

ULACIT

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología



Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos

Curso:

Investigación Empresarial Aplicada

IV Trimestre 2004

Anteproyecto de Graduación

“Diseño de un modelo de gestión institucional de la salud y seguridad ocupacional para la Vicerrectoría Ejecutiva en la sede central de la UNED”

Presentado por:

Andrea González Amén

Prof. Gonzalo Villalta Gewurtz

San José, Costa Rica

Enero, 2005

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
TEMA: “ DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA SALUD OCUPACIONAL PARA LA VICERRECTORÍA EJECUTIVA EN LA SEDE CENTRAL DE LA UNED”	4
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA	4
<i>UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA (UNED)</i>	6
<i>ANTECEDENTES</i>	6
<i>Misión</i>	7
<i>Visión</i>	8
<i>Funciones de la Institución:</i>	9
1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	10
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.3.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	14
1.3.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA (SUBPROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN)	14
CAPITULO 2	16
MARCO TEÓRICO	16
<i>ORGANIGRAMA DE LAS PRINCIPALES DEPENDENCIAS DE LA UNED</i>	23
CAPITULO 3	24
MARCO METODOLÓGICO	24
3.2 MATRIZ BÁSICA DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	26
<i>Diseño de un modelo institucional de gestión de la salud ocupacional para la Vicerrectoría Ejecutiva en la sede central de la UNED</i>	26
3.3 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:	27
OBJETIVO	27
VARIABLE	27
3.4 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	30
3.4.1 SUJETOS	30
3.4.2 FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.4.2.1 FUENTES PRIMARIAS	31
3.4.2.2 FUENTES SECUNDARIAS	32

3.5 MUESTREO, JUSTIFICACIÓN DE CRITERIOS Y EXPLICACIÓN DE SU DETERMINACIÓN.....	33
3.6 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	36
3.6.1 ALCANCES.....	36
3.6.2 LIMITACIONES.....	37
BIBLIOGRAFÍA.....	40
ANEXOS.....	44

1. INTRODUCCIÓN

TEMA: “ Diseño de un Modelo de Gestión Institucional de la Salud Ocupacional para la Vicerrectoría Ejecutiva en la sede Central de la UNED”

1.1 Antecedentes del tema

El mejoramiento de la gestión de la salud ocupacional en las organizaciones es un elemento de gran importancia para lograr los niveles de calidad, competitividad y productividad requeridos en la actualidad en donde se viven cambios sociales y laborales radicales.

Las prácticas más recientes en materia de recursos humanos consideran a la seguridad y la salud ocupacional como un elemento crucial estratégico para el desarrollo integral de los trabajadores, ya que se busca no sólo invertir en la prevención de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, sino incrementar la satisfacción del empleado a través de la creación de condiciones de trabajo óptimas.

La OMS en su momento propuso que la salud ocupacional debía promover y mantener el mayor grado de bienestar físico y social de los trabajadores de todas las profesiones, prevenir todo daño causado a la enfermedad de estos por las condiciones de su trabajo, protegerlo en su empleo contra los riesgos resultantes

de la presencia de agentes perjudiciales a su salud, colocar y mantener al trabajador en un empleo adecuado a sus actitudes fisiológicas y psicológicas, en suma de adoptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo.

Con respecto a las condiciones laborales, actualmente hay una mayor concientización sobre el factor humano y aun que se esta empezando a utilizar el término “Dumping Social” (Arlette Pichardo Muñiz, Proyecto Estado de la Nación, mayo 2000), que consiste en la violación de derechos sociales fundamentales para bajar el costo de producción final, se habla también de la certificación SA8000 que expresa el cumplimiento de las normas de los Convenios de la OIT y otros convenios o pactos internacionales o nacionales; que ayudan como lo decía Peter Druker (1983) a que “toda institución, incluyendo a las empresas mercantiles, son responsables de la calidad de vida” (p.5)

Según González y otros, en los años 50 se generaliza la seguridad industrial como una forma natural de cuidar la salud del capital humano dentro de las empresas, a través de una cultura de prevención de accidentes.

Ya para la década de los setenta se introduce el concepto de control de la calidad y mejora continua y en los noventa surge la idea del desarrollo sostenible o la ecoeficiencia que pretendía la utilización sostenible de los recursos para satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer las de las generaciones futuras .

En la actualidad estos autores utilizan el término “Desarrollo de Personal Estructurado” que pretende mejorar la calidad de vida en el trabajo, a través de elementos como:

- Seguridad en el trabajo

- Entrenamiento y capacitación en el oficio o profesión
- Oportunidad de participación creativa
- Estabilidad en el trabajo
- Remuneración justa
- Desarrollo social y personal.

Es indudable, que históricamente, Costa Rica ha realizado una inversión social en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población en campos como la educación, salud, reducción de los niveles de pobreza, entre otros y no puede dejarse de lado la importancia que tiene entonces para el ser humano, la adaptación y satisfacción con el entorno laboral.

Existe actualmente en el país toda una legislación que protege al trabajador en el ejercicio de su trabajo y de alguna forma busca respaldar las políticas que se han venido creando en materia de salud ocupacional.

Se cuenta con la Ley 6727 sobre riesgos del trabajo, la Ley 13466 en donde se elaboró un reglamento general sobre riesgos del trabajo, existe también un reglamento sobre la creación de las comisiones de salud ocupacional y su funcionamiento, Ley número 18379 y finalmente las organizaciones pueden conseguir el reglamento sobre las oficinas o departamentos de salud ocupacional.

Debe recordarse que el año 2000 se declara como año nacional de la salud Ocupacional por medio del decreto 28408-MTSS-S, declarándose como prioritarios los programas de prevención y promoción de la salud ocupacional.

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA (UNED) ANTECEDENTES

La Universidad Estatal a Distancia es una institución de educación superior que utiliza la metodología a distancia para formar profesionales en diferentes campos.

Rompe con las barreras del tiempo y el espacio brindando en las principales sedes regionales un paquete instructivo al alumno que le sirve de apoyo durante toda su carrera universitaria.

En 1977 se promulga la ley N° 6044 de creación de la Universidad Estatal a Distancia en donde se establece en el artículo 2 como uno de los objetivos de esta institución: “incorporar a la educación superior, con métodos idóneos y flexibles a quienes no hubieren podido incorporarse al sistema formal universitario”.

Misión

“ La Universidad Estatal a Distancia (UNED) es una institución de carácter público que goza de autosuficiencia y su misión es ofrecer educación superior a todos los sectores de la población, especialmente aquellos que por razones económicas sociales, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o de género, requieren oportunidades para una inserción real y equitativa en la sociedad. Para ello hace uso de los diversos medios tecnológicos que permitan la interactividad, el aprendizaje independiente y una formación humanista, crítica, creativa y de compromiso con la sociedad y el ambiente.

La UNED se compromete con la excelencia académica, el desarrollo de la cultura, la ciencia y el compromiso con los derechos humanos para la construcción de una sociedad justa y una cultura de paz.” (Creación de la UNED, 1977)

Visión

“ La UNED será líder en los procesos de enseñanza y aprendizaje a distancia que emplean de manera creativa y mediados pedagógicamente, tecnologías y otros medios de comunicación social.

Formará personas para pensar y actuar de manera crítica , creativa, y autónomamente, y así se desarrollará con éxito en el contexto autoinstruccional.

Promoverá para ello, la búsqueda continua de la excelencia y la exigencia académica en sus quehaceres fundamentales: docencia, investigación, extensión, y producción de materiales didácticos, para alcanzar niveles educativos superiores deseados en condiciones de calidad, pertinencia y equidad, acorde con las demandas de los diversos grupos de la sociedad costarricense.

Su función académica será conceptuada, esencialmente, como una función de creación, reacción y democratización del conocimiento.

Participará de manera protagónica en el desarrollo del país teniendo como meta insertar al graduado al medio social para que busque formas de convivencia solidarias y tolerantes, el fortalecimiento de la democracia, y el respeto al medio ambiente”. (Creación de la UNED, 1977).

Funciones de la Institución:

Las principales funciones de la institución serán:

- Garantizar el cumplimiento de las políticas y estrategias definidas por el consejo universitario coordinando y supervisando su ejecución.
- Fomentar la eficiencia y la excelencia de las funciones académicas y administrativas, realizando una constante labor de control.
- Facilitar la integración de la UNED a la comunidad nacional e internacional participando activamente y como representante de la institución en actividades de coordinación e integración.
- Fomentar la unidad y coherencia en los esfuerzos institucionales, estableciendo los mecanismos de coordinación necesarios.
- Reforzar la educación no formal y la educación a lo largo de toda la vida.
- Responder a las demandas de la sociedad costarricense, con carreras y programas oportunos y pertinentes, independientemente de la ubicación y las condiciones propias del estudiante.
- Realizar las labores propias de cualquier universidad en forma ágil y flexible.

El Consejo Universitario ha tomado decisiones políticas para avalar en los últimos años los programas relacionados con la salud ocupacional y según los lineamientos tomados desde el año 2001 al 2006, se resalta la importancia que tiene para la institución en este momento la transformación individual del funcionario, a través de programas de desarrollo y mejoramiento continuo, que promuevan su calidad de vida, de tal forma que el empleado cambie su actitud participando activamente en este proceso de transformación institucional.

Teniendo esto presente, es importante dar a conocer las políticas institucionales que están llevando también a cabo en la Universidad Estatal a Distancia en materia de seguridad y salud ocupacional; el artículo 41 del Estatuto Interno de Trabajo ya establece toda una normativa en materia de Bienestar, seguridad e higiene.

“La UNED se compromete por lo tanto a gestionar acciones continuas en procura de prevenir accidentes y enfermedades de índole laboral y de mejorar la calidad de vida de sus funcionarios y usuarios, de acuerdo con la legislación que regula esta materia en armonía con el ambiente, a favor de la productividad y competitividad organizacional.” (Comisión de Salud Ocupacional, UNED-INS, 2003).

1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

El presente proyecto de investigación pretende hacer una revisión de las prácticas y procedimientos existentes de prevención de riesgos o impactos de salud laborales, así como conocer la estructura existente para poder determinar los elementos que debería componer un sistema integral de gestión de la Seguridad y

Salud Ocupacional, atendiendo las necesidades específicas de los trabajadores de la UNED.

El objetivo consiste en proporcionar una guía para comprender y mejorar la calidad de vida del trabajador apegándose a la legislación vigente, y a factores como riesgos laborales presentes, procesos y prácticas individuales dependiendo del tipo de organización.

Gracias a la necesidad que existe en la institución por crear instrumentos de gestión y seguimiento en materia de seguridad y salud ocupacional, es que se surge la idea de crear un modelo de gestión estatal a largo plazo, que permita poder realizar estudios sobre los impactos potenciales significativos en la salud y calidad de vida laborales.

La investigación realizada es de suma importancia ya que servirá para determinar el modelo de gestión y control ocupacional a seguir, enmarcado dentro del contexto de la Vicerectoría Ejecutiva de la UNED, así como ayudar en la búsqueda de soluciones a beneficio de todos los trabajadores.

El modelo servirá para evaluar la exposición del trabajador al medio ambiente laboral, realizar actividades de control y planificación estratégica con el fin de reducir los riesgos laborales.

Hasta el momento en la UNED sólo se ha desarrollado un plan de trabajo auspiciado por el INS; se han impartido cursos de primeros auxilios, conformación de brigadas, pero se hace necesario ahondar en aspectos como señalización, mapas de riesgo, salud mental y clima organizacional.

Se pretende entonces construir relaciones de causa-efecto entre clima organizacional y satisfacción laboral por medio de programas de salud ocupacional, utilizando indicadores como las condiciones laborales existentes y la percepción del trabajador sobre su entorno.

El modelo ideal de gestión de la salud ocupacional que se intenta crear podría beneficiar a la institución en los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la legislación con facilidad
- Reducción de costos al manejar la seguridad y la salud ocupacional en un sistema integrado, evitando la aplicación de programas no articulados.
- Mejora de la imagen de la empresa
- Facilitar la gestión de los riesgos laborales asociados con el centro de trabajo
- Definición de responsabilidades, prácticas y procedimientos
- Proporciona una guía para gestionar la seguridad y salud con criterios de calidad
- Se pone en evidencia la estructura y funcionamiento de los mecanismos de información y participación de los trabajadores
- Análisis de los planes de contingencia establecidos y de las posibles acciones correctivas
- Crear controles periódicos de las condiciones de trabajo y la salud de los empleados
- Documentar todos los procedimientos, la ejecución de actividades y las medidas tomadas por la administración sobre la mitigación de impactos y riesgos laborales; siguiendo para ello los formatos ISO.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Aunque en la UNED se han venido planteando políticas muy generales en materia de salud ocupacional, todavía no se cuenta con un plan estructurado que evalúe las necesidades específicas y reales en cada departamento.

Aunque el objetivo ha sido mejorar las condiciones del trabajador de acuerdo al puesto que desempeña, en la práctica esto no se cumple y los trabajadores deben adaptarse a su trabajo lo cual muchas veces les produce frustración.

Es necesario determinar si las condiciones de la salud ocupacional en la UNED están siendo del todo las más adecuadas para asegurar el nivel deseable de calidad de vida y productividad de los empleados.

Resulta de vital importancia analizar la actitud que existe en la institución respecto al tema y se hace necesario involucrar a todo el personal para poner el modelo a funcionar.

Hace falta todavía el criterio de profesionales en Salud Ocupacional para la toma de decisiones importantes, hay ausencia de un sistema de información administrativo donde todos los funcionarios estén al tanto de las nuevas tendencias o normativas en materia de salud ocupacional; en este momento no se ha creado un sistema de motivación que apoye la gestión de la salud ocupacional, hay una inadecuada capacitación en el tema y una planificación estratégica poca estructurada de la Salud Ocupacional, posiblemente porque no se cuenta con el apoyo necesario de los altos jerarcas y sigue habiendo una gran resistencia al cambio.

El Área de Salud Ocupacional pertenece al Departamento de Recursos Humanos lo que hace más difícil la asignación de presupuesto específico para esta área.

Es importante además recalcar que la coordinación entre los distintos departamentos se complica al haber sólo un encargado en el Área de Salud Ocupacional y a pesar de que existe una comisión interdisciplinaria que conoce del tema, hay choque de intereses a la hora de establecer prioridades.

Como medida de control interno, se hace necesario contar con un modelo integral de gestión de la salud ocupacional para prevenir y controlar riesgos que afecten la salud física y mental del trabajador; se adquirió un compromiso con el INS y se deben seguir las directrices que esta institución establezca para optar por la certificación.

Antes de proceder a la implementación de este modelo, se debe realizar entonces un análisis de la funcionalidad y aplicabilidad que este tendrá en la universidad y de los beneficios que recibirá el empleado.

1.3.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las condiciones ambientales y psicosociales del modelo de gestión de la salud ocupacional que se asocian directamente con la productividad y la percepción de la calidad de vida de los trabajadores que de la Vicerrectoría Ejecutiva de la UNED?

1.3.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA (Subproblemas de la investigación)

¿Cuál es el alcance de la función de la seguridad y la salud ocupacional de acuerdo con las peculiaridades de este centro de enseñanza?

¿Qué impacto tienen las actuales políticas institucionales de seguridad y salud ocupacional, en la percepción de la calidad de vida de los trabajadores?

¿Cuáles son las principales técnicas utilizadas para prevenir en el área de trabajo, accidentes, enfermedades ocupacionales, condiciones insalubres?

¿Cuáles estrategias podrían establecerse para integrar la disciplina de la seguridad y salud ocupacional al control de calidad?

¿Qué técnicas se pueden emplear para que tanto patronos como trabajadores adopten la seguridad y la salud ocupacional como un valor integral en la organización?

CAPITULO 2

Marco Teórico

Es evidente que la preocupación que existe por mejorar el clima organizacional y las condiciones laborales no es un fenómeno actual; y se ha acrecentado su importancia gracias a las nuevas tendencias en materia de seguridad y salud ocupacional. Se conoce que gracias a procesos como la calidad total, la reingeniería, la clasificación de puestos según las necesidades específicas del trabajador, la globalización, el incremento de accidentes en el área de trabajo,; las instituciones han debido cambiar sus estrategias y analizar al recurso humano de una manera integral.

Como se mencionó anteriormente la seguridad y la salud ocupacional van mucho más allá de la reducción de costos en áreas de riesgo potencial. De acuerdo con Batista (2003):

“Implica también una responsabilidad social con impacto positivo en la eficiencia y calidad de la producción, al contar con recursos humanos más aptos integralmente (educación, capacitación, salud física y mental)”. (p.1)

Según el INS en su programa de gestión preventiva “ la salud ocupacional debe entenderse como un conjunto de disciplinas, de técnicas y medidas tendientes a alcanzar el mayor bienestar de los trabajadores.

Su empleo bajo la idea fundamental de prevención y protección, va dirigido a lograr la mayor armonía posible entre el ser humano y su trabajo”. (p.1)

Tal y como lo explica Chinchilla (2002), en su libro Salud y Seguridad en el Trabajo, la salud no sólo implica la ausencia de enfermedades sino que constituye un medio que nos permite desarrollar nuestras capacidades tanto dentro como fuera del trabajo. (p.41)

Lo anterior significa que la salud ocupacional va íntimamente ligada con el ambiente y las condiciones de trabajo.

Después de haber analizado el concepto de salud ocupacional, resulta importante comentar el concepto de seguridad en el trabajo Salinas, Oscar (2003) lo define como: “ El conjunto de medidas empleadas para eliminar las condiciones inseguras del ambiente de trabajo, instruyendo a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas en tres áreas principales: prevención de accidentes, de robos y de incendios.” (p.1)

De acuerdo con Manuel Bestratén y otros (1999), la seguridad en el trabajo es en cambio, “el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan accidentes de trabajo. (p.1)

Como se puede observar los dos conceptos descritos anteriormente le dan prioridad a la acción preventiva que debe ser justamente el objetivo de toda institución si quiere mejorar la calidad de vida de los trabajadores, y por consiguiente su productividad, en momentos donde los cambios tecnológicos y los estilos de laborar cambian constantemente.

En esta investigación lo que se pretende es relacionar el modelo de gestión de la salud ocupacional con variables como la productividad, la calidad de vida del trabajador, la competitividad y la eficiencia, utilizando indicadores como el índice

de satisfacción del empleado, número de accidentes y enfermedades controladas y no controladas, índice de accidentalidad, principales riesgos, causas de incapacidad, índice de mejoramiento de las condiciones de trabajo, número de beneficiados, entre otros.

La idea también es hacer un estudio de la caracterización del recurso humano tomando en cuenta la edad, el sexo, la categoría ocupacional, el nivel de escolaridad y la antigüedad en el centro, ya que lo más importante es evaluar las afinidades y necesidades específicas de cada grupo de funcionarios.

El único camino que tiene un negocio para crecer y aumentar su rentabilidad es aumentando su productividad, que es uno de los ejes centrales de esta investigación.

Para Jiménez, Jeannette y otros (2003), la productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. La productividad en términos de empleados que es lo que buscamos analizar en este estudio, es sinónimo de rendimiento y este aumenta conforme aumentan los insumos; que puede compararse con la inversión realizada por la organización para capacitar a su personal acerca de la importancia de seguir los programas de salud ocupacional.

También relacionado al concepto de productividad, se encuentra el término de control de calidad que para efectos de este estudio debe entenderse como todas aquellas actividades que se realizan para mejorar continuamente el sistema de producción y servicios siguiendo para ellos estándares de calidad.

Mejorar la calidad de vida del trabajador es otro punto clave dentro de toda esta problemática y es definida por Wendell (1996) como una filosofía de gestión, que

debe mejorar la dignidad del empleado, realizar cambios culturales, y brindar oportunidades de desarrollo y progreso personal.

La calidad de vida en el trabajo según Smith (2003) es un set de creencias que engloban todos los esfuerzos pro incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad y la eliminación de los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional.

Por lo anterior expuesto, se puede decir que la calidad de vida en el trabajo debe buscar la autorrealización del trabajador, así como la eficiencia empresarial a través de políticas que estimulen el aprendizaje y aumenten la autonomía en el trabajo diario y en la adopción de decisiones.

La Universidad Estatal a Distancia puede y debe ser una facilitadora en este proceso de mejora.

Es necesario examinar qué motiva a las personas en el ejercicio de su labor, por lo que sería beneficioso tomar en cuenta dentro de este informe el tipo de necesidades específicas que tiene el empleado, cuales tienen un mayor nivel de importancia y hasta que punto se han satisfecho.

Con el fin de explicar más detalladamente el tema de investigación, resulta crucial entonces analizar los términos de seguridad y salud ocupacional, tomando en cuenta aspectos de la legislación internacional, que han dado pie a la creación de la normativa costarricense.

Es en la Constitución Política donde se establece el marco jurídico, entendido como el conjunto de normas que requieren una conducta determinada por parte

del individuo con el propósito de que se respeten sus derechos fundamentales, para la protección del trabajador a partir de la responsabilidad patronal reflejada en los artículos 66 y 73.

Por otra parte, en el Código de Trabajo se establece en la **Ley N° 6727** denominada Ley de Riesgos Laborales, Título IV “De la Protección de los trabajadores durante el ejercicio de su trabajo”. Se creó además el Consejo de Salud Ocupacional en 1982 con el fin de promover acciones preventivas en los diferentes centros de trabajo para minimizar la ocurrencia de las enfermedades y accidentes laborales.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social mediante el Departamento de Medicina, Higiene y Seguridad Ocupacional le brinda el soporte técnico al Consejo.

El Instituto Nacional de Seguros sería la institución que se encargaría de administrar el seguro contra riesgos del trabajo en el país y en la actualidad está desarrollando todo un programa de certificación.

Al igual que los patronos los trabajadores deben cumplir con una serie de normativas con el fin de proteger su salud de los accidentes y enfermedades. Las disposiciones legales se encuentran en el Título IV del Código de Trabajo Artículos 285 y 286.

Se han promulgado también los siguientes reglamentos que complementan el marco jurídico de la seguridad laboral, para dar algunos ejemplos se citan los siguientes:

- Reglamento de las Comisiones de Salud Ocupacional (Decreto N° 18379-TSS, 1998)

- Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo (Decretos N° 1 y N° 2 del 2-1-1967 y Decreto del 4-5-1979)
- Reglamento para el control del ruido y las vibraciones (Decreto N° 10541-TSS, 14-9-1979)
- El Decreto N° 28408-MTSS-S que declara en su artículo 1 el año 2000 como el año Nacional de la Salud Ocupacional.

El Ministerio de Salud también hace su aporte con la entrega de permisos de funcionamiento y control del ambiente humano.

Costa Rica ha ratificado más de 49 convenios internacionales con la OIT; según lo indica Chinchilla Ryan (2002:13).

Por lo mencionado anteriormente se tienen motivos necesarios para implementar un modelo integral de gestión de la seguridad y salud ocupacional en la UNED a través de la construcción de estrategias.

Para Thompson y otros, (2001) la estrategia puede ser definida como todas aquellas “acciones y enfoques de negocios que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio”. (p8)

Es por ello que la capacitación de la gente juega un papel primordial. No se puede poner en manos del personal operativo la responsabilidad de desarrollar, implantar y operar un sistema de gestión integrado, a menos que se estructure un programa masivo de capacitación antes de iniciar con cada una de las actividades que resultan claves para el modelo.

Según Jack Fleitman (2000) la capacitación debe entenderse como: “los conocimientos, habilidades, y actitudes que una persona puede adquirir, reafirmar

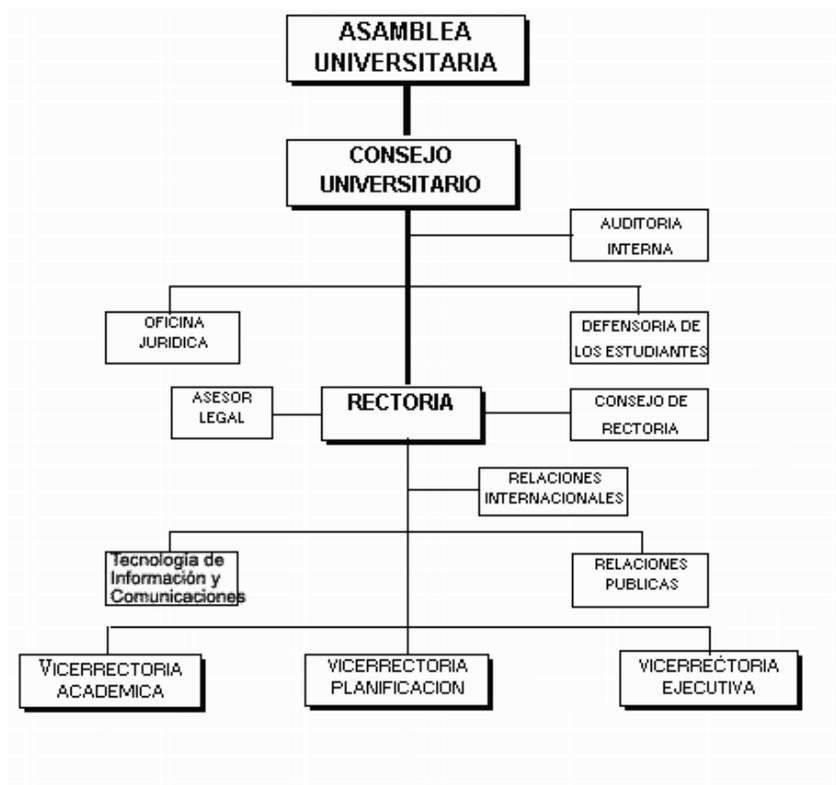
y actualizar para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus funciones”. (p 115)

Un sistema de gestión integrado, debería llevarse a cabo siguiendo el ciclo PDCA que plantea Deming (PLAN, DO, CHECK, ACT), si el objetivo es que se cumpla eficaz y eficientemente. (W.E Deming, Calidad, productividad y competitividad, Díaz de Santos, S.A Madriz, pags 25-34).

Una vez establecido el sistema integral de gestión de la seguridad y salud ocupacional óptimo para la UNED, y después de evaluar aspectos relacionados con su cultura organizacional; es importante lograr conseguir el apoyo necesario de las máximas autoridades para ponerlo en práctica y asignarle un presupuesto para llevarlo a cabo, siguiendo un proceso de planificación estratégica para cumplir con los objetivos establecidos.

Se planea llevar a cabo este proyecto en la Vicerrectoría Ejecutiva por lo que es necesario ubicar al lector espacialmente a través del siguiente organigrama.

ORGANIGRAMA DE LAS PRINCIPALES DEPENDENCIAS DE LA UNED



Fuente: Organigrama, UNED, 2003

CAPITULO 3

Marco Metodológico

La investigación que busca realizarse en la Vicerrectoría Ejecutiva de la UNED, se caracteriza en sus inicios por ser un estudio exploratorio, ya que después de hacer una revisión literaria adecuada, se determinó que en el contexto propio de la institución no se han efectuado estudios similares que midan la satisfacción del trabajador y su productividad en términos de calidad de vida laboral.

En una segunda etapa, y después de hacer el diagnóstico respectivo para medir la viabilidad y verificar la existencia de antecedentes de estudios similares, la investigación pasa a ser de tipo descriptivo, ya que busca comprobar hechos o situaciones que se han venido generando en materia de seguridad y salud ocupacional.

A partir de la definición de variables y la posible relación entre ellas se pretende observar y analizar las actuales políticas de salud ocupacional y en qué medida la creación de un modelo de gestión permite beneficiar a los funcionarios para que estos trabajen en condiciones óptimas.

La presente investigación utiliza además un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, ya que se buscará aplicar instrumentos cuantitativos, a un grupo ocupacional específico (muestra) y esto arrojará datos estadísticos importantes, pero también se realizarán entrevistas abiertas poco estructuradas a expertos y

“focal groups” para rescatar sus vivencias y necesidades específicas, lo que ayudará a validar conceptos y dimensiones de análisis. de acuerdo con los propósitos y objetivos de la investigación. Convergen ambas tendencias, es decir se le da el tratamiento numérico a la información recopilada y se detalla gracias al análisis cualitativo.

Es de tipo concurrente porque se trata de enfocar datos cualitativos y cuantitativos para proveer un análisis comprensivo de la investigación, se recopila información de ambos métodos al mismo tiempo y luego se integra la información en la interpretación de resultados. (Creswell, 2004).

De acuerdo con lo anterior se observa que esta investigación es de tipo no experimental ya que el objetivo no es verificar hipótesis o realizar experimentos científicos, sino más bien describir situaciones que ocurren en el lugar de trabajo.

3.2 Matriz básica de diseño de investigación.

Tema	Problema	Objetivos	
		I. Diagnóstico	
		General	Específicos
Diseño de un modelo institucional de gestión de la salud ocupacional para la Vicerrectoría Ejecutiva en la sede central de la UNED.	¿Cuáles son las condiciones ambientales o psicosociales del modelo de gestión de la salud ocupacional que se asocian directamente con la productividad y la percepción de la calidad de vida de los trabajadores que se ubican en la Vicerrectoría Ejecutiva de la UNED.	Determinar las condiciones ambientales y psicosociales del modelo de gestión de la salud ocupacional que se asocian directamente con la productividad y la percepción de la calidad de vida de los trabajadores que se ubican en la Vicerrectoría Ejecutiva de la UNED.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definir el alcance de la función de la seguridad y salud ocupacional de acuerdo con las peculiaridades del centro de trabajo. 2) Determinar el impacto que tienen las actuales políticas institucionales y las normativas de seguridad y salud ocupacional en la percepción de la calidad de los trabajadores. 3) Investigar sobre la gestión preventiva utilizada para evitar en el área de trabajo; accidentes, enfermedades ocupacionales y condiciones insalubres. 4) Determinar las estrategias que deberán seguirse para integrar la disciplina de la seguridad y salud ocupacional al control de la calidad. 5) Establecer las prioridades de capacitación que se pueden emplear para que tanto patronos como trabajadores adopten la seguridad y la salud ocupacional como un valor integral en la organización.

		II. Propuesta	
		General	Específicos
		Proponer un modelo de gestión y control de la salud ocupacional para la Vicerrectoría en la sede central de la UNED, con el fin de que sirva como valor agregado en toda la organización.	1) Desarrollar un plan estratégico para poner en práctica el modelo de gestión institucional de seguridad y salud ocupacional, tomando en cuenta las necesidades específicas de los funcionarios. 2) Elaborar instrumentos de control y seguimiento del modelo de gestión propuesto. 3) Crear un modelo de análisis que permita ir visualizando la retroalimentación entre los distintos centros de trabajo en materia de seguridad y salud ocupacional.

3.3 Matriz de operacionalización de variables:

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Instrumentos de Recolección
Definir el alcance de la función de la seguridad y la salud ocupacional de acuerdo con las peculiaridades del centro de	Alcance de la función de la seguridad ocupacional	Conjunto de medidas empleadas para eliminar las condiciones inseguras (accidentes, robos, incendios) en el ambiente de trabajo.	Prevención del riesgo en las áreas de trabajo.	1 Índice de Accidentabilidad 2 Índice de riesgos controlados y no controlados. 3 Índice de mejoramiento de las condiciones de trabajo.	Cuestionario, análisis de registros

trabajo.	Alcance de la función de la salud ocupacional	Este alcance no sólo implica la ausencia de enfermedades sino el desarrollo pleno de las capacidades tanto dentro como fuera del trabajo.	Debe buscar el desarrollo integral del recurso humano por medio de la capacitación, educación, salud física y mental	1 Índice de Incapacidades 2 Porcentaje de satisfacción laboral	Entrevistas, análisis de registros
Revisar las políticas institucionales y las normativas de seguridad y salud ocupacional que la institución ha venido siguiendo en materia de seguridad ocupacional	Marco Jurídico	Son normas que requieren una conducta determinada por parte del individuo con el propósito de que se respeten derechos fundamentales	Conjunto de leyes y políticas internas o gubernamentales en materia de salud ocupacional las cuales deben ser acatadas por todos los funcionarios	1 Responsabilidades 2 Nivel de cumplimiento 3 Precisas	Políticas institucionales , decretos, reglamentos.
Investigar sobre la gestión preventiva utilizada para evitar en el área de trabajo; accidentes, enfermedades ocupacionales y condiciones insalubres.	Gestión Preventiva	Conjunto de técnicas y medidas tendientes a alcanzar el mayor bienestar de los trabajadores por medio de la prevención y la protección en el área de trabajo.	Actividades y procesos que buscan evitar que se produzcan accidentes laborales en el futuro.	1 elaboración de mapas de riesgo 2 conformación de brigadas 3 señalización del edificio 4 organización del área de trabajo	Revisión Convenio INS-UNED

Determinar las estrategias que deberán seguirse para integrar la disciplina de la salud y seguridad ocupacional al control de calidad.	1 estrategias	Acciones y enfoques de negocios que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio.	Acciones que deben tomarse en cuenta para prevenir y controlar riesgos Tácticas para el logro de los objetivos propuestos	1 medidas de control 2 seguimiento 3 planificación 4 nivel de involucramiento del personal 5 puesta en práctica del modelo de gestión de la salud ocupacional	Políticas institucionales
	2 control de calidad	Actividades para mejorar continuamente el sistema de producción y servicios siguiendo para ello estándares de calidad	Proceso constante de mejora continua	1 calidad de la información 2 factores internos/externos 3 suficiencia 4 evaluación del desempeño 5 nivel de competitividad 6 eficiencia	
Establecer las prioridades de capacitación que se pueden emplear para que tanto patronos como trabajadores adopten la seguridad y salud ocupacional como un valor integral en la organización	Prioridades de capacitación	Conocimientos, habilidades, y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus funciones.	Programas de entrenamiento de personal para adquirir nuevos conocimientos en materia de salud ocupacional	1 conocimiento adquirido 2 incidencia en la satisfacción 3 Número de charlas impartidas	Cuestionario, manuales de capacitación
	Cultura organizacional	Conjunto de valores, creencias y principios propios de una organización compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones	Medida en que estos principios favorecen la calidad de vida de los trabajadores	1 misión y visión institucional	Políticas institucionales

3.4 Sujetos y Fuentes de Información

3.4.1 Sujetos

Los sujetos de información en esta investigación son los profesionales y expertos en materia de recursos humanos, psicología laboral, y salud ocupacional principalmente de la Universidad Estatal a Distancia y de otras instituciones que ya han puesto en práctica un modelo integral de la seguridad y salud ocupacional y que están dispuestos a compartir sus experiencias.

Se pretende entrevistar formalmente a los siguientes profesionales, que han servido como guía para evacuar las dudas que han venido surgiendo en el desarrollo de este proyecto.

- MBA. Gustavo Amador. Jefe del departamento de Recursos Humanos de la UNED. Coordinador de la comisión de salud ocupacional, profesor universitario, especialista en gerencia de los recursos humanos.
- Lic. Dionisio Rodríguez: Encargado del Área de Salud Ocupacional de la UNED.
- Licda Carolina Jiménez Cárdenas. Jefe del Departamento de Evaluación del Desempeño en la UNED. Especialista en Psicología y Relaciones Laborales.
- Dra. Karla Rojas Sabres. Médico de empresa de la UNED. Especialista en medicina del trabajo.
- Carlos Arrollaves. Ingeniero de Mantenimiento y Seguridad de la planta en la empresa Kimberly Clark.
- MBA Julie Chan Jiménez. Socióloga. Especialista en Gerencia de Proyectos. Consultora de Cid Gallup.

3.4.2 Fuentes de Investigación

3.4.2.1 Fuentes Primarias

Para Bernal (2000), las fuentes primarias “ son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera” (p.171).

La información recopilada necesaria para el desarrollado de esta investigación, se obtendrá de las siguientes fuentes primarias :

- Aplicación de un cuestionario a los funcionarios que pertenecen a la Vicerrectoría Ejecutiva para luego dividirlos en categorías según el grupo ocupacional que representen.
- Aplicación de entrevistas a los profesionales anteriormente mencionados.
- Listas del personal que labora en la Vicerrectoría Ejecutiva, suministrado por el Departamento de Control y documentación de la Oficina de Recursos Humanos.
- Trabajos de investigación realizados por estudiantes de diferentes universidades públicas y privadas.
- Planes, propuestas y informes emitidos por la Comisión de Salud Ocupacional de la UNED.

3.4.2.2 Fuentes Secundarias

Bernal (2000) señala también, que las fuentes secundarias “ son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que los referencian. Las principales fuentes secundarias son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general todo medio impreso), los documentales, los noticieros y medios de información” (p. 172).

Se analizará las siguientes fuentes secundarias:

- Bibliografía consultada de diversos autores, libros y artículos de Internet.
- Revisión de bases de datos.
- Leyes, reglamentos, normativas internacionales, gubernamentales e institucionales sobre salud y seguridad ocupacional.
- Manual de puestos de la Dirección de Recursos Humanos de la UNED.

Como parte del proceso de recolección de la información se visitaron los siguientes centros de documentación:

- Biblioteca Carlos Monge. Universidad de Costa Rica.
- Biblioteca de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.
ULACIT
- Biblioteca de la Universidad Estatal a Distancia. UNED
- Biblioteca del INCAE por medio de su página web.

3.5 Muestreo, justificación de criterios y explicación de su determinación.

En esta investigación la población a evaluar estaría representada por el conjunto de todas las dependencias que forman parte de la Vicerectoría Ejecutiva, tomando en cuenta sólo el Edificio A; sin embargo se pretende dividir la muestra en categorías, para evaluar el comportamiento de los distintos grupos ocupacionales:

1. Jefaturas
2. personal administrativo
3. personal de apoyo
4. profesionales
5. profesor/ área académica

La idea es elaborar un cuestionario lo suficientemente estructurado que pueda ser aplicado a una población finita; manejable.

Según Bernal (2000) el propósito por el cuál debe escogerse una muestra que “es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objetivo de estudio” (p. 159).

Se debe definir por lo tanto la cantidad de colaboradores que laboran en cada una de esas dependencias, los puestos que estos ocupan, si laboran en forma interina o tienen propiedad, cuántos años tienen de trabajar con la institución y hacer un análisis de representatividad de cada unidad dentro de la organización.

Inclusive en el caso de las jefaturas, subpoblación 1, no necesariamente se debe elegir una muestra, en razón de que dicha población es relativamente pequeña y se puede considerar a la totalidad de los funcionarios que ocupan esos puestos.

En la investigación científica el tamaño de la muestra debe estimarse siguiendo lineamientos estadísticos, por lo que es necesario utilizar técnicas y métodos de muestro.

La población general en este estudio (ver anexo 1) de hecho es muy pequeña como para pensar en una muestra estadística estricta, ya que estamos hablando de 182 funcionarios en total y se lograría conseguir un 95% de confiabilidad y un 2.5% de error con solo elegir 163 casos, o sea, casi toda la población objeto de análisis.

La fórmula que se aplicó para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n_o = p \cdot q \cdot z^2 / d^2$$

$$N = n_o / n_o + (N - 1) / N$$

N= Tamaño de la muestra

n= Tamaño de la muestra de la población seleccionada

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de error

D= Error permisible

Z= nivel de confianza

CÁLCULO

$$n_0 = \frac{0.5 * 0.5 * (1.96)^2}{(0.025)^2} = \frac{0.25 * 3.8416}{0.000625} = 1536.64$$

$$N = \frac{1536.64}{182} = 8.44$$

$$\frac{1536.64 + (182 - 1)}{182} = 163$$

Determine Sample Size

Confidence Level: 95% 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

Lo más aconsejable sería entonces hablar de un censo, ya que como se logró determinar con la fórmula, la diferencia entre la muestra 163 personas y la población total 182 es muy poca equivale a 19 sujetos. Y el hecho de que el cuestionario sea aplicado al total de funcionarios de la Vicerrectoría Ejecutiva demuestra que esta investigación no deja de ser cuantitativa.

Para efectos de este estudio, en todo caso es muy importante saber identificar la percepción de la calidad de vida que tienen cada uno de los funcionarios según su categoría, pues esta puede variar notablemente dependiendo del grupo ocupacional que se seleccione.

3.6 Alcances y Limitaciones

3.6.1 Alcances

El alcance de este proyecto es responder principalmente, a las necesidades estatales en materia de seguridad y salud ocupacional para lograr mejorar el clima organizacional y las condiciones laborales, las cuales deben ser óptimas y así atender las necesidades específicas de los funcionarios en su centro de trabajo.

La creación de un modelo institucional de gestión de la salud ocupacional ayudaría a agilizar y reducir los riesgos o los impactos negativos, significativos en la salud mental y física del trabajador y para ello se buscan establecer mecanismos de control y seguimiento acordes con las legislaciones vigentes tanto a nivel nacional como internacional.

El alcance de la investigación pretende ser utilizado en el contexto específico de la Universidad Estatal a Distancia, aplicando el modelo-propuesta como un plan piloto primero en la Vicerrectoría Ejecutiva, para luego ser puesto en práctica en todas las dependencias y que de esta manera sirva de ejemplo para otras instituciones educativas.

De igual forma, con la creación de este modelo institucional se pretende determinar los principales lineamientos a seguir para lograr la certificación ante el Instituto Nacional de Seguros, que en definitiva pondrá a la institución a la vanguardia en lo relacionado a la prevención de accidentes y enfermedades laborales.

Como se mencionó anteriormente, de las 5 poblaciones de estudio: jefaturas, personal administrativo, personal de apoyo, profesionales y otros se buscará, para fines de este estudio, analizar las percepciones sobre la calidad de vida en el trabajo, principalmente de la población 1, 2 (jefes-subordinados), ya que el personal de apoyo, que en este caso serían los misceláneos, los técnicos en mantenimiento, los guardas, etc, que no dejan de ser una población importante, no constituyen el eje central de esta investigación.

3.6.2 Limitaciones

La investigación puede verse afectada por los siguientes factores:

- Disponibilidad y acceso a la información actualizada; exceso de trámites y permisos. Muchas veces las bases de datos están en manos de muchas personas lo que dificulta su recolección.
- Disponibilidad de tiempo del personal que será entrevistado, ya que deben continuar con sus labores, especialmente el personal de vigilancia, los mensajeros y las jefaturas.
- Falta de apoyo institucional, de parte de algunos funcionarios y jefaturas; que posiblemente tendrán otros proyectos que cumplir con calidad de urgencia.
- Presiones e influencias institucionales, lo que puede dificultar poner en práctica el modelo por falta de presupuesto y desinterés.
- Falta de personal comprometido con la materia. Actualmente sólo hay una persona encargada del área de salud ocupacional y una comisión; pero

hace falta que a través de la capacitación se involucre a todas las dependencias favoreciendo la retroalimentación.

- Falta de interés, resistencia al cambio, poca participación por parte de los funcionarios, los cuales no están acostumbrados a lidiar con un entorno cambiante, en donde la seguridad y salud ocupacional adquieren gran importancia

Análisis del Modelo Ideal de la Gestión de la Salud Ocupacional

Si se analiza con detalle el anexo 7 de este trabajo de investigación, los inputs o entradas al sistema, estarían definidos por todos los elementos que posee la institución actualmente, como lo son: las políticas institucionales en materia de salud ocupacional, el marco jurídico laboral, el convenio INS-UNED, la experiencia de expertos y otros recursos(tecnología, presupuesto); que si son manejados adecuadamente por las jefaturas, la comisión de Salud Ocupacional, la Vicerrectoría Ejecutiva, las prácticas gerenciales de Recursos Humanos y el Área de Capacitación y Evaluación del Desempeño; se conviertan finalmente en el producto que la institución desea lograr: satisfacción del cliente interno y personal capacitado y motivado.

Se pretende con esta investigación crear espacios para que los funcionarios acudan a consultas con el médico de empresa, la psicóloga laboral y se toquen temas relacionados con salud ocupacional y prevención; donde inclusive se puedan formar grupos con necesidades laborales similares; todo esto fuera de las consultas propias que atiende diariamente este servicio.

Otro punto importante es crear programas donde se estimule la recreación en el área de trabajo, con ejercicios de estiramiento, relajación.

La capacitación sigue siendo crucial, el empleado podría tener la oportunidad de rotar en otros puestos para enriquecer su conocimiento.

La idea es ofrecerle al funcionario múltiples opciones (teletrabajo), para que pueda mejorar su productividad, se sienta motivado y su percepción acerca de la calidad de vida cambie de manera positiva.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, Rodrigo. Rector de la UNED. Plan de Trabajo 2004-2009.

Bernal T, César Augusto. Metodología de la investigación para la administración y economía. Pearson, Santa Fé de Bogotá, Colombia, 2000

Betancur, Fabiola. Salud Ocupacional un enfoque humanista: cómo gerenciar la salud y seguridad mediante el estímulo de autocuidado y autogestión. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia, 2001.

Brenés Chacón, Albam. Los Trabajos Finales de Graduación: Su elaboración y presentación en las Ciencias Sociales. EUNED. San José, Costa Rica, 1997.

Bravo Silva, Roberto. Calidad Total. EUNED. San José, Costa Rica, 1998.

Sibaja Chinchilla, Ryan. Salud y Seguridad en el trabajo. EUNED, San José, Costa Rica, 2002.

Creswell W. John. Diseño de investigación: método cualitativo, cuantitativo y mixto. Segunda edición. Sage Publications. Universidad de Nebraska, Lincoln, EEUU. 2003.

Cortés Ramírez, Rocío. Condiciones Laborales causantes del estrés ocupacional en los funcionarios administrativos de la Universidad de Costa

Rica. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Enfermería con Énfasis en Salud Mental. Universidad de Costa Rica. Facultad de Medicina. 1995.

Dolan S, Schuler S. Randall y otros. La Gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw Hill Interamericana de España, 1999.

Echeverría Peralta, Juan Jorge. Análisis y Diseño Integral de la gestión de la salud ocupacional en CONAIR Costa Rica S.A con el fin de mejorar la productividad y la calidad de vida de su personal. Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Civil. Universidad de Costa Rica. Facultad de Ingeniería. 1997.

Fleitman, Jack. Negocios Exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. Mc Graw Hill México, 2000.

Galindo Cáceres, Jesús. Técnicas de investigación: en sociedad, cultura y comunicación. Pearson, México, 1998.

Gibson L James, Ivancevich M. John y otros. Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Décima Edición. Mc Graw Hill Interamericana, Santiago de Chile, 2001.

Méndez Álvarez, Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá, Colombia, 2001.

Mora Hernández, Vianney. Ambiente Organizacional y satisfacción laboral en el Colegio Anastasio Álfaro. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Educación. Universidad de Costa Rica. Facultad de Educación. 2000.

Muñiz Pichardo, Arlette. Contribución especial al proyecto Estado de la Nación. “ La calidad de vida como meta última del Desarrollo Humano Sostenible, y no únicamente como el derecho de algunas minorías. 2003

Sampieri Hernández, Roberto y otros. Metodología de la investigación. Tercera Edición. Mc Graw Hill, México, 2003.

Thompson, Arthur y Strickland A.J. Administración Estratégica: Conceptos y Casos. Undécima Edición. Mc Graw Hill. México, 2001.

Venegas Jiménez, Pedro. Algunos elementos de investigación. EUNED, San José, Costa Rica, 1998.

Vicerrectoría Académica, Centro de Información, documentación y recursos bibliográficos (CIGREB), UNED. “ Mociónes Aprobadas por el Congreso Universitario, por un cambio con participación real”. EUNED, San José, Costa Rica, febrero del 2004.

Villalobos Ácevedo, Damaris. Propuesta de un modelo de gestión para los órganos institucionales que actúan en el campo de la salud ocupacional en Costa Rica. Seminario de Graduación para optar por la Licenciatura en Administración Pública. Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas. 1996.

[http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

- Salinas J, Oscar “ Trabajo Limpio y Seguro: Seguridad e Higiene Laborales”. Octubre, 2004.

- Calderón Góngola, Marisol. “ Ergonomía”. ”. Mgongora81@hotmail.com. Octubre, 2004
- Zaldivar Velásquez Reynaldo. “ Cómo evaluar un sistema de gestión de la seguridad e higiene laboral” Octubre, 2004.
- Gómez Jáuregui, Alejandro. “ Productividad y Competitividad”. Octubre, 2004.
- Vélazquez Saldívar, Reynaldo. “ La satisfacción con las condiciones de trabajo. Una propuesta para su medición”. Octubre, 2004.
- . Palliser Smith, Mark. “ Calidad de vida en el trabajo”. <http://www.uch.edu.ar/rrhh>. Octubre, 2004.

<http://www.Construcción.co.cr> Revista N° 74: Gerencia. Batista Márquez, Marilyn. “Cómo comunicar las normas de seguridad y salud en el trabajo”. batistarp@racsa.co.cr. Octubre, 2004.

<http://www.google.com>

- Brunette, María Julia. “ Satisfacción y salud ocupacional en Perú”. [María Brúñete@uml.edu](mailto:María_Brúñete@uml.edu). Octubre, 2004
- González Miguel Ángel, Yoshimatsu Takashi y otros. “ Ensayo sobre cómo mejorar la calidad de vida de las empresas”. tyoshimatsu@cemexusa.com. Octubre, 2004.
- Jiménez, Jeannette, Castro Adrián y otros. “ Importancia de la Productividad”. [http:// www.productividad](http://www.productividad) y eficiencia. htm. Octubre, 2004.

<http://www.uned.ac.cr/rectoría/organigrama.htm>

<http://www.uned.ac.cr/rectoría/mision.htm>

<http://www.uned.ac.cr/rectoria/vision.htm>

ANEXOS