razonablemente prácticas, para promover el bienestar de los empleados. Estamos comprometidos en fomentar una cultura de cooperación, confianza y respeto mutuo en la que todos los individuos sean tratados con dignidad y puedan trabajar a su nivel óptimo a través de la consulta y participación de empleados. Brindamos educación sobre la salud y vida saludable que ayuda a cada empleado a tomar decisiones personales más informadas.

4.3. Ciclo de PDCA aplicado a la empresa.

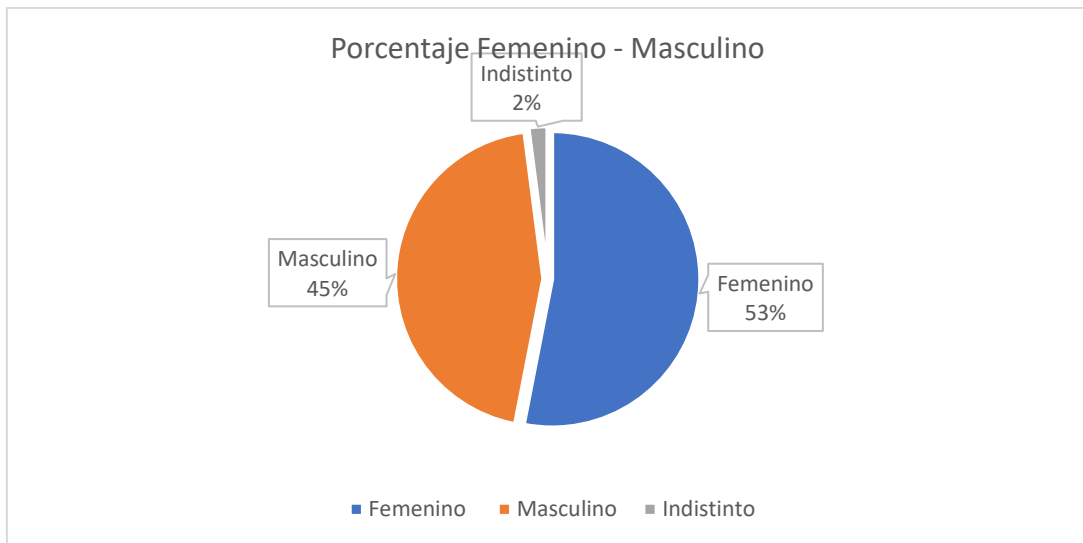
Con base al apartado de metodología en donde se describió la aplicación del modelo de ciclo de Deming (PDCA), como la base del proyecto. A continuación, se presenta la aplicación de éste a la empresa, tomando en consideración las características, necesidades y condiciones de la organización para elaborar un plan de implementación que permita el desarrollo del Programa Piloto de Wellness Corporativo.

Fase	Descripción	Técnica
PLANEAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de la muestra y departamentos involucrados 2. Comunicar objetivo a participantes 3. Medir niveles de estrés laboral mediante aplicación de cuestionario EDO 4. Diseño de sesiones que conformarán el programa piloto 	<ul style="list-style-type: none"> -Observación -Hojas de verificación -Histogramas
HACER	<ol style="list-style-type: none"> 5. Implementación del programa piloto de <i>wellness</i> corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> -Observación -Bitácora
VERIFICACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 6. Aplicación de cuestionario de seguimiento y revisar resultados 	<ul style="list-style-type: none"> -Histogramas
ACTUAR	<ol style="list-style-type: none"> 7. Realizar ajustes y prevenir recurrencia de problemas observados 8. Conclusión 	<ul style="list-style-type: none"> -Estandarización, inspección y supervisión -Revisar y documentar procedimiento seguido y planear a futuro

Tabla 4. Aplicación del Ciclo PDCA para la implementación del programa piloto de *wellness* corporativo. Elaboración propia.

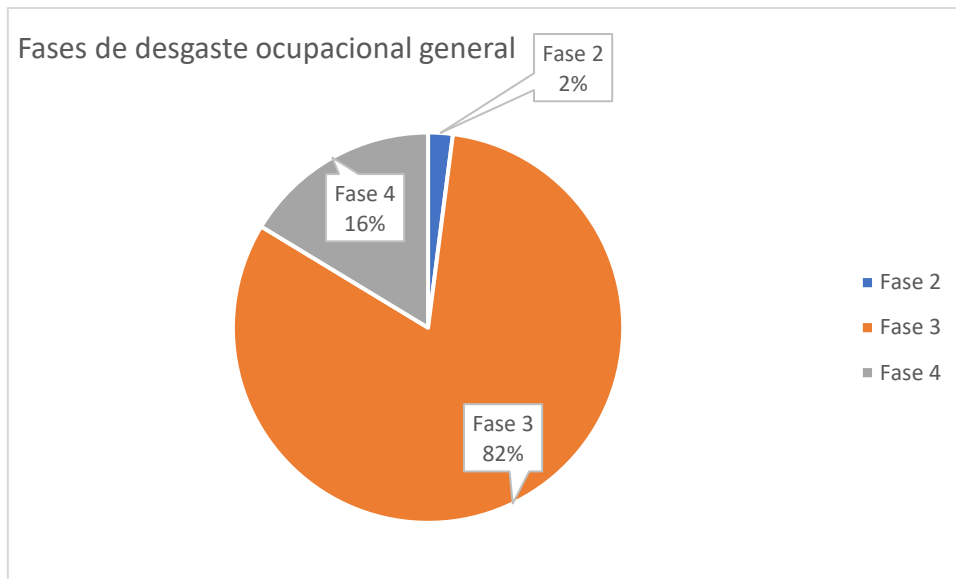
4.4. Resultados e interpretación de datos iniciales de la aplicación de la Escala de Desgaste Ocupacional (EDO) previo a la implementación del Programa Piloto de Wellness Corporativo

Previo a la implementación del programa, se llevó a cabo la aplicación de la Escala de Desgaste Ocupacional a una muestra de 49 colaboradores: 26 mujeres que conforman el 53% del total de participantes, 22 hombres con un 45% y un participante de género indistinto con un 2% de representación.



Gráfica 1. Representación gráfica de los géneros de los colaboradores que forman parte de la muestra y a quienes se les solicitó el llenado de la Escala de Desgaste Ocupacional

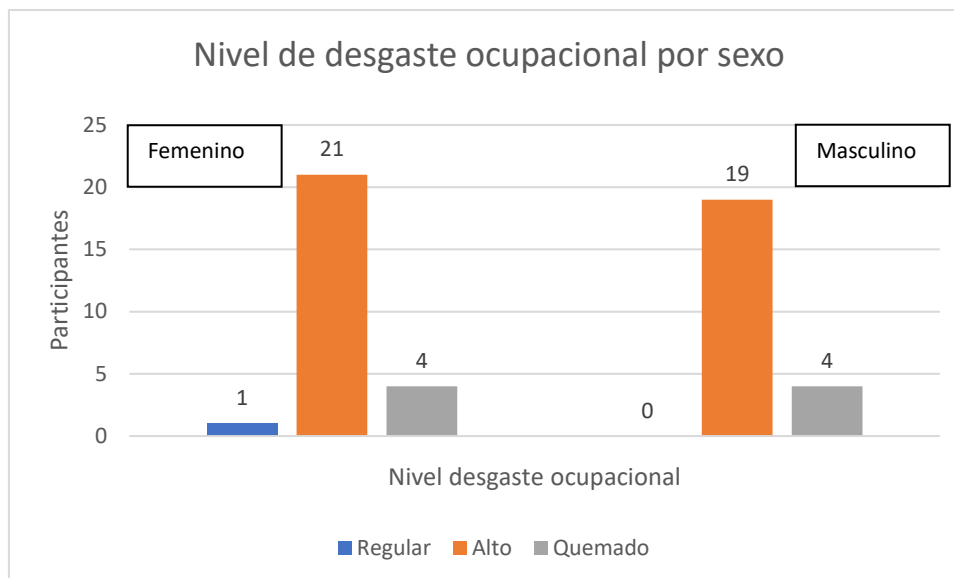
Los resultados de la aplicación de Desgaste Ocupacional inicial arrojaron las fases en las que se encuentran los participantes del Programa Piloto de Actividad Física mostrando que un 82% de los participantes se encuentran en fase 3, descrita, según Uribe-Prado como desgaste ocupacional alto o “En peligro”. Por otra parte, un 16% se encuentran en una fase 4, descrita como desgaste ocupacional muy alto o “Quemado” (burnout). En contraste con los porcentajes anteriores, sólo un 2% se encuentra dentro de una fase 2 de desgaste ocupacional regular o “Normal”. La gráfica XXXX, muestra la distribución porcentual del desgaste ocupacional por fases.



Gráfica 2. Niveles de desgaste ocupacional por fases

Por otro lado, los resultados de la Escala de Desgaste Ocupacional mostraron la existencia de un alto nivel de estrés laboral en ambos géneros, sin embargo, 21 de las participantes del género femenino mostró “altos índices de estrés laboral”, lo que representa un 42.8% del total de la muestra total versus su contraparte masculina con un total de 19 participantes con índice “alto de estrés laboral”, representando un 38.7% del total. Por otro parte, se encontró que un total de 4 colaboradores del género femenino y 4 del masculino se encuentran en un “estado de burnout (quemado)”, representando al 8.1% cada uno. Por último, y correspondiente a la fase 2 “desgaste ocupacional regular”, sólo se encontró a una participante del género femenino.

La gráfica 3 ilustra la distribución porcentual de los niveles de desgaste ocupacional por género.



Gráfica 3. Distribución de niveles de desgaste ocupacional por género.

Con lo anterior, se cumple con el objetivo específico “Medir los niveles de estrés laboral de las áreas funcionales participantes, a través de la aplicación de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional; con la finalidad de contar con datos iniciales para su contraste con los datos finales al término del período de implementación del programa piloto”

4.5. Implementación del Programa Piloto de Wellness Corporativo

En este apartado describen las actividades y procedimientos que se llevaron a cabo para la implementación del Programa Piloto de Wellness Corporativo. Cumpliendo con el objetivo específico “Implementar el programa de actividad física a los participantes de las áreas funcionales seleccionadas durante un período piloto de tres meses, con una duración por sesión de un máximo de 10 minutos, de lunes a viernes”

4.5.1. Semana 0. Ingreso a la empresa, selección de departamentos e identificación de espacios para la realización de actividades del Programa Piloto de Wellness Corporativo.

Posterior a la aprobación de la implementación del Programa Piloto de Wellness Corporativo por parte de la Dirección del Departamento de Recursos Humanos, se dieron

a conocer los departamentos y sujetos que estarían participando en las actividades del Programa Piloto, a quienes se les explicó la dinámica de las actividades, así como el propósito del Programa. La siguiente tabla muestra los departamentos y el número de participantes seleccionados por departamento:

Departamento	Número de participantes
1. Calidad / Compras / Ingeniería	6
2. Finanzas / Import / Export / IT Dept / RH	12
3. Mejora continua	6
4. Value Stream 1 & 3 (VSM)	10
5. VSM 2	10
6. OHS / Janitors	6
Total	50

Tabla 5. Número de participantes en el programa piloto por departamento. Elaboración propia.

Las actividades se llevaron a cabo en cada uno de los departamentos con la visita del moderador a éstos dentro del horario establecido, mismo que fue notificado a los participantes con el fin de que hicieran lo posible por evitar tener actividades dentro de ese horario y de asegurar que estuvieran presentes para realizar las actividades. Cabe mencionar que cada sesión tuvo una duración máxima de 10 minutos en cada área.

El orden de visita a cada departamento se muestra en la siguiente tabla:

Departamento	Horario de actividades
1. Calidad / Compras / Ingeniería	15:00
2. Finanzas / Import / Export / IT Dept / RH	15:10
3. Mejora continua	15:20
4. Value Stream 1 & 3 (VSM)	15:30
5. VSM 2	15:40
6. OHS / Janitors	15:50

Tabla 6. Horario de actividades por departamento. Elaboración propia.

4.5.2. Semana 1. Inicio del Programa Piloto de Wellness Corporativo

Se arribó a la empresa con tiempo para cumplir con los protocolos de seguridad e higiene de la organización para el acceso a la empresa. Una vez dentro de las instalaciones, se notificó a un representante de Recursos Humanos, quien proporciono equipo de sonido

para las sesiones y acompañó durante todo el recorrido mientras el moderador se familiarizaba con las instalaciones, además de asistir como apoyo para comunicar y organizar a los participantes de cada área.

El orden de las sesiones se llevó a cabo de la siguiente manera:

Actividades	Departamentos																																		
	Dept 1					Dept 2					Dept 3					Dept 4					Dept 5					Dept 6									
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V					
Mindfulness (meditación)	■					■					■					■					■					■					■				
Yoga		■					■					■					■					■					■					■			
Gimnasia laboral			■					■					■					■					■					■					■		
Observaciones:																																			

Las actividades que se realizaron durante la primera sesión fueron de mindfulness o meditación guiada para cada área. El objetivo principal fue tener un primer acercamiento de los participantes con la práctica de la meditación basada en la respiración consciente con el fin de mitigar los efectos del estrés por sus diversas responsabilidades. Además, de proporcionar un espacio de descanso físico y mental para mejorar el estado de ánimo y la capacidad de enfoque. Durante estas sesiones, se hizo énfasis en la importancia de la práctica, informando a los participantes que en las primeras sesiones de meditación se puede experimentar una sensación de incapacidad para concentrarse. Sin embargo, esto disminuye con el paso del tiempo.

Para la sesión número dos, se implementó una sesión de estiramientos a base de Yoga para cada departamento. Dentro de lo hallazgos ocurridos con esta actividad cabe señalar que algunos de los participantes refirieron sensación de descanso posterior a la sesión a diferencia de la anterior.

La tercera sesión de la semana fue de gimnasia laboral, combinando movimientos de movilizaciones articulares, seguido de un trabajo dinámico conformado por tres actividades de bajo impacto que los participantes realizaron en intervalos de 20 segundos por 10 de descanso entre ejercicios. Los participantes manifestaron sentirse activos y despiertos posterior a la sesión. Mientras que otros refirieron sensación de cansancio físico a consecuencia de una falta de actividad.

4.5.3. Semana 2. Continuación del Programa Piloto y primera rotación de actividades.

Actividades	Departamentos																																		
	Dept 1					Dept 2					Dept 3					Dept 4					Dept 5					Dept 6									
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V					
Mindfulness (meditación)																																			
Yoga																																			
Gimnasia laboral																																			
Observaciones:	Departamento de Finanzas ausente por cierre de mes. VSM 1 & 3 presenta dificultad para llevar a cabo las sesiones limitantes en la estructura d deparatamento.																																		

Para esta semana, el orden de las actividades cambió para fines de evitar que los participantes se anticiparan a las éstas. Durante esta segunda semana se inició con sesiones de flexibilidad tipo yoga. Algunos participantes señalaron encontrarse un poco adoloridos por la última sesión (gimnasia laboral) de la semana anterior. También, cabe mencionar que se redujo la participación de varios de los asociados del departamento de finanzas por motivos de cierre mes. Sin embargo, el flujo de participación se mantuvo estable en los demás departamentos.

Por otra parte, en esta semana se identificó una limitante para llevar a cabo la realización de los ejercicios de yoga y gimnasia laboral en el departamento de VSM 1 & 3, pues, las instalaciones del departamento no permiten supervisar, comunicar y asistir a los colaboradores en la correcta ejecución de los movimientos debido a la visibilidad limitada provocada por las estructuras que separan un escritorio de otro, además de un exceso de ruido; ocasionando que las actividades no se aprovechen y disfruten al máximo, generando una sensación de incomodidad en los participantes y abriendo una ventana de riesgo de molestia o lesión por parte de los asociados.

4.5.4. Semana 3. Ajustes de implementación en departamento VSM 1 & 3

Actividades	Departamentos																													
	Dept 1					Dept 2					Dept 3					Dept 4					Dept 5					Dept 6				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Mindfulness (meditación)																														
Yoga																														
Gimnasia laboral																														
Observaciones:	<p>Sesiones de Yoga y gimnasia laboral para el departamento de VSM 1 & 3 se reubicarán pa llevarse a cabo en el área común localizada justo a la salida del departamento</p>																													

El inicio de la tercera semana se llevó a cabo con actividades de gimnasia laboral como apertura para este período de trabajo. Cabe señalar que algunos participantes manifestaron sensación de mayor energía durante la última parte de su jornada laboral, facilidad para conciliar el sueño y disminución de sensaciones molestas a causa de pasar largos periodos sentados. Lo anterior, hace referencia a los beneficios de la actividad física citados en el apartado teórico de este caso de estudio.

Con relación al departamento de VSM 1 & 3, se realizaron ajustes exclusivamente para las actividades de yoga y gimnasia labora, quedando organizadas de la siguiente manera:

- 1) Para efectos de eficientizar la experiencia y beneficio de los participantes del departamento de Value Stream Mapping 1 & 3, las sesiones de yoga y gimnasia laboral se llevarán a cabo en un área designada localizada fuera del área de trabajo. Siendo está un área común ubicada justo a la salida del departamento en cuestión.

De los ajustes realizados, se esperó lograr mejorar la experiencia de los participantes hacia las actividades de yoga y gimnasia laboral. Mientras tanto, se permaneció monitoreando cualquier situación que necesite mejorarse.

4.5.5. Semana 4. Continuación de actividades y retroalimentación positiva hacia el Programa por parte de participantes.

Actividades	Departamentos																													
	Dept 1					Dept 2					Dept 3					Dept 4					Dept 5					Dept 6				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Mindfulness (meditación)																														
Yoga																														
Gimnasia laboral																														
Observaciones:	Participantes de los departamentos de: Finanzas, IT, y VSM 1 & 3 manifestaron gusto realizar actividades, pues refieren tener sensación de bienestar general post sesiones. Además, manifiestan estar agradecidos con la empresa por promover las actividades.																													

La semana dio inicio con una nueva rotación de actividades. Durante este período los hallazgos relevantes se suscitaron por parte del personal de IT, finanzas y VSM 1 & 3, quienes aseveraron disfrutar de las actividades, pues éstas les ayudaban a distraerse, despejarse y descansar de las labores del día. Además, se recibieron comentarios positivos hacia la empresa por implementar ese tipo de iniciativas para sus colaboradores, manifestando que son pocas las empresas que invierten en este tipo de programas. Lo anterior, hace referencia a los beneficios obtenidos de la implementación de programas *wellness* dentro de las empresas para crear fidelidad de los colaboradores para con éstas, que se presentan en el apartado teórico de este caso de estudio.

4.5.6. Semana 5. Identificación de preferencia por ciertas actividades en algunas áreas de la empresa

Actividades	Departamentos																													
	Dept 1					Dept 2					Dept 3					Dept 4					Dept 5					Dept 6				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Mindfulness (meditación)																														
Yoga																														
Gimnasia laboral																														
Observaciones:	Aplicación de encuesta de preferencia de actividades a raíz de una evidente baja participación en algunas actividades por parte de algunos participantes.																													

Durante este periodo, se identificaron una serie de hallazgos:

- 1) Varios de los participantes se mostraron ausentes, principalmente durante las sesiones de gimnasia laboral, especialmente en los departamentos de Calidad, VSM 1 & 3,
- 2) Participantes de los departamentos de Finanzas y Mejora Continua y VSM 2 se ausentaron durante las sesiones de mindfulness (meditación).

El último día de esa semana, se llevó a cabo una breve encuesta en cada departamento para conocer cuál de todas las actividades resulta más de su agrado. Obteniendo los siguientes resultados:

Departamentos	No. Participantes por departamento	Actividades			Porcentaje total
		Mindfulness	Yoga	Gimnasia laboral	
Calidad / Compras / Ingeniería	6	4 66.6%	2 33.3%	0	100
Finanzas / Import / Export / IT Dept / RH	12	2 16.6%	3 25%	7 58.3%	100
Mejora continua	6	1 16.6%	3 50%	2 33.3%	100
Value Stream 1 & 3 (VSM)	10	5 50%	4 40%	1 10%	100
VSM 2	10	1 10%	4 40%	5 50%	100
OHS / Janitors	6	1 16.6%	2 33.3%	3 50%	100

Tabla 7. Resultados de cuestionario de gusto por predilección hacia las actividades del programa piloto. Elaboración propia.

Los datos obtenidos sirvieron como base para realizar los ajustes necesarios al Programa Piloto de Wellness Corporativo según el Ciclo PDCA de mejora continua.

4.5.7. Semana 6. Aplicación de cuestionario de seguimiento y ajustes al Programa Piloto de Wellness Corporativo

Actividades	Departamentos																																		
	Dept 1					Dept 2					Dept 3					Dept 4					Dept 5					Dept 6									
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V					
Mindfulness (meditación)																																			
Yoga																																			
Gimnasia laboral																																			
Observaciones:	Ajustes de actividades con base en resultado de encuesta de actividades preferidas. Aplicación de encuesta de seguimiento																																		

Durante esta semana se realizaron los ajustes necesarios con base en los datos obtenidos a la encuesta de actividades preferidas aplicada la semana anterior. Por lo tanto, se tomó la decisión de dedicar más días de la semana a las actividades que los participantes disfrutaban más. Las respuestas a este cambio estarán en constante monitoreo. Asimismo, se llevó a cabo la aplicación del cuestionario de seguimiento que forma parte del Programa Piloto y que tiene como propósito medir los efectos que las actividades han tenido sobre los participantes, cumpliendo de esta manera con el objetivo específico: “Evaluar la satisfacción de los participantes hacia las actividades del programa piloto, a través de un cuestionario de seguimiento, con el propósito de realizar los ajustes necesarios en éste con el fin de controlar la participación de los sujetos de estudios”.

Los datos obtenidos del cuestionario de seguimiento servirán como base para el análisis y ejecución de ajustes al Programa Piloto de Wellness Corporativo.

Los resultados del cuestionario pueden consultarse en el apartado de “*Resultados e interpretación de cuestionario de seguimiento*” de este caso de estudio

4.5.8. Semana 7. Implementación de ajustes con base en resultados de cuestionario de seguimiento

Actividades	Departamentos																													
	Dept 1					Dept 2					Dept 3					Dept 4					Dept 5					Dept 6				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Mindfulness (meditación)																														
Yoga																														
Gimnasia laboral																														
Observaciones:	Realización de ajustes al programa con base en resultados obtenidos tras la aplicación de cuestionario de seguimiento.																													

Derivado de los datos obtenidos del cuestionario de seguimiento se realizaron los ajustes necesarios, quedando establecidos de la siguiente manera:

Departamento	Ajustes realizados
Calidad / Compras / Ingeniería	Aumentar la implementación de meditación y yoga en los departamentos de Calidad, Ingeniería y Compras.
Finanzas / Import / Export / IT Dept / RH	Aumentar número de ejercicios de gimnasia laboral y disminuir sesiones de meditación en los departamentos de Finanzas, Import / export, IT y RH
Mejora continua	Sin cambios por realizar
Value Stream 1 & 3 (VSM)	<p>Participantes de VSM 1 & 3 realizarán sesiones de Yoga en un área designada para tener mayor monitoreo de los movimientos y que los asociados tengan mayor espacio para realizar las actividades, pues, el supervisor del área menciona que los asociados pasan mucho tiempo sentados y que las actividades de yoga les ayudan a mitigar las molestias físicas causadas por la posición sedente prolongadas.</p> <p>Se eliminan las sesiones de gimnasia laboral para este departamento</p> <p>Sesiones de Mindfulness permanecen igual.</p>

VSM 2	Sin cambios por realizar
OHS / Janitors	Sin cambios por realizar

Tabla 8. Ajustes realizados posterior a la aplicación del cuestionario de seguimiento. Elaboración propia.

4.5.9. Semana 8. Implementación del Programa de forma habitual

La semana transcurrió de manera habitual. Se presenta el rol de actividades para cada departamento.

Actividades	Departamentos																																		
	Dept 1					Dept 2					Dept 3					Dept 4					Dept 5					Dept 6									
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V					
Mindfulness (meditación)	■	■	■	■																															
Yoga																																			
Gimnasia laboral																																			
Observaciones:																																			

4.5.10. Semana 9. Dificultad de implementación por aumento de juntas virtuales

Actividades	Departamentos																																		
	Dept 1					Dept 2					Dept 3					Dept 4					Dept 5					Dept 6									
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V					
Mindfulness (meditación)	■	■	■	■																															
Yoga	■	■	■	■																															
Gimnasia laboral																																			
Observaciones:	Reuniones y juntas dificultaron la asistencia de los participantes a las actividades.																																		

Las reuniones y juntas en el área laboral fueron un factor que aumento durante la contingencia sanitaria. Sin embargo, con la facilidad de la tecnología las reuniones pasaron a ser parte fundamental de las actividades regulares de la empresa.

Durante esta semana, las reuniones y juntas por medio de video conferencias tuvieron mayor lugar este periodo, limitando la posibilidad de algunos participantes para realizar las actividades de esta semana. Asimismo, se identificó que si el gerente / coordinador del departamento se encontraba ocupado o ausente; los miembros del equipo presentaban resistencia a participar o agendaron citas para video conferencia dentro del horario de las actividades.

4.5.11. Semana 10. Permanencia de dificultades por excesos de juntas virtuales

Durante esta semana no se presentaron hallazgos. Continúa la baja participación de los asociados a causa de juntas por cierre de mes y capacitaciones.

Actividades	Departamentos																													
	Dept 1					Dept 2					Dept 3					Dept 4					Dept 5					Dept 6				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Mindfulness (meditación)																														
Yoga																														
Gimnasia laboral																														
Observaciones:	Participación baja por juntas y reuniones.																													

4.5.12. Semana 11. Extensión del Programa Piloto de Wellness Corporativo

Actividades	Departamentos																													
	Dept 1					Dept 2					Dept 3					Dept 4					Dept 5					Dept 6				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Mindfulness (meditación)																														
Yoga																														
Gimnasia laboral																														
Observaciones:																														

A una semana de la culminación del Programa Piloto dentro de las instalaciones de Merit Medical Tijuana, el personal de R.H. solicita una extensión del programa debido a la aceptación y respuesta a éste por medio de los asociados involucrados. Por consiguiente, se establece un acuerdo para prestar servicio dentro de la organización para favorecer el bienestar de los colaboradores. Asimismo, se plantea aumentar la participación de los asociados expandiéndose a otros departamentos, además de incluir otras actividades como la organización de eventos internos de salud en conjunto con el departamento de R.H. para crear un sistema de recompensas para los asociados participantes.

4.5.13. Semana 12. Implementación de Escala de Desgaste Ocupacional posterior a la implementación del Programa Piloto de Wellness Corporativo.

Actividades	Departamentos																													
	Dept 1					Dept 2					Dept 3					Dept 4					Dept 5					Dept 6				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Mindfulness (meditación)																														
Yoga																														
Gimnasia laboral																														
Observaciones:	Apliación de cuestionario EDO final																													

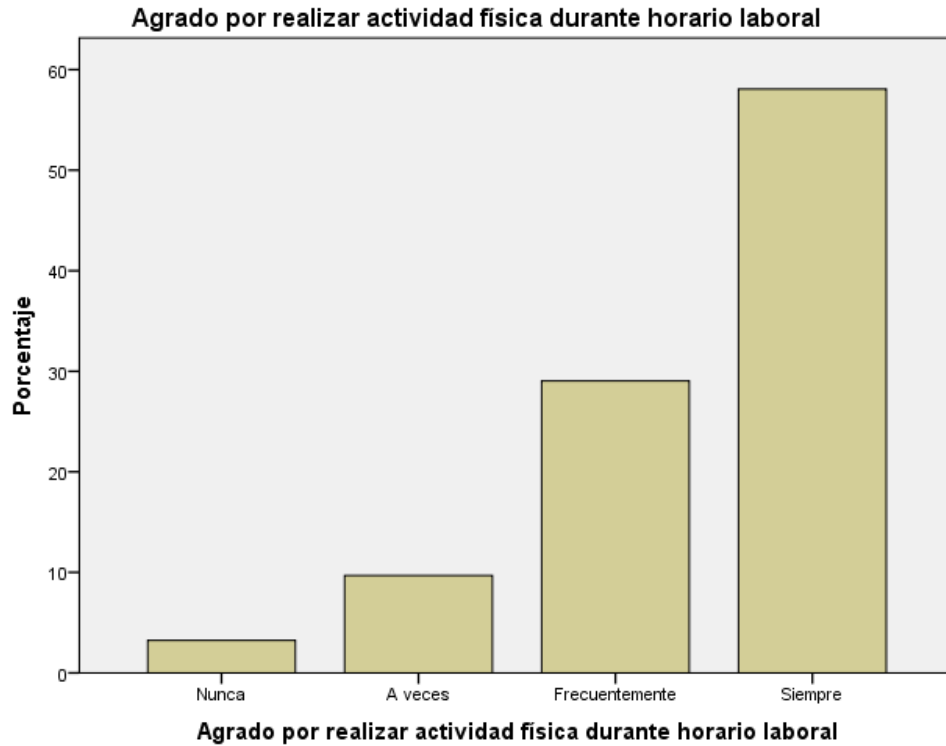
Durante esta semana se llevó a cabo la aplicación de la Escala de Desgaste Ocupacional final. Esta busca recopilar los datos que permitan conocer se la implementación del programa tuvo algún efecto en la disminución del estrés laboral de los participantes.

Los datos obtenidos se pueden consultar en el apartado “*Resultados e interpretación de datos finales de la aplicación de la Escala de Desgaste Ocupacional posterior a la implementación del Programa piloto de Wellness Corporativo*” del presente estudio de caso

4.6. Resultados e interpretación de cuestionario de seguimiento

Con el objeto de seguir la metodología del Ciclo PDCA para la mejora continua, se buscó medir y evaluar la satisfacción de los participantes con relación a las actividades del programa piloto, con el fin de realizar los ajustes, modificaciones y mejoras al Programa, de tal manera que continuará beneficiando a los colaboradores participantes. Para efectos de lo antes mencionado, se realizó la aplicación de un cuestionario de seguimiento compuesto por una escala de Likert de cinco niveles (Siempre, Frecuentemente, A veces, Rara vez y Nunca), que pretendió analizar los datos. Dicho cuestionario se aplicó con un corte de mes y medio posterior al inicio del Programa.

A continuación, se muestran los datos producto de la aplicación del cuestionario.



Gráfica 4. Agrado por realizar actividad física durante horario laboral

La gráfica representa el porcentaje de respuestas del reactivo uno, que evalúa el grado de satisfacción que los participantes manifiestan con respecto a realizar actividad física dentro de la organización. Los datos resultantes demuestran que un 58.1% de los participantes considera agradable la realización de sesiones de actividad física dentro del área laboral versus un 3.2% que consideran desagradable el llevar a cabo este tipo de actividades

Continuando con los reactivos del cuestionario, se presentan los datos obtenido correspondiente al reactivo dos, que busca conocer la dificultad de llevar a cabo el programa para los colaboradores dentro de la empresa.

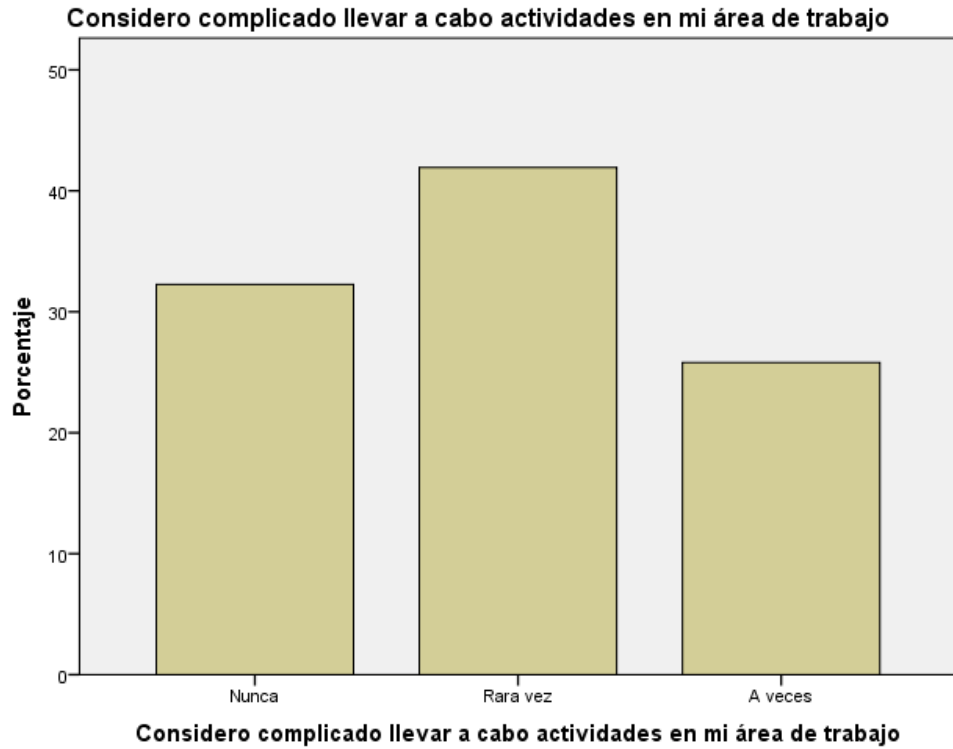
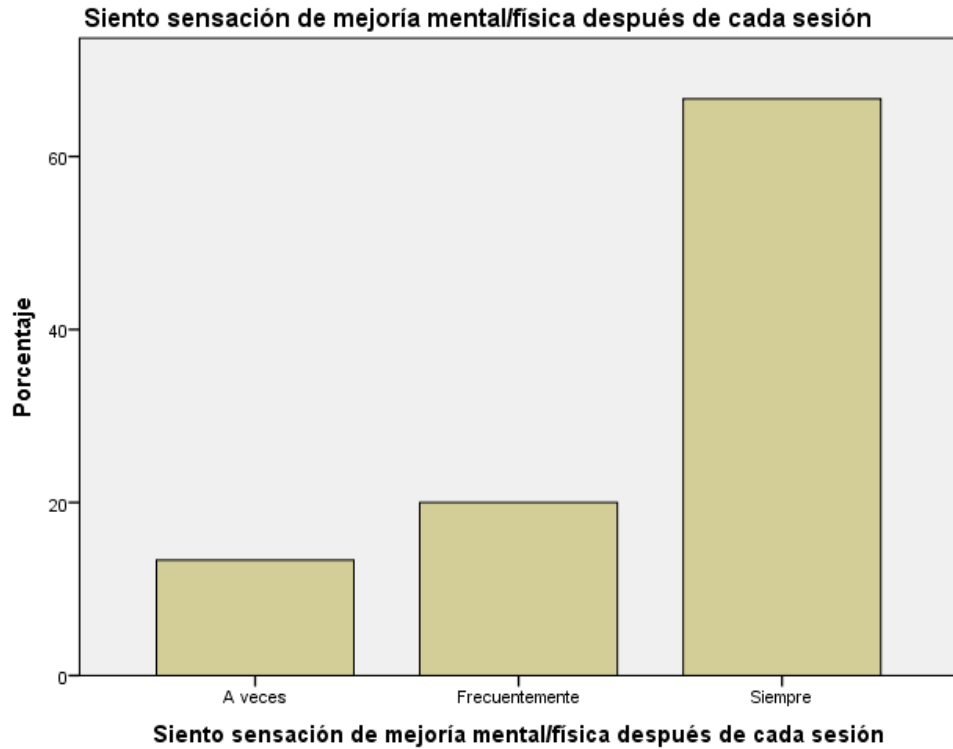


Gráfico 5. Complejidad para llevar a cabo las actividades del programa en el área de trabajo.

Según los datos obtenidos, se puede apreciar que una mayor preponderancia a la respuesta “Rara vez” con un 41.9% del total versus un 32.3 % que asegura que nunca le es complicado realizar las sesiones del Programa.

Lo anterior, abre la pauta para realizar un análisis del procedimiento que se está llevando a cabo con respecto a la implementación del Programa, con el propósito de identificar alternativas que permitan realizar ajustes a éste, a favor de los participantes

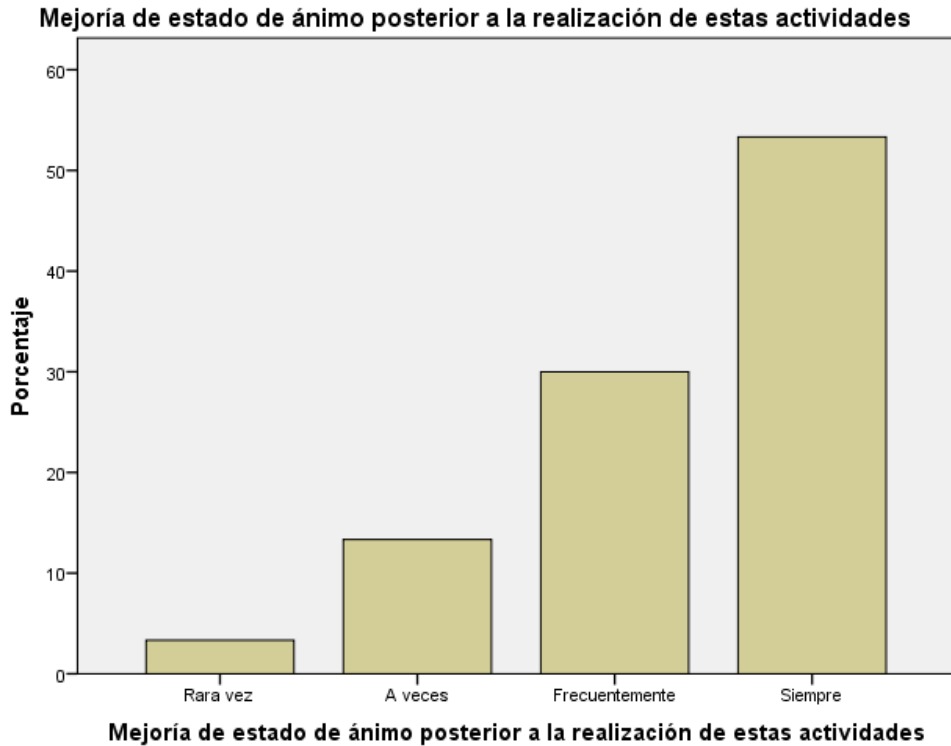
El siguiente reactivo busca conocer los niveles de mejora física y mental posterior a la realización de las actividades por parte de los participantes.



Gráfica 6. Sensación de mejoría mental / física después de las sesiones

Los datos obtenidos demuestran que 64.5% de los participantes manifiesta sentir una mejora del estado físico y/o mental posterior a cada sesión de actividad física, a diferencia de un 12.9% que asegura que esta sensación de bienestar la experimenta solo a veces.

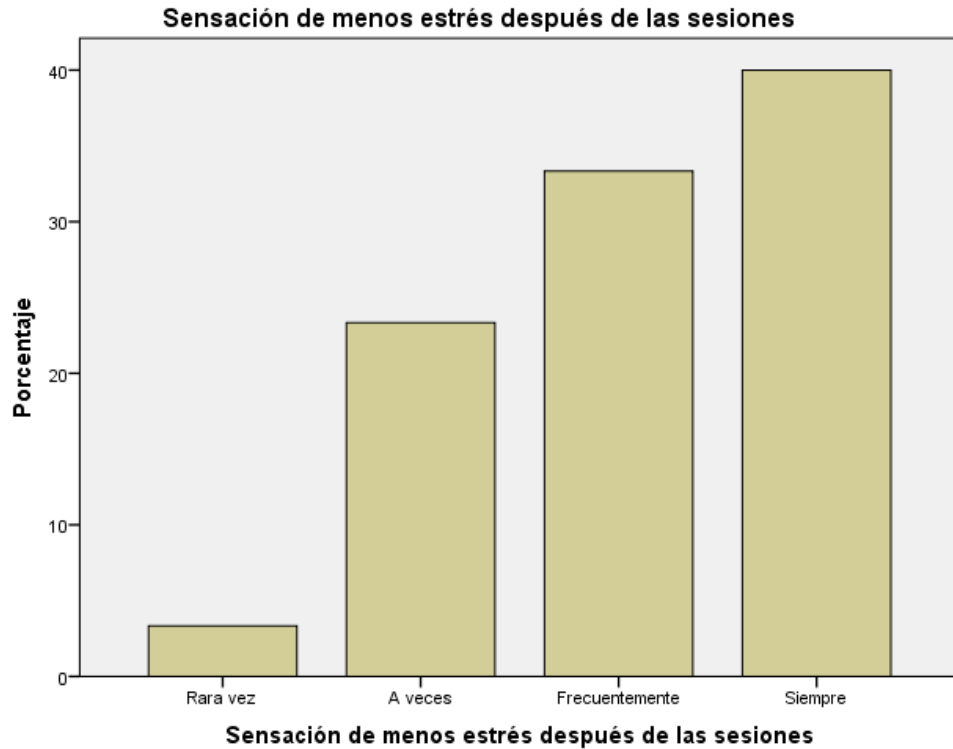
Prosiguiendo con el análisis de reactivos, el siguiente, busca conocer la mejora del estado de ánimo posterior a la realización de las actividades del Programa. La siguiente gráfica muestra los datos obtenidos.



Gráfica 7. Mejoría de estado de ánimo posterior a la realización de las actividades.

Logra apreciarse que la mejora del estado de ánimo se manifiesta en un 51.6% de los participantes con respecto al resto del grupo y un 3.2% que manifiesta que rara vez siente mejora, pero no descarta una respuesta positiva. Reforzando el valor de la actividad física como herramienta para la mejora del estado de ánimo.

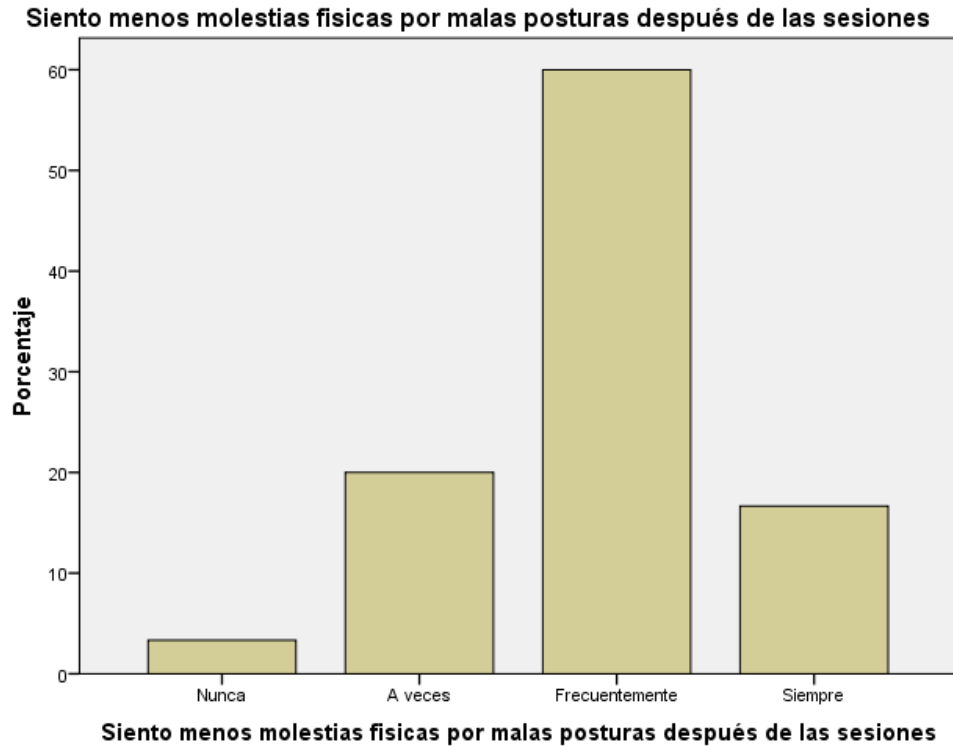
En el reactivo cinco, se busca conocer la sensación estrés percibido por parte de los participantes posterior a las actividades. La siguiente gráfica muestra los datos obtenidos de las respuestas de los participantes.



Gráfica 8. Sensación de menor estrés después de las sesiones.

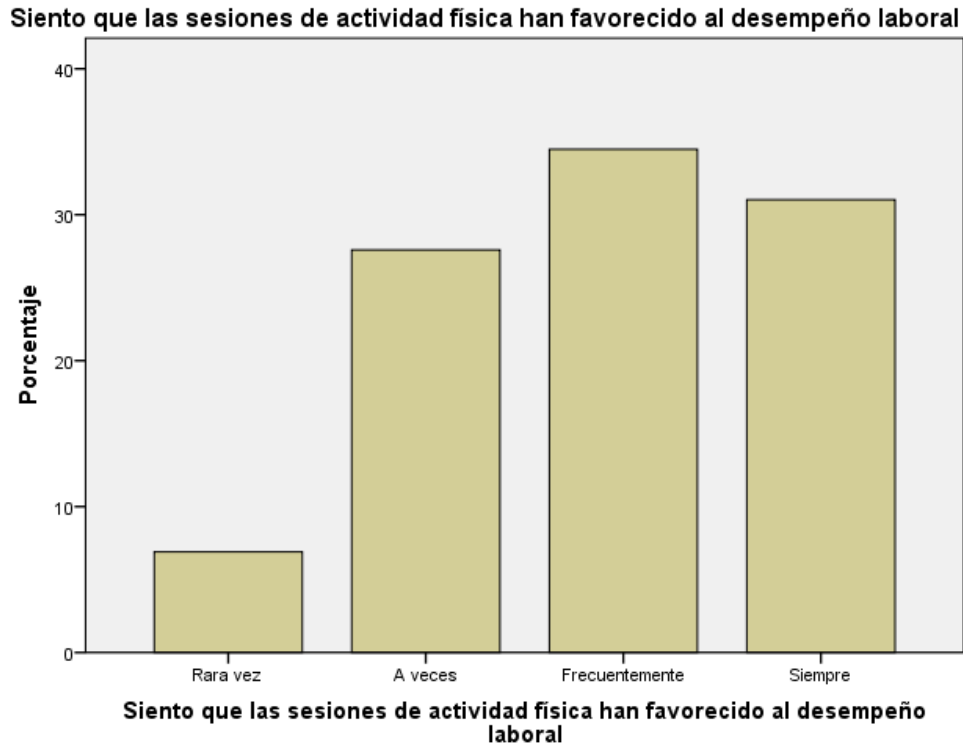
Se puede apreciar una preponderancia muy cerrada entre aquellos participantes que manifiestan una disminución en los niveles de estrés posterior a la realización de las actividades con relación con aquellos participantes que describen una respuesta favorable frecuente, con un base en los datos un 38.7 % y 32.3%, respectivamente. Cabe mencionar que sólo un 3.2% de la muestra refiere que rara vez ha experimentado una percepción menor de estrés post actividad física.

Por otra parte, es sabido que largos períodos sentados en posiciones poco favorables, propicia a una sensación de malestar físico atribuido a la adopción de malas posturas por largos períodos de tiempo. Sin embargo, en el mundo laboral, específicamente en el área administrativa, el desarrollo de las responsabilidades debe realizarse principalmente en un escritorio, generando una propensión para la formación de molestias musculares. El siguiente reactivo busca conocer cómo ayuda la actividad física a contrarrestar las molestias musculares ocasionada por pasar largos períodos sentados.



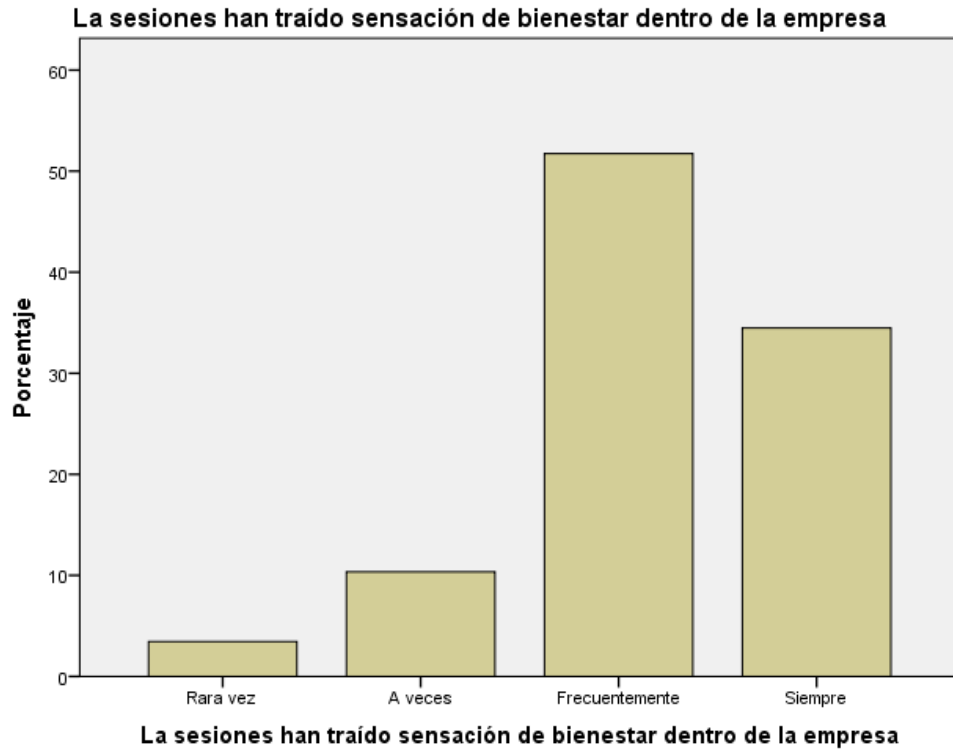
Gráfica 9. Sensación de menor molestias asociadas a malas posturas posterior a las sesiones.

Un 58% de los participantes refieren que la actividad física, con frecuencia, les ha ayudado a disminuir las molestias ocasionadas por malas posturas, derivadas de permanecer sentados por largos periodos de tiempo. A diferencia de un 3.2% que describen nunca haber sentido una mejora con lo que respecta a molestias, producto de malas posturas



Gráfica 10. Sensación de mejora del desempeño laboral posterior a las sesiones.

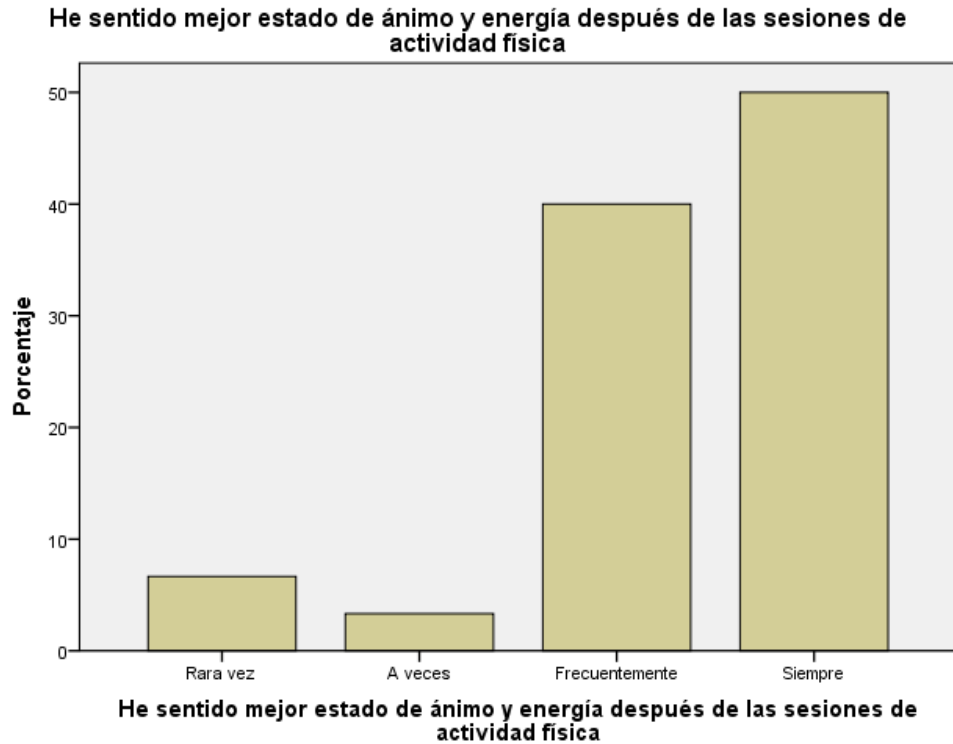
Los resultados demuestran que un 32.3% de los participantes de consideran que son más productivos después de llevar a cabo las sesiones actividad física en comparación con el 6.5% de aquellos que rara vez experimentan este efecto, Por otro lado, un 29% asevera que su desempeño laboral se ve siempre favorecido y un 25.8% considera que sólo a veces sienten favorecido su desempeño a causa de la actividad física.



Gráfica 11. Aumento de la sensación de bienestar dentro de la empresa.

Los datos relacionados a la sensación de bienestar dentro de la empresa con respecto a la actividad física reflejan que el 48.4% de los participantes han sentido un aumento en el bienestar en la empresa, mientras que 32.3% refieren siempre experimentar una sensación de bienestar empresarial posterior a las actividades. Sólo un 9.7% refiere que a veces manifiestan dicho efecto y 3.2% afirma que rara vez. Sin embargo, no se presentó ningún caso que nunca haya sentido o experimentado sensación de bienestar post actividad física

Con base en la siguiente pregunta, la cual busca conocer si las sesiones del programa piloto han impactado en la mejora del estado de ánimo y energía de los participantes al finalizar las sesiones; los resultados reflejan que un 48.4% de los colaboradores refieren siempre experimentar una mejora en su estado de ánimo y energía posterior a las actividades implementadas; un 38.7% manifiesta que con frecuencia sienten una mejora en estado de ánimo y energía. Mientras que un 3.2% manifiesta que solo a veces experimenta efectos positivos, y un 6.5% menciona que rara vez goza de este beneficio después de la realización de las sesiones. Los porcentajes graficados pueden observarse en la gráfica 12.



Gráfica 12. Mejora del estado de ánimo y energía después de las sesiones

Por último, se consultó con los participantes su gusto por continuar con la implementación del programa pilotos de bienestar y las actividades que los componen, obteniendo los siguientes resultados: el 67.7% de los participantes están de acuerdo en siempre continuar con las actividades del programa, un 22.6% indica que con frecuencia le gustaría continuar con la dinámica del programa, mientras que un 3.2% menciona que solo a veces y un 6.5% no está de acuerdo en que el programa continúe.

La gráfica con los resultados se puede apreciar en la gráfica 13.



Gráfica 13. Agrado por continuar con las actividades del programa.

4.7. Resultados e interpretación de datos finales de la aplicación de la Escala de Desgaste Ocupacional posterior a la implementación del Programa piloto de Wellness Corporativo

Una vez finalizada la implementación del Programa piloto de Wellness Corporativo se aplicó la EDO para medir los niveles de desgaste ocupacional posterior a las actividades del programa con el propósito de identificar si éstas tuvieron o no, impacto en los participantes del programa. Cumpliendo con el objetivo específico: “Realizar una evaluación final de los niveles de estrés de los participantes por medio de la aplicación de la Escala de Desgaste Ocupacional, con el propósito de realizar un análisis comparativo de los resultados iniciales y finales, posterior a la implementación del programa piloto”

A continuación, se presentan los datos obtenidos.

En primera instancia, la muestra de participantes del Programa piloto está compuesta por 49 colaboradores, todos pertenecientes a áreas administrativas de soporte: administración, mandos medios y directivos. De los cuales 45% pertenecen al género masculino, 53% al femenino y un 2% auto declarado como indistinto.

La gráfica 14 muestra la distribución porcentual de lo antes mencionado.



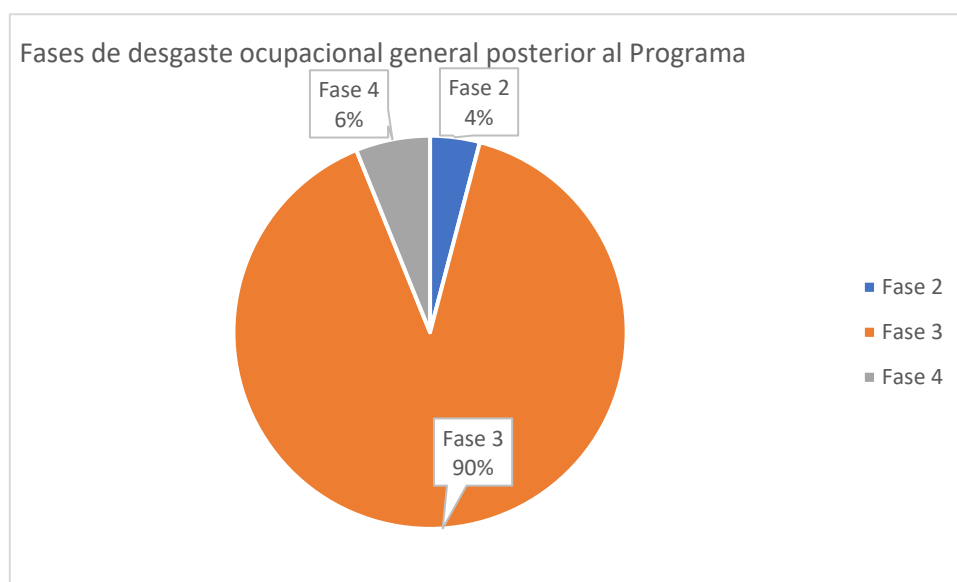
Gráfica 14. Representación gráfica final de los géneros de los colaboradores que contestaron la Escala de Desgaste Ocupacional

Los resultados de la aplicación de la EDO posterior a las 12 semanas de implementación del Programa piloto de Wellness Corporativo demostraron cambios positivos generales en los participantes. Se logra apreciar un descenso en los niveles de desgaste ocupacional en fase 4 “quemado” de un 16% inicial a un 6% después de la participación en las actividades del programa. Asimismo, se identificó un aumento de participantes que experimentan una fase 3 de desgaste ocupacional “en peligro” pasando de un porcentaje inicial de 82% a uno final de 90%. Lo anterior, a consecuencia de la disminución de desgaste ocupacional en participantes en fase 4 o “quemados” a una fase 3 en “en peligro”, interpretado como una prueba de la existencia una disminución en los niveles de desgaste ocupacional.

Por último, se identificó un aumento de participantes entro de la fase 2 “normal” pasando de un porcentaje previo de 2% a un 4% final; una transición positiva de fase 3 a fase 2 que se interpreta como la existencia de una disminución de desgaste ocupacional como

consecuencia de la participación en las actividades físicas del Programa piloto de Wellness Corporativo.

La gráfica 15 representa los valores porcentuales de los resultados generales de la EDO final.



Gráfica 15. Fases de desgaste ocupacional posterior a la implementación del programa piloto de *wellness* corporativo.

Por consiguiente, se llevó a cabo un análisis de los niveles de desgaste ocupacional por género con la finalidad de ubicar quiénes se habían beneficiado en mayor medida de las actividades del Programa piloto de Wellness Corporativo.

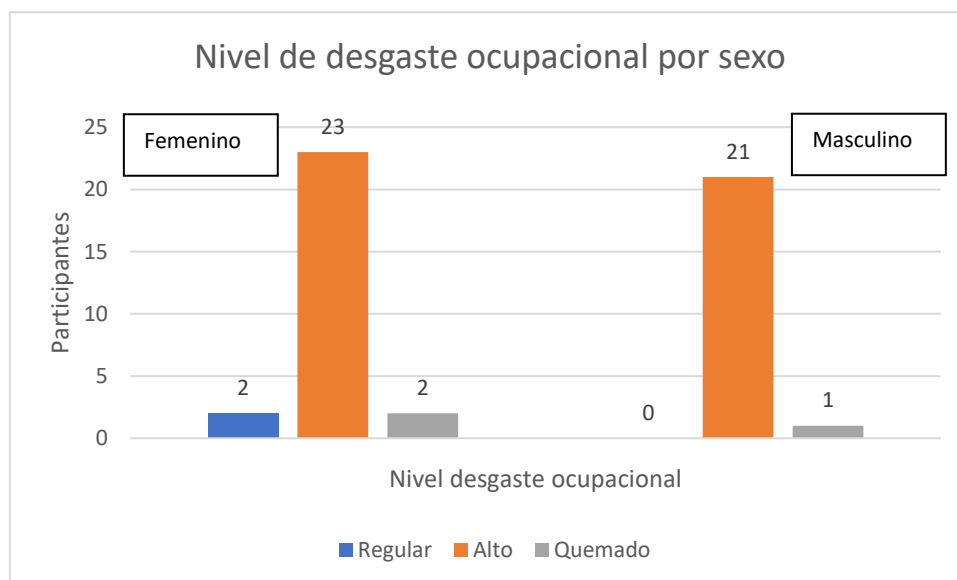
En este sentido, se logró identificar que con lo que respecta a los niveles de desgaste ocupacional del género femenino 46.9% (equivalente 23 de participantes), se encuentran en una fase 3 “alto” a diferencia de 42.8% inicial; un 4% (2 participantes), presentan una fase 4 de desgaste ocupacional o “quemado” en comparación con su porcentaje inicial de 8.1% y por último, un 4% (2 participantes) se ubican en una fase 2 de desgaste ocupacional o “regular” en contraste a una porcentaje inicial de 2%.

Con los que respecta a los participantes del género masculino, se identificó que el 42.8% (21 participantes) manejan una fase 3 de desgaste ocupacional o un nivel “alto” en contraposición con los niveles iniciales de 38.7%; mientras que sólo un 2% (1

participante) se encuentra en fase 4 o “quemado”. No se identificaron casos de fase 2 o “regular” en participantes masculinos.

Lo anterior, demuestra una serie de transiciones positivas de los participantes entre las fases de desgaste ocupacional. Aunque algunos de los porcentajes (fase 3 y fase 2) tuvieron un aumento de casos, estos son por consecuencia de la disminución de los mismo en la fase superior (fase 4 y fase 3, respectivamente); en resumen, algunos de los participantes que inicialmente se encontraban en fase 4 o “quemados” pasaron a una fase 3 o “alto”, y similar con algunos que se encontraban inicialmente en fase 3, cambiaron a fase 2 o “regular”. No obstante, es necesario realizar ajustes, tanto en la implementación como en las actividades del programa piloto para favorecer al impacto positivo de los niveles de desgaste ocupacional.

La gráfica 16 muestra la distribución de los participantes por género, que participaron activamente en las actividades del Programa piloto de Wellness Corporativo.



Gráfica 16. Niveles de desgaste ocupacional por género, posterior a la implementación del programa piloto de *wellness* corporativo.

CAPÍTULO 5. Conclusiones y recomendaciones.

El objetivo principal de este caso de estudio fue conocer si la implementación de un programa piloto de actividad física podía funcionar como herramienta viable para ayudar a los colaboradores de las empresas maquiladoras a disminuir los niveles de estrés laboral y, por ende, coadyuvar a las organizaciones a hacer frente a los requerimientos de la NOM 035. Asimismo, se buscó identificar si la implementación de un Programa piloto de Wellness Corporativo podría sentar las bases para el diseño de un Programa Integral de Wellness Corporativo (Bienestar empresaria), que abra la ventana de oportunidad para asistir a las empresas en la mejora de su productividad y competitividad a través del establecimiento de indicadores de desempeño específicos para la organización.

Los resultados obtenidos tras doce semanas de implementación del programa arrojaron las siguientes conclusiones:

1. Tras doce semanas, las actividades del Programa piloto de Wellness Corporativo que comprende: gimnasia laboral, meditación (mindfulness) y yoga, ayudaron a reducir los niveles de desgaste ocupacional en un 5% en participantes del género masculino y un 8% en el género femenino, con tan solo sesiones de 10 minutos por día.
2. Es importante que los participantes conozcan y comprendan el objetivo de las actividades del programa, pues, esto coadyuva a un aumento de la participación.
3. 67% de los participantes comentaron sentir mejoras en su estado de ánimo, energía y concentración posterior a la realización de las actividades del programa. Además, 12% argumentaron una mejor conciliación del sueño nocturno y bienestar general posterior a su jornada laboral, después de 2 semanas de participación en el programa.
4. Existe una fuerte resistencia a la realización de actividades ajenas al trabajo a consecuencia de una sensación de contar con una carga laboral alta. Lo que representa la presencia de un riesgo psicosocial como lo es la adicción al trabajo.

5. A pesar de conocer los horarios y áreas donde se llevan a cabo las sesiones, algunos participantes prefieren programar conferencias dentro de esos horarios cuando el líder no se encuentra comprometido con las actividades del programa.
6. Los participantes mostraron mayor participación en actividades de Yoga y meditación versus las sesiones de gimnasia laboral. Argumentando que éstas últimas se les dificulta con la vestimenta que se encuentran utilizando, presentan sensación de calor o no les agrada la realización de actividad física.
7. La participación aumenta cuando los líderes de los departamentos se involucran en las dinámicas de las actividades.
8. La participación aumentó cuando se solicita retroalimentación de los asociados.
9. Es necesario contar con una amplia gama de actividades que permita evitar generar la sensación de monotonía que cause desinterés por parte de los asociados.
10. Es importante que el Programa se encuentre en constante monitoreo por parte del encargado de implementación para identificar, reportar y ajustar las actividades del Programa a las necesidades de los asociados.

Las conclusiones derivadas del presente caso de estudio son específicas y relacionas a las características organizacionales de la empresa maquiladora en cuestión.

Es necesario llevar a cabo investigaciones más extensas con respecto a la implementación de Programas de Wellness Corporativo Integrales. Por el momento, el presente caso de estudio sirvió como muestra para identificar el impacto de diversas diciplinas en la disminución del estrés laboral para servir como herramienta que permita cumplir con los requerimientos de la NOM 035, además de fungir como un elemento con el que las empresas del sector maquilador promuevan y se preocupen por la salud y bienestar de sus colaboradores.

Además, este Programa Piloto sienta una premisa para el desarrollo de programas que puedan servir como indicador de desempeño productivo, en la reducción de ausentismo, rotación del personal y reducción de accidentes laborales dentro de la organización, mejorando así su competitividad en el mercado.

5.1. *Recomendaciones de implementación de un Programa Piloto de Actividad Física*

Para efectos de este caso de estudio se propone la utilización del modelo RAND, Workplace Wellness Programs (2013). Modelo que establece una serie de recomendaciones derivadas de la implementación de programas de *wellness* corporativos en múltiples empresas del sector maquilador. De las cuales se ha observado un denominador común en cuestión de recomendaciones que es necesario tomar en consideración y mantener en constante monitoreo para asegurar una implementación eficiente de los programas de *wellness* corporativo dentro de una empresa de este sector.

A continuación, se presenta cinco factores clave que según RAND (2013) promueven el éxito de un programa de *wellness* corporativo:

Factors	Description
Effective communication strategies	Outreach strategy entails use of multiple communication channels to ensure that employees know the services that are available and how to access them; organizational leaders deliver clear messages about the importance and goals of programs.
Opportunity for employees to engage	Activities are convenient, easily accessible, and address the underlying needs of targeted employees.
Leadership engaged at all levels	Senior management views wellness as an organizational priority and invests in building a culture of wellness; direct supervisors respond to the needs of workers, generate excitement, and connect employees to available resources.
Use of existing resources and relationships	Organization leverages existing resources and builds relationships, often with health plans to expand offerings at little to no cost.
Continuous evaluation	Organization conducts employee needs assessments, continually improves feedback processes, and evaluates program outcomes.

Tabla 9. Factores clave en la implementación de programas *wellness*. Fuente: Matke, S. L. (2013). Workplace Wellness Programs Study. Final report. RAND. P 95-105

Con base en los datos presentados, además de los hallazgos suscitados durante la implementación del programa; se presentan las siguientes observaciones y sugerencias para casos de implementación de programas de bienestar futuros:

Recomendaciones	Descripción
Participación de encargados de departamentos	Al estar involucrado el encargado o superior del departamento se incentiva a la participación por parte de los asociados
Establecer horarios fijos	Permite a los asociados conocer los horarios en los que se llevarán a cabo las actividades, con el fin de que se contemple la posibilidad de asistir
Asignación de un área específica	Acondicionamiento de un área destinada a la realización de actividades de mindfulness, yoga y/o actividad física
Vinculación de actividades con el Programa de Recompensas	Incentivar la participación de los asociados a través de recompensas.
Vinculación con el departamento de salud (medicina / enfermería)	Trabajo colaborativo con el personal médico para la planeación y creación de programas dirigidos a la mejora de la salud de los asociados
Rotación de días y horarios (accesibilidad al programa)	Cuando el horario es una limitante, la rotación abre la posibilidad de que otros asociados tengan la oportunidad de asistir
Adecuar y adaptar las actividades a las necesidades de los asociados de cada departamento	Ofrecer actividades que satisfagan los intereses de los asociados, que motiven a la participación.
Retroalimentación continúa por parte de líderes de departamentos y asociados hacia las actividades del programa	Incluir a los líderes y sus equipos de trabajo en un proceso de retroalimentación a través de: -Encuestas -Entrevistas uno a uno con el staff encargado del programa -Historias personales y/o casos de éxito
Incentivar el trabajo colaborativo	Crear equipos de trabajo para la participación en las actividades, vinculados con el Programa de recompensas
Ampliar la variedad de las actividades	Incluir actividades con diversos materiales Organización de: -Retos -Torneos -Sesiones de masaje ocupacional en sitio

--	--

Tabla 10. Recomendaciones para la implementación de programas *wellness*. Elaboración Propia.

Las recomendaciones propuestas se encuentran basadas en los hallazgos suscitados durante la implementación del Programa piloto de Wellness Corporativo y son específicas de las características del personal e instalaciones de la empresa maquiladora utilizada para este caso de estudio particular. Sin embargo, se hace énfasis en la necesidad de un monitoreo continuo de las actitudes, necesidades, sugerencias y conductas de los participantes hacia las actividades del programa con el propósito de establecer acciones de mejora continua.

5.2. Limitantes

La realización del presenta caso de estudio presentó una serie de limitantes que dificultaron la realización plena de dicho experimento. Mismas que se enumeran a continuación:

1. La pandemia por COVID-19 obstaculizó el acceso a las empresas del sector maquilador previamente contempladas para participar en el experimento. Por lo que fue necesario establecer contacto con nuevas empresas que estuvieran interesadas en participa. Cabe mencionar que el establecimiento de contacto fue lento a causa del desinterés y temor por dicha pandemia.
2. La flexibilidad del Programa permitió llevar a cabo la implementación a distancia, p ara lo cual, el programa se diseñó en un formato digital. Las empresas no mostraron interés en una implementación a distancia.
3. Una vez obtenido el acceso a una empresa, el personal de RRHH mostró resistencia al notar la existencia de un alto nivel de estrés laboral dentro de la organización, resultado del instrumento de evaluación. La empresa optó por suspender la implementación.
4. La empresa impuso condiciones para la realización del experimento.
5. La empresa solicitó control total para la aplicación de cuestionarios por motivos protección de los datos de sus colaboradores. Lo anterior, rezagó el tiempo de respuesta de los colaboradores, por ende, un retraso en la obtención de los análisis iniciales.

6. Brechas de comunicación entre el departamento de RRHH y los asociados que forman parte del Programa piloto.
7. Resistencia hacia las actividades del Programa por parte de algunos de los líderes de los departamentos participantes.
8. El número de juntas laborales obstaculiza la participación de los colaboradores, inclusive de aquellos que son asiduos al programa.

Anexos.

Sesiones del programa de actividad física.

Sesión 1
Disciplina: mindfulness
Propósito de la sesión. Guiar a los participantes, mediante la meditación, a través del adecuado uso de la respiración
Actividades planeadas (duración): 1. Ejercicios de respiración y concentración dirigida por el moderador. (10 minutos)
Implementos: Silla, piso, lugar cómodo de preferencia.
Observaciones:

Sesión 2
Disciplina: gimnasia laboral
Propósito de la sesión. Implementar una sesión dirigida de actividad física de baja intensidad, que permita a los participantes movilizarse para contrarrestar los periodos largos de inactividad.
Actividades planeadas (duración): 1. Movilidad articular: -Círculos con la cabeza -Movimientos circulares con los brazos -Movimientos circulares de cadera -Flexión y extensión de rodillas. -Flexión y extensión de cadera. 2. Movimientos que simulen la marcha en su mismo lugar. 3. Ejercicios estáticos en su lugar. Duración: 10 minutos.
Implementos: ninguno.

Observaciones:

Sesión 3

Disciplina: yoga.

Propósito de la sesión. Mejorar la movilidad, flexibilidad de los participantes y contrarrestar los efectos de cansancio ocasionados por períodos prolongados de inactividad.

Actividades planeadas (duración):

5. Sentado o de pie: flexión y extensión de cuello
6. Estiramientos de brazos tras nuca
7. Sentado o de pie: flexiones de cadera al pecho
8. Flexión de cadera tocado puntas de pies.

Duración: 10 minutos.

Implementos: espacio cómodo de preferencia.

Observaciones:

Sesión 4

Disciplina: Actividad física.

Propósito de la sesión: Mejorar la capacidad de movimiento de los participantes mediante movimientos de baja intensidad en el lugar de trabajo.

Actividades planeadas (duración):

1. Flexiones / extensión de hombros.
2. Círculos con los brazos
3. Brazos extendidos al frente realizando círculos
4. Marcha en su lugar
5. Sentadillas con marcha en su lugar.

Duración: 10 minutos.

Implementos: espacio cómodo de preferencia.
Observaciones:

Sesión 5
Disciplina: yoga.
Propósito de la sesión: Mejorar la capacidad de movimiento, rango articular y movilidad de los participantes a través de estiramientos de los diferentes segmentos corporales.
<p>Actividades planeadas (duración):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posición mariposa 2. Sentado, flexión de cadera 3. Sentado, piernas separadas, alcanzar lo más adelante posible 4. De pie, flexión de cadera a pecho 5. Brazo cruzado hacia la derecha / izquierda 6. Flexión / extensión de cuello <p>Duración: 10 minutos.</p>
Implementos: espacio cómodo de preferencia.
Observaciones:

Sesión 6
Disciplina: Mindfulness.
Propósito de la sesión: disminuir el nivel de tensión generado por la sobre carga de trabajo a través de ejercicios de respiración guiada por el moderador.
<p>Actividades planeadas (duración):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercicios de respiración y concentración dirigida por el moderador. Es esta ocasión, el enfoque se centra en la liberación de la carga mental y el reconocimiento de cada parte del cuerpo. <p>Duración: 10 minutos.</p>
Implementos: espacio cómodo de preferencia.

Observaciones:

Sesión 7
Disciplina: Mindfulness.
Propósito de la sesión: disminuir el nivel de tensión generado por la sobrecarga de trabajo a través de ejercicios de respiración guiada por el moderador.
Actividades planeadas (duración): 1. Ejercicios de respiración y concentración dirigida por el moderador. Sesión enfocada a la mejora del enfoque y concentración a través de la consciencia en el presente. Duración: 10 minutos.
Implementos: espacio cómodo de preferencia.
Observaciones:

Sesión 8
Disciplina: yoga.
Propósito de la sesión: mejorar la capacidad de movimiento y contrarrestar los efectos de la inactividad y periodos largos en posición sedente.
Actividades planeadas (duración): 1. Brazos tras nuca 2. Flexión de cadera (forward fold) 3. Posición de desplante (lunge) 4. Flexión de cadera (forward fold) 5. Posición de desplante (lunges) 6. Perro bocabajo (downward facing dog) 7. Posición del guerrero (warrior's pose) 8. Flexión de cadera (forward fold) Duración: 10 minutos.

Implementos: espacio cómodo de preferencia.
Observaciones:

Sesión 9
Disciplina: actividad física.
Propósito de la sesión: mejorar la capacidad de movimiento a través de ejercicios dinámicos.
<p>Actividades planeadas (duración):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marcha en el lugar (high knees) 2. Tijeras (jumping jacks) 3. Sentadillas (squats) 4. Desplantes (lunges) 5. Largentijas sobre una base (regresive push up) <p>Duración: 10 minutos.</p>
Implementos: espacio cómodo de preferencia.
Observaciones:

Sesión 10
Disciplina: mindfulness.
Propósito de la sesión: conseguir un estado de relajación mediante el trabajo consciente de la respiración y el estado actual del cuerpo.
<p>Actividades planeadas (duración):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sesión de meditación enfocada al trabajo de respiración y consciencia corporal. <p>Duración: 10 minutos.</p>
Implementos: espacio cómodo de preferencia.
Observaciones:

Sesión 11

Disciplina: yoga.
Propósito de la sesión: contrarrestar los efectos negativos asociados al mantenimiento prolongado de males posturas.
<p>Actividades planeadas (duración):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mariposas 2. Flexión de cadera sentado (seated forward fold) 3. Flexión de cadera a un pie (one foot forward fold) 4. Desplante hincado (kneeling lunge) 5. Posición del guerrero (warrior's pose) 6. Flexión de cadera (forward fold) 7. Posición de la estrella (star pose) <p>Duración: 10 minutos.</p>
Implementos: espacio cómodo de preferencia.
Observaciones:

Sesión 12
Disciplina: actividad física.
Propósito de la sesión: mejorar el estado de ánimo a través de movimientos de baja intensidad.
<p>Actividades planeadas (duración):</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Marcha en su lugar (high knees) 10. Rodillas a codos alternados (side to side k2e) 11. Desplantes sostenidos (lunge hold) 12. Pasos laterales (side steps / jumps) 13. Side to side monster walk <p>Duración: 10 minutos.</p>
Implementos: espacio cómodo de preferencia.
Observaciones:

Sesión 13
Disciplina: mindfulness
Propósito de la sesión: mejorar la capacidad de concentración a través de la meditación guiada.
<p>Actividades planeadas (duración):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sesión de meditación guiada destinada a la mejora de la capacidad de enfoque y concentración. <p>Duración: 10 minutos.</p>
Implementos: espacio cómodo de preferencia.
Observaciones:

Sesión 14
Disciplina: yoga.
Propósito de la sesión: coadyuvar a la capacidad de relajación por medio de la combinación del movimiento y la respiración consciente.
<p>Actividades planeadas (duración):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Flexión de codo tras nuca 2. Flexión de cadera (forward fold) 3. Extensión de cadera 4. Desplante (hip lunge) 5. Posición del guerrero (Warrior's pose) 6. Desplante (hip lunge) 7. Perro boca abajo (downward facing dog) 8. Flexión de cadera (forward fold) 9. Pose del árbol (tree's pose) <p>Duración: 10 minutos.</p>
Implementos: espacio cómodo de preferencia.

Observaciones:

Sesión 15
Disciplina: mindfulness.
Propósito de la sesión: propiciar un estado de bienestar mental y físico por medio del control consciente de la respiración y reconocimiento corporal.
Actividades planeadas (duración): 1. Meditación guiada destinada a la mejora del bienestar físico y mental. Duración: 10 minutos.
Implementos: espacio cómodo de preferencia.
Observaciones:

Sesión 16
Disciplina: actividad física.
Propósito de la sesión: realizar ejercicios recreativos que ayuden a mejorar el estado de ánimo de los participantes.
Actividades planeadas (duración): 1. Movimientos de hombros 2. Flexión extensión de hombros 3. Círculos con la cadera 4. Flexión / extensión de rodillas 5. Flexión / extensión de cadera 6. Pies rápidos (quick feet) 7. Sentadillas (squats) 8. Rodillas al pecho (knees to chest) Duración: 10 minutos.
Implementos: espacio cómodo de preferencia.
Observaciones:

Sesión 17
Disciplina: yoga
Propósito de la sesión: ayudar a la sensación de bienestar de los participantes a través de diversos estiramientos combinados con el control de la respiración.
<p>Actividades planeadas (duración):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mariposas 2. Flexión de cadera sentado (seated forward fold) 3. Flexión de cadera a un pie (one foot forward fold) 4. Desplante hincado (kneeling lunge) 5. Posición del guerrero (warrior's pose) 6. Flexión de cadera (forward fold) 7. Posición de la estrella (star pose) <p>Duración: 10 minutos.</p>
Implementos: espacio cómodo de preferencia.
Observaciones:

Sesión 18
Disciplina: mindfulness
Propósito de la sesión: disminuir la sensación de sobrecarga mental a consecuencia de las responsabilidades del día por medio de la meditación.
<p>Actividades planeadas (duración):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meditación guiada, enfocada en la mejora de la consciencia corporal y mental. <p>Duración: 10 minutos.</p>
Implementos: espacio cómodo de preferencia.
Observaciones:

Sesión 19
Disciplina: yoga
Propósito de la sesión: Contrarrestar la falta de movimiento a través de estiramientos de los distintos segmentos corporales y mejorar la sensación de bienestar mental a través del uso controlado de la respiración.

<p>Actividades planeadas (duración):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Flexión de codo tras nuca 2. Flexión de cadera (forward fold) 3. Extensión de cadera 4. Desplante (hip lunge) 5. Posición del guerrero (Warrior´s pose) 6. Desplante (hip lunge) 7. Perro boca abajo (downward facing dog) 8. Flexión de cadera (forward fold) 9. Pose del árbol (tree´s pose) <p>Duración: 10 minutos.</p>
<p>Implementos: espacio cómodo de preferencia.</p>
<p>Observaciones:</p>

<p>Sesión 20</p>
<p>Disciplina: actividad física.</p>
<p>Propósito de la sesión:</p>
<p>Actividades planeadas (duración):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Movimientos de hombros 2. Flexión extensión de hombros 3. Círculos con la cadera 4. Flexión / extensión de rodillas 5. Flexión / extensión de cadera 6. Pies rápidos (quick feet) 7. Sentadillas (squats) 8. Rodillas al pecho (knees to chest) <p>Duración: 10 minutos.</p>
<p>Implementos: espacio cómodo de preferencia.</p>
<p>Observaciones:</p>

Escala de Mexicana de Desgaste Ocupacional.

Nombre:	Departamento:
Institución:	
Fecha:	No. Empleado:

A continuación, selecciona el número que mejor represente tu situación dentro de la empresa, con base en la siguiente escala:

1. Nunca
2. En pocas ocasiones
3. En algunas ocasiones
4. Frecuentemente
5. Casi diario
6. Diario.

Número	Reactivos	Escalas					
1.	Despierto por las mañanas con facilidad y energía para iniciar un nuevo día de trabajo.	1	2	3	4	5	6
2.	Mi cuerpo me reclama más horas de descanso, porque mi trabajo me tiene agotado.	1	2	3	4	5	6
3.	Me cuesta mucho trabajo levantarme por las mañanas para ir a trabajar.	1	2	3	4	5	6
4.	Siento que un día de estos mi mente estallará de tanta presión en el trabajo.	1	2	3	4	5	6
5.	Siento cansancio mental al grado de no poder concentrarme en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
6.	Mis horas de descanso son suficientes para reponer la energía que gasto al realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
7.	Siento que la energía que ocupo en mi trabajo, no la puedo reponer.	1	2	3	4	5	6
8.	Al llegar a casa después de mi trabajo lo único que quiero es descansar.	1	2	3	4	5	6
9.	Las situaciones a las que me enfrento en mi trabajo no me provocan tensión alguna.	1	2	3	4	5	6

10.	Proporcionar un buen trato a los usuarios de mi trabajo es muy importante para mí.	1	2	3	4	5	6
11.	Lo que más me gusta de mi trabajo es la relación con los usuarios del mismo.	1	2	3	4	5	6
12.	En mi trabajo todos me parecen extraños por lo cual no me interesa interactuar con ellos.	1	2	3	4	5	6
13.	Me cuesta mucho trabajo ser cortés con los usuarios de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
14.	He comprobado que las personas a las que otorgo servicio me respetan más si las trato mal.	1	2	3	4	5	6
15.	Establezco fácilmente comunicación con los usuarios de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
16.	Se me facilita entender los problemas de los usuarios de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
17.	He comprobado que las personas a las que otorgo servicio me respetan más si las trato bien.	1	2	3	4	5	6
18.	Aunque un usuario de mi trabajo sea descortés conmigo, lo trato bien.	1	2	3	4	5	6
19.	Todos los días me levanto y pienso que debo buscar otro empleo donde pueda ser eficiente.	1	2	3	4	5	6
20.	Siento que mi desempeño laboral sería mejor si tuviera otro tipo de empleo.	1	2	3	4	5	6
21.	Siento que mis habilidades y conocimientos están desperdiciados en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
22.	Mis actividades de trabajo han dejado de parecerme importantes.	1	2	3	4	5	6
23.	Siento que mi trabajo es tan monótono, que ya no me gusta.	1	2	3	4	5	6
24.	Aunque realizo bien mi trabajo, lo hago por compromiso.	1	2	3	4	5	6
25.	Aunque me esfuerzo al realizar mi trabajo no logro sentirme satisfecho con ello.	1	2	3	4	5	6
26.	Hace mucho tiempo que dejé de hacer mi trabajo con pasión.	1	2	3	4	5	6

27.	Mi trabajo es tan poco interesante que me es difícil realizarlo bien.	1	2	3	4	5	6
28.	No me siento contento con mi trabajo y eso me ha ocasionado problemas con mis compañeros.	1	2	3	4	5	6
29.	En mi trabajo he llegado a un momento en el que actúo únicamente por lo que me pagan.	1	2	3	4	5	6
30.	Si encontrara un empleo motivador de mis intereses personales, no dudaría en dejar el actual.	1	2	3	4	5	6

Desgaste ocupacional.

<i>Factores</i>	<i>Reactivos por sumar</i>	<i>Sumatoria</i>	<i>Dividir entre</i>	<i>Resultados</i>
Agotamiento (x1)	2, 4, 5, 6, 14, 19, 20, 26, 27		9	
Despersonalización (x2)	3, 7, 9, 16, 18, 21, 22, 23, 29		9	
Insatisfacción de logro (x3)	1, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 24, 25, 28, 30		12	

Calificación con el modelo de Leiter.

Se utilizan los puntajes de la tabla de *Resultados*.

1. Si el valor de X1 de F1 es \leq a Y1 = 1; si X1 de F1 es $>$ Y1 = 3.
2. Si el valor de X2 de F2 es \leq a Y2 = 1; si X2 de F2 es $>$ Y2 = 2.
3. Si el valor de X3 de F3 es \leq a Y1 = 1; si X3 de F3 es $>$ Y3 = 2.

Conversión de promedio individual a valores Leiter.

	$X \leq Y$	$X > Y$	<i>Calificación</i>
F1 Y1 = 2.8784	1	3	
F2 Y2 = 2.0730	1	2	
F3	1	2	

Y3 = 2.1071			
--------------------	--	--	--

	<i>Valor Leiter</i>
F1	
F2	
F3	
Suma	

<i>Suma</i>	<i>Fase Leiter</i>	<i>Diagnóstico</i>	<i>Marca</i>
3	Fase 1	Desgaste ocupacional Bajo "Sano"	
4	Fase 2	Desgaste ocupacional Regular "Normal"	
5 a 6	Fase 3	Desgaste ocupacional Alto "En peligro"	
7	Fase 4	Desgaste ocupacional Muy alto "Quemado"	

CHECKLIST actividades saludables complementarias.

¿Cómo me siento el día de hoy al iniciar mi jornada laboral?



<i>Actividad</i>	<i>Marcar</i>
1. Estaciona tu auto un poco más lejos.	
2. Usa las escaleras en lugar del elevador.	
3. Toma 1 litro y medio de agua.	
4. Levántate de tu asiento y estírate un poco.	
5. Date unos momentos para respirar profundamente 10 veces.	
6. Levántate y prepárate un café / té o bebida de preferencia.	
7. Consume menos azúcar en tu bebida.	
8. Cambia una botana por una fruta o una opción más saludable.	
9. Levántate y ve a saludar a un compañero (a) de trabajo.	
10. Termina tu almuerzo y da un paseo por la empresa en compañía de un compañero (a)	

¿Cómo me siento al finalizar mi día?



Cuestionario de seguimiento Wellness Corporativo.

Objetivo: conocer el efecto que ha tenido la implementación de un programa de wellness en la reducción del nivel de estrés laboral de los colaboradores dentro de la empresa.

****La información proporcionada será tratada con confidencialidad****

No. Empleado: _____ **Puesto:** _____ **Fecha:** _____

Favor de contestar las siguientes preguntas marcando con una “X” la opción que más se acerque a su opinión.

<i>Reactivos</i>	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuentemente</i>	<i>Siempre</i>
1. ¿Me agrada la idea de realizar sesiones de actividad física durante mi horario laboral?					
2. ¿Considero complicado llevar a cabo las actividades en mi área de trabajo?					
3. ¿Siento mejoría mental / física después de cada sesión?					
4. ¿He sentido que mi estado de ánimo ha mejorado posterior a la realización de estas actividades?					
5. ¿Me siento más enfocado después de las sesiones de actividad física?					
6. ¿He sentido menos estrés después de las sesiones?					
7. ¿Siento que las molestias físicas por malas posturas han disminuido posterior a las sesiones?					
8. ¿Siento que las sesiones de actividad física han favorecido al desempeño laboral?					
9. ¿Las sesiones de actividad física le han traído sensación de bienestar dentro de la empresa?					
10. ¿Me he sentido con mejor estado de ánimo y energía después de las sesiones de actividad física?					
11. ¿Le gustaría continuar con las actividades físicas?					

Referencias

- Andrade, D. (27 de junio de 2019). *Sufre estrés laboral 30% de empleados en Tijuana*. Obtenido de <https://www.elimparcial.com/tijuana/tijuana/Sufre-estres-laboral-30-de-empleados-en-Tijuana-20190627-0024.html>
- Bassanini, A. C. (January 2014). Is Work Bad for Health? The Role of Constraint vs Choice. *IZA Discussion Paper Series*, 10-18.
- Bittel, L. R. (1988). *Enciclopedia del Management: Organización y Administración de Empresas (Vol. 4)*. Madrid: Academic Press.
- CareerCast.com. (julio de 2016). Obtenido de CareerCast: <https://www.careercast.com/jobs-rated/most-stressful-jobs-2019>
- Consejo Nacional de la Industria Maquiladora Manufacturera de Exportación Index. (2016). *¿Cómo nace la Industria Maquiladora de exportación?* Obtenido de <http://www.index.org.mx/IMMEX/antecedentes.php>
- Cuevas Torres, M. G. (2012). Análisis crítico de tres perspectivas psicológicas de estrés laboral en el trabajo. *Trabajo social*. 1-22.
- Curbow, B. (s.f.). Job stress in Child Care Workers: A Framework for Research. *Johns Hopkins University*, 218-219.
- Diario El Siglo de Torreón. (03 de febrero de 2012). *México, séptimo a nivel mundial en estrés laboral*. Obtenido de <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/704762.mexico-septimo-a-nivel-mundial-en-estres-laboral.html>
- El Economista. (1 de jul de 2016). Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.es/empleo/noticias/7675772/06/16/Los-trabajos-mas-estresantes-del-mundo-los-soldados-los-que-mas-lo-sufren.html>
- Gámez, A. (23 de octubre de 2019). *México, rey del estrés laboral*. Obtenido de El universal: <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/tu-cartera/mexico-rey-del-estres-laboral>
- García Guerrero, J. V. (2013). Revisión de las recomendaciones para implementar programas de activación física en sitios de trabajo en Nuevo León, México. *Medicina Universitaria*, 125-127.
- Gil-Monte, P. R. (2003). Burnout Síndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 181-197.
- Gómex Mena, C. (Lunes 28 de Marzo de 2016). Víctimas de estrés, 40 por ciento de los trabajadores del País, asegura la OIT. *La jornada* .
- Harnois, G. G. (2000). Mental health and work: Impact, issues and good practices. *Work Health Organization*, 8-10.
- Health, I. C. (2005). 4th Conference on Work Environment and Cardiovascular Disease. *4th Conference on Work Environment and Cardiovascular Disease*. Newport Beach, California.
- Houtman, I. J. (2007). Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries. A modern hazard in a traditional working environment. *World Health Organization. Protecting Workers Health Series No. 6*, 7-12.
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2020). *Instituto Mexicano del Seguro Social*. Obtenido de <http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral>: <http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *INEGI*. Obtenido de Banco de Información económica, manufacturas: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Instituto Nacional de Salud Pública. (s.f.). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de Medio Camino (ENSANUT MC) Informe de Resultados*. Obtenido de <https://www.gob.mx/cms/uploads/>
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain. Implications for job redesign. *Administrative Science* , 285-308.

- Leka, S. G. (2004). Estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales. *Institute of Work, health & Organizations*, 5.
- Macias Velasquez, S. I.-L.-M. (2019). Burnout and Obesity in Middle and Upper Management in the Manufacturing Industry of Baja California. *IGI Global*, 147-157.
- Marrau, M. C. (2009). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), en el marco contextualizador del estrés laboral. *Fundamentos en Humanidades. Universidad Nacional de San Luis. Argentina.*, 168-176.
- Oramas Viera, A. A. (2007). Estrés laboral y síndrome del burnout en docentes Venezolanos. *Salud de los trabajadores*, 1-17.
- Osorio, J. E. (2016). Estrés laboral: estudio de revisión. *Perspectivas*, 81-90.
- Peiró Silla, J. M. (2001). El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva. *Investigación administrativa*, 31-40.
- Periodico Correo. (22 de abril de 2007). *El estrés laboral afecta la calidad de vida*. Obtenido de Periodicocorreo.com.mx: <https://periodicocorreo.com.mx/hemeroteca/2007/04/22/el-estres-laboral-afecta-la-calidad-de-vida/>
- Portero De la Cruz, S. C.-A. (2020). A Multicenter Study into Burnout, Perceived Stress, Job Satisfaction, Coping Strategies and General Health among Emergency Department Nursing Staff. *Journal of Clinical Medicine*, 2-5.
- Posada Pérez, E. J. (2011). La relación trabajo. Estrés laboral en los Colombianos. *Revista CES Salud Pública* , 66-73.
- Rantanen, J. (2000). Impact of Globalisation on Occupational Health. *Keynote Address at ICOH 2000, Singapore*.
- Revista Perspectivas. (2007). El estrés laboral como síntoma de una empresa. *Perspectivas*, 55-66.
- Shillings, S. B. (1985). Occupational Health and safety risks and potencial health consequences perceived by U.S. Workers. *Public Health Reports*, 36-46.
- Stavroula Leka, Griffiths Amanda, Cox Tom. (2004). Organización del trabajo y el estrés. *Organización Mundial de la Salud*, 3-9.
- The Organization for Economic CO-operation and Development. (2017). OECD Skills and Strategy Diagnostic Report: Mexico 2017. *OECD Skills and Strategy Diagnostic Report: Mexico 2017*, 144-146.
- Torrades, S. (2007). Estrés y burnout. Definición y prevención. *Ámbito farmacéutico. Divulgación sanitaria.*, 104-107.
- Up España. (S.f.). *Bienestar Corporativo: ¿Tienes una empresa saludable?* Obtenido de Up Spain: <https://www.up-spain.com/blog/wellness-corporativo-empresa-saludable/#:~:text=El%20corporate%20wellness%20o%20bienestar,la%20vida%20de%20sus%20empleados.>
- Valadez Ramírez, A. B. (2012). Estrés Laboral, Síndrome de Burnout. Estrategias de afrontamiento en Docentes universitarios. . *Universidad Nacional Autónoma de México.* , 18-19.
- World Health Organization . (14 de Octubre de 1994). *Global Strategy On Occupational Health for All*. Obtenido de World Health Organization : http://www.who.int/occupational_health/en/oestrategy.pdf

