



Prácticas de Recursos Humanos para mejorar el rendimiento laboral en función del bienestar integral de la persona

Estudio de caso aplicado al área de proyectos de un estudio de arquitectura

Dayoub, María del Rosario

Paz Mendilaharzu, Agustina

Paz Posse, Pilar

Torino, María

Zavalía Paz, Belén

Tutor: AGOSTINA CORBALÁN PARADA

mariadelrosariodayoub@gmail.com - cucupazmendi@gmail.com -

pilarm.pazposse@gmail.com-

merytorino2002@gmail.com - beluzavaliapaz@gmail.com



Índice

1. Introducción.....	5
2. Situación Problemática.....	6
3. Preguntas de Investigación.....	6
4. Objetivo General.....	7
5. Objetivos Específicos.....	7
6. Marco Metodológico.....	7
7. Marco Teórico.....	8
8. Aplicación.....	15
9. Interpretación Conjunta y Recomendaciones.....	27
10. Conclusión.....	28
11. Apéndice.....	30
12. Referencias.....	34



Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar el impacto del **equilibrio entre la vida laboral y personal** en el estado de ánimo y la productividad de los empleados en un estudio de arquitectura en Tucumán, partiendo de la hipótesis de que un mejor equilibrio contribuye positivamente al estado de ánimo y, consecuentemente, a la productividad.

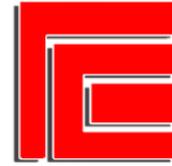
El equilibrio entre la vida laboral y personal se ha identificado como un factor crucial que influye en el rendimiento laboral de los individuos. En el Estudio PH, aunque se reconoce la importancia de este tema, no se disponen de herramientas adecuadas para identificar y abordar este desequilibrio.

En este contexto, los objetivos de la investigación son: evaluar la relación entre el estado de ánimo de los empleados y su productividad; identificar cómo la flexibilidad laboral afecta el desempeño y la satisfacción personal de los empleados; y proponer prácticas que mejoren el equilibrio entre vida laboral y personal para optimizar el rendimiento en el trabajo.

Para llevar a cabo el trabajo se usó un enfoque mixto con un diseño de triangulación concurrente para obtener una visión integral, holística y detallada del problema. La unidad de análisis comprende a los empleados y jefes del Área de Proyectos del Estudio PH.

La combinación de datos cuantitativos y cualitativos proporcionan una base sólida para desarrollar recomendaciones prácticas y bien fundamentadas. La técnica de recolección de datos cuantitativos es el cuestionario “Work Life Balance” para evaluar la relación entre las variables estado de ánimo y productividad. En cuanto a los datos cualitativos, se realizaron entrevistas en profundidad a los dos jefes y tres empleados del área de proyectos.

En el marco teórico se abordan teorías de gestión del comportamiento organizacional y psicología laboral, las cuales sugieren que un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal es crucial para el bienestar emocional y la eficiencia en el trabajo. El equilibrio entre vida laboral



y personal implica la capacidad de los empleados para manejar sus responsabilidades de manera armoniosa y satisfactoria, lo que se traduce en un entorno de trabajo que valora el bienestar y la calidad de vida de sus empleados.

Por medio del análisis de datos, se logró confirmar la hipótesis inicial y sugerir prácticas efectivas que el Estudio PH podría implementar, tales como la implementación de horarios flexibles controlados, opciones de trabajo híbrido, programas de gestión del estrés, mejoras tecnológicas y en el confort del entorno laboral, reconocimiento de logros y capacitación en organización y gestión del tiempo. Estas prácticas buscan no solo mejorar la calidad de vida de los empleados, sino también incrementar su productividad y satisfacción laboral.

Palabras Clave: Bienestar - Equilibrio vida laboral-personal - Productividad y Desempeño
- Prácticas organizacionales.



Introducción

En el mundo empresarial actual, donde hay mucha competencia y el cambio es constante, las organizaciones enfrentan el desafío de mantenerse relevantes y alcanzar el éxito sostenible.

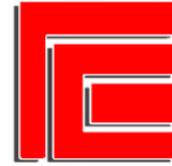
En este contexto, el rol de los recursos humanos emerge como un factor vital, y se vuelve necesario reconocerlo y desarrollarlo para cultivar un ambiente de trabajo saludable y productivo que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Actualmente, “casi 7 de cada 10 trabajadores manifestaron que no tienen un adecuado equilibrio entre su vida laboral y personal. Más preocupante aún, el 90% de los participantes señaló que, si no encuentran o perciben un correcto balance en su trabajo actual o futuro, estarían dispuestos a buscar otro empleo” (Carolina Molinaro, Gerente de Marketing de Jobint, 2023).

La inversión en el desarrollo y bienestar del personal no solo mejora la moral y el compromiso de los empleados, sino que también impacta positivamente en la productividad, la innovación y la retención del talento.

En una organización sin un equipo humano comprometido y motivado, su capacidad para prosperar se verá limitada. De esta manera, el desempeño exitoso de una empresa está intrínsecamente ligado al bienestar y desarrollo de su capital humano.

Este trabajo se centra en un estudio de arquitectura denominado “Estudio PH”, fundado en la provincia de Tucumán en el año 2007, conformado por jóvenes profesionales, el cual hace énfasis en el diseño arquitectónico y el trabajo en equipo. Lleva a cabo proyectos y obras de diferentes escalas desde viviendas, edificios en altura, locales comerciales, oficinas, hoteles y proyectos urbanos, haciendo hincapié en la investigación espacial de la vivienda, la ciudad y el espacio público.



Situación Problemática

Según investigaciones recientes (Smith, 2020), el equilibrio entre la vida laboral y personal se ha identificado como un factor crucial que influye en el rendimiento laboral de los individuos.

Un desbalance da inicio a un proceso que comienza con consecuencias significativas en la salud física, emocional y social de los individuos, y termina influyendo en su rendimiento y desempeño, perjudicando directamente a las empresas en las cuales trabajan.

Indicadores como el nivel de ausentismo, de insatisfacción laboral, el cumplimiento de objetivos o la productividad alcanzada, pueden indicar un problema subyacente relacionado con este desequilibrio.

Hoy en día, existe una creciente concientización y una profunda necesidad de diseñar e implementar prácticas innovadoras en las organizaciones para solucionarlo. Molinaro, destacó que la mayoría de los talentos argentinos (90%) expresó el deseo de que la organización donde trabajan o trabajarían promueva una cultura que permita alcanzar ese equilibrio entre la vida personal y laboral.

En el estudio PH se entiende la importancia de este tema, pero no se cuenta con las herramientas necesarias para identificar la presencia de un posible desequilibrio e intentar solucionarlo.

Preguntas de Investigación

A raíz de esta problemática, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué factores alteran el equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados?



- ¿Cuáles son las principales variables a considerar a la hora de elaborar un plan de herramientas para fomentar el equilibrio?
- ¿Qué beneficios tangibles e intangibles pueden obtener las organizaciones al ejecutar estas prácticas?

Objetivo General

Identificar prácticas efectivas a implementar en el Estudio PH que promuevan un mayor bienestar integral de la persona, y por consiguiente un mayor rendimiento en la organización.

Objetivos Específicos

1. Identificar los principales factores que alteran el equilibrio entre la vida personal y laboral.
2. Detectar las variables que influirán a la hora de elaborar una herramienta que promueva el equilibrio.
3. Evaluar los beneficios tangibles e intangibles que pueden obtener las organizaciones al ejecutar estas prácticas.

Marco Metodológico

Este trabajo se trata de un estudio de caso que parte desde un paradigma socio-crítico que, según Alvarado y García (2008), se fundamenta en la crítica social con un marcado carácter socio-reflexivo y busca la autonomía liberadora mediante procesos de autorreflexión y concientización. Se emplea un enfoque mixto con un diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) ya que este modelo se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar



resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2018).

El tipo de muestreo utilizado es por conveniencia. Las técnicas se aplicaron sobre los empleados y jefes del Área de Proyectos del Estudio PH, la cual presenta mayor cantidad de personas y cuya actividad se ajusta a lo que se busca medir en esta investigación.

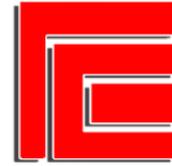
Desde el enfoque cuantitativo, para averiguar la relación existente entre variables estado de ánimo y el rendimiento de los empleados, se diseñó e implementó un cuestionario con el nombre “Work Life Balance”, término generalmente utilizado para describir las iniciativas organizativas destinadas a mejorar la experiencia de los empleados entre los dominios del trabajo y del no-trabajo (McCarthy, Darcy, y Grady, 2010, p. 158).

Para la parte cualitativa, por medio de entrevistas en profundidad, se exploraron las percepciones tanto de los empleados del Área de Proyectos con sus experiencias personales, como de la organización y sus estrategias de afrontamiento a la problemática, todas con un diseño semi-estructurado.

Marco Teórico

Para sumergirse en este trabajo, es necesario comenzar definiendo lo que es equilibrio entre la vida personal y laboral.

Este concepto se refiere a la capacidad de los empleados para llevar a cabo sus responsabilidades de manera armoniosa y satisfactoria. En el contexto empresarial, esto implica crear un entorno de trabajo que valore el bienestar y la calidad de vida de los empleados, reconociendo que la satisfacción y el desempeño laboral están estrechamente relacionados con el bienestar personal. Para ello es necesario no solo ofrecer políticas y prácticas que faciliten la



gestión del tiempo y el estrés, sino también promover una cultura organizacional que fomente el apoyo mutuo, el respeto por los límites personales y el reconocimiento del trabajo bien hecho.

Contexto histórico

El equilibrio entre vida personal y laboral ha evolucionado a lo largo del tiempo en respuesta a cambios sociales, económicos y culturales.

En la Revolución Industrial y Surgimiento del Trabajo Asalariado (Siglos XVIII y XIX) la mayoría de las personas trabajaban largas horas en fábricas y otras industrias, con condiciones laborales difíciles y pocas regulaciones. El trabajo dignificaba al hombre, siempre y cuando este renunciara a su dignidad, en la negación de su humanidad y en la mecanización de su espíritu, para que éste funcionase al ritmo de las máquinas para el alcance de la eficiencia. En este período, el equilibrio entre vida personal y laboral era prácticamente inexistente para la mayoría de los trabajadores, ya que el trabajo absorbía gran parte de su tiempo y energía. (Olga Lucía Garcés Uribe, Administradora de Negocios y Magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT, 2008).

En el Siglo XIX y principios del Siglo XX, a medida que crecían los movimientos laborales y se promulgaban leyes laborales para regular las horas de trabajo, se comenzó a reconocer la importancia de limitar las horas laborales y garantizar el tiempo libre para los trabajadores. Sin embargo, el equilibrio entre vida personal y laboral todavía estaba lejos de ser una norma generalizada.

Con el tiempo surgieron Cambios en las Dinámicas Familiares y Sociales (Siglo XX), los roles de género comenzaron a modificarse y más mujeres ingresaron al mercado laboral. Esto llevó a una reevaluación de las expectativas sobre el equilibrio entre trabajo y vida personal, ya



que las responsabilidades domésticas y familiares se compartían más equitativamente entre hombres y mujeres. (Jalilvand, 2000; Richie, 2006)

En la Era Digital y Globalización (Finales del Siglo XX y Principios del Siglo XXI) cambió la forma en que se trabaja, permitiendo una mayor flexibilidad en términos de dónde y cuándo se realiza el trabajo. A medida que las tecnologías de la comunicación avanzaban, surgieron nuevas formas de trabajo remoto y horarios flexibles, lo que brindó a los empleados una mayor autonomía para gestionar su tiempo y equilibrar sus responsabilidades laborales y personales.

Sin embargo, en la actualidad aún existen organizaciones que por distintas razones no brindan las herramientas necesarias para que sus empleados alcancen ese equilibrio.

Reciprocidad entre individuo y organización

Según Idalberto Chiavenato, en toda organización existe una expectativa recíproca con el individuo de extenderse mucho más que cualquier contrato formal de empleo en el que se establezca el trabajo por realizar y la recompensa correspondiente. Es un compromiso tácito entre individuo y organización, al que se lo suele denominar contrato psicológico.

Las personas esperan de la organización un excelente lugar de trabajo, oportunidad de crecimiento, educación y carrera, reconocimiento y recompensas, apoyo, ocupación, camaradería y compañerismo, calidad de vida en el trabajo, participación en las decisiones, distracción, alegría y satisfacción. A todas estas variables, Chiavenato les llama “incentivos, estímulos o recompensas” y poseen un valor de conveniencia subjetivo, pues varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro.

Por su parte, la organización espera “contribuciones” del personal: trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, tenacidad, además de su enfoque en la misión y visión, en el cliente interno o externo, en las metas y resultados, en la mejoría y el desarrollo continuos.



De este modo, cada uno evalúa lo que se ofrece y lo que se recibe a cambio, y en este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, el sistema se modifica.

Un individuo entra en una organización cuando espera que sus satisfacciones personales sean superiores a sus propios esfuerzos. Si cree que sus esfuerzos personales son superiores a las satisfacciones, estará propenso, si es posible, a abandonar la organización. Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sea superior al costo de tenerlo en la organización, espera que el individuo contribuya con más de lo que ella le proporciona.

De los conceptos de incentivos y contribuciones resulta el término de **equilibrio organizacional**: la organización será solvente y seguirá existiendo sólo si las contribuciones son suficientes para generar incentivos en la cantidad adecuada y así inducir a los participantes a que proporcionen contribuciones.

Un entorno laboral equilibrado, que reconozca y recompense el desempeño, puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede influir positivamente en su capacidad para gestionar de manera efectiva sus responsabilidades laborales y personales (Trabajo y Motivación de Victor H. Vroom).

Vroom sugiere con la **Teoría de las Expectativas**, que la motivación de los individuos para trabajar está determinada por la expectativa de que sus esfuerzos darán como resultado un rendimiento deseado y la creencia de que este rendimiento será recompensado de manera significativa. Esta teoría destaca la importancia de la percepción de los empleados sobre cómo su trabajo contribuye a tanto sus objetivos personales y profesionales, como a los de la organización en la que presta sus servicios.

Otra teoría que refleja la importancia de otorgar ciertos incentivos al personal para influir en su motivación, es la **Teoría de la Autodeterminación** (Edward L. Deci y Richard M.



Ryan) que postula que las personas tienen una necesidad intrínseca de autonomía, competencia y relaciones interpersonales significativas. Reconoce la relevancia de tener cierto grado de control sobre el trabajo y la vida personal, así como relaciones positivas en ambos ámbitos.

Estas teorías señalan que la motivación percibida por los individuos es clave para un mayor desempeño en el trabajo. Según Chiavenato Idalberto (2009), el **ciclo motivacional** empieza con el surgimiento de una necesidad que origina el comportamiento. Cada vez que surge, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce tensión, insatisfacción e incomodidad. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión. En el caso de frustración de esta necesidad, la tensión encuentra un obstáculo para su liberación y, al no encontrar una salida normal, busca un medio indirecto de escape, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.)

Por lo tanto, si la organización no es capaz de otorgar al individuo los medios para que alivie su necesidad de equilibrio, entonces su rendimiento muy probablemente disminuirá.

En cuanto a la **evaluación del desempeño**, como proceso fundamental en la gestión de recursos humanos, actúa como un puente entre las necesidades individuales y los objetivos organizacionales. Incluye prácticas por las cuales la empresa define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento, y luego lo recompensa en una forma que, se espera, tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo, creando un ciclo de retroalimentación positiva que fomenta el crecimiento y el éxito (Administración de Recursos Humanos, Gary Dessler y Ricardo Varela 2011).

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.



Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, la organización y la comunidad.

Beneficios para la persona

- * Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

- * Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.

- * Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).

- * Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización

- * Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

- * Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

- * Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

A su vez, consideramos importante destacar que un equilibrio entre vida personal y laboral, además de influir en la motivación y por consiguiente en el desempeño de una persona, está en primer lugar íntimamente relacionado con su **estado de ánimo**. A mayor equilibrio, los



individuos tendrán un estado de ánimo más favorable o positivo, y a menor equilibrio, un estado de ánimo menos favorable o negativo. Algunos autores con sus estudios confirman esta teoría:

- "El equilibrio entre la vida laboral y personal tiene un impacto significativo en el bienestar emocional de los individuos, influyendo en su estado de ánimo y satisfacción general con la vida" (Greenhaus & Beutell, 2011).
- "El equilibrio entre la vida laboral y personal se ha identificado como un factor crucial para mantener un estado de ánimo saludable y prevenir el agotamiento emocional en el lugar de trabajo" (Grandey, 2003).

Entendidos el bienestar emocional y el estado de ánimo como:

- Bienestar emocional: "la evaluación de las experiencias emocionales de una persona, incluidas las emociones positivas y negativas, así como la satisfacción con la vida" (Diener, 1984, p. 542).
- Estado de ánimo: " es una disposición emocional general que afecta cómo una persona percibe y responde a su entorno durante un período prolongado" (Thayer, 1996, p. 17).

Otra diferencia fundamental a desarrollar es la que existe entre lo que se entiende por **desempeño y la productividad:**

Según Ricky W. Griffin, "el desempeño es la manera en que los empleados llevan a cabo sus tareas y responsabilidades, incluidas la eficacia y eficiencia con las que cumplen con los objetivos y estándares organizacionales" (Griffin, 2013, p. 29).

Mientras que, según Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, "la productividad es una medida del desempeño que indica cuán eficientemente se están utilizando los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales" (Robbins & Judge, 2017, p. 32).



Por lo tanto, las diferencias clave están en que la productividad es una medida cuantitativa del output por unidad de input, mientras que el desempeño es una evaluación cualitativa y cuantitativa de cómo se realizan las tareas, no se centra solo en el QUÉ de los objetivos sino también en el CÓMO (competencias y comportamientos demostrados durante el proceso).

(Cravino, 2019)

Aplicación

A continuación, se presentan los resultados de las técnicas de recolección y análisis de datos llevadas a cabo: en primer lugar, los datos obtenidos mediante el cuestionario “Work Life Balance”, que constituye el enfoque cuantitativo; posteriormente, las respuestas de las entrevistas en profundidad, utilizando un mapa cognitivo como enfoque cualitativo. Una vez completado el análisis de ambos enfoques, se llevó a cabo una interpretación conjunta para extraer conclusiones.

A) _ Enfoque Cuantitativo:

El “Work Life Balance” (WLB), como se mencionó anteriormente, es un término que hace referencia al equilibrio que existe entre el trabajo y la vida personal.

En muchas ocasiones, es difícil separar la vida laboral de la personal. Con frecuencia, los empleados tienden a pensar en el trabajo cuando están en casa, lo que impide diferenciar el tiempo de trabajo y el personal. No hay desconexión.

El objetivo del Work Life Balance es lograr la satisfacción de los empleados en todos los aspectos de su vida. Aplicarlo en una empresa ofrece beneficios para ambas partes.

Geurts, Taris, Kompier, Dijkers, VanHooff, y Kinnunen (2005) plantean que se pueden dar cuatro tipos de interacciones:



✓ Interacción negativa entre work-home (negative WHI): Reacciones negativas generadas en el trabajo que dificultan el funcionamiento en el ámbito no laboral.

✓ Interacción negativa entre homework (negative HWI): Reacciones negativas generadas en las actividades no laborales que dificultan el funcionamiento en el trabajo.

✓ Interacción positiva entre work-home (positive WHI): Reacciones positivas generadas en el trabajo que facilitan el funcionamiento en el ámbito no laboral.

✓ Interacción positiva entre home-work (positive HWI): Reacciones positivas generadas en las actividades no laborales que facilitan el funcionamiento en el trabajo.

A continuación, se plasman las conclusiones de la aplicación de dicha técnica en la organización seleccionada, usando como muestra el Área de Proyectos, conformada por 9 personas, las cuales fueron todas convocadas. Para ello, durante una semana se evaluó la productividad del personal, teniendo en cuenta su estado de ánimo y el cumplimiento de objetivos y tareas.

Esta técnica fue aplicada por medio de un Google Forms enviado durante una semana de trabajo, todos los días a una determinada hora. Día tras día, en una plantilla prediseñada, los empleados expresaron por medio de 3 colores (rojo, amarillo y verde) su estado de ánimo. El rojo representa el nivel más bajo y se relaciona con el enojo, la tristeza, la frustración y el cansancio. El amarillo es el nivel intermedio o neutro, en el que la persona se siente indiferente, no muestra enojo ni felicidad. Por último, el verde significa bienestar del empleado.

A su vez, también se les pidió que indiquen la cantidad de tareas u objetivos que debían cumplir y los alcanzados durante el día. De esta manera, se analiza la relación entre las dos variables: estado de ánimo y productividad.

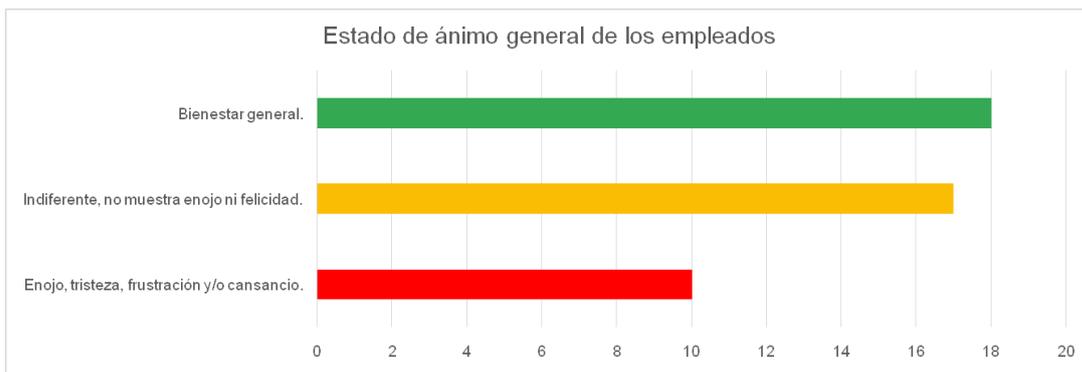
Con esta técnica se busca confirmar la **hipótesis** de que, a mayor bienestar o menor malestar, aumenta la productividad.

El cuestionario fue realizado con éxito: tuvo un 100% de participación todos los días. Nueve de las nueve personas convocadas a participar, respondieron. Y los resultados fueron los siguientes:

Estado de ánimo del área de Proyectos

A partir de la organización de los datos obtenidos en el cuestionario, se analizó, en primer lugar, el estado de ánimo que hubo a nivel general en el área de Proyectos en el Estudio PH.

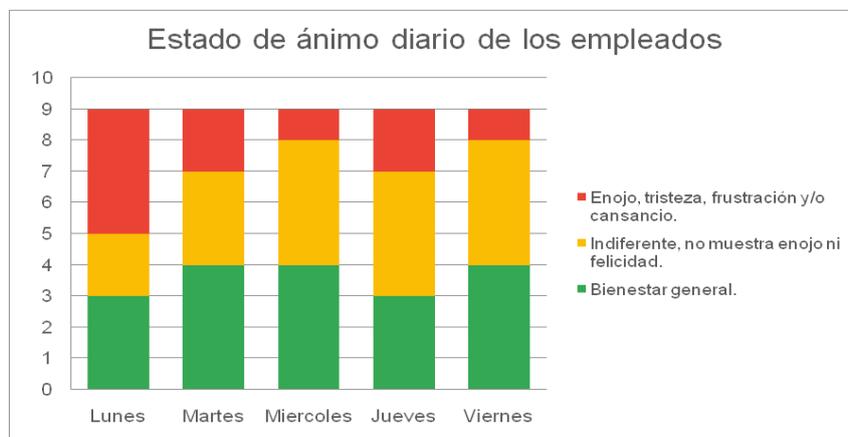
Gráfico n° 1:



Fuente: Elaboración propia en Excel.

Se concluyó que hubo un mayor bienestar general durante esa semana.

Gráfico n° 2:



Fuente: Elaboración propia en Excel.

En este caso, se observa que el día lunes hubo un mayor malestar en la organización, seguido por el día martes y el día jueves. La proporción de las causas del estado de ánimo del día lunes fue la siguiente:

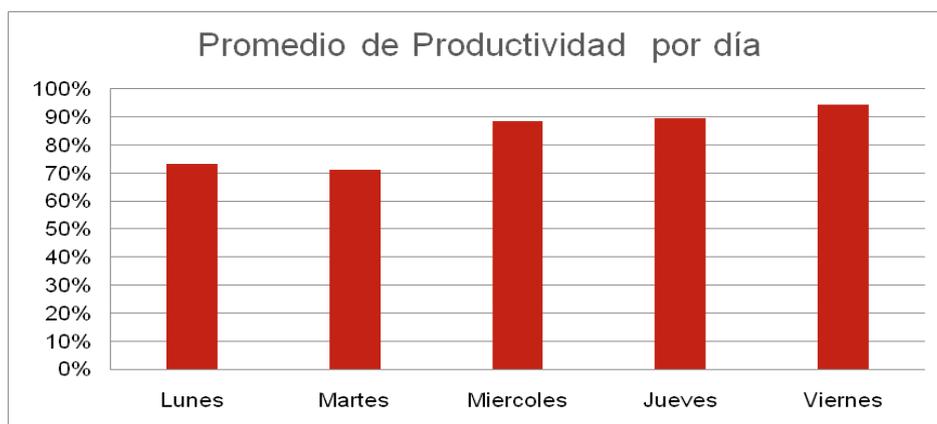
Gráfico n°3:



Fuente: Elaboración propia en Excel.

Productividad Promedio del Área de Proyectos

Gráfico n°4:



Fuente: Elaboración propia en Excel.

Con los datos proporcionados en el cuestionario acerca de las tareas que proyectaban completar en el día los empleados y las que realmente hicieron, se elaboró un indicador que mide la productividad promedio por día.

Dicho esto, se concluye que los puntos de producción extremos fueron: el martes, el día menos productivo (71%), y el viernes, el de mayor productividad (94%).

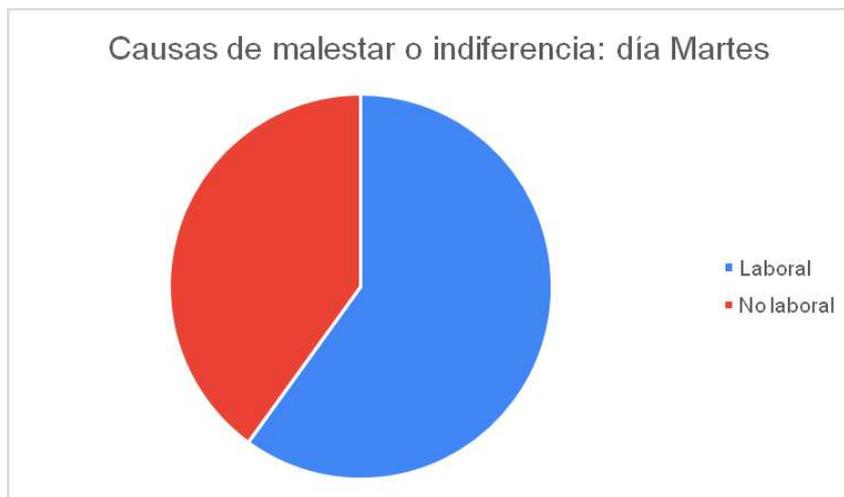
En el cuestionario, los encuestados detallaron la causa de su estado de ánimo, en el caso de que hayan seleccionado el color rojo o amarillo. Entre las respuestas del día martes (día menos productivo), se encontraron algunas relacionadas con el estrés, la excesiva carga horaria del trabajo, un mal desempeño del trabajo, y otras causas personales.

Imagen n° 1:

Mal desempeño laboral
Me levanté de malas, mucho estrés
Si. Tras explorar diferentes soluciones aun no consigo dar con el resultado
No, el trabajo no me afecta
Porque tuve que quedarme casi 3 horas mas del tiempo acordado de trabajo
Me desperté tarde por qué no dormí bien, y no me fue muy bien en el trabajo hoy por qué no llegué con los tiempos.

Fuente: Elaboración propia.

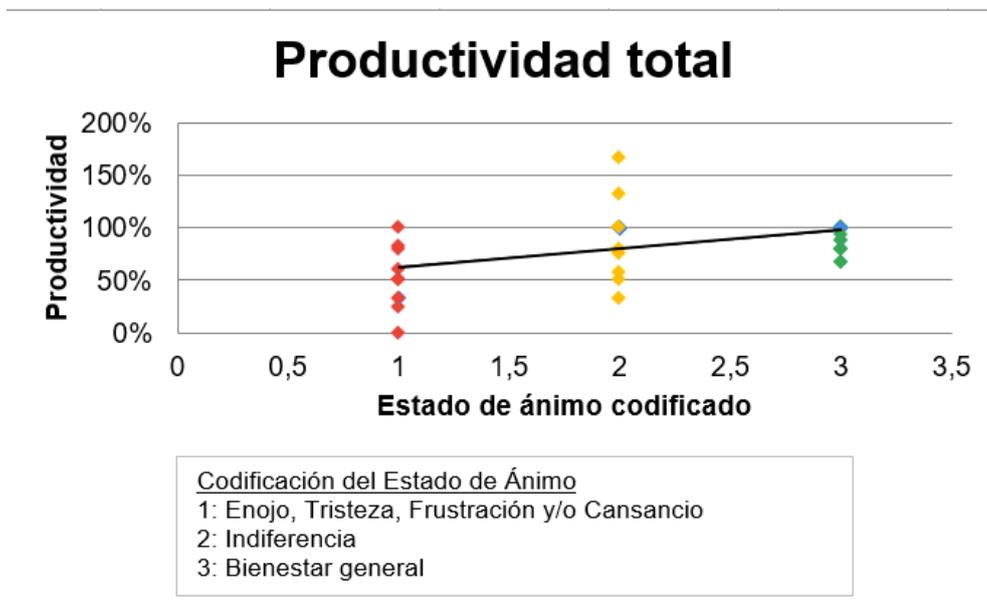
Gráfico n° 5:



Fuente: Elaboración propia en Excel.

Correlación de las variables

Gráfico n°6:



Fuente: Elaboración propia en Excel.

En este gráfico es posible observar por medio de la línea de tendencia central, cómo la productividad según el estado de ánimo fue aumentando. En el estado de ánimo 3 (bienestar

general), hay poca variación de la productividad, la cual se concentró en altos niveles (desde 67% al 100%).

Para finalizar, se realizó el cálculo del coeficiente de correlación lineal entre ambas variables usando como dato las respuestas de los 5 días de la semana y el resultado fue del 46% aproximadamente. Esto indica una asociación positiva entre la productividad y el estado de ánimo, lo cual confirma nuestra hipótesis.

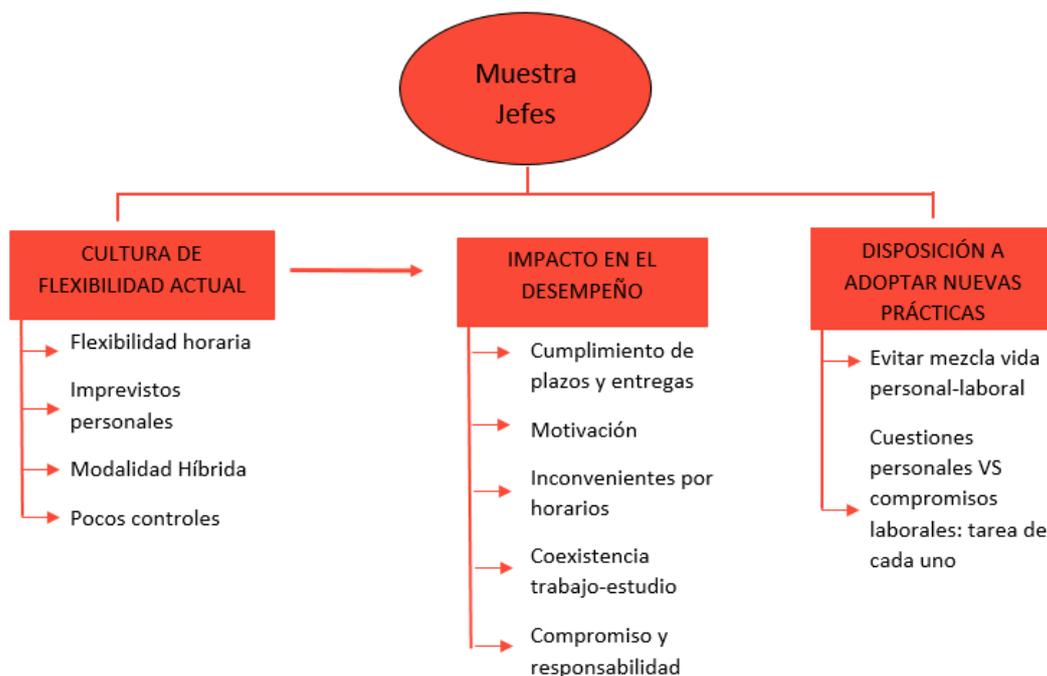
B) _ Enfoque Cualitativo

Entrevistas en profundidad de los jefes del Área de Proyectos:

A partir de entrevistas a dos jefes del Área de Proyectos, se buscó comprender sus perspectivas sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal, las políticas y prácticas actuales, y cómo perciben el impacto de éstas en el rendimiento y bienestar de los empleados.

Se elaboró un mapa cognitivo con las principales ideas y conclusiones:

Mapa cognitivo n° 1:



Fuente: Elaboración propia en Word.



Para comenzar se les preguntó cómo describirían la cultura del estudio en relación al apoyo al equilibrio vida laboral-personal. Sus respuestas coincidieron en que “la elección de horarios, sean cantidad de horas y elección de turnos laborales, modalidad híbrida, el control de la asistencia o cumplimiento de los horarios que se hace de una forma muy poco estricta” son prácticas que hacen que la cultura se destaque por su flexibilidad. A su vez, “gran parte del equipo está compuesto por estudiantes universitarios donde su carrera es el objetivo principal, y se tiene ciertas consideraciones y flexibilidades para que ellos puedan cumplir sus objetivos y en paralelo puedan tener su experiencia laboral en el estudio”. Esto lleva a que también se adopte “la posibilidad de tomarse días previos a rendir una materia de la universidad o por algún tema personal como algún viaje programado o problema.” Y ante estos “imprevistos personales se exige conseguir reemplazo y convocar reuniones semanales para que todos conozcan qué está haciendo el otro”.

Luego se les preguntó sobre el impacto que tiene sus prácticas en el desempeño de sus empleados, obteniendo como respuestas que:

- La flexibilidad en general “influye negativamente en el cumplimiento de plazos y entregas.”
- La flexibilidad de horarios “influye de manera positiva ya que es valorada por los chicos... ya que pueden hacer sus actividades junto con el trabajo”.
- Con respecto a la modalidad híbrida “depende mucho del compromiso y la responsabilidad de cada uno, en definitiva, en algunos casos funciona bien y en otros (la mayoría) no”
- El poco control de asistencias y cumplimiento de horarios de llegada “impacta de manera muy negativa... todas las semanas genera inconvenientes en el estudio.”

Pero este impacto no es medido por el estudio mediante ningún indicador o métrica formal.



Por último, se les consultó si estarían dispuestos a implementar nuevas prácticas y se puede ver que ambos consideran que la flexibilidad que ya se promueve basta y sobra. Uno de los jefes habla de que “hay que ver de qué manera estos dos cuadros (personal/laboral) pueden convivir: hay que tratar de que no se mezclen tanto” y que “cada uno debería resolver sus cuestiones personales en relación a los compromisos laborales”. Mientras que el otro considera que “este estudio promueve suficientes prácticas de este tipo” y volvió a hacer hincapié en que estas prácticas “no impactan de la misma manera en todos, y que tiene que ver con la responsabilidad y compromiso de cada uno con uno mismo y con el estudio”.

Tabla n° 1:

Código abierto	Categorías que generó
Cultura actual	
“la elección de horarios, sean cantidad de horas y elección de turnos laborales, modalidad híbrida, el control de la asistencia o cumplimiento de los horarios que se hace de una forma muy poco	Flexibilidad horaria
	Modalidad híbrida
	Pocos controles
“la posibilidad de tomarse días previos a rendir una materia de la universidad o por algún tema personal como algún viaje programado o problema.”	Imprevistos personales
“imprevistos personales se exige conseguir reemplazo y convocar reuniones semanales para que todos conozcan qué está haciendo el otro”.	
Impacto de las prácticas actuales en el desempeño	
La flexibilidad “influye en el cumplimiento de plazos y entregas.”	Cumplimiento de plazos y entregas
La flexibilidad horaria “influye de manera positiva ya que es valorada por los chicos... ya que pueden hacer sus actividades junto con el trabajo”	Motivación
	Coexistencia trabajo-estudio
En la modalidad híbrida “depende mucho del compromiso y la responsabilidad de cada uno, en definitiva en algunos casos funciona bien y en otros (la mayoría) no”	Compromiso y responsabilidad
El poco control “impacta de manera muy negativa... todas las semanas genera inconvenientes en el estudio.”	Inconvenientes por horarios
Disposición a implementar nuevas prácticas	
“hay que ver de qué manera estos dos cuadros (personal/laboral) pueden convivir: hay que tratar de que no se mezclen tanto”	Evitar mezcla vida personal-laboral
“cada uno debería resolver sus cuestiones personales en relación a los compromisos laborales”	Cuestiones personales VS compromisos laborales: tarea de cada uno

Fuente: Elaboración propia en Excel.

Entrevistas en profundidad de los empleados:

Para complementar la perspectiva de los jefes, se entrevistó a tres empleados que trabajan en la misma área, en busca de contrastes y de información adicional sobre el tema.

Mapa cognitivo n° 2:



Fuente: Elaboración propia.

En este caso, se inició preguntando sobre los aspectos más satisfactorios del trabajo y lo que se destaca es: la flexibilidad horaria, el poder tomar un día de descanso luego de mucho trabajo, el hecho de realizar con éxito los trabajos solicitados y el clima dentro de la empresa. “El trabajo en equipo y el grupo humano es clave dentro de la empresa y lo hace más llevadero.”: destacó uno de ellos. Otro nos explica: “el estudio es flexible lo que permite trabajar y estudiar con facilidad, y poder avanzar en lo laboral es una gran ayuda a la formación”.

Luego, en cuanto a los aspectos insatisfactorios se abordó el tema de la poca organización y falta de inversión en tecnología en el estudio, y se nombraron varias veces los bloqueos creativos difíciles de sobrellevar. Además, uno de ellos expresó: “el estudio no maneja



las situaciones de alto estrés o sobrecarga de trabajo, cuando hay exigencias uno cumple... pero nunca se les da el reconocimiento o recompensa que uno espera". Dos de ellos nos cuentan: "el estudio es flexible, pero muchas veces no respeta los tiempos personales y exceden la cantidad de horas para llegar a las entregas", "a veces me avisan a último momento si puedo quedarme después del horario laboral" y que han tenido que renunciar a alguna actividad personal de vez en cuando. Pero esta opinión es contrapuesta, ya que otro afirma que "hasta el día de hoy fueron raras las ocasiones que me pidieron trabajar días que no corresponden o hacerme pedidos fuera de mi horario de trabajo. La empresa me permite adaptar el trabajo a mis horarios".

Al consultarles sobre el impacto de esos factores positivos y/o negativos en su desempeño notamos que su perspectiva al respecto es que:

- La falta de reconocimiento y trayectoria, desanima al compromiso con la empresa y mejora del rendimiento.
- El poder adaptar los horarios al trabajo, así como el grupo humano hace al trabajo "menos pesado y llevadero".
- El proceso creativo que involucran los proyectos requiere un sacrificio, un desgaste desde lo mental hasta de energías que influye en otros aspectos de la vida personal.

Para finalizar se les preguntó sobre qué cambios específicos sugieren que la empresa implemente para ayudar a promover el equilibrio, y entre sus ideas se destacan las de mejorar la tecnología y confort en el espacio de trabajo, y algún reconocimiento a la trayectoria y a las responsabilidades que se maneja, proponen compensar los traslados, considerar horas de home office, más feedback: "más ida y vuelta en relación al desempeño que tiene uno" y por último una mejor coordinación del equipo de trabajo.



Tabla n° 2:

Código abierto	Categorías que generó
Aspectos Financieros	
"Poder realizar con éxito los trabajos solicitados, y tener una buena organización y planificación sobre qué hay que hacer"	Cumplimiento de objetivos
	Organización
"El trabajo en equipo y el grupo humano es clave dentro de la empresa y lo hace mas llevadero."	Clima Laboral
"La flexibilidad horaria"	Flexibilidad
"El estudio es flexible lo que permite trabajar y estudiar con facilidad, y poder avanzar en lo laboral es una gran ayuda a la formación de uno"	Coexistencia trabajo-estudio
Aspectos Insatisfactorios	
"Si siempre, la poca organización y falta de inversión en tecnología para poder estar y trabajar más cómodos"	Desorganización
	Escasa inversión tecnológica
"Las etapas creativas consumen muchas energías y los bloqueos creativos difíciles de sobrellevar."	Bloqueos creativos
"Cuando hay exigencias uno cumple... pero nunca se les da el reconocimiento o recompensa que uno espera"	Falta de reconocimiento
"Es flexible, pero muchas veces no respeta los tiempos personales y exceden la cantidad de horas para llegar a las entregas"	Sobrecarga Laboral
Impacto en el desempeño	
"La falta de reconocimiento y trayectoria, desanima al compromiso con la empresa y mejora del rendimiento"	Falta de compromiso
"El poder adaptar mis horarios al trabajo así como el grupo humano que tiene la empresa lo hace menos pesado al trabajo y llevadero"	Motivación
Sugerencias de nuevas prácticas	
"Mejor tecnología y confort en el espacio de trabajo, y algún reconocimiento a la trayectoria que tiene uno y las responsabilidades que maneja"	Inversión tecnológica
	Inversión en el espacio de trabajo
	Reconocimiento
"Compensar los traslados, considerar horas de home office. Más ida y vuelta en relación al desempeño que tiene uno"	Home Office
	Compensaciones
"Una mejor coordinación del equipo de trabajo"	Organización

Fuente: Elaboración propia en Excel.

La flexibilidad en el Estudio es un punto de vista que genera diferentes percepciones entre jefes y empleados. Desde la perspectiva de los jefes, esta flexibilidad ocasiona problemas como incumplimientos de plazos y horarios, y se percibe un desequilibrio por la priorización de la vida personal sobre los objetivos laborales, lo que provoca que no estén dispuestos a implementar nuevas prácticas por la frustración que le generan las ya existentes. Por otro lado, los empleados



valoran aspectos de la flexibilidad horaria, pero también enfrentan desafíos significativos como la falta de organización y la insuficiente gestión del estrés. Aunque algunos empleados creen que su tiempo personal es respetado, otros experimentan lo contrario, y la falta de reconocimiento y apoyo afecta su desempeño y compromiso.

Interpretación Conjunta y Recomendaciones

Los resultados combinados de los análisis cuantitativos y cualitativos indican que un mejor estado de ánimo se correlaciona positivamente con la productividad, y que la flexibilidad laboral es valorada pero también presenta desafíos organizativos. Para lograr un equilibrio efectivo y mejorar el rendimiento en el Estudio PH, se sugieren las siguientes prácticas:

1. Implementación de horarios flexibles controlados: Ofrecer flexibilidad en los horarios de trabajo, permitiendo a los empleados ajustar su jornada según sus necesidades personales, siempre y cuando cumplan con los plazos y objetivos establecidos, es decir, dentro de un marco determinado. Es necesario para ello definir metas claras conjuntamente entre jefe y empleados ya sean diarias, semanales o mensuales y realizar reuniones periódicas obligatorias para revisar el progreso, discutir problemas y ajustar objetivos si es necesario. También podrían implementar medidas de rendimiento como la calidad del trabajo, la puntualidad en la entrega de proyectos y la colaboración en equipo.

2. Trabajo híbrido: Facilitar opciones de teletrabajo o esquemas híbridos, donde los empleados puedan trabajar desde casa ciertos días de la semana, ayudando a reducir el estrés y mejorando el balance entre vida personal y laboral.

3. Programa de gestión del estrés: Introducir programas de gestión del estrés que incluyan talleres de mindfulness, asesoramiento psicológico y actividades recreativas que fomenten un ambiente de trabajo saludable.



4. Mejoras en tecnología y confort: Invertir en tecnología que facilite el trabajo remoto y en mejoras en el entorno físico de la oficina para aumentar el confort y la eficiencia.

5. Revisión y reconocimiento de logros: Establecer un sistema de revisión periódica y reconocimiento de logros, que valore tanto la calidad del trabajo como la capacidad de mantener un equilibrio saludable entre vida personal y laboral.

6. Capacitación en organización y gestión del tiempo: Ofrecer capacitaciones en habilidades de organización y gestión del tiempo para ayudar a los empleados a manejar mejor sus responsabilidades laborales y personales.

Estas prácticas no solo ayudarán a equilibrar las demandas laborales y personales de los empleados, sino que también contribuirán a un ambiente de trabajo más positivo y productivo, alineado con los objetivos de investigación del estudio.

Conclusión

La problemática abordada en este estudio se centró en la falta de herramientas y prácticas adecuadas en el Estudio PH para identificar y solucionar el desequilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados. Se planteó y comprobó que este desbalance impacta negativamente en su bienestar integral y, consecuentemente, en su rendimiento laboral. El objetivo general fue identificar prácticas efectivas que promuevan las variables mencionadas.

Se obtuvo como respuestas a las preguntas de investigación:

- 1. Los factores que alteran el equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados:**
se pudo identificar factores como el estrés de los empleados que afecta su salud y rendimiento; la **falta de organización** y la ausencia de una gestión eficiente del tiempo;



la **carga de trabajo excesiva** y la falta de apoyo organizacional, las **expectativas de reconocimiento y objetivos poco claros**.

2. **Algunas variables a considerar al elaborar un plan de herramientas para fomentar el equilibrio** pueden ser: la **flexibilidad horaria**, permitiendo que los empleados puedan ajustar los horarios laborales según las necesidades personales, pero sujeto al cumplimiento de plazos y metas. Otra variable es el **apoyo de la organización**, donde la empresa valora y respeta el tiempo personal de los empleados. A su vez, se consideró las **condiciones de trabajo**, para reducir el estrés y facilitar un entorno laboral saludable. Por último, es necesario contar con **indicadores y controles** tanto del bienestar del personal y de su rendimiento, para construir un círculo virtuoso de mejora en la organización.
3. **Beneficios tangibles e intangibles para las organizaciones:** la **mejora en el estado de ánimo** pues un mejor equilibrio se correlaciona positivamente con un estado de ánimo más positivo, el **aumento de la productividad** (lo que desemboca en un mayor ROI) y en el compromiso de todos.

La importancia de este tema radica en la necesidad de las organizaciones de adaptarse a las demandas contemporáneas de los empleados, quienes buscan un entorno laboral que no solo les permita cumplir con sus responsabilidades profesionales sino también disfrutar de una vida personal satisfactoria. La implementación de prácticas que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también aumenta su productividad y compromiso con la organización. En última instancia, esto se traduce en una **ventaja competitiva** para las empresas que adoptan estas prácticas.



Apéndice

-Entrevista en profundidad:

Con esta entrevista buscamos explorar las percepciones tanto de los empleados con sus experiencias personales, como de la organización, y sus estrategias de afrontamiento a la problemática, todas con un diseño semi-estructurado.

Guía de la entrevista

Para abordar de manera efectiva la problemática del desequilibrio entre la vida laboral y personal en el Estudio PH, es esencial diseñar preguntas de entrevista que permitan obtener información detallada y relevante sobre las experiencias y percepciones de los empleados.

Preguntas a dos empleados:

- ¿Qué aspectos de su trabajo le resultan más satisfactorios?
- ¿Ha experimentado estrés, ansiedad u otros problemas de salud debido a su trabajo? Si es afirmativo: ¿Qué aspectos de su trabajo encuentra más desafiantes o estresantes?
- ¿Cómo maneja la empresa las situaciones de alto estrés o sobrecarga de trabajo?
- ¿Siente que la empresa valora y respeta su tiempo personal? ¿Por qué?
- ¿Ha tenido que renunciar a actividades personales o tiempo con su familia debido a sus responsabilidades laborales?
- ¿Cree que todos esos factores positivos y/o negativos afectan de alguna manera su desempeño? Justifique.
- ¿Qué cambios específicos sugieres que la empresa implemente para ayudar a promover este equilibrio?



- ¿Hay algo más que le gustaría compartir sobre su experiencia en el Estudio en relación al equilibrio vida laboral-personal?

Para entrevistar al jefe del Estudio PH, es importante formular preguntas que permitan comprender su perspectiva sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal, las políticas y prácticas actuales, y cómo percibe el impacto de estas en el rendimiento y bienestar de los empleados.

Preguntas al jefe del Área de Proyectos:

- ¿Cómo describiría la cultura organizacional del Estudio PH en relación al apoyo al equilibrio vida laboral-personal?

- ¿Qué políticas de flexibilidad laboral existen en la empresa (por ejemplo, modalidad híbrida, actividades recreativas, horarios flexibles)?

- ¿De qué manera cree que influyen estas prácticas en el desempeño de sus empleados?

- ¿Utiliza indicadores como por ejemplo ausentismo o encuestas de clima organizacional, para evaluar el bienestar de sus empleados?

- ¿Tiene planes para introducir nuevas políticas o prácticas que promuevan un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal?

- Con respecto a la pregunta anterior, ¿cómo serían esas prácticas y cómo cree que afectarían al estudio?



-Cuestionario Work Life Balance:

<https://forms.gle/XJEyiu5bubxCnu8P6>

Work Life Balance

¡Hola! Somos alumnas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Estamos haciendo un trabajo de investigación acerca de la relación que existe entre la productividad diaria y el estado de ánimo del personal en su organización.
Diariamente, durante dos semanas, les estaremos enviando el presente cuestionario para que lo completen al finalizar su día de trabajo.
Desde ya, agradecemos el tiempo dedicado para responder.

Trabajo de Taller de Metodología de Investigación en Administración FACE UNT .



Queremos conservar su anonimato pero sin perder la trazabilidad del indicador, *
es por ello que pedimos un nombre o palabra de referencia (por favor, usar el mismo todos los días).

Tu respuesta _____

Seleccione la opción según su estado de ánimo el día de hoy: *



Bienestar general.



Indiferente, no muestra enojo ni felicidad.





Cansancio.

Si seleccionó una de las últimas dos opciones , detalle si su estado de ánimo tiene su origen en algo relacionado con el trabajo y el por qué.

Tu respuesta _____

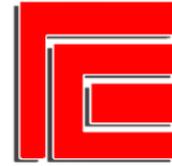
Indique la cantidad de objetivos que debía cumplir el día de hoy (meta diaria). Por * ejemplo, un objetivo podría ser "completar presentación para reunión con el cliente".

Tu respuesta _____

Indique la cantidad de objetivos que cumplió efectivamente hoy. *

Tu respuesta _____

¡Muchas gracias por su tiempo!



Referencias

- Idalberto Chiavenato (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones, 2° edición. Editorial: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Gary Dessler y Ricardo Varela (2011). Administración de Recursos Humanos, 5° edición. Editorial: Pearson.
- Idalberto Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, 9° Edición. Editorial: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Victor H. Vroom (1964), Trabajo y motivación.
- Olga Lucía Garcés Uribe, Administradora de Negocios y Magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT, (2008).
- Jalilvand, (2000); Richie, (2006).
- Roberto Hernández Sampieri (2018). Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, 2° edición. Editorial: McGraw-Hill Interamericana de España.
- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184007>
- <https://www.personio.es/glosario/work-life-balance/> (work life balance)
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. Psychological Bulletin, 95(3), 542-575.
- Thayer, R. E. (1996). The origin of everyday moods: Managing energy, tension, and stress. Oxford University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Griffin, R. W. (2013). *Management*. South-Western Cengage Learning.



- Cravino, L. M. (2019). *Gestión del desempeño: enfoques y metodologías*. KS
OmniScriptum Publishing.