

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**Diseño e Implementación de una Agenda Integral de Bienestar
para PepsiCo Ecuador**

Josselyn Milena García Villacis

Psicología

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciado/a en psicología

Quito, 18 de diciembre de 2023

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

**Diseño e Implementación de una Agenda Integral de Bienestar
para PepsiCo Ecuador**

Josselyn Milena García Villacis

Nombre del profesor, Título académico

Diego Jácome, MBA

Cristina Crespo, PhD

Quito, 18 de diciembre de 2023

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Josselyn Milena García Villacis

Código: 00328730

Cédula de identidad: 1722435045

Lugar y fecha: Quito, 18 de diciembre de 2023

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

El siguiente trabajo pretende solucionar la necesidad de PepsiCo Ecuador para mejorar el bienestar y la cultura organizacional de sus trabajadores durante el año 2024. La solución propuesta implica el desarrollo y diseño de una agenda de actividades destinadas a fomentar el bienestar dentro de la organización. Esto se logrará mediante la promoción de la salud física y mental, la sostenibilidad, la participación en el entorno laboral y el desarrollo profesional, manteniéndose siempre alineados con los 7 principios de PepsiCo y respaldándose en dos modelos: el modelo PERMA de Martin Seligman y el modelo de inteligencia emocional en el trabajo de Daniel Goleman. A través de esto, se busca la implementación de actividades físicas y gestión del estrés, junto con la promoción de la participación, diversidad y comunicación efectiva en el ambiente laboral. Sin embargo, pueden surgir obstáculos en el logro del cumplimiento de los objetivos de la agenda de bienestar. En primer lugar, es necesario romper con la cultura que asocia el trabajo únicamente con la economía y no como una parte esencial del bienestar integral, que puede contribuir al desarrollo personal y las capacidades individuales. Por ende, la agenda de bienestar busca potenciar estas habilidades a través de enfoques innovadores para abordar diversas problemáticas. Este trabajo se realizó en colaboración con: Josselyn García y Stephanie Zurita

Palabras clave: bienestar laboral, desarrollo personal, inclusión, equilibrio, motivación, comunicación.

ABSTRACT

The following work aims to solve PepsiCo Ecuador's need to improve the well-being and organizational culture of its workers during the year 2024. The proposed solution involves the development and design of an agenda of activities aimed at promoting well-being within the organization. This will be achieved through the promotion of physical and mental health, sustainability, participation in the work environment and professional development, always remaining aligned with the seven principles of PepsiCo and supported by two models: Martin Seligman's PERMA model and the model of emotional intelligence in the work of Daniel Goleman. Through this, the implementation of physical activities and stress management is sought, along with the promotion of participation, diversity, and effective communication in the work environment. However, obstacles may arise in achieving the objectives of the well-being agenda. First, it is necessary to break with the culture that associates work only with the economy and not as an essential part of comprehensive well-being, which can contribute to personal development and individual capabilities. Therefore, the well-being agenda seeks to enhance these skills through innovative approaches to address various problems. This work was conducted in collaboration with: Josselyn García and Stephanie Zurita

Keywords: work well-being, personal development, inclusion, balance, motivation, communication.

TABLA DE CONTENIDO

Descripción del reto y los interesados	11
Solicitud de la organización.....	11
Descripción de la organización.....	11
Descripción del problema o necesidad	12
La naturaleza del problema.....	12
Bienestar integral y su relación con el bienestar laboral.....	13
Definición y conceptualización del bienestar integral.	13
Vinculación del bienestar integral con el bienestar laboral.	16
Bienestar laboral: concepto	16
Afectados por el problema	17
Factores que contribuyen al problema	18
Identificación de los factores esenciales del bienestar laboral.....	18
<i>Satisfacción laboral: pilar fundamental del bienestar en el trabajo.</i>	18
<i>Motivación organizacional</i>	19
<i>El impacto del bienestar en la productividad y el rendimiento.</i>	20
<i>Felicidad en el trabajo.</i>	20
<i>Compromiso laboral</i>	20
<i>Ambiente laboral sano</i>	21
Estrategias aplicadas	22
Implementación de la agenda de bienestar en una organización	22
Métodos y estrategias para diseñar e implementar un calendario de bienestar.....	23
Propuesta.....	24
Objetivos.....	24
<i>Objetivo general</i>	24
<i>Obtenidos específicos</i>	25
<i>Objetivo específico 1</i>	25
<i>Objetivo específico 2</i>	27
<i>Objetivo específico 3</i>	28
Plan de implementación.....	29
Papel de cada actor.....	29
<i>Estudiantes usfq.</i>	29
<i>Organización: pepsico ecuador.</i>	29

<i>Cronograma</i>	30
Limitaciones.....	31
Conclusiones	32
Referencias bibliográficas.....	35
Anexo a: agenda primer cuatrimestre 2024	41
Anexo b: agenda segundo cuatrimestre 2024	41
Anexo c: agenda tercer cuatrimestre 2024.....	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Agenda de bienestar enero-abril 2024	30
Tabla 2 Agenda de bienestar mayo-agosto 2024	30
Tabla 3 Agenda de bienestar septiembre-diciembre 2024	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo "PERMA" de Martin Seligman (2011)	14
Figura 2 Modelo de Inteligencia Emocional en el trabajo de Goleman (2013).....	15
Figura 3 7 principios de PepsiCo Way (2023).....	18
Figura 4 Cinco beneficios del Bienestar Laboral por Andrés Muguira (2023)	22
Figura 5 4 estrategias para mejorar el bienestar laboral por Beatriz Valdés Mariño.....	24
Figura 6 Guaguas de pan. Fuente: Terán, P. (2022)	27

DESCRIPCION DEL RETO Y LOS INTERESADOS

Solicitud de la Organización

El siguiente reto fue propuesto en colaboración entre PepsiCo y la Universidad San Francisco de Quito. El objetivo es diseñar y desarrollar una agenda de bienestar que se adapte a las demandas específicas de los trabajadores de PepsiCo en Ecuador. Esta agenda estará enfocada en promover la salud física y emocional de los trabajadores, favoreciendo un entorno de trabajo más saludable y productivo.

Descripción de la Organización

PepsiCo es una organización multinacional líder en el sector de los alimentos y bebidas a nivel global, opera en casi todos los lugares del mundo. Fue fundada en 1965 con la unión de dos organizaciones, Pepsi-cola Company y Frito-Lay Inc. Desde entonces, PepsiCo ha incrementado de manera considerable sus ventas, convirtiéndose en una de las organizaciones más grandes y reconocidas de la industria de alimentos.

Misión. Compromiso con sus consumidores, el planeta, sus trabajadores, socios y accionistas. Todas estas misiones enfocadas a crear más sonrisas en sus consumidores.

Visión. Expresa su aspiración de lograr un éxito sostenible en el mercado. Se compromete con el programa Pep+ en una transformación estratégica integral que sitúa la sostenibilidad y el bienestar de su equipo en el centro de sus operaciones. Este enfoque le permitirá generar valor y experimentar un crecimiento sostenible, al mismo tiempo que contribuye de manera positiva a la comunidad y medio ambiente (PepsiCo, 2023).

Estructura. PepsiCo supervisa sus operaciones, a través de su junta directiva, la cual se compone de un director ejecutivo y 13 miembros independientes. Además, la junta cuenta con cuatro comités: Auditoría; Compensación; Nominación y Gobierno Corporativo; y Sostenibilidad, Diversidad y Política Pública. Adicional, se establecen los grupos de trabajo

en función a la disponibilidad de tiempo y permanencia en la planta principal, dividiéndolos en dos categorías: Front Line (que incluyen operadores, controladores, comerciantes, cargadores de almacén, entre otros) y L1+ (PepsiCo, 2023).

La Universidad San Francisco de Quito destaca a nivel mundial por su excelencia en educación, Fue fundada en 1988, bajo el modelo de artes liberales, y se centra en la investigación, la creatividad, el espíritu emprendedor y la promoción de la libertad en América Latina, con el objetivo de obtener una educación de calidad.

Misión. Formar individuos que sean libres pensadores, seguros de sí mismos, creativos, innovadores y emprendedores, basados en los principios fundamentales y las Artes Liberales. La USFQ se esfuerza por ser una universidad de excelencia que valora por igual a todas las disciplinas del conocimiento (Universidad San Francisco de Quito, 2023).

Visión. Destacarse como una institución educativa universitaria de alta calidad en todas sus áreas de acción, y ser reconocida a nivel mundial por sus competencias en el ámbito de las Artes Liberales y sus valores fundamentales.

Estructura. La Universidad San Francisco de Quito se rige bajo el Rectorado; este seguido por el Decanato de Investigación, el Vice Rectorado Académico y el CEISH – USFQ.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD

La Naturaleza del Problema

En el contexto laboral actual, cada día más dinámico y competitivo, la búsqueda de bienestar que engloba el aspecto físico, psicológico y social, se ha convertido en una prioridad tanto para la organización, como para el trabajador. El entorno de trabajo puede proporcionar un impacto positivo si el trabajo aporta satisfacción y promueve el crecimiento personal, o negativo cuando existen tensiones debido al estrés, horarios de trabajo

inadecuados, posibles casos de abuso y/o acoso, entre otros factores, lo que puede influir en problemas de salud mental del trabajador (Allande, y otros, 2022) En PepsiCo, promover un ambiente de bienestar integral no solo contribuye al bienestar individual, sino que se convierte en un elemento clave para conseguir que los equipos de trabajo sean productivos, estén motivados y comprometidos con la organización (Jácome & Sarmiento, 2021).

Por lo tanto, surge la necesidad de implementar una agenda de bienestar diseñada específicamente para los trabajadores de PepsiCo en Ecuador, que aborde las áreas fundamentales incluyendo: salud física, mental y sentido de pertenencia. Esto busca mejorar tanto el bienestar de los trabajadores como el ambiente laboral de la empresa.

Bienestar Integral y su relación con el bienestar laboral

Definición y conceptualización del bienestar integral.

A partir de los años 90, se entiende como bienestar al estado subjetivo e integral derivado de una forma de vida considerada saludable como personal (Landa & Córdoba, 2020). Este enfoque que hace referencia que el bienestar no se limita solo a la ausencia de enfermedad, sino que se centra en la satisfacción y realización personal (Organización Mundial de la Salud, 2006). El bienestar integral entonces es primordial ya que permite experimentar emociones positivas, establecer relaciones saludables y permitir a los trabajadores que estén emocionalmente sanos para mantener el manejo de sus pensamientos, emociones y acciones (Lozano, 2020). En este sentido, el bienestar integral se concibe como un estado holístico que abarca múltiples dimensiones en la vida del trabajador. Su importancia radica en el impacto que tiene en la productividad, satisfacción laboral y proactividad de los trabajadores. Ante esta realidad, es fundamental reconocer a los trabajadores como seres integrales que, de la mano de su empleador, pueden llegar a obtener un crecimiento y evolución desde el ser. Por lo tanto, la comprensión y promoción del

bienestar integral se deben convertir en prioridad tanto para individuos como para las organizaciones con la meta de mejorar la calidad de vida de todas las personas implicadas en un entorno laboral.

Exploración de diferentes perspectivas de autores sobre el bienestar integral.

El bienestar integral ha sido objeto de atención en una amplia gama de disciplinas, desde la filosofía hasta la medicina. Martin Seligman, precursor de la psicología positiva, propone un modelo influyente “PERMA” que consta de cinco pilares que describen el concepto de bienestar: emociones positivas, compromiso, relaciones, propósito y logro (Seligman, 2011). Seligman sugiere que el Bienestar Subjetivo es un camino común útil para los elementos de bienestar. De igual manera, plantea el desafío de definir los elementos del bienestar evaluando teorías de elementos de este, como: contribución al bienestar, búsqueda de elementos por sí mismos y la capacidad de definición y medición independientes de los elementos (Seligman, 2011).

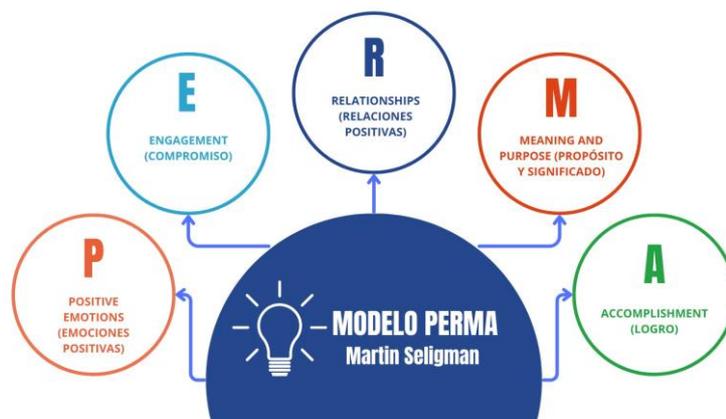


Figura 1 Modelo "PERMA" de Martin Seligman (2011)

De la misma manera, se incluye el modelo de Daniel Goleman (2013), el cual aborda de manera integral aspectos de la inteligencia emocional en el ámbito administrativo. Este modelo engloba características esenciales como la autoconciencia, el manejo del estrés, los

rasgos motivacionales y las áreas comportamentales. Adicional este enfoque destaca que al integrar estos elementos en la gestión de bienestar empresarial se promueve un entorno más saludable y productivo, en el cual la comprensión y regulación emocional desempeñan un papel relevante en el logro de objetivos y al bienestar general.



Figura 2 Modelo de Inteligencia Emocional en el trabajo de Goleman (2013)

Bajo este mismo campo, Rómulo Rodríguez-Ramos (2020), médico especialista en psiquiatría y gerencia en salud pública, analiza al bienestar integral como un concepto nuevo. Rodríguez propone una psicología del bienestar integral que integre conceptos paradigmáticos de diversas escuelas de psicología, considerando factores sociales, medioambientales, genéticos y epigenéticos en el tratamiento personalizado (Rodríguez, 2020). Por otro lado, María Inés Landa y Marcelo Córdoba, analizan la creación del estado en su totalidad saludable como bienestar integral. Ambos argumentan que la sociedad moderna se ha alejado de las estructuras disciplinarias hacia un modelo de control más flexible donde las personas son autogestoras de su bienestar y cuerpos, influidos por la cultura empresarial y consumismo (Landa & Córdoba, 2020).

Vinculación del bienestar integral con el bienestar laboral.

Según Caballero & Nieto (2015), a partir de los años 70, el bienestar integral se vincula con la calidad de vida en el ámbito laboral. Se manifiestan problemas en la satisfacción laboral y la escasa o nula recompensa por el trabajo, lo que influyó en la visión de un bajo nivel de desarrollo personal dentro de las organizaciones.

El bienestar laboral se convierte en una responsabilidad compartida que demanda tanto voluntad y proactividad del trabajador como el compromiso de la organización. Un trabajador que experimenta bienestar en su entorno laboral no solo disfruta de mejor salud, sino que también experimenta una mayor capacidad de adaptación a los cambios y una resiliencia que se traduce en una vida laboral más productiva (Quiroz, Loaiza, & Mejía, 2020). Adicional, según Alameeri, Alshurideh, Al Kurdi y Salloum (2021), la felicidad y el bienestar emocional tienen un impacto significativo en el desarrollo del liderazgo.

Bienestar laboral: Concepto

El bienestar laboral se convierte en un concepto esencial dentro de las dinámicas laborales y la administración de recursos humanos. Se enfoca en la constante búsqueda de mejora en las tareas llevadas a cabo por los trabajadores de una organización o empresa, con el objetivo de optimizar procesos y aumentar la productividad (Roa, 2019). Sin embargo, este concepto es amplio ya que abarca diversos aspectos que no se limitan solo a las condiciones físicas del lugar de trabajo, sino también a factores psicológicos, sociales y emocionales que influyen en la percepción y rendimiento de los trabajadores. Alejandrina Agui-Ortiz (2019) publicó un estudio sobre el bienestar y desempeño laboral en 2019, donde menciona que problemas como la sobrecarga de tareas y la falta de bienestar laboral pueden llevar a generar inseguridad, desconfianza y baja motivación, afectando el rendimiento laboral (Agui-Ortiz, 2019).

AFECTADOS POR EL PROBLEMA

Los problemas de salud mental relacionados con el empleo constituyen un significativo peso para la sociedad y la economía de un país, ya que resultan en un aumento de las jubilaciones anticipadas, la ausencia en el trabajo y la disminución de la productividad de los trabajadores (Allende et al., 2022). En las últimas décadas, se han detectado un mayor número de problemas de salud mental a consecuencia del trabajo, llegando a ocupar el tercer puesto entre las afecciones laborales más comunes (Bernardo, Souza, Garrido, & Kawamura, 2015).

En Ecuador, el trabajador promedio dedica largas horas de su día a su trabajo, lo que tiene un impacto negativo en su bienestar integral. A partir 1997, en el Código de Trabajo se estableció una jornada laboral semanal de 40 horas, con un máximo de 8 horas al día (Porras, 2013). Esta situación se refleja en estadísticas alarmantes sobre la falta de tiempo para actividades personales.

Por otro lado, en PepsiCo Ecuador surge una necesidad por mejorar el bienestar laboral, un desafío impulsado en gran medida por las secuelas de la pandemia de Covid-19. La implementación del teletrabajo durante varios años ha llevado consigo la pérdida del compañerismo y la cohesión que caracterizan a la fuerza laboral. No obstante, a partir de septiembre del 2023, se inicia un proceso gradual de retorno al trabajo presencial.

Saray Carranza y Nicole Espín, quienes lideran el departamento de Recursos Humanos, compartieron su interés por abordar y mejorar esta situación. Adicional, destacaron la implementación de los 7 principios fundamentales de PepsiCo Way, que modelan sus acciones hacia la excelencia y la promoción de un entorno laboral saludable. Entre estos tenemos: “Centrarse en el consumidor”, “Actuar como propietario”, “Concentrarse y hacer las cosas rápido”, “Expresar opiniones sin miedo”, “Elevar el listón del talento y la diversidad”, “Celebrar éxito” y “Actuar con integridad”. (PepsiCo, 2023).



Figura 3 7 principios de PepsiCo Way (2023)

De esta manera, PepsiCo Ecuador busca firmemente reestablecer la conexión entre los trabajadores promoviendo un retorno gradual que no solo busque un aumento en la productividad, sino también un buen ambiente laboral para así en conjunto mejorar el bienestar de los trabajadores. Adicional este enfoque refleja la visión de PepsiCo de ser líder no solo del mercado, sino también como promotor del bienestar laboral.

FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL PROBLEMA

Los trastornos de salud mental relacionados con el trabajo pueden tener un impacto adverso en las interacciones laborales, lo que puede resultar en una disminución de la motivación y la creatividad de la persona afectada, además de desencadenar otros efectos, como una menor satisfacción en el trabajo, un incremento en la rotación del personal o cambios frecuentes en el personal interno, además de perjudicar la reputación de la organización (Allende et al., 2022).

Identificación de los factores esenciales del bienestar laboral.

Satisfacción laboral: Pilar Fundamental del bienestar en el trabajo.

Ramos, Coral & Villota (2020) sugieren que la satisfacción laboral es un elemento que influye en el grado de bienestar que una persona puede experimentar en su entorno

laboral. Niveles bajos de satisfacción pueden verse involucrados con sentimientos de frustración y reducción de la eficiencia.

Adicional, se afirma que la práctica de mindfulness en el lugar de trabajo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral. El mindfulness permite enfocar la atención en el presente sin emitir juicios, lo que ayuda a observar los eventos estresantes de manera objetiva. Además, mejora la satisfacción laboral a través de la regulación emocional, actuando como un intermediario en este proceso (Goilean et al., 2020).

Motivación organizacional

La importancia de mantener a los trabajadores motivados en PepsiCo radica en su bienestar laboral. El grado de compromiso y motivación que experimentan con respecto a sus responsabilidades tiene un impacto sustancial tanto en su satisfacción personal como en su rendimiento laboral. Motivar acertadamente a los trabajadores, se convierte en una actividad que les ayuda a desarrollar un sentido de pertenencia y como resultado, mostrar consecuencias positivas a fin de contribuir con éxito sus responsabilidades (Coromoto, 2018).

La motivación dentro del entorno laboral se origina por diversos factores, tales como: el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, la implicación activa en el proceso de toma de decisiones y la promoción de un ambiente propicio para alcanzar metas personales (Puma & Estrada, 2020). De la misma manera, los incentivos al desempeño benefician la salud emocional, física y mental de los empleados, previniendo el agotamiento. Además, la motivación refleja que potencia la creatividad y resiliencia, esencial para enfrentar desafíos laborales con positivismo (Valdés, 2023).

Por tanto, dentro de PepsiCo se buscan esfuerzos para involucrar a los trabajadores, promoviendo su bienestar emocional con el objetivo de elevar su productividad general, lo

que implica la implementación de estrategias prioritarias destinadas a mejorar la motivación de los trabajadores y transformar su entorno laboral en un lugar más productivo.

El impacto del bienestar en la productividad y el rendimiento.

El bienestar laboral, incluye la disminución del estrés y la mejora de la salud física y emocional, que desempeña un papel clave en optimizar la capacidad de las personas para ejecutar sus labores de manera efectiva (Suárez & Escandón, 2021). Estos factores, permiten que los miembros del equipo tengan un mayor control sobre su salud, la mejoren y aumenten su energía. (Cruz, 2018). Cuando los trabajadores se sienten valorados, reconocidos y tienen oportunidades de crecimiento, sienten que están recompensados por un salario emocional; esto los vuelve más motivados y comprometidos, lo que se traduce en un mejor rendimiento (Espinoza & Toscano, 2020). Entonces, el bienestar influye directamente en la productividad y rendimiento. También fomenta la creatividad y toma de decisiones acertadas, contribuyendo a un entorno laboral más productivo y saludable (Canales, 2017).

Felicidad en el trabajo.

Thompson & Bruk-Lee (2021) en su estudio concluyeron la importancia de disminuir las cargas laborales y ofrecer recursos adecuados. Esto no solo contribuye a aumentar la felicidad de los trabajadores por su valor inherente, sino que también tiene un impacto positivo en la calidad de vida y los objetivos organizacionales clave, como un mayor compromiso con la organización y una mejora en el desempeño en el contexto laboral.

Compromiso laboral

Blanco García, & Moros (2020) sugieren que el empoderamiento, es un elemento esencial para el bienestar de los trabajadores, que se puede abordar desde tres perspectivas distintas. La primera, conocida como enfoque estructural, se centra en la implementación de actividades y prácticas destinadas a otorgar poder, control y autoridad a los trabajadores. Por

otro lado, el enfoque psicológico se basa en la percepción del trabajador de su propia competencia, la importancia de su labor, su capacidad para actuar con autonomía y el impacto positivo que sus resultados pueden tener en la organización. Finalmente, el enfoque integracionista que busca combinar ambas perspectivas, ya que el empoderamiento psicológico surge como una respuesta del trabajador a las condiciones y prácticas estructurales implementadas en la organización, creando así un equilibrio fundamental para el bienestar laboral.

El compromiso laboral se puede vincular con uno de los 7 principios de PepsiCo “Actuar como propietario” que busca empoderar a la persona dentro de la organización para generar un sentido de pertenencia a la misma. Este principio se puede potenciar a través de actividades enfocadas en el empoderamiento personal y la vinculación con la organización.

Ambiente laboral sano

Es esencial asegurar un ambiente laboral, no solo para garantizar el bienestar de los trabajadores, sino también para aportar de manera favorable a la eficiencia, la motivación, el rendimiento laboral, el espíritu laboral, la satisfacción laboral y la calidad de vida en general, reconociendo la importancia de un entorno físico adecuado en el bienestar y la seguridad de los trabajadores (Barrios Casas & Paravic Klijn, 2006). Una organización que da prioridad al bienestar de sus trabajadores proyecta un ambiente laboral sano, lo que, a su vez, la convierte en un lugar más atractivo durante el proceso de contratación y retención de personal. (Espinoza & Toscano, 2020).

En este sentido, Andrés Muguira (2023) menciona que entre las ventajas de contar con un programa de bienestar laboral son infinitas, pero se pueden resumir en: mayor implicación de los empleados, reducción de tasas de rotación, mejora la cultura de la

empresa, mayor productividad.

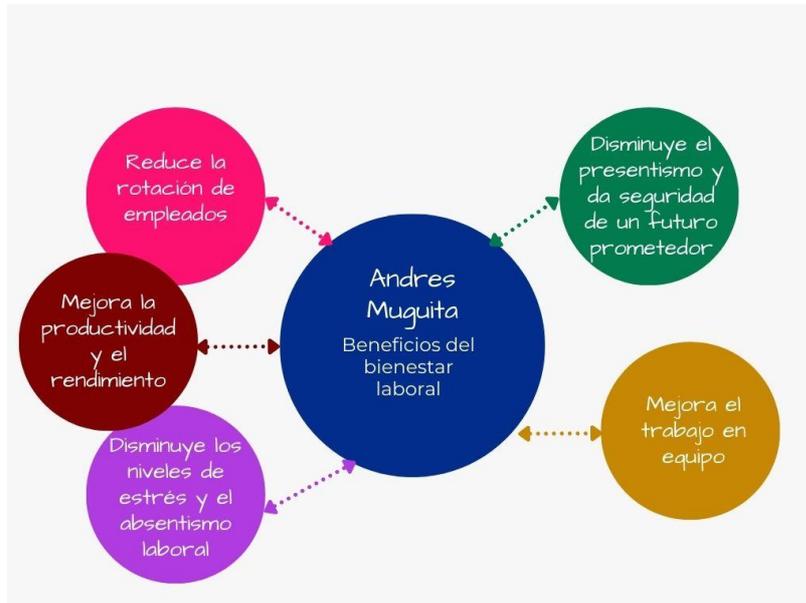


Figura 4 Cinco beneficios del Bienestar Laboral por Andrés Muguira (2023)

ESTRATEGIAS APLICADAS

Implementación de la Agenda de Bienestar en una organización

Para la implementación de la agenda de bienestar en PepsiCo se tomarán en cuenta ciertos puntos clave. Esta agenda será parte de su estrategia global, estableciendo objetivos claros para mejorar la salud y bienestar de sus trabajadores. Además, este debe incluir una amplia gama de actividades, desde programas de acondicionamiento físico y nutrición hasta iniciativas de salud mental y equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Para PepsiCo es fundamental la participación de los trabajadores en actividades con enfoque en el bienestar que serán propuestas, esto con el objetivo de promover la conciencia y compromiso de su propia salud y bienestar. Es importante considerar realizar un seguimiento continuo de los resultados de las actividades consideradas en la agenda, evaluando su impacto en la salud de los trabajadores. La implementación de esta agenda de bienestar contribuye a crear una

cultura organizacional que valora y prioriza la salud y bienestar de los trabajadores, para que de la mano se pueda mejorar el ambiente laboral.

Métodos y estrategias para diseñar e implementar un calendario de bienestar.

Diseñar e implementar una agenda de bienestar en PepsiCo es fundamental para promover el buen ambiente laboral. Para lograrlo de manera efectiva, se pueden emplear una serie de métodos y estrategias. Primero, para tener claro lo que debe incluir el calendario de bienestar, se debe tener en cuenta que este es una estrategia diseñada con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores en su entorno laboral brindándoles herramientas para alcanzar el bienestar. Para saber el enfoque del calendario, es esencial realizar una evaluación de las necesidades y preferencias de los trabajadores en cuanto a bienestar. Además, los objetivos deben ser claros, medibles, alcanzables y relevantes. Estos primeros pasos bajo el método Kaizen de mejora continua en las empresas, explicado por Sarah Laoyan (2022) quien menciona estrategias relacionadas como es el ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar). Posteriormente, se debe asegurar la participación de los trabajadores a través comités de bienestar o grupos de trabajadores para interactuar. Es sumamente importante proporcionar acceso a recursos como asesoramiento de salud, programas de prevención de enfermedades y servicios de apoyo emocional. Para verificar el cumplimiento de los objetivos, se deben implementar procesos de seguimiento y medición para evaluar la efectividad de las actividades del calendario y en caso de ser necesario, realizar los debidos ajustes. Una estrategia para tomar a consideración es ofrecer incentivos o recompensas para motivar a los trabajadores a participar activamente en las actividades. De igual manera fomentar una cultura de apoyo en el ecosistema.

Para implementar la agenda de bienestar en PepsiCo, se han buscado estrategias que logren estimular la motivación constante dentro del equipo. Por ejemplo, se han propuesto

dentro de las actividades programas de autoconocimiento e integración de equipos para resaltar logros sobresalientes de los trabajadores. Además, dentro del cronograma previsto, se propone brindar oportunidades de desarrollo profesional a través de capacitación especializada y actividades enfocadas a la mejora de habilidades tanto intrapersonales como profesionales. Para esto, la agenda se basa en las 4 estrategias para mejorar el bienestar laboral propuestas por Beatriz Valdés Mariño (2023).

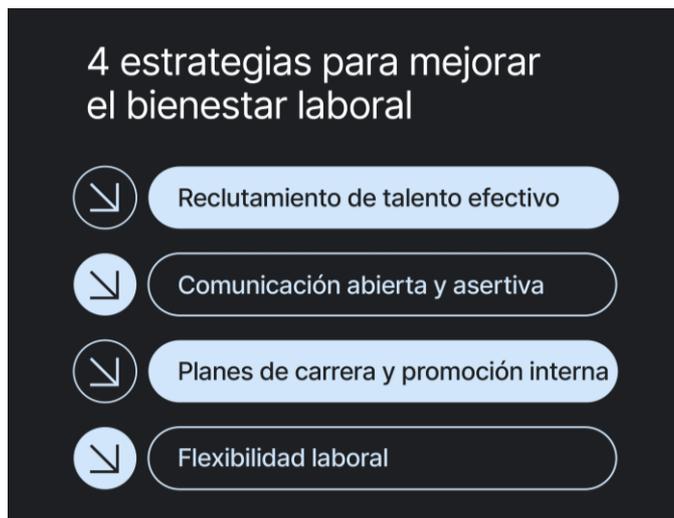


Figura 5 4 estrategias para mejorar el bienestar laboral por Beatriz Valdés Mariño

PROPUESTA

Objetivos

Objetivo General

Diseñar y desarrollar una agenda de bienestar que se adapte a las necesidades específicas de los trabajadores de PepsiCo en Ecuador, con el propósito de mejorar la cultura laboral mediante la promoción de la salud física y mental, la sostenibilidad, la participación dentro del ambiente laboral y el desarrollo profesional.

Obtenidos específicos

1. Implementar programas de actividad física y gestión del estrés para mejorar la salud y el bienestar en el lugar de trabajo.
2. Promover la participación, colaboración y comunicación efectiva en el ambiente laboral mediante el involucramiento en actividades comunitarias.
3. Fomentar la diversidad y un entorno inclusivo en el lugar de trabajo.

Productos o actividades

La propuesta específica del proyecto es la implementación de una agenda de bienestar para los trabajadores de PepsiCo en Ecuador. En el cual se incorporen actividades que fomenten la salud física y el bienestar emocional para mejorar la productividad. Se debe tomar en cuenta las necesidades específicas de cada grupo “L1+” y “Front Line”, así como el tiempo estimado para dichas actividades, buscando un balance entre la recreación en el trabajo.

Objetivo específico 1

La actividad física juega un rol esencial en el desempeño laboral, dirige a los trabajadores hacia la excelencia, enriqueciendo su experiencia, y promoviendo el trabajo en equipo junto con una mentalidad estratégica (Sanabria Navarro, Silveira Pérez , & Cortina Núñez, 2023). Dentro de contextos no académicos, Thiago Pessoa afirma que las organizaciones que fomentan el ejercicio físico disminuyen las ausencias laborales de su personal entre el 20% al 30%, así como reducen los accidentes laborales y los costos médicos entre el 15% y el 20%. Además, evita la posibilidad de padecer enfermedades relacionadas con el estilo de vida, como la obesidad, la hipertensión o el cáncer. (Galindo, 2021)

Según Angela Galindo (2021), la actividad física promueve un entorno laboral más ordenado y saludable, mejora el estado de ánimo, fomenta la resiliencia y la capacidad de adaptación de las personas, contribuye a la satisfacción laboral, estimula el sentido de

pertenencia, promueve el desarrollo de habilidades y talentos, mejora el ambiente y la dinámica laboral, refuerza los valores de la organización para aumentar el compromiso personal y social, y en última instancia, incrementa el rendimiento.

En la agenda de bienestar para PepsiCo, se implementan actividades relacionadas con el ejercicio físico como la carrera 5K, programada para el mes de abril en conmemoración del Día Mundial de la Actividad Física. Además, se complementa con una sesión de corporate fitness, dirigido por Diego Castillo para el grupo L1+ y una secuencia de estiramientos matutinos para el grupo Front Line.

De igual manera, el estrés en general puede entenderse como un sentimiento de ineficacia o desequilibrio percibido para resolver los problemas de la vida cotidiana. Se puede asumir que el ambiente supera la capacidad de respuesta, generando un malestar significativo. (Varela, 2020). En el ámbito laboral, Según Bolaño (2017) el estrés puede manifestarse cuando la carga de trabajo sobrepasa las capacidades del trabajador, lo cual puede afectar su comportamiento (irritabilidad), desempeño y productividad. Además, la incidencia de factores estresantes, provienen de la fatiga y agotamiento, manifestándose de manera directa en el bienestar físico y emocional del trabajador (Angulo, Bayona, & Esparza, 2014)

Por ende, la agenda de bienestar incorpora actividades enfocadas en la gestión del estrés como sesiones de arte terapia para conmemorar el Día Mundial del Arte durante el mes de abril, organizadas por grupos dependiendo el tiempo y la disponibilidad. También, se llevará a cabo workshops centrados en la “prevención del suicidio en el mes de septiembre, junto con actividades de carácter recreativo como “decoración de guaguas de pan” en noviembre para celebrar el Día de Los Difuntos. Estas iniciativas contribuyen a promover el bienestar y la salud emocional de los trabajadores.



Figura 6 Guaguas de pan. Fuente: Terán, P. (2022)

Objetivo específico 2

La participación de los trabajadores, con comunicación abierta y colaboración, fortalece al equipo y estimula estrategias creativas. Involucrar a los trabajadores en iniciativas comunitarias, según Romero et al. (2020), fortalece las relaciones interpersonales y fomenta colaboraciones entre trabajadores en distintos ambientes, lo que impulsa de igual manera el bienestar y el desarrollo. En el manual de Bienestar Laboral publicado por el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social de España (2019), se menciona que, para promover la salud y el bienestar en el trabajo, las organizaciones deben tener un programa estratégico que refleje el compromiso de la dirección, integrando el bienestar transversalmente y fomentando conexiones fuera del entorno laboral con el objetivo de fortalecer la unidad del equipo y el sentido de pertenencia entre los trabajadores. Esto genera un impacto en la disposición para colaborar y comunicarse de manera más efectiva en el trabajo, lo cual, a su vez, contribuye a la integración de equipos y al logro de metas y objetivos compartidos (Crespo et al., 2022).

En la agenda de bienestar para PepsiCo, se lleva a cabo iniciativas vinculadas a promover participación, colaboración y comunicación efectiva a través de actividades comunitarias. Entre estas, se destacan actividades como la conmemoración del Día de la Lucha Contra la Depresión en enero, donde los trabajadores compartirán mensajes de apoyo

entre sí. Además, se realizará el mural de admiración para las mujeres en marzo “¿qué mujer te inspira?”, y se invita a los trabajadores a traer una foto de sus familias y colocarla en un mural por áreas en abril en conmemoración del Día de la Familia. Así mismo, se organizará un concurso de chistes para el mes de julio, entre otras actividades programadas con este objetivo. Estas iniciativas fortalecen el compromiso entre trabajadores y su sentido de pertenencia con la organización.

Objetivo específico 3

Las organizaciones realizan un esfuerzo por convertirse en entornos diversos e inclusivos, debido a que esto enriquece el ambiente agradable e innovador (Sánchez Leyva, Sánchez Zeferino, & Zapata Lara, 2021). La diversidad contempla una amplia gama y distinción entre los grupos que coexisten en la población, destacando características que los hace únicos y diferentes. No solo hace referencia a las diferencias de género, edad, raza y orientación sexual, sino también a la inclusión de diversas perspectivas, experiencias y habilidades. (Arroyo, 2023). Según el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (2018), puede convertirse en una planificación corporativa que busca potenciar e incorporar la diversidad en aumento, transformándola en ventajas económicas y sociales.

En este sentido, el manejo de la diversidad dentro de las organizaciones se describe como el conjunto de actividades que fomentan la incorporación de todos los trabajadores, incluidas las minorías (Gómez, 2018). De acuerdo con Wayne (2010), sugiere que administrar la diversidad conlleva que los elementos esenciales estén establecidos de manera correcta para facilitar y estimular el crecimiento constante del personal diversificado, con el objetivo de lograr una máxima productividad. Adicional, es relevante erradicar las prácticas discriminatorias que obstaculicen el desarrollo personal y organizacional (Toledo, 2020).

Dentro de la agenda de bienestar para PepsiCo, se implementan actividades para promover la diversidad y crear un entorno laboral inclusivo. Esto incluye actividades como la iniciativa de que todos los trabajadores se vistan de color rosa, y porten un lazo en reconocimiento del Día Mundial del Cáncer en febrero. También, se organizará una campaña centrada en la igualdad y la diversidad, con actividades inclusivas para las personas con síndrome de Down en marzo. En julio, en conmemoración y apoyo a la comunidad LGBTQ+, se entregarán pulseras con colores con frases inspiradoras, junto con otras actividades similares. Estas acciones permiten la inclusión de grupos minoritarios en el ambiente laboral, brindándoles una mayor participación.

Plan de implementación

Papel de cada Actor.

Estudiantes USFQ.

Grupo de cinco integrantes de la carrera de Psicología de la Universidad San Francisco de Quito encargadas de realizar una agenda de bienestar para PepsiCo Ecuador que será vigente durante el año 2024. Esta agenda está basada en una investigación de literatura en modelos que han generado bienestar en los trabajadores. También recalando la importancia de la salud mental dentro del bienestar integral para la productividad. Adicional, el proyecto propone actividad que son inclusivas y toman en cuenta otras variables relevantes para mejorar el ambiente laboral

Organización: PepsiCo Ecuador.

El área de Recursos humanos de PepsiCo Ecuador trabajó en conjunto con estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito para la creación de la agenda de bienestar. PepsiCo ha recalado la importancia de sus 7 principios dentro de su cultura organizacional y el tiempo destinado a estas actividades según los equipos Grupo L1+ y Grupo FrontLine.

Asimismo, con Saray Carranza, quien es la Coordinadora de Adquisición de Talento y Nicole Espín encargada de Recursos Humanos se realizó revisiones periódicas de los avances de la agenda aportando con ideas y mejorando la propuesta. Dentro de estas revisiones se aprobaron las actividades, y se busco un enfoque en el bienestar integral, la inclusión, el fomento de la integración organizacional y la mejora de la productividad.

Cronograma.

A continuación, se presenta un cronograma como resumen de la ejecución del proyecto de acuerdo con los meses, el cual guarda una secuencia en los cuáles se realizarán las actividades para cada uno de los objetivos específicos del proyecto determinado por los días festivos del mes.

	Enero		Febrero		Marzo		Abril	
	Grupo L1+	Grupo Front line	Grupo L1+	Grupo Front line	Grupo L1+	Grupo Front line	Grupo L1+	Grupo Front line
Evento Mensual	Campaña visual sobre nuevos comienzos empoderando a los trabajadores a ser propietarios de sus acciones y decisiones.		Actividad de consciencia sobre uno mismo y el amor propio. En PepsiCo actuamos como propietarios de nuestra propia vida.		Actividad a personas con síndrome de Down.		Sábado: Carrera 5K	
1er miércoles	Actividad de Vision Board por departamentos.	N/A	Día del amor y la amistad: Entrega de rosas.		Mini campaña sobre la igualdad y diversidad.		Actividad arte terapia por departamentos	
2do miércoles	Mini actividad (lucha contra la depresión): los trabajadores se entregarán mensajes de apoyo.		Mini actividad: vestirse de rosa y ponerse un lazo.		Mural de la admiración para la mujer		Sesión de corporate fitness: Diego Castillo.	Activación al inicio de día. Estiramientos, calentamientos etc.
Días festivos	Año Nuevo / Día Mundial de la lucha contra la depresión		4 - día mundial contra el cáncer / 14-san valentin		Día de la mujer / Día mundial del síndrome de down		Día del arte / Día mundial de la actividad física	
Nombre	Nuevos Comienzos #actuarcomopropietario		Brillando desde Adentro: Amor Propio y a los demás		Abrazando la diversidad		Diversidad en movimiento	
Principio PepsiCo	Actuar como propietario.				Elevar el listón del talento y la diversidad.			

Tabla 1 Agenda de bienestar enero-abril 2024

	Mayo		Junio		Julio		Agosto	
	Grupo L1+	Grupo Front line	Grupo L1+	Grupo Front line	Grupo L1+	Grupo Front line	Grupo L1+	Grupo Front line
Evento Mensual	Campaña con imágenes de mindfulness enfocada a expresar tu verdad		Festejo al niño interior: piñatas con dulces y recuerdo con frase "nunca olvides a tu niño interior"	Festejo al niño interior: mini ollas encantadas con dulces y frase "nunca olvides a tu niño interior"	Concurso de chistes		Vestimenta playera	Recuerdo especial del verano
1er miércoles	Traer una foto de su familia y colocarla en el mural por áreas #por ellos		Gift Card: Autocuidado para los padres.		Vestimenta "Intensamente"		Taller de videojuegos	Jenga/cualquier juego de mesa
2do miércoles	Gift Card: Autocuidado para las madres. Frases de conscientización del rol de la madre.		Entregar pulseras con los colores LGTBQ+ con frases en carteles como "Si no podemos poner fin a nuestras diferencias, contribuyamos a que el mundo sea un lugar apto para ellas"		Reconocimiento objetivos		Video de historias juventud	Video de historias juventud
Días festivos	Día del trabajador/ Día de la familia/ Día de la madre		Día del padre/ Día del orgullo LGBTQ+/ Día del niño/a		Día del chiste/ Día mundial del emoji		Fin del verano/ Día mundial de la juventud / Día mundial del videojuego	
Nombre	Unidos en opinión		Voces libres		Risas con integridad		Integridad en el juego	
Principio PepsiCo	Expresar opiniones sin miedo				Actuar con integridad			

Tabla 2 Agenda de bienestar mayo-agosto 2024

	Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Grupo LI+	Grupo Front line	Grupo LI+	Grupo Front line	Grupo LI+	Grupo Front line	Grupo LI+	Grupo Front line
Evento Mensual	Experiencia de chocolate: paccari		Taller de calabazas representando a su consumidor.	Zombie Eyeball Toss	Decoración de guaguas de pan	Decoración de guaguas de pan	Elección de quiteña bonita/40 (chiva)	
1er miércoles	Workshop: actividad de armar rompecabezas y una minicharla de prevención		El que entra bailando a la oficina recibe un premio.		Sugar cubes	Canastas de agradecimiento	Decoración de árbol navideño	Concurso de villancicos
2do miércoles	Entrega de flores amarillas por inicio de la primavera.		Gafete con tu música favorita		Mural de admiración para los hombres		Video y reconocimiento de objetivos	
Días festivos	Día Internacional del chocolate / Día Internacional prevención del suicidio / Equinoccio de la primavera		Halloween/ Día mundial de la música		Día de los muertos / Día del hombre / Día de acción de gracias		Fiestas de Quito/Navidad/ Fin de año	
Nombre	Florecer		Dulce trato		Éxito que perdura		Brindis por el éxito	
Principio PepsiCo	Centrarse en el consumidor				Celebrar el éxito			

Tabla 3 Agenda de bienestar septiembre-diciembre 2024

Limitaciones

A pesar de que la agenda de bienestar se creó en conjunto con el área de recursos humanos de PepsiCo Ecuador existieron limitantes, como la falta de tiempo de las personas encargadas del proyecto para las revisiones periódicas, por ende, algunas reuniones fueron canceladas o aplazadas. Asimismo, a pesar de que hubo una gran apertura por parte de la organización no existió información completa como los espacios disponibles para estas actividades. También hubiera sido interesante evaluar y analizar que buscan y entienden los trabajadores de PepsiCo por bienestar.

Por último, otra limitante podría ser considerado el tiempo, debido a que aún no se puede ejecutar la agenda de bienestar y, por ende, no se puede evaluar los resultados esperados de esta.

CONCLUSIONES

La presente investigación y propuesta han abordado de manera integral el desafío identificado en base las necesidades de PepsiCo, enfocándose en diseñar y desarrollar una Agenda de Bienestar Laboral direccionada a sus trabajadores. Para llegar a la propuesta final, se desarrolló un análisis detallado de la naturaleza del problema, la relación entre el bienestar integral y laboral, los factores que contribuyen al problema y las estrategias aplicadas.

Con el propósito de que la Agenda de Bienestar sea adaptada para la comunidad específica de PepsiCo, se fijó el objetivo general de mejorar la cultura laboral a través de la promoción de la salud física y mental, la sostenibilidad, la participación activa y el desarrollo profesional. Además, se propusieron diferentes enfoques específicos: salud física, gestión del estrés, importancia de la participación, colaboración y comunicación efectiva y por último la diversidad e inclusión en el lugar del trabajo.

Estos objetivos se plantean en base a la complejidad del entorno laboral actual y reconociendo la necesidad imperante de cultivar un ambiente que fomente el crecimiento personal y la satisfacción laboral. Autores como Allande, Jácome y Sarmiento en estos dos últimos años han manifestado que la búsqueda de bienestar, que abarca diferentes aspectos, se ha convertido en una prioridad tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Es por esta razón, que la Agenda de Bienestar se convierte en una inversión en la prosperidad y el éxito sostenido de PepsiCo en su entorno laboral actual.

Entendiendo al bienestar integral como un estado subjetivo y holístico ligado a una vida saludable, es fundamental para poder definir las actividades de la agenda. Diversos modelos propuestos por autores como Seligman, Goleman, Rodríguez-Ramos, Landa y Córdoba, han sido una base de comprensión para este amplio concepto desde distintas disciplinas. Gracias a estos fundamentos, se ha identificado que los problemas principales sobre los cuales hay que

actuar se relacionan con sobrecarga de tareas, falta de motivación y comunicación en el entorno laboral.

PepsiCo, consciente de la importancia del bienestar laboral, busca mejorar esta situación. El retorno gradual al trabajo presencial tras la pandemia COVID-19 y sus diferentes iniciativas lideradas por Saray Carranza y Nicole Espín, demuestran este compromiso. Por esta razón, al trabajar de la mano con la Universidad San Francisco de Quito en la Agenda de Bienestar Laboral, se influye directamente en la productividad, rendimiento y creatividad, contribuyendo a un ambiente laboral más saludable.

Si bien ha sido un reto poder direccionar los diversos conceptos y problemas encontrados para el desarrollo del calendario con sus distintas actividades, con la implementación de la Agenda, se podrá mejorar la calidad de vida y el bienestar integral de los empleados de PepsiCo, no solo como líder del mercado, sino también como promotor del bienestar laboral.

REFLEXIÓN FINAL

Aprender sobre la carrera de psicología ha sido una experiencia transformadora que ha influido positivamente en mi desarrollo profesional y personal. Esta disciplina me ha brindado las herramientas necesarias para ser una profesional auténtica y empática, que trabaja con el ser humano y no para el ser humano.

La psicología no solo ha ampliado mis conocimientos, sino que también ha abierto mi mente a la aceptación de diversas realidades. Este enfoque inclusivo me ha inspirado a proponer proyectos interesantes que consideran la diversidad de perspectivas y experiencias. También, aprendí herramientas relevantes para el manejo y trabajo con grupos que será valioso al momento de mi trabajo en la carrera de arquitectura. Estas habilidades son esenciales para facilitar la colaboración y la comunicación efectiva en entornos profesionales.

A lo largo de mi formación, cada profesor ha desempeñado un papel crucial en mi aprendizaje. La diversidad de perspectivas y enfoques pedagógicos ha contribuido a una experiencia educativa enriquecedora y variada. Cada enseñanza perdurará dentro de mi corazón. De la misma manera, mis pasantías dentro del ámbito clínico han sido especialmente reveladoras. Al convivir con los pacientes, he tenido la oportunidad de comprender de manera más profunda cómo se siente vivir con un trastorno y cómo esto puede afectar tanto a nivel personal como laboral. Esta experiencia práctica ha enriquecido mi comprensión y sensibilidad hacia las complejidades de la salud mental. Por último, agradezco a la Universidad San Francisco de Quito y a mis padres por esta increíble oportunidad de aprendizaje y autoconocimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agui-Ortiz, A. (2019). Bienestar y Desempeño Laboral de los Trabajadores Públicos de la UNHEVAL, Huánuco, 2019. Escuela de Posgrado, Universidad Nacional Hemilio Vadizán. Vol. 6 (3). ISSN 2617 – 4332. Obtenido de:

<https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/979/830>

Alameeri, K., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Salloum, S.A. (2021). The Effect of Work Environment Happiness on Employee Leadership. In: Hassanien, A.E., Slowik, A., Snášel, V., El-Deeb, H., Tolba, F.M. (eds) Proceedings of the International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics 2020. AISI 2020. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 1261. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_60

Allande, R., García, J., Fagundo, J., Navarro, Y., Climent, J., & Gómez, J. (11 de abril de 2022). Salud y trastornos mentales en los lugares de trabajo. *Revista Española De Salud Pública*, 96(9). Obtenido de

<https://ojs.sanidad.gob.es/index.php/resp/article/view/9>

Angulo, R., Bayona, J., & Esparza, M. (2014). Estrés laboral en el sector servicios. *Revista Le Bret*, 6, 351-366. Obtenido de <file:///C:/Users/jossm/Downloads/Dialnet-EstresLaboralEnElSectorServicios-5983202.pdf>

Arroyo, E. (18 de julio de 2023). *Beneficios de la Diversidad e inclusión empresarial*.

Obtenido de Adecco Ecuador: <https://adecco.com.ec/diversidad-y-inclusion-empresarial/>

Barrios Casas, S., & Paravic Klijn, T. (2006). Promoción de la salud y un entorno laboral saludable. *Revista Latinoamericana De Enfermagem*, 14(1), 136–141. doi:

<https://doi.org/10.1590/S0104-11692006000100019>

- Bernardo, M., Souza, H., Garrido, J., & Kawamura, E. (2015). Salud mental relacionada con el trabajo: desafíos para las políticas públicas. *Universitas Psychologica*, 14(5), 1613-1624. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-5.smrt>
- Blanco García, Y., & Moros Fernández, H. (2020). Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 60-65. Recuperado de <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/154/202>
- Caballero, M., & Nieto, L. (2015). Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario. *Entramado*, 11, 124-134. Obtenido de <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21105>
- Canales, A. (2017). Bienestar laboral y productividad de los empleados de una empresa minera y de construcción civil en el distrito de La Perla – Callao. Universidad César Vallejo: Facultad de Humanidades. Escuela Académico Profesional de Psicología. Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3194/Canales_PAA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Coromoto, H. (2018). Motivación Laboral: Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC. Revista Scientific. Recuperado de: http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159
- Crespo, K. Espinoza, A., Michel, L. Villaseñor, J. PAP 3F09 *Gestión del Cambio, del Talento Humano y la Efectividad Organizacional*. ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara. Recuperado de: <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/9418/PAP%203F09A%20OTON%cc%83O%202022%20Capacitacio%cc%81n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cruz, I. (2018). *Ambientes de trabajo saludable, un camino al rendimiento en la productividad de las empresas*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20369/CruzSanchezIngridVanessa2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espinoza, A., & Toscano, J. (25 de junio de 2020). Salario emocional: Una Solución Alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua-Revista de administración*, 12. doi: <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Galindo, A. (2021). La actividad física una herramienta para prevenir enfermedades en el entorno laboral. *Corporación Universitaria Minuto de Dio*. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/12502>
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Editorial Kairós.
- Gómez, L. R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Prentice Hall. México. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>
- Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad. IEGD. (2018). *Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (IEGD)*. <http://www.iegd.org/appweb/contenidos/ver/0c77d442-1aae-4d3e-9e72-d1479da57727>
- Jácome, A. Sarmiento K. (2021). *Diseño e Implementación de un Plan de Bienestar Laboral para la Empresa eléctrica Quito en el año 2020*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Psicología.

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/19857/Plan%20de%20Bienestar%20Laboral%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf?sequence=1>

Landa, M. I., & Córdoba, M. (2020). Cuerpos moldeables y vidas modulables: la invención del estado holísticamente saludable como bienestar (integral). *Arxius de Ciències Socials*, 22, 59-74. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7674032>

Laoyan, S. (2022). *Método Kaizen: la guía para la mejora continua en las empresas*. Asana: Metodología Ágil.

<https://asana.com/es/resources/continuous-improvement>

Lozano, J. (2020). Bienestar Integral: Esencia en estos días de Contingencia. Tecnológico de Monterrey. *Conecta. Noticias: Educación*.

<https://conecta.tec.mx/es/noticias/monterrey/educacion/bienestar-integral-esencial-en-estos-dias-de-contingencia-opinion-0>

Muguirra, A. (2023). Cómo lograr bienestar laboral. Workforce: QuestionPro.

Organización Mundial de la Salud. (2006). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. Asamblea Mundial de la Salud. (págs. 1-20). Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud. Obtenido de

https://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf

PepsiCo. (2023). Misión y Visión. <https://www.pepsico.com>. (Accedido el 1 de octubre de 2023).

Porrás, A. (2013). La reforma antes de la reforma. La construcción del nuevo Código del trabajo. *Universidad Andina Simón Bolívar, Revista de Derecho*, 19, 15-18.

Puma, M. Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*. Universidad Alas Peruanas.

- Quiroz, E., Loaiza, J., & Mejía, C. (2020). Bienestar en el trabajo: implicaciones y desafíos para las organizaciones saludables. *Organizaciones saludables. Una contribución desde la psicología y la comunicación*, 201, 11-28. Obtenido de https://web.archive.org/web/20220519033358id_/https://editorial.ucp.edu.co/index.php/e-books/catalog/download/13/13/378?inline=1
- Ramos-Narváez, A. D., Coral-Bolaños, J. A., Villota-López, K. L., Cabrera-Gómez, C. C., Herrera-Santacruz, J. P., & Ivera-Porras, D. (2020). Salud laboral en administrativos de Educación Superior: Relación entre bienestar psicológico y satisfacción laboral. *Archivos Venezolanos de Farmacología y terapéutica*, 39(2), 237-250.
- Roa, C. (2019). *Bienestar Laboral*. Fundación Universidad de América. Facultad de Educación Permanente y Avanzada. Especialización en Gerencia del Talento Humano. Bogotá D.C.
<http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7268/1/572387-2019-I-GTH.pdf>
- Rodríguez, R. (2020). Psicología del Bienestar Integral: Un Nuevo Concepto. *Medicina Naturisa. Vol. 15 N. 1* – I.S.S.N.: 1567-3080.
- Romero, D. Pertuz, V. Orozco, E. (2020). *Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria*.
- Sanabria, J., Silveira, Y., & Cortina, M. (2023). *Análisis de la actividad física en el desempeño laboral de ejecutivos organizacionales*. Federación Española de Asociaciones de Docentes de Educación Física (FEADEF). doi: <https://doi.org/10.47197/retos.v47.96090>
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Nueva York: Free Press.

Suárez, G. Escandón, M. (2021). *Factores de bienestar laboral relacionados con la productividad en empleados entre los 18 y 25 años de dos restaurantes de la ciudad de Pereira en el año 2021*. Universidad Católica de Pereira. Bienestar laboral y productividad. Recuperado de:

<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/9485/1/DDMPSI396.pdf>

Terán, P. (2022). *Las Guaguas de pan son una tradición inspirada en las momias de la antigüedad*. EL COMERCIO.

<https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/guaguas-pan-tradicion-inspirada-momias-antigüedad.html>

Universidad San Francisco de Quito. (2023). *Misión y Visión*.

<https://www.usfq.edu.ec/es/mision-y-vision>

Valdés, B. (2023). *Programas de Bienestar en el Trabajo: Cuida y Motiva a tus Empleados*. Viterbit. *Gestión del Talento*.

Varela, A. (2020). *Gestión del estrés laboral*. Madrid: RA-MA Editorial.

Wayne, R. M. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.

ANEXO A: AGENDA PRIMER CUATRIMESTRE 2024

	Enero		Febrero		Marzo		Abril	
	Grupo L1+	Grupo Front line	Grupo L1+	Grupo Front line	Grupo L1+	Grupo Front line	Grupo L1+	Grupo Front line
Evento Mensual	Campaña visual sobre nuevos comienzos empoderando a los trabajadores a ser propietarios de sus acciones y decisiones.		Actividad de consciencia sobre uno mismo y el amor propio. En PepsiCo actuamos como propietarios de nuestra propia vida.		Actividad a personas con síndrome de Down.		Sábado: Carrera 5K	
1er miércoles	Actividad de Vision Board por departamentos.	N/A	Día del amor y la amistad: Entrega de rosas.		Mini campaña sobre la igualdad y diversidad.		Actividad arte terapia por departamentos	
2do miércoles	Mini actividad (lucha contra la depresión): los trabajadores se entregarán mensajes de apoyo.		Mini actividad: vestirse de rosa y ponerse un lazo.		Mural de la admiración para la mujer		Sesión de corporate fitness: Diego Castillo.	Activación al inicio de día. Estiramientos, calentamientos etc.
Días festivos	Año Nuevo / Día Mundial de la lucha contra la depresión		4 - día mundial contra el cáncer / 14-san valentin		Día de la mujer / Día mundial del síndrome de down		Día del arte / Día mundial de la actividad física	
Nombre	Nuevos Comienzos #actuarcomopropietario		Brillando desde Adentro: Amor Propio y a los demás		Abrazando la diversidad		Diversidad en movimiento	
Principio PepsiCo	Actuar como propietario.				Elevar el listón del talento y la diversidad.			

ANEXO B: AGENDA SEGUNDO CUATRIMESTRE 2024

	Mayo		Junio		Julio		Agosto	
	Grupo L1+	Grupo Front line	Grupo L1+	Grupo Front line	Grupo L1+	Grupo Front line	Grupo L1+	Grupo Front line
Evento Mensual	Campaña con imágenes de mindfulness enfocada a expresar tu verdad		Festejo al niño interior: piñatas con dulces y recuerdo con frase "nunca olvides a tu niño interior"	Festejo al niño interior: mini ollas encantadas con dulces y frase "nunca olvides a tu niño interior"	Concurso de chistes	Concurso de chistes	Vestimenta playera	Recuerdo especial del verano
1er miércoles	Traer una foto de su familia y colocarla en el mural por áreas #por ellos		Gift Card: Autocuidado para los padres.		Vestimenta "Intensamente"		Taller de videojuegos	Jenga/cualquier juego de mesa
2do miércoles	Gift Card: Autocuidado para las madres. Frases de conscientización del rol de la madre.		Entregar pulseras con los colores LGBTQ+ con frases en carteles como "Si no podemos poner fin a nuestras diferencias, contribuyamos a que el mundo sea un lugar apto para ellas"		Reconocimiento objetivos		Video de historias juvenud	Video de historias juvenud
Días festivos	Día del trabajador/ Día de la familia/ Día de la madre		Día del padre/ Día del orgullo LGBTQ+/ Día del niño/a		Día del chiste/ Día mundial del emoji		Fin del verano/ Día mundial de la juventud / Día mundial del videojuego	
Nombre	Unidos en opinión		Voces libres		Risas con integridad		Integridad en el juego	
Principio PepsiCo	Expresar opiniones sin miedo				Actuar con integridad			

ANEXO C: AGENDA TERCER CUATRIMESTRE 2024

	Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Grupo L1+	Grupo Front line	Grupo L1+	Grupo Front line	Grupo L1+	Grupo Front line	Grupo L1+	Grupo Front line
Evento Mensual	Experiencia de chocolate: pacchari		Taller de calabazas representando a su consumidor.	Zombie Eyeball Toss	Decoración de guaguas de pan	Decoración de guaguas de pan	Elección de quiteña bonita/40 (chiva)	
1er miércoles	Workshop: actividad de armar rompecabezas y una minicharla de prevención		El que entra bailando a la oficina recibe un premio.		Sugar cubes	Canastas de agradecimiento	Decoración de árbol navideño	Concurso de villancicos
2do miércoles	Entrega de flores amarillas por inicio de la primavera.		Gafete con tu música favorita		Mural de admiración para los hombres		Video y reconocimiento de objetivos	
Días festivos	Día Internacional del chocolate / Día Internacional prevención del suicidio / Equinoccio de la primavera		Halloween/ Día mundial de la música		Día de los muertos / Día del hombre / Día de acción de gracias		Fiestas de Quito/Navidad/ Fin de año	
Nombre	Florecer		Dulce trato		Éxito que perdura		Brindis por el éxito	
Principio PepsiCo	Centrarse en el consumidor				Celebrar el éxito			