

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS**



**“IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES, EN LOS  
COLABORADORES DE CENTRO COMERCIAL”**

**TESIS DE GRADO**

Previa la obtención del Título de:

**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Preparado por:**

**RODRIGUEZ MACIAS SHIRLEY VERÓNICA**

**CEDEÑO CARVAJAL WALTER LORENZO**

**Guayaquil-Ecuador**

**(2016)**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, hacedor de todas las cosas, constructor de senderos y providencia de nuestras vidas, sin su acompañamiento y su consejo en el silencio del corazón, mente y cuerpo, nada sería posible. Con él, cada paso, cada cosa que vivimos, nos preparan para lo siguiente.

Mi profundo agradecimiento a mi madre, aquella mujer que supo en todo momento guiarme con principios y el ejemplo. La personificación de la justicia, la equidad y la energía para vencer todo obstáculo y alcanzar las metas. Inspiración de mis días y modelo de lo que quiero ser siempre en la vida.

Mi gratitud a mis tutores que supieron transmitirnos los conocimientos necesarios y nos supieron motivar para estar convencidos que el horizonte no es el final del camino.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias Dios por cada paso que doy hacia la prosperidad.

Mi eterno agradecimiento a mi Madre que preocupada por los diferentes senderos que tiene la vida para el ser humano, con mano cálida pero firme supo dirigirme hacia los caminos del éxito logrados con moral y dignidad. A ella para quien la disciplina es parte del vivir diario del hombre y es lo que lo engrandece.

A mi Papá, aguerrido y trabajador quien fuere mi apoyo incondicional hasta su último suspiro. A él que cada segundo demostró que la paciencia humana es talvez el mayor tesoro que no se compra ni se vende, pero que quien la posee es eternamente rico y su sabiduría abundante.

A mis tutores quienes con dedicación y alegría supieron transmitir los conocimientos que hoy poseo y que pondré en práctica.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi querido esposo, pareja, amigo, compañero y primera opinión a escuchar en mis aciertos y errores. Brújula en tiempos difíciles y apoyo ineludible y solidario en todo momento y circunstancia.

Y a mi hija Valentina, energía que llena mis días, crayola que pinta sonrisas inmejorables en mi rostro y motor que me levanta y me anima más allá de lo que se puede ver.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mi soñadora esposa Ángela, a ella que con infinita devoción y entrega está junto a mí en cada paso que doy, la que es mi aliciente en tiempos duros y mi compañera con quien comparto mis alegrías.

A mis amados hijos Juan David y Aarón Emilio, quienes son el motor de mi vida.

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



---

**M.Sc. Holger Barriga**  
**Presidente delegado del Decano**



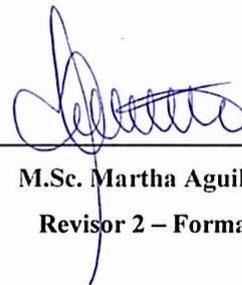
---

**M.Sc. Paúl Cajías**  
**Director del Trabajo**



---

**M.Sc. Daniela Landívar**  
**Revisor 1 – Contenido**



---

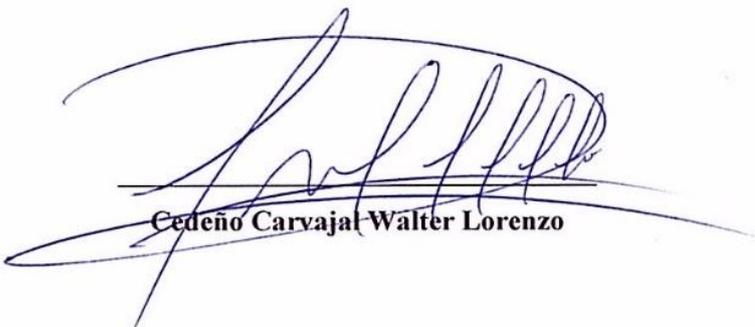
**M.Sc. Martha Aguilar**  
**Revisor 2 – Forma**

## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.



**Rodríguez Macías Shirley Verónica**



**Cedeño Carvajal Walter Lorenzo**

## RESUMEN

A lo largo del tiempo las empresas han minimizado su atención a los tan famosos “Riesgos Psicosociales”; pero podemos decir que en la actualidad está tomando fuerza viendo esto reflejado en los indicadores laborales. Mostrando así que son consecuencia de los principales problemas en las empresas, destacando casos como enfermedades profesionales y accidentes laborales, que terminan en altos porcentajes de ausentismo y otras causas como: disminución del desempeño, violencia en el trabajo, problemas familiares, fatiga laboral, entre otras.

El desarrollo de este estudio tuvo como finalidad llevar a cabo el análisis de los Riesgos Psicosociales desde la perspectiva de la Gestión de Talento Humano, que busca aplicar un Plan de intervención en un reconocido centro comercial de la ciudad.

La metodología utilizada para la evaluación de los riesgos psicosociales fue F-PSICO 3.0 que mide los factores: Tiempo de Trabajo, Autonomía, Carga de Trabajo, Demandas Psicológicas, Variedad / Contenido, Participación / Supervisión, Interés por el Trabajador / Compensación, Desempeño del Rol y Relaciones / Apoyo Social. Esta metodología se aplicó a 7 áreas principales del Centro Comercial.

Este estudio nos permitirá obtener un diagnóstico, conclusiones y un plan de intervención, que aportará de manera importante a la Gestión de Recursos Humanos de esta empresa.

## ÍNDICE GENERAL

### **CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1.	INTRODUCCIÓN DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	1
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.3.	OBJETIVOS GENERALES .....	7
1.4.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
1.5.	JUSTIFICACIÓN .....	8
1.6.	DERECHOS FUNDAMENTALES DE LOS TRABAJADORES .....	9
1.6.1.	Normativas Ecuatorianas. ....	9
1.6.2.	Constituciones Internacionales. ....	11

### **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

2.1.	ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA.....	12
2.2.	CAMBIOS ACTUALES EN FACTORES PSICOSOCIALES ASOCIADOS AL TRABAJO .....	12
2.3.	FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO .....	16
2.3.1.	Factores relacionados con el entorno de trabajo <sup>1</sup> .....	17
2.3.2.	Factores relacionados con las tareas y las funciones.....	18
2.3.3.	Factores relacionados con la organización del tiempo de trabajo .....	21
2.3.4.	Factores relacionados con la estructura de la organización del trabajo.....	22
2.4.	CONSECUENCIAS Y EFECTOS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL .....	26
2.5.	PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES.....	28
2.5.1.	Estrés Laboral Crónico .....	28
2.5.2.	La inseguridad Contractual .....	31
2.5.3.	El desgaste profesional (Burnout).....	32
2.5.4.	El acoso laboral o sexual.....	33
2.5.5.	Violencia y agresión en el trabajo.....	35
2.5.6.	Nuevos síndromes o psicopatologías derivadas del trabajo: .....	37

### **CAPITULO III: DISEÑO MARCO METODOLÓGICO**

3.1.	IDENTIFICACIÓN DE EL NIVEL DE ESTUDIO .....	41
3.1.1.	Modalidad de Investigación .....	41
3.2.	ELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA, PRINCIPALES MÉTODOS DE EVALUACIÓN .....	42
3.2.1.	Como Método de la Aplicación .....	44
3.2.2.	Población y muestra.....	45
3.2.3.	Selección instrumentos de investigación .....	46
3.3.	PLANIFICACIÓN Y REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	46
3.4.	APLICACIÓN DEL MÉTODO.....	48
3.5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS E INFORME .....	49

### **CAPITULO IV: DIAGNOSTICO**

4.1.	CONCLUSIONES .....	82
4.2.	RECOMENDACIONES .....	84
4.3.	PLAN DE INTERVENCIÓN A APLICARSE .....	85
4.4.	PRESUPUESTO .....	86

BIBLIOGRAFÍA.....	87
-------------------	----

ANEXOS.....	89
-------------	----

ANEXO 1 – Campaña de Expectativas.....	89
----------------------------------------	----

ANEXO 2 – Gráfica de Resultados por Áreas .....	91
-------------------------------------------------	----

## **LISTADO DE FIGURAS Y GRÁFICOS**

**Figura 1.1.:** Organigrama estructural del centro comercial

**Figura 2.1.:** Factores Psicosociales asociados al puesto de trabajo

**Figura 2.2.:** Factores Psicosociales asociados al puesto de trabajo

**Figura 2.3.:** Factores Riesgos Psicosociales en el trabajo

**Figura 2.4.:** Ambigüedad de Rol

**Figura 2.5.:** Condiciones psicosociales

**Figura 2.6.:** Proceso del estrés como riesgo psicosocial

**Figura 4.1.:** Detalle de Resultados más Críticos agrupados por Áreas

**Gráfico No. 1.1.** Encuesta de Clima Organizacional – Resultado Ponderación

**Gráfico No. 1.2.** Encuesta de Clima Organizacional – Índices y Factores

**Gráfico No. 1.3.** Encuesta de Clima Organizacional – Preguntas

**Gráfico 1.4.:** Árbol de Análisis del Problema

## **LISTADO DE TABLAS Y CUADROS**

**Tabla 1.1.:** Horas de ausentismo por calificación del periodo 2014

**Tabla 1.2.:** N° de eventos reportados por calificación del periodo 2014

**Tabla 3.1.:** Grupo de estudio

**Cuadro 2.1.:** Factores en Diseño de Puesto de Trabajo

**Cuadro 2.2.:** Tipos de Cargas de Trabajo

**Cuadro 2.3.:** Tipos de Sobre cargas de Trabajo

**Cuadro 2.4.:** Tipos de Subcargas de Trabajo

**Cuadro 2.5.:** Factores relacionados con la organización del tiempo de trabajo

**Cuadro 2.6.:** Consideraciones por la falta de participación en decisiones

**Cuadro 2.7.:** Motivación y Satisfacción en condiciones de empleo

**Cuadro 2.8.:** Consecuencias y efectos de los riesgos psicosociales

**Cuadro 3.1.:** Factores Psicosociales Método FPsico 3.0

**Cuadro 3.2.:** Planificación de Evaluación Psicosocial

**Cuadro 3.3.:** Baremo

## ABREVIATURAS

INSTH	Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
NTP	Nota Técnica de Prevención
AIP	Aplicación Informática para la Prevención
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
SART	Sistema de Auditoria de Riesgo de Trabajo
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
RRHH	Recursos Humanos
TT	Tiempo de Trabajo
AU	Autonomía
CT	Carga de Trabajo
DP	Demanda Psicológica
VC	Variedad / Contenido
PS	Participación / Supervisión
ITC	Interés Trabajador / Compensación
DR	Desempeño de Rol
RAS	Relaciones y apoyo Social

## **CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. INTRODUCCIÓN DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La Organización objeto de estudio es un Centro Comercial que pertenece a un Consorcio ecuatoriano formado por empresas líderes muy reconocido en el medio por su excelencia empresarial y fortalezas de sus valores; está ubicada en la ciudad de Guayaquil. La construcción del centro comercial fue financiada con la inversión de treinta millones de dólares, iniciando en diciembre 1997. Al momento de su inauguración pasó a ser el centro comercial más grande de la costa del Pacífico Sur con 100.000 m<sup>2</sup>, 197 locales comerciales y más de 40 islas. La apertura del Centro Comercial ocurrió en momentos en que Ecuador atravesaba la crisis financiera de 1999, por lo que dicha empresa generó plazas de trabajo directas a muchos ciudadanos.

#### **Misión**

Trabajar con eficiencia, ética, creatividad y disciplina para generar riqueza en forma productiva, capacitando y motivando a nuestros colaboradores, con la finalidad de potencializar la Operación Comercial de sus unidades de concesión, a través del permanente estímulo, seguridad y confort que nuestras instalaciones ofrecen a nuestros visitantes.

#### **Visión**

Constituir al Centro Comercial, como la mejor opción de compra a nivel local mediante ofertas de bienes y servicios de alta categoría

#### **Valores**

##### **Fe en el país y compromiso con su desarrollo**

Creemos que los ecuatorianos poseen valores humanos para un trabajo eficaz y responsable, que nuestro suelo posee grandes riquezas naturales y que, si nosotros llevamos a cabo una gestión empresarial efectiva, solidaria y comprometida, aportaremos significativamente al desarrollo humano y económico.

### **Excelencia para servir al cliente**

Debemos atender a nuestros clientes satisfaciendo sus necesidades y expectativas, brindándoles productos y servicios de excelente calidad a un precio conveniente para su capacidad adquisitiva. Consideramos que, procediendo en esa forma y con creatividad, acrecentaremos nuestra participación en los mercados internos y externos, y que realizaremos un trabajo promocional efectivo con las innovaciones que proporcionen ventajas competitivas y prestigio de nuestras marcas.

### **Trabajo eficaz y cooperativo**

Debemos trabajar con eficacia y ética en todo aspecto y nivel de las tareas empresariales. Estimamos como valores y deberes fundamentales la lealtad a nuestros principios, la diligencia para lograr resultados y la cooperación para cumplir los objetivos comunes y conformar un equipo. Respetamos los derechos humanos y económicos de nuestros colaboradores, particularmente con la confianza en su buena voluntad y responsabilidad, con una remuneración apropiada y con una capacitación que auspicie su mejora individual.

### **Creatividad y rentabilidad empresarial**

Consideramos que trabajar con creatividad para innovar y mejorar individual y globalmente en todo nivel las tareas empresariales, es la fuente para que la gestión comercial, administrativa y financiera asegure la liquidez oportuna, la independencia, la rentabilidad, y, en consecuencia, el incremento del valor patrimonial de la empresa.

### **Responsabilidad social**

Creemos que la creatividad, el trabajo tenaz, la veracidad, la solidaridad y la primacía de los valores espirituales para servir internamente a nuestros colaboradores y externamente a nuestros clientes y proveedores, es la mejor manera de acrecentar sus valores humanos y económicos. Creemos que es nuestro deber coadyuvar al bien común de la sociedad mediante acciones concretas, dentro de lo factible empresarialmente, para mejorar la salud, la cultura, la ecología, el empleo y la superación de los problemas comunitarios urgentes.

## **Políticas Calidad**

La política de Calidad del Centro Comercial es: Nuestro compromiso es Comercializar, Implementar, Adecuar y Administrar la concesión de áreas, con los más altos estándares de calidad.

Cumpliendo los requisitos legales y reglamentarios aplicables a nuestra operación y satisfaciendo a nuestros clientes.

Optimizando y mejorando continuamente la eficacia de nuestro Sistema de Gestión, logrando el cumplimiento de objetivos determinados por una excelente administración.

## **Estructura Organizacional**

El centro Comercial posee una estructura definida y organizada, con tres niveles jerárquicos que son:

Nivel Gerencia Alta: Representada por el Presidente de la Unidad.

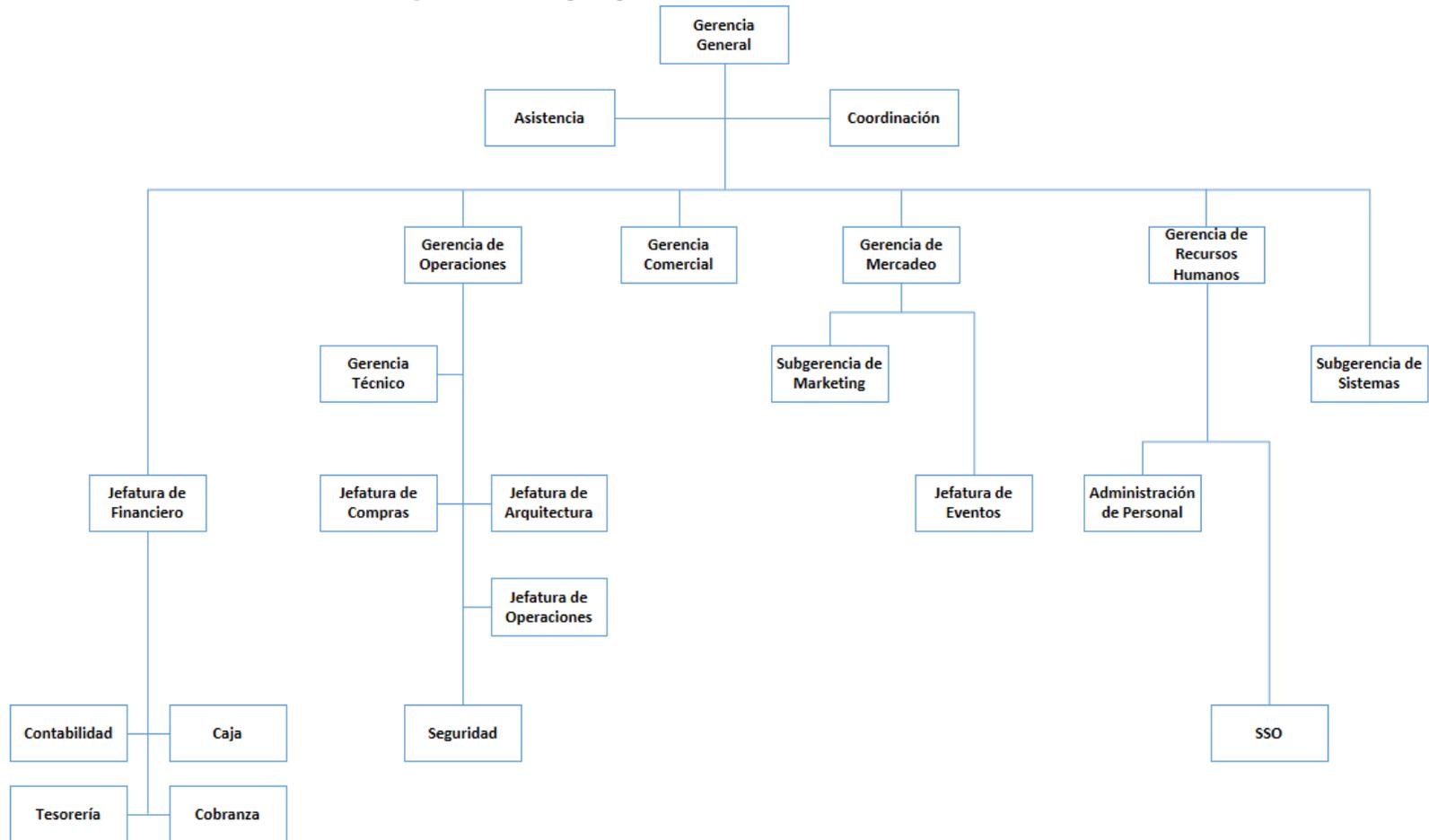
Nivel Gerencia Media: Representada por lo Gerentes y Subgerentes departamentales.

Nivel Mando Medios: Representada por los Jefes y Supervisores de cada área.

Adicionalmente

Nivel Operativo: Está representada por lo operarios y auxiliares

**Figura 1.1.:** Organigrama estructural del centro comercial



**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño  
**Fuente:** Manual de funciones, actualizado a la fecha noviembre 2015

## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los factores de riesgos psicosociales tienen su raíz en la organización del trabajo y afectan positivamente o negativamente según su grado de percusión en las relaciones sociales-laborales y en las condiciones mentales de los colaboradores. Estos factores en considerable influencia afectan en las personas al desempeñar una actividad de manera fisiológica, psicológica y social. Debido a que es el resultado de la interacción sistemática entre: trabajo, ambiente laboral, satisfacción, condiciones del colaborador, necesidades, cultura, entre otras; todo esto es encaminado a través de percepciones y experiencias que pueden trascender en la salud, en la productividad y satisfacción laboral (*Novena reunión Ginebra, 1984 del Comité Mixto sobre medicina del trabajo OIT-OMS*).

“Los riesgos psicosociales o psicolaborales, son inherentes a las condiciones propias de los individuos, las organizaciones y el medio ambiente, pueden generar enfermedades profesionales y aumentar la probabilidad de ausentismos y accidentes de trabajo” (*Cox & Griffiths, Assessment of Psychological Hazards at Work. En M.J. Schabracq y J.A.M. Winnubst, C.L. Cooper (Eds.), 1996*).

“En el contexto social y ambiental, los riesgos psicosociales también han sido considerados como potenciales elementos que podrían afectar la salud física o síquica de las personas”. (*Cox, Griffiths, & Randall, 2003*).

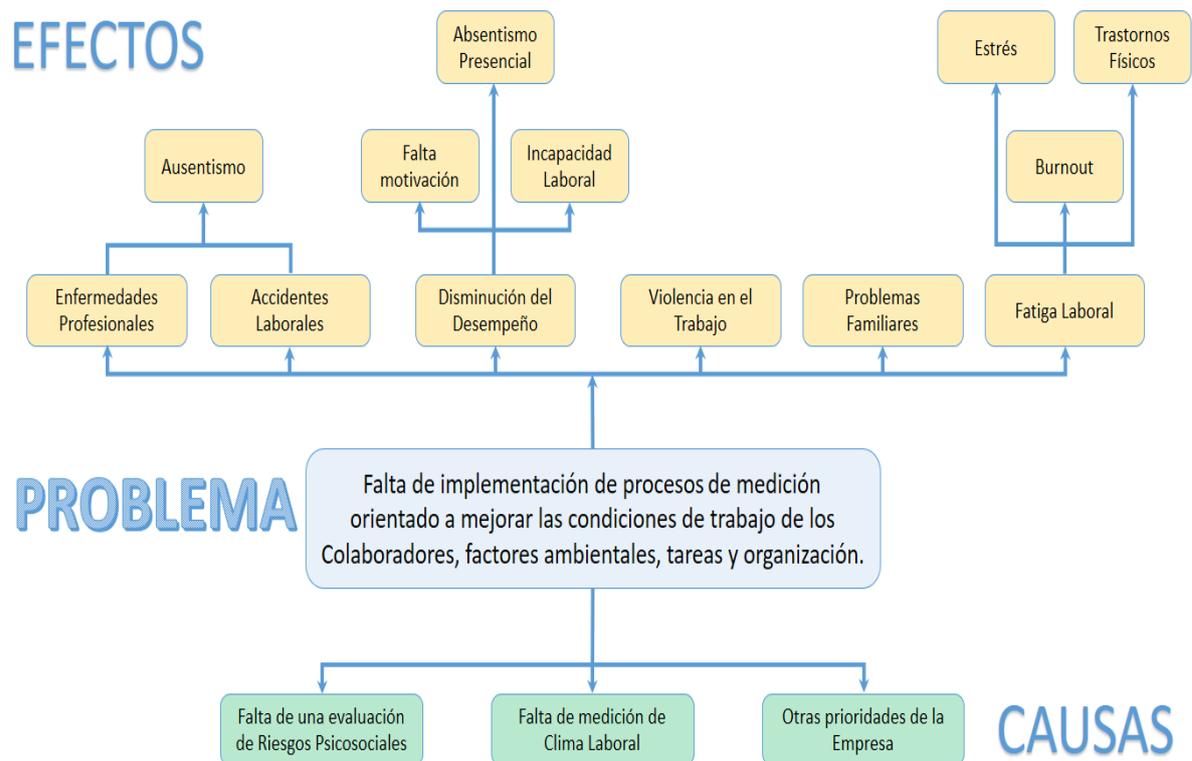
La Empresa cuya filosofía basada en principios y valores como: fe en el país y compromiso con el desarrollo, responsabilidad social, creatividad y rentabilidad empresarial trabajo eficaz y cooperativo; se orienta hacia la perfecta armonía que debe existir en la organización que es: colaborador, empresa, familia y sociedad, y cree fuertemente que estas buenas relaciones incrementan la posibilidad de un factor psicosocial positivo. La organización apuesta a una gestión empresarial efectiva y solidaria guiada por valores inquebrantables. Siendo su prioridad proteger al talento humano ya que es un recurso invaluable e indispensable. Por lo tanto, la gestión y administración del clima laboral es uno de las estrategias de vital importancia para la empresa, no obstante, el área de Gestión Humana no cuenta con procesos preventivos que permitan formular planes de mejora para fomentar el mantenimiento de un entorno de trabajo seguro y saludable que incida

directamente en la capacidad productiva (crecimiento – ventaja competitividad) de los colaboradores. Y por consiguiente sea reflejado en un buen clima laboral y cultural organizacional.

El área de Gestión Humana es uno de los elementos más importantes de las organizaciones pues, ya no es solamente un área de contratación y cancelación mensual de roles de pago a los colaboradores, sino que debe preocuparse primordialmente por enriquecer a la empresa con procesos de bienestar laboral que mejoren las condiciones de trabajo que influirán en el desempeño y productividad. Por lo tanto, el área deberá estar orientada a desarrollar acciones estratégicas y preventivas de riesgos psicosociales.

Los efectos de no contar con una gestión eficaz y preventiva que generen un clima laboral saludable fisiológica, psicológica y socialmente. Puede acarrear en desviaciones importantes de los objetivos propuestos de la estrategia empresarial en lo referente al talento humano.

**Gráfico 1.4.: Árbol de Análisis del Problema**



**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

**Fuente:** Árbol de análisis del problema

Como parte del desarrollo del planteamiento del problema nos hemos remitido a indicadores manejados por el área de Seguridad y Salud Ocupacional como soporte en el diagnóstico de esta problemática.

**Tabla 1.1.:** Horas de ausentismo por calificación del periodo 2014

CONCEPTO	# DE HORAS PERDIDAS POR CALIFICACIÓN											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
ENFERMEDAD COMÚN	0	0	0	22	4	4	261	312	264	712	430	576
ACCIDENTE COMÚN	0	0	0	0	0	0	120	448	272	0	192	200
ACCIDENTE LABORAL	0	0	0	0	48	248	168	0	0	0	0	0
ENFERMEDAD PROFESIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

**Fuente:** Indicadores de Recursos Humanos Centro Comercial

**Tabla 1.2.:** N° de eventos reportados por calificación del periodo 2014

CONCEPTO	# DE HORAS PERDIDAS POR CALIFICACIÓN											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
ENFERMEDAD COMÚN	0	0	0	2	4	1	12	16	14	14	16	30
ACCIDENTE COMÚN	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1	1	0
ACCIDENTE LABORAL	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
ENFERMEDAD PROFESIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

**Fuente:** Indicadores de Recursos Humanos Centro Comercial

Dentro de sus reportes médicos encontramos que durante el 2014 se refleja en los indicadores un marcado ausentismos en especial en ciertos meses del año. En los indicadores de ausentismo por enfermedad común tenemos las siguientes principales patologías: enfermedades respiratorias, enfermedades digestivas.

### 1.3. OBJETIVOS GENERALES

Mantener un entorno de buen clima laboral seguro y saludable aplicando un procedimiento de evaluación, identificación y propuesta de intervención de los riesgos presentes que incidan negativamente en el ambiente laboral. Por ello la Empresa deberá estar orientada a generar un procedimiento adecuado y aplicable a la organización que determinará la metodología a utilizar para identificar, determinar, evaluar y diseñar plan de intervención de los riesgos psicosociales a los que están expuestos los colaboradores de la Empresa; y que pudieren estar afectando el ambiente laboral saludable, satisfacción y desempeño de las personas en el trabajo.

Estimar la magnitud del riesgo de los factores psicosociales y clasificar las condiciones que se encuentran presentes en la situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) de los colaboradores como al desarrollo del trabajo. Así pues, unas condiciones psicosociales desfavorables darán el origen de la aparición de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador, sin contar los impactos en cuanto al no cumplimiento de las obligaciones legales y la política de seguridad y salud en el trabajo.

#### **1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Evaluar el riesgo psicosocial, a través de la estimación del método F-PSICO 3.0
2. Identificar los factores Psicosociales de mayores riesgos tiene la empresa.
3. Proponer un plan de intervención para riesgos psicosociales en las áreas que tengan alto nivel de riesgos.

#### **1.5. JUSTIFICACIÓN**

Con la propuesta de estudio de evaluación de los riesgos psicosociales, nos permitirá conocer como es percibida la empresa por sus trabajadores; logrando identificar las fortalezas o debilidades del ambiente y por ende la cultura organizacional, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. La Empresa podrá tener un panorama clarificado del nivel de riesgo que pudieren estar afectando a los colaboradores y generar un plan preventivo que mejore las condiciones psicosociales. Y por lo tanto un entorno saludable el cuál se verá reflejado en la satisfacción y la productividad laboral.

La ley de Seguridad y Salud Ocupacional Ecuatoriana, hace referencia a las evaluaciones de riesgos psicosociales y establece que: “se deben realizar Estudios Psicosociales en todas las organizaciones como única metodología para evaluar los riesgos asociados a dichos factores de riesgos”. La inobservancia de esta referencia puede generar no solo ciertos incidentes en el clima laboral que se trasladan a los aspectos económicos a la empresa sino otros devastadores ya que algunos riesgos psicosociales son omnipresentes y muy difíciles de reducirse a cero. Incluso ciertos mecanismos, dispositivos o procedimientos

que eliminan o amenoran algunos tipos de riesgos, crean o acentúan otros riesgos, creando un efecto multiplicador. Además, desde el plano humano, si los colaboradores están inconformes no se desempeñarán satisfactoriamente y por ende también su comportamiento podrá ser el decisivo en generar un ambiente laboral no seguro, generando enfermedades profesionales, accidentes de trabajo, ausentismo, improductividad laboral entre otros. Otras consecuencias de vital importancia organizacional será el prestigio de la Empresa (employer Brand) el mismo que puede verse afectado en sus gestiones como atracción y retención de talentos. En conclusión, la cuantía de daños específicos organizacionales que pudieran ocasionar los riesgos psicosociales será de acuerdo al agravante.

## **1.6. DERECHOS FUNDAMENTALES DE LOS TRABAJADORES**

### **1.6.1. Normativas Ecuatorianas.**

En el capítulo VI de la **Constitución de la República del Ecuador** (2008) Art. 66, literal 3 dice que: Se reconoce y garantiza el derecho a la integridad personal, que incluye: a) La integridad física, psíquica, moral y sexual, y; b) Una vida libre de violencia en el ámbito público o privado. El estado adoptará las medidas necesarias para prevenir, eliminar y sancionar toda forma de violencia.

**Código Penal Art. 105.-** Trabajos forzados u otras formas de explotación laboral.  
- La persona que someta a otra a trabajos forzados u otras formas de explotación o servicios laborales, dentro o fuera del país, será sancionada con pena privativa de libertad de diez a trece años. Cuando se obligue a una persona a realizar un trabajo o servicio utilizando la violencia o amenaza

**Código Trabajo Art. 38.-** Riesgos provenientes del trabajo. - Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

**Reglamento de seguridad y salud de los Trabajadores y Mejoramiento del medio Ambiente de Trabajo.** - obligaciones de los empleados. - Art. 11 numeral 1 y 2.- OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADORES. - Son obligaciones

generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes:

1. Cumplir las disposiciones de este Reglamento y demás normas vigentes en materia de prevención de riesgos.
2. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.

**Acuerdo 1404.- Reglamento para el funcionamiento de servicios médicos de empresas.** - Art. 11.1 c). - 2c). - “Examen especial en los casos de trabajadores cuyas labores involucren alto riesgo para la salud, en el que se realizará semestralmente a intervalos más cortos según la necesidad”.

**Resolución C.D. 333.- Reglamento para el sistema de auditoría del riesgo del trabajo “SART”** Art. 9 Gestión Técnica. -2.2. **Medición** “se han realizado mediciones de los factores de riesgos ocupacionales a todos los puestos de trabajo con métodos de medición, utilizando procedimientos reconocidos a nivel nacional e internacional”.

2.4. Control operativo integral. - Lit D) se incluyen en el programa de control operativo las correcciones a nivel de conducto del trabajador.

**Resoluciones 390 IESS. - Reglamento de Seguro en General de riesgo de trabajo.**

Principios de prevención preventiva. - Art. 3. - en materia de riesgo de trabajo, la acción preventiva se fundamenta en los siguientes principios. - “c) **Identificación, medición, evaluación y control de los riesgos de ambientes laborales**”.

**Resoluciones 390 IESS. - Reglamento de Seguro en General de riesgo de trabajo**

Art. 12.- Factores de Riesgos. - Se consideran factores de riesgo específicos que entrañan el riesgo de enfermedad profesional ocupacional y que ocasionan efectos a los asegurados, citamos los siguientes: químicos, físico, biológico, ergonómico y psicosocial.

### **1.6.2. Constituciones Internacionales.**

**Decisión 548 Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. -** Capítulo 1. Art- 1 Lit. k). - (Sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo). - Lit. 1)” Servicio de salud en el trabajo”. -Inciso i) los requisitos necesarios para establecer y conservar un medio ambiente de trabajo seguro y sano que favorezca una salud física y mental óptima en relación con el trabajo. - ii) la adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores, habida cuenta de su estado de salud física y mental.

Capítulo III.- Art. 11. - “las empresas elaborarán planes integrales de prevención de riesgo que comprenderán al menos las siguientes acciones. - Lit. B). - **“Identificar y evaluar los riesgos en forma inicial y periódicamente, con la finalidad de planificar adecuadamente las acciones preventivas, mediante sistemas de vigilancia epidemiológicas ocupacional específico u otros sistemas similares, basados en un mapa de riesgo”**. Capítulo III.- Art.- 11.-K.- “Fomentar la adaptación del trabajo y de los puestos de trabajo a las capacidades de los trabajadores, habida cuenta de su estado de salud física y mental, teniendo en cuenta la ergonomía y más disciplinas relacionadas con los diferentes tipos de riesgos psicosociales en el trabajo”.

**Resolución 957 Reglamento del instrumento Andino de seguridad y salud en el trabajo. -**

Art. 1. - Lit. B) numerales 1, 2, 3, 4. Lit C), numerales 1/7. Art. 5. Lit. B) “promover el método para la identificación evaluación, y control de los factores de riesgo que puedan afectar la salud en el lugar de trabajo “.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **2.1. ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA**

En el actual contexto de crisis: económica, política, social y sobre todo de valores, las cuestiones relativas a la Seguridad y Salud en el Trabajo, en general y en particular aquellas que tienen que ver con el bienestar de las personas en sus diferentes ambientes laborales, han pasado a un segundo plano.

Hoy en día muchas organizaciones en temas de Seguridad y Salud Ocupacional solo se preocupan por el control de la parte de higiene industrial, salud ocupacional, ambiental etc., y no les interesa medir el riesgo psicosocial, debido a que las mediciones psicosociales, se realizan por persona, y casi al 100% de la población laboral. Esto significa para el patrono, realidades excesivamente complejas de atender y por lo tanto más costosas.

### **2.2. CAMBIOS ACTUALES EN FACTORES PSICOSOCIALES ASOCIADOS AL TRABAJO**

El comienzo más formal de la preocupación por los factores psicosociales y su relación con la salud laboral probablemente proviene de la década de los 70, desde aquí la importancia ha ido creciendo, al mismo tiempo el tema ha ganado amplitud, diversificación y complejidad, pero también ambigüedad e imprecisión.

Probablemente, hoy vemos tres formas prevalentes de referirse a ellos:

**Figura 2.1.:** Factores Psicosociales asociados al puesto de trabajo



**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

Sus referencias históricas y conceptuales son diferentes y hay diferencias entre ellos que podrían ser notables, aunque hay términos próximos entre ellos. Hoy en día es frecuente hablar de unos y otros, a veces de forma intercambiable, sin establecer ninguna distinción. En este sentido parece oportuno tratar de establecer sus diferencias, aun reconociendo que son términos próximos y relacionados entre sí y que no siempre las diferencias resultan claras.

**Factores Psicosociales:** Es un término conocido recientemente y probablemente se origina en el último cuarto de siglo pasado. Es a partir de entonces cuando, se comienza a hablar de ellos. Una de las primeras referencias oficiales al tema aparece en 1984 "Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control" en un documento publicado por la Organización Internacional del Trabajo. Desde el primer momento de su formulación se insiste en la importancia de sus efectos reales, en la dificultad de su formulación objetiva y en su complejidad. "Los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos". (*OIT, 1986, p. 3*).

Proponemos como la mejor definición "Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo esto, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo" (*OIT, 1986, p. 3*).

Es lamentable que se ha dado mucha más importancia a los factores psicosociales negativos que a los positivos. La perspectiva legal, que puede ser obvia, parece que debe centrarse en evitar el daño, en la obligación de no causar lesiones a la salud del trabajador, pero la perspectiva conceptual y organizacional debería haber atendido tanto a las repercusiones negativas como a las positivas. Es probable que el desarrollo de una perspectiva positiva de los factores psicosociales laborales hubiera facilitado pensar el gasto como inversión y desarrollo de la seguridad y salud laboral, favoreciendo el desarrollo de organizaciones saludables.

En este sentido, parece que debería diferenciarse entre los factores psicosociales y los factores psicosociales de riesgo. Los primeros son descriptivos, aluden a la estructura organizacional, a las condiciones psicosociales del trabajo como la cultura corporativa, el clima laboral, el estilo de liderazgo o el diseño del puesto de trabajo, factores que como tales pueden ser positivos o negativos, los segundos son predictivos, se refieren a las condiciones organizacionales cuando tienen una probabilidad de tener efectos lesivos sobre la salud de los trabajadores, cuando son elementos con probabilidad de afectar negativamente la salud y el bienestar del trabajador, cuando actúan como factores desencadenantes de la tensión y el estrés laboral.

**Factores Psicosociales de Riesgos:** causan probablemente daño a la salud, son negativos y pueden afectar de forma física como psicológica. Podría alterar y desequilibrar los recursos y las capacidades de la persona para manejar y responder al flujo de la actividad derivada del trabajo, son factores de stress.

Los factores psicosociales de riesgo son factores que amenazan la salud de los trabajadores, pero tienen características propias que hacen más difícil su manejo, evaluación y control. Entre las más importantes citaremos a continuación:

**Figura 2.2.:** Factores Psicosociales asociados al puesto de trabajo



**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

En los últimos años, probablemente a partir de la primera década de este siglo XXI, se ha comenzado, de hecho, a utilizar otra terminología y otra conceptualización ligeramente

diferente, pero de una gran importancia conceptual: los riesgos psicosociales. Cada vez con mayor frecuencia se habla directamente de los riesgos psicosociales para referirse a una serie de situaciones de gran peso en la vida laboral que pueden afectar gravemente la salud de los trabajadores. Aunque la delimitación entre los factores de riesgo psicosociales y los riesgos psicosociales no siempre resulta clara, existe una tendencia a reconocer como riesgos psicosociales a situaciones como la violencia y agresión en el trabajo, el acoso laboral y sexual, el estrés laboral crónico, el burnout o desgaste profesional, y la inseguridad contractual.

**Riesgos Psicosociales:** son situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente. Los riesgos psicosociales laborales son situaciones que afectan habitualmente de forma importante y grave a la salud. Mientras que los factores de riesgo psicosocial son habitualmente factores con diferentes niveles de probabilidad de ocasionar daños de todo tipo, los riesgos psicosociales tienen una alta probabilidad de generar consecuencias principalmente graves.

Otras diferencias entre ambos consisten en la gravedad y globalidad de las consecuencias de los riesgos psicosociales, lo que entraña repercusiones que van desde los aspectos físicos y psicológicos hasta los mentales. No es extraño que los riesgos psicosociales tengan consecuencias mentales graves, que alteren el equilibrio mental de la persona con afecciones claramente psicopatológicas o psiquiátricas. Un ejemplo claro es el estrés postraumático, prácticamente inexistente en los factores psicosociales de riesgo, pero nada extraño en los riesgos psicosociales como las situaciones de violencia y de acoso laboral o sexual. Debido a la importancia de los resultados, las variables mediadoras, aunque siempre presentes, tienden a tener menos importancia. Es decir, en las situaciones graves, los efectos principales son dominantes, mientras que, en las situaciones leves o menores, las influencias de los efectos mediadores pueden ser decisivos en el tamaño del efecto final, en las consecuencias.

Estas diferencias son la probable razón de que se haya producido recientemente una acentuación de los riesgos psicosociales. Llamen más atención, especialmente la mediática. No pocos de los riesgos psicosociales han sensibilizado a la población por sus efectos considerables, conducentes en algunos al suicidio por ejemplo o a traumas importantes. El

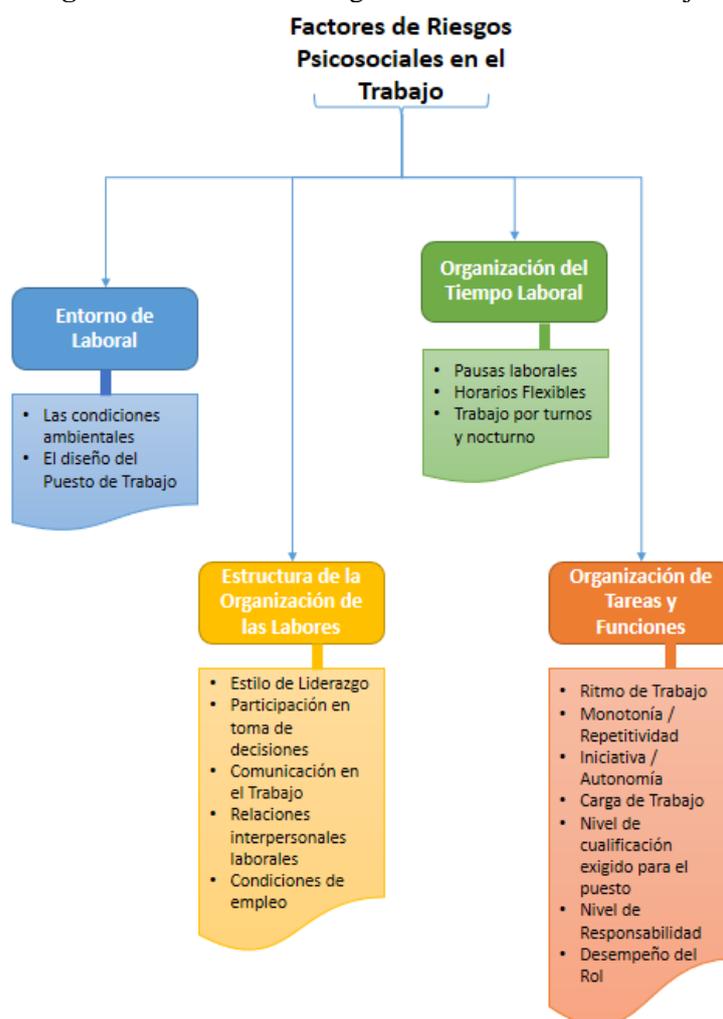
acoso y la violencia laboral han sido algunos de los más mencionados y referidos. Sin embargo, aun reconociendo que su tasa ha podido aumentar y que las consecuencias que suelen derivarse de ellos son habitualmente importantes, no deberían desplazar la atención y la preocupación por los factores psicosociales de riesgo. Entre ellos y los riesgos psicosociales hay incluso una relación de facilitación. Un clima laboral autoritativo y desconsiderado es un factor psicosocial de riesgo, pero es también el marco propicio para que aparezcan riesgos psicosociales como el abuso, la violencia y el acoso. En este sentido, la prevención comienza al nivel de los factores psicosociales de riesgo.

Incluso la atención exclusiva a los riesgos psicosociales puede ser un indicador de la pérdida de capacidad de análisis de la salud laboral. De la misma forma que no se puede atender sólo a los accidentes mortales, sino que la verdadera prevención comienza en la atención a los incidentes blancos laborales que no producen lesiones, la prevención psicosocial comienza en el análisis de los factores de riesgo psicosocial. Atender sólo a los riesgos psicosociales supone dirigir la atención sólo hacia las manifestaciones más graves, descuidando su génesis. Los factores psicosociales de riesgo son factores con consecuencias nocivas para la salud laboral 30 que no pueden ser desatendidos.

### **2.3. FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO**

Normalmente los factores de riesgo psicosocial actúan en largos periodos de tiempo, de forma continua, con diferenciada naturaleza y complejidad. Están conformadas por variables tales como: entorno laboral, organización del tiempo de trabajo, organización de tareas y funciones y estructura de la organización del trabajo. Por lo tanto, es conveniente analizar los factores de riesgos psicosocial en el trabajo y su relación directa e indirecta en el aspecto laboral.

**Figura 2.3.:** Factores Riesgos Psicosociales en el trabajo



**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño  
Fuente:

### 2.3.1. Factores relacionados con el entorno de trabajo<sup>1</sup>

#### a. Condiciones ambientales

Las condiciones ambientales son fundamentalmente los **agentes físicos** (ambiente lumínico - reflejos, deficiente iluminación -, ambiente termo higrométrico - temperatura, humedad -, ruido, vibraciones, radiaciones), los **agentes químicos** (humo, polvo, vapores, disolventes, desinfectantes) y los **agentes biológicos** (hongos, virus, bacterias) que rodean al trabajador en su lugar de trabajo, y que

pueden generar insatisfacción, falta de confort incluso afectar la salud del trabajador.

<sup>1</sup> (Cueva, s.f.)

Madrid Salud

<http://www.madridsalud.es/publicaciones/saludpublica/RiesgosPSICOSOCIALES.pdf>

## b. Diseño del puesto de trabajo

El diseño del puesto de trabajo pretende conseguir la correcta adecuación (ergonómica) de las medidas geométricas del puesto de trabajo a las características corporales del trabajador.

Estos factores ejercen una importante influencia sobre el trabajador, y aunque son considerados generalmente como ergonómicos, si no son los adecuados despiertan tensiones y otros efectos como fatiga mental, estrés, etc.

Estos factores son:

**Cuadro 2.1.:** Factores en Diseño de Puesto de Trabajo

<b>Equipo de trabajo</b>	(maquinaria, pantalla de visualización, vehículo)
<b>Posición de trabajo</b>	(de pie, agachado, sentado, con los brazos en alto)
<b>Mobiliario</b>	(silla, mesa, dimensiones, color, mate, con brillos)
<b>Espacio de trabajo</b>	(espacio libre bajo la mesa, anchura para realizar movimientos, densidad de ocupación, distancia entre los trabajadores –proxemia-
<b>Presentación de la información</b>	(complejidad del sistema informático, documentos, definición de pantallas)
<b>Planos y alcance</b>	(elementos que normalmente utiliza el trabajador por contacto visual o directo con manos y pies, pueden ser cortos, largos)

**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

**Fuente:** (Cueva, s.f.) / *Madrid Salud*

### 2.3.2. Factores relacionados con las tareas y las funciones

La actividad laboral puede resultar, satisfactoria, gratificante e interesante o puede llegar a convertirse en un acto monótono, aburrido e ingrato.

En las tareas y funciones, se han de tener en cuenta un grupo de factores que, si no son los adecuados, pueden llegar a convertirse en desencadenantes de trastornos para la salud de la persona (fatiga, trastornos psicofísicos, estrés...) y/o fuente de insatisfacción laboral.

#### a. Ritmo de trabajo

Tiempo requerido para la realización del trabajo. Los factores más significativos que pueden estar determinando el ritmo laboral en un puesto son: trabajar con

plazos ajustados, exigencia de rapidez en las tareas, recuperación de retrasos, velocidad automática de una máquina, competitividad entre compañeros, normas de producción, cantidad de trabajo a realizar, control jerárquico directo con presiones de tiempo, etc.

### **b. Monotonía / Repetitividad**

Se ha establecido la existencia de relación entre el trabajo monótono y repetitivo, y la insatisfacción laboral de trabajador. Para que un trabajo sea interesante debe ser variado y debe tener una cierta multiplicidad de tareas y de atribuciones.

### **c. Iniciativa / Autonomía**

Hace referencia a la posibilidad que tiene el trabajador de organizar su trabajo, regulando su ritmo, determinando el orden y la forma de realizar las tareas.

### **d. Carga de trabajo**

Es el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se somete al trabajador a lo largo de su jornada laboral. De manera que la carga de trabajo, tanto física como mental, es un factor de riesgo presente en muchas actividades laborales.

#### **Cuadro 2.2.: Tipos de Cargas de Trabajo**

<b>Carga física</b>	Se produce cuando se sobrepasan los límites del trabajador en tareas que implican un trabajo muscular, y aparece la fatiga física.
<b>Carga mental</b>	Se produce cuando las exigencias cognitivas no se adaptan a la capacidad de respuesta del trabajador y se realiza un uso excesivo en tiempo y/o intensidad de funciones cognitivas, y aparece la fatiga mental.

**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

**Fuente:** (Cueva, s.f.) / *Madrid Salud*

En la carga de trabajo mental distinguimos dos situaciones:

- **Sobrecarga de trabajo.** – Generada cuando el volumen de trabajo, la complejidad de la tarea y el tiempo disponible para realizarla, están por encima de la capacidad del trabajador para responder a la tarea.

### Cuadro 2.3.: Tipos de Sobre cargas de Trabajo

<b>Sobrecarga Cuantitativa:</b>	- Volumen de trabajo excesivo
<b>Sobrecarga Cualitativa:</b>	- Complejidad de la tarea excesiva - Altas demandas intelectuales

**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño  
**Fuente:** (Cueva, s.f.) / *Madrid Salud*

- **Subcarga de trabajo.** - Generada cuando el volumen de trabajo está muy por debajo del necesario para mantener el mínimo nivel de activación en el trabajador o la tarea no implica ningún compromiso mental resultando para el trabajador insuficiente y produciéndole rechazo, y estados similares a la fatiga.

### Cuadro 2.4.: Tipos de Subcargas de Trabajo

<b>Subcarga Cuantitativa:</b>	- Volumen de trabajo insuficiente
<b>Subcarga Cualitativa:</b>	- Tareas demasiado sencillas - Bajas demandas intelectuales

**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño  
**Fuente:** (Cueva, s.f.) / *Madrid Salud*

#### e. Nivel de responsabilidad

Para que el trabajo sea satisfactorio el nivel de responsabilidad del trabajador debe ser adecuado a la capacidad del mismo y a los recursos disponibles.

#### f. Desempeño de rol

El rol de cada trabajador es el patrón de comportamiento que se espera de quién desempeña un puesto de trabajo con independencia de la persona que sea. Es decir, es el conjunto de expectativas sobre conductas asociadas con el puesto laboral, tanto por parte de él mismo como de los demás.

Dos situaciones:

- **Ambigüedad de Rol.** - Se genera cuando no están claramente definidas las tareas o hay falta de definición por información incompleta, poco concisa y muy cambiante sobre:

**Figura 2.4.: Ambigüedad de Rol**



**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

**Fuente:** (Cueva, s.f.) / *Madrid Salud*

• **Conflicto de Rol.** - Se produce cuando hay demandas, exigencias en el trabajo que son entre sí incongruentes o incompatibles para realizar el trabajo:

- por expectativas divergentes dentro de la propia organización,
- por incompatibilidad temporal,
- por conflictos con el propio sistema de valores y creencias, o
- por conflicto entre los distintos roles individuales.

Las situaciones de ambigüedad y conflicto de rol en el trabajo repercuten negativamente en el bienestar psicológico, y son una fuente importante de estrés laboral.

### **2.3.3. Factores relacionados con la organización del tiempo de trabajo**

Una adecuada o inadecuada organización, planificación y distribución del tiempo de trabajo puede incidir positiva o negativamente en el desempeño de la actividad del trabajador, repercutiendo directa e indirectamente en él, en la institución y en su entorno.

Los factores a tener en cuenta son:

**Cuadro 2.5.:** Factores relacionados con la organización del tiempo de trabajo

• <b>Jornada laboral.</b> -	Partida, continua, a turnos, introducción de horarios nuevos, horas extraordinarias...
• <b>Pausas de trabajo.</b> -	Descansos durante la jornada laboral, descansos semanales, días laborables, períodos vacacionales, festivos...
• <b>Características de horario.</b> -	Restringido, flexible...
• <b>Trabajo nocturno o por turnos.</b> -	Está relacionado con ciertas repercusiones sobre el trabajador, tanto a nivel fisiológico, como psicológico o emocional.

**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

**Fuente:** (Cueva, s.f.) / *Madrid Salud*

### 2.3.4. Factores relacionados con la estructura de la organización del trabajo

#### a. Estilo de mando

El estilo de mando influye en el clima laboral y en las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y los jefes. Y se ha diferenciado en:

- **Estilo autocrático:** Basado en el principio de autoridad, por lo que el jefe no informa de los objetivos, sólo da consignas.
- **Laissez faire (Dejar hacer):** Hay la convicción de que la exigencia de un mínimo esfuerzo asegurará una adecuada situación laboral, y el jefe se inhibe en situaciones conflictivas, y no dirige, no da consignas y deja que el propio grupo se autocontrole.
- **Paternalista:** Prevalecen los intereses personales sobre las demandas de la organización, y el jefe quiere hacer todo él solo, no valora la iniciativa ajena ni promueve el liderazgo. Tiende a crear y mantener individuos infantiles, indecisos e inseguros y todos los trabajadores deben recurrir a él para solucionar sus problemas.
- **Democrático:** Se valora tanto la tarea como al individuo, y el jefe se centra en la tarea de coordinación del grupo, tomando las decisiones de forma conjunta el jefe y el grupo.

El estilo democrático es el más adecuado para dirigir cualquier organización laboral, porque favorece la participación de los trabajadores; así como la colaboración y el compañerismo, y contribuye a la aparición de una verdadera conciencia de grupo.

## **b. Participación en la toma de decisiones**

La falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones es un factor causante de ansiedad y estrés, en la medida en que su ausencia conlleva a una falta de control del trabajador sobre las condiciones de trabajo. Por tanto, hay que tener en cuenta:

### **Cuadro 2.6.:** Consideraciones por la falta de participación en decisiones

• Los medios de participación.-	Si existen o no, buzones, reuniones, delegados, etc., también se ha de tener en cuenta si son adecuados o no.
• La política de incentivos / motivación. -	Disponer o no de prestaciones sociales, ayudas, plan de pensión, cheque de comida, seguro médico, premios...
• La estabilidad / inseguridad en el empleo. -	Despidos, contrataciones, rotación de plantilla...

**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

**Fuente:** (Cueva, s.f.) / *Madrid Salud*

## **c. Comunicación en el trabajo**

El diseño de la organización debe propiciar la comunicación entre los trabajadores en la actividad laboral, y puede ser:

- **Comunicación formal.** - Sirve para orientar los comportamientos hacía los principios, las normas y las metas de la organización. Pueden establecerse tres tipos:

- Comunicación vertical ascendente (de los subordinados hacía el jefe): permite conocer los puntos de vista y canalizar las iniciativas de los trabajadores,

- Comunicación vertical descendente (del jefe hacia los subordinados): facilita el establecimiento de los objetivos y las directrices de la organización, y
- Comunicación horizontal (entre compañeros): facilita el apoyo emocional entre los trabajadores y hace posible la coordinación de actividades y resolución de conflictos.

• **Comunicación informal.** - Favorece el desarrollo de la actividad profesional a través de los contactos entre compañeros, y sirve de válvula de escape a quejas interpersonales, conflictos y frustraciones en el trabajo.

#### **d. Relaciones Interpersonales en el trabajo**

Aunque se tiende a pensar que una buena relación interpersonal en el trabajo es aquella en la que no hay discrepancias entre los trabajadores, lo lógico es que como en otras las relaciones humanas haya divergencias entre los compañeros y entre los subordinados y los jefes, porque se pueden tener visiones distintas acerca de los objetivos, tareas, procedimientos, expectativas... pero si se establece entre los trabajadores una actitud de respeto (tener en cuenta las creencias y sentimientos de los demás), comprensión (aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, sus necesidades, debilidades y características personales) cooperación (unir los esfuerzos hacia el mismo objetivo) y cortesía (mantener un trato amable y cordial) se conseguirá una atmósfera laboral de comprensión y de armonía que facilitará la solución de cualquier conflicto interpersonal y favorecerá un buen clima laboral.

#### **e. Condiciones de empleo**

Las condiciones de empleo y las posibilidades del trabajador para desarrollar su carrera profesional ejercen un peso específico en la motivación y satisfacción laboral.

## Cuadro 2.7.: Motivación y Satisfacción en condiciones de empleo

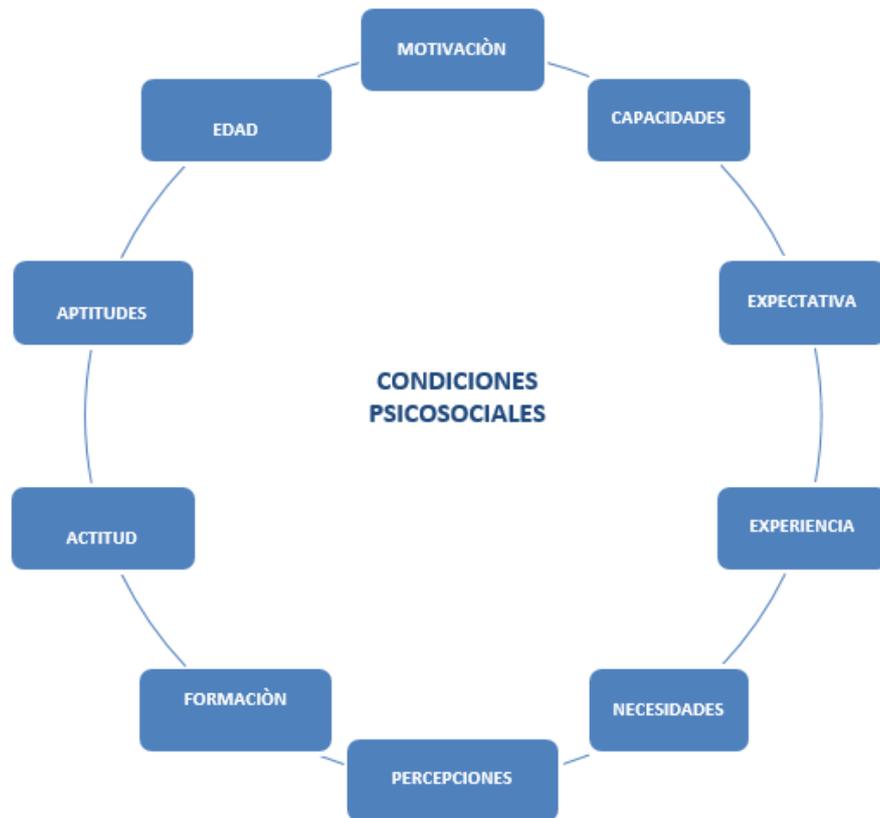
• Severidad y probabilidad de la exposición a riesgos o accidentes.	
• Movilidad geográfica. -	Puede motivar o suponer insatisfacción si el trabajador no la desea.
• Situaciones temporales. -	Reestructuraciones, fusiones, reducción de plantilla....
• Accesibilidad del lugar de trabajo. -	La buena comunicación (medios de transporte) al lugar de trabajo es un factor que influye en la satisfacción del trabajador.
• Tipo de contrato. -	Funcionario, laboral, interino, temporal, indefinido, a tiempo parcial, etc.
• Posibilidad de elección de vacaciones. -	Libre, limitada, etc.
• Salario. -	Pagas extras, pago o no de horas extraordinarias, incentivos, etc.
• Desarrollo de Carrera Profesional. -	Hace referencia a las posibilidades de promoción, a la proyección profesional y a los planes de formación e información dentro de la organización.

**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

**Fuente:** (Cueva, s.f.) / *Madrid Salud*

Además, otra variable inherente es la personalidad del trabajador puesto que los contextos del trabajador influyen en la percepción de la realidad como también en la respuesta ante las diversas situaciones laborales. Por lo tanto, ante cualquier situación o problemática laboral, los colaboradores reaccionaran dependiendo de las características propias de cada uno, lo que dará como resultado la magnitud y las consecuencias que sobrellevaran. Estas **Condiciones Psicosociales** la compone elementos constitucionales, genéticos y entre otros que se adquiere a lo largo de la vida, todos estos interactúan constantemente y evolucionan.

**Figura 2.5.:** Condiciones psicosociales



**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

## **2.4. CONSECUENCIAS Y EFECTOS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL**

Las consecuencias del descuido de los factores psicosociales recaen tanto sobre la salud de los trabajadores como sobre la empresa, esto puede ser de forma positiva como negativa (Riesgo Psicosocial).

La cultura, el liderazgo o el clima organizacional pueden generar excelentes o pésimas condiciones de trabajo con consecuencias positivas o negativas para la salud de los trabajadores y estas condiciones encuentran presentes en todas las organizaciones.

Las condiciones Psicosociales desfavorables o negativas pueden llegar a generar la aparición de:

Conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo, y/o

Consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador.

Por consiguiente, los factores psicosociales que se encuentran en niveles no aceptables, generan condiciones negativas y llegan a convertirse en riesgos psicosociales que afectarán no solo a la motivación y a la satisfacción en el ambiente laboral, incluso pueden afectar negativamente a la salud y bienestar de los colaboradores. Es decir, pueden actuar como desencadenantes de tensión y estrés laboral. Pero el resultado de esta afectación de estrés en la población también dependerá de la percepción que tengan ellos y sus capacidades para enfrentarla o caer en ella. Consecuentemente, el contexto psicosocial hace referencia a las condiciones objetivas y a la percepción en conjunto con la experiencia de los sujetos.

Algunas de las consecuencias o daños derivados de los riesgos psicosociales tanto para el individuo como la organización se muestra en el cuadro 2.8. *según Roozeboom, Houtman y Van den Bossche, 2008:*

**Cuadro 2.8.:** Consecuencias y efectos de los riesgos psicosociales

### CONSECUENCIAS Y EFECTOS DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

<b>Problemas relacionados con la salud</b>	<b>Salud física</b> <b>Salud mental</b> <b>Consumo de sustancias</b> <b>Trastornos psicosomáticos</b>
<b>Actitudes ante la empresa</b>	Satisfacción laboral Implicación laboral Conductas contraproducentes
<b>Tiempos de trabajo</b>	Rotación de personal Presentismo Bajas laborales Duración de las bajas
<b>Costes económicos</b>	Accidentes de trabajo Pérdida de materiales Rendimiento y productividad

**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño  
**Fuente:** Modificado de Roozeboom, Houtman y Van den Bossche, 2008

## **2.5. PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES**

Los riesgos psicosociales definidos así, por afectar la salud o bienestar de los colaboradores; cumplen la siguiente caracterización:

- 1.- Afectan los derechos fundamentales de los colaboradores esto es: su dignidad, integridad física y personal. Relacionados con temas de violencia y acoso laboral.
- 2.- Tienen efectos sistematizados y generales sobre la salud de los colaboradores, afectando generalmente el funcionamiento de las personas y a la globalidad del propio clima de la organización. Se relaciona con temas de inseguridad laboral o el burnout.
- 3.- Se ve afectada la salud mental de los colaboradores. Produciendo alteraciones del sistema de los procesos, cognitivos, emocionales y conductuales. Se lo relaciona con trastornos de depresión, suicidios o conductas parasuicidas.
- 4.- Existen formas de cobertura legal. Existiendo legislación, como la europea que atiende determinados casos como: el estrés, la violencia y el acoso.<sup>2</sup>

Los riesgos psicosociales una vez conceptualizados como tales, señalamos los principales:

### **2.5.1. Estrés Laboral Crónico**

El estrés es probablemente el riesgo psicosocial que prima y más global de todos, porque actúa como respuesta general ante los factores psicosociales de riesgo. La Comisión Europea define el estrés laboral como “un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización y el medio ambiente del trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de respuesta ante la frecuente sensación de no poder afrontarlos" (2002, p. 7).

Shirom (2003) diferencia dos tipos de estrés laboral:

1. **Cuando las demandas laborales superan los recursos del trabajador.** - Se produce un efecto de desajuste
2. **Cuando el trabajador se ve expuesto a eventos críticos.** - Se refleja en un efecto de descompensación especialmente, si la exposición es a estresores intensos o agudos.

En este sentido, el estrés como riesgo psicosocial no consiste en las respuestas propias de las situaciones de tensión, que es una respuesta de alerta del organismo, ni tampoco en el conjunto de ellas, sino que es un estado de agotamiento del organismo que dificulta de forma importante las respuestas funcionales y adaptativas del organismo y la persona. En sí, produce un deterioro global e importante en el rendimiento del trabajador y en la misma organización laboral como totalidad. Precisamente por ello ha sido considerado como “el lado oscuro del trabajo” (Holt, 1982). De este modo, tiene que ser evaluado directamente y no sólo como efecto.

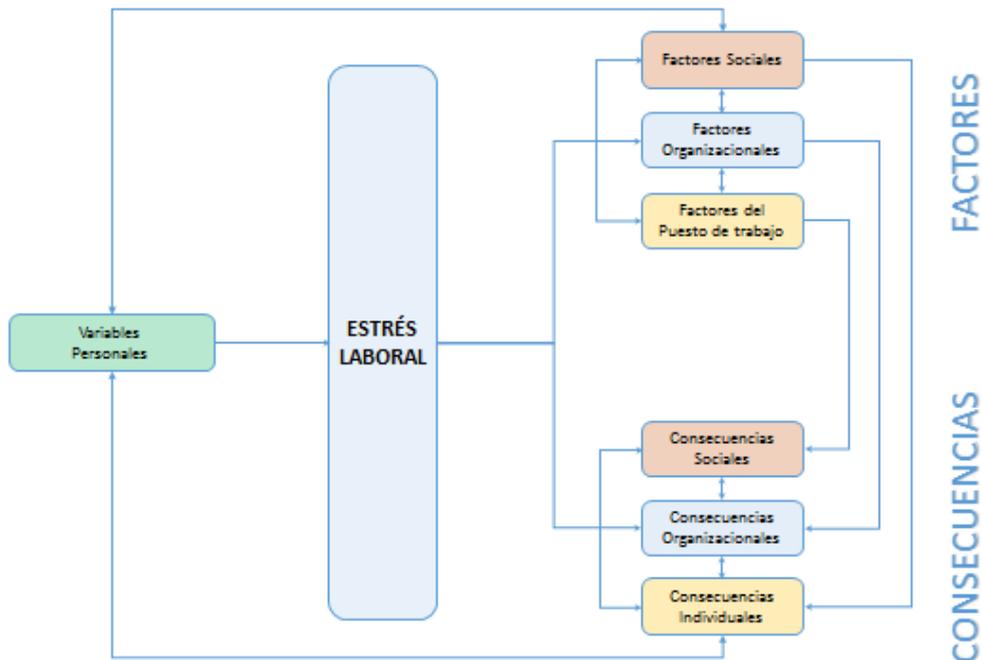
Es importante atender las formas que pueden adoptar la respuesta de estrés y qué resultan relevantes para su aplicación posterior al ámbito laboral. Dos son las formas principales, el estrés crónico (Lazarus y Folkman, 1986, 2000) y el estrés temporal (Holmes y Rahe, 1967). Uno como otro tienen marcadas consecuencias en la salud, resultado del agotamiento del organismo en la respuesta para solucionar los problemas o las amenazas; también se ha reconocido modalidades complementarias que aluden a la intensidad de la respuesta, como es la respuesta de estrés agudo (Bryan y Harvey, 2000).

En todas estas formulaciones hay un esquema general del proceso que alude a la presencia generalizada de factores de estrés, de índole muy diversa, interactuando entre ellos aumentando los niveles de respuesta del estrés y que tienen consecuencias para los procesos de adaptación de los trabajadores. Una exposición general del proceso se recoge en la figura 2.6.

---

<sup>2</sup> Ejemplos de ello son “directivas a nivel europeo Framework Agreement on Work Related Stress (European Social Partners, 2004) y la Framework agreement on harassment and violence at work (European Social Partners, 2007). En España, el reciente criterio técnico 62/2009 de la Inspección de Trabajo reconoce el acoso laboral como infracción en la Prevención de Riesgos Laborales”

**Figura 2.6.:** Proceso del estrés como riesgo psicosocial



**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

**Fuente:** Modificado de Roozeboom, Houtman y Van den Bossche, 2008

El gráfico anterior recoge el planteamiento de Cox y Griffiths, (1996), que según el modelo propuesto por Levi (1981) hacen del estrés el mediador general entre los factores organizacionales y sociales y el daño a la salud mediante mecanismos psicofisiológicos que transforman la alerta subjetiva en alerta fisiológica (Frankenhaeuser y Johansson, 1981; Labrador y Crespo, 1993). Elemento importante del gráfico anterior es la función moderadora, transaccional, contienen las variables personales en el proceso de estrés.

Aunque no existe legislación específica acerca del estrés laboral, sí existen planteamientos legales laborales generales que aluden a los límites de la carga de trabajo. En diferentes actuaciones, La jurisprudencia española ha considerado al estrés como causa de diversos trastornos conductuales y personales. La jurisprudencia ha optado por considerarlo un accidente laboral, un daño a la salud causado por el trabajo; ante la imposibilidad legal de incluirlo como enfermedad profesional.

Resultado de todo lo expuesto, el estrés es un riesgo psicosocial de tipo general, producto y resultado de los factores psicosociales de estrés presentes en la organización (EuroFound, 2005), que de forma acumulativa actúan sobre el trabajador provocando alteraciones en su salud, tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Como riesgo psicosocial supone un estado de deterioro del funcionamiento humano con un alto riesgo de generar consecuencias importantes para la salud, física y mental. Es una de causas de baja laboral más importantes, que está ampliamente extendido y que está en aumento, según los datos europeos.

### **2.5.2. La inseguridad Contractual**

La inseguridad laboral ha sido un tema siempre existente, pero las nuevas condiciones emergentes de trabajo, la globalización y los procesos empresariales actuales de fusión, absorción, deslocalización, disminución de plantillas y cambio de línea productiva hace que la inseguridad laboral sea actualmente un riesgo laboral con categoría propia, tanto por su extensión como por sus efectos.

La inseguridad laboral podría definirse como una preocupación general acerca de la existencia del trabajo en el futuro, y también como una amenaza percibida de características de trabajo diferentes, tales como la posición dentro de una organización o las oportunidades de carrera.

A lo largo del siglo se produce de forma constante una mejora de las condiciones de trabajo y especialmente de las condiciones contractuales que han ganado seguridad y protección. Sin embargo, los procesos económicos y empresariales vinculados a la globalización y las crisis económicas generalizadas han disminuido esta seguridad en los últimos años. Las variaciones y fluctuaciones, difícilmente evitables del mercado económico, han generado la necesidad de un mercado laboral flexible. La conveniencia de responder en cada momento de forma puntual a las demandas del momento del mercado ha conducido a fomentar la subcontratación temporal de tareas y de personal por el tiempo que dura la demanda (Blum y Balke, 2006).

Los aspectos que se pueden diferenciar en la seguridad contractual (Rodgers y Rodgers, 1989), son cuatro: a) el bajo nivel de certeza sobre la continuidad del contrato, b) el bajo nivel de control sobre el número de horas de trabajo y sobre las condiciones del mismo, c) el bajo nivel de protección social (desempleo o discriminación) y d) el bajo nivel de control sobre la paga o el salario.

El tipo de contrato parece ser uno de los indicadores más importantes de la inseguridad laboral. El contrato temporal es el que está asociado a mayor inseguridad (Mauno y Kinnunen, 2002). Cuando el contrato tiene menor seguridad y abarca un tiempo más corto, los índices de inseguridad laboral son más altos

Un alto porcentaje de trabajos actuales, lamentablemente se caracterizan por la incertidumbre y la precariedad, especialmente los tipos de trabajo que son atípicos o coyunturales, esto hace que no sea posible prever el alcance temporal de los mismos (Nienhueser, 2005).

Perder el trabajo genera miedo, la inseguridad en el mismo, los escasos controles sobre elementos del propio contrato se convierten en características del trabajo actual. La incertidumbre del futuro es una de las mayores fuentes de ansiedad y miedo, especialmente cuando no son exclusivamente personales, sino que incluyen también a la familia. Este tipo de preocupación tiene consecuencias tanto en la salud física como en la mental de los trabajadores. La legislación y la jurisprudencia actuales tienden a proporcionar márgenes de seguridad en el propio contrato.

### **2.5.3. El desgaste profesional (Burnout)**

Como en el caso del estrés, el burnout o desgaste profesional, no consiste en una situación o hecho que acontece en el seno de la empresa o el trabajo, como por ejemplo el caso de la violencia o el acoso; el desgaste profesional consiste en el resultado de un proceso de estrés crónico laboral y organizacional que termina en un estado de agotamiento emocional y de fatiga desmotivante en las tareas laborales. Su carácter de riesgo laboral proviene de la extensión alcanzada, de las importantes consecuencias laborales y personales que puede tener y de la incipiente preocupación legal y jurisprudencial que ha tenido. Se diferencia del estrés como

riesgo psicosocial en sus mayores efectos sobre el agotamiento emocional, más que en el físico, lo que implica pérdida de motivación laboral.

Todos los planteamientos y revisiones técnicas del burnout lo proponen como la consecuencia de un estrés crónico laboral (Burke y Richardson, 2000; Cordes y Dougherty, 1993; Hobfoll y Shirom, 2000; Schaufeli y Enzman, 1998). Como característica de gran importancia mencionamos que mientras el estrés es el resultado de una sobrecarga cualitativa y cuantitativa, el burnout aparece sólo cuando previamente han estado motivados por el mismo tipo de trabajo que posteriormente no soportan y rechazan (Pines, 1993). El conflicto interpersonal y el estrés proveniente de la relación de ayuda y asistencia (Leiter y Maslach, 1988), es otro elemento que ha sido relacionado con el burnout.

Ese proceso de desgaste profesional viene determinado por el mismo tipo de tarea que se ejerce, pero también por la falta de condiciones organizacionales que no brindan suficiente protección y apoyo al profesional. El desgaste profesional no sería consecuencia de la vulnerabilidad del trabajador, sino de las demandas interpersonales y emocionales propias de la tarea sin que el trabajador tenga suficientes recursos para la misma. El desgaste profesional sería en este sentido la primera y más importante consecuencia del trabajo interpersonal, propio de muchas profesiones de servicios y de un componente presente en la práctica totalidad de ellos.

En este sentido, el desgaste profesional es un estado resultante del trabajo profesional y de situaciones laborales específicas. Es un problema ocasionado y afectando el entorno laboral y produciendo una desimplicación laboral, mostrando repercusiones en la salud de los trabajadores, con frecuencia vinculado a una sintomatología amplia y variada (Fidalgo Vega, 2007; Schaufeli y Enzman, 1998).

#### **2.5.4. El acoso laboral o sexual**

El **Acoso Laboral** es una de las formas de violencia en el trabajo, debe ser tenido en cuenta como una forma específica de riesgo laboral y no sólo como forma de violencia laboral por sus características y por algunas de sus consecuencias propias.

Pareciera que los efectos de los atentados a la propia dignidad e intimidad del trabajador no tienen ni la misma forma, la misma naturaleza, ni las mismas consecuencias que pueden tener un atraco o asalto o la violencia física o verbal de un cliente. Los efectos del acoso laboral son de clara importancia en la salud de los trabajadores y están teniendo una atención cada vez mayor por la jurisprudencia de los diferentes países europeos.

El mobbing o acoso laboral es considerado actualmente uno de los riesgos laborales más importantes en la vida laboral. En la actualidad es descrito por algunos autores como el tópico de investigación de los años 90 (Hoel, Rayner y Cooper, 1999) y un serio problema laboral (Salin 2003). El número creciente de casos publicados en la prensa ha aumentado el interés social hacia el problema y la preocupación legal por el tema, a tal punto que ya existen sentencias que consideran el acoso psicológico como un delito penal (Juzgado de lo Penal nº 1 de Jaén, septiembre de 2006).

El Comité Consultivo de la Comisión Europea para la seguridad, la higiene y la protección de la salud en el trabajo (2001), define el acoso laboral como una forma de comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores jerárquicos y subordinados, por el que la persona en cuestión es humillada y atacada varias veces, directa o indirectamente por una o más personas con el propósito y con el efecto de alienarla.

La resonancia que ha tenido este fenómeno en el contexto laboral lleva a profundizar y precisar variables presentes en el proceso del acoso: antecedentes, consecuentes y factores moderadores y mediadores. En los últimos años, se han desarrollado numerosas investigaciones que han contribuido a ampliar considerablemente el listado de variables relacionadas con el acoso psicológico. A pesar de esto, la investigación sobre acoso psicológico aún presenta cuestiones que permanecen sin resolver y que deberán ser afrontadas en los próximos años.

El **Acoso Sexual** también es planteado como una de las formas de violencia laboral, y de forma frecuente, como una modalidad del acoso laboral, que conviene tratarlo por separado ya que el acoso sexual tiene un contexto propio, unas formas

específicas y unas consecuencias especiales que lo hacen distinto de la violencia laboral y del acoso en el trabajo. - Puede definirse como “Toda conducta de naturaleza sexual desarrollada en el ámbito de organización y dirección de una empresa, o como consecuencia de una relación de trabajo, realizado a sabiendas que es ofensiva y no deseada por la víctima, determinando una situación que afecta al empleo y a las condiciones de trabajo y/o creando un entorno laboral ofensivo, hostil”.

Se puede considerar dos tipos de acoso sexual, en función de si existe o no, chantaje: o El acoso sexual en el que existe chantaje sexual es el conocido como “quid pro quo” (una cosa por otra) que consiste en solicitar los favores sexuales a cambio de la obtención de algún tipo de beneficios laborales o a cambio, de no experimentar y sufrir consecuencias desagradables, como un despido o un cambio de puesto de trabajo o Acoso sexual producido por un ambiente hostil. Consiste en la existencia de unas condiciones de trabajo por el que los atributos sexuales, normalmente de mujeres, es una de las características que deben exhibirse incluso cuando no guarda relación con el trabajo que se está realizando.

#### **2.5.5. Violencia y agresión en el trabajo**

La violencia en el trabajo, en sus diferentes formas, probablemente es el segundo riesgo psicosocial en orden de importancia. La violencia es probablemente un rasgo de las nuevas formas y estilos de vida, predominantemente urbanas, anónimas, aceleradas y competitivas. La violencia es un marcador de nuestra sociedad occidental que se ha trasladado al marco laboral en el que ha ido aumentando en los últimos años (Chapelle y Di Martino, 2006). Sus consecuencias sobre la calidad de vida laboral son amplias y sus repercusiones sobre la salud del trabajador se extienden tanto a los aspectos físicos como a los mentales. El trabajo actual supone contextos ambientales de trabajo, el manejo de materiales altamente valiosos y la interacción con personas en situaciones imprevistas que hacen posible la aparición de distintas formas de violencia, incluidos atracos y asaltos.

La OIT (2003) define la violencia laboral como toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable en la que una persona es asaltada,

amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo. Es definida por la OMS (Krug et al., 2002) como el uso intencional del poder, amenaza o efectivo, contra otra persona o un grupo, en circunstancias relacionadas con el trabajo, que cause o tenga un alto grado la probabilidad de causar daño psicológico, lesiones, muerte, mal desarrollo o privación, y la Comisión Europea considera que consiste en incidentes donde el personal es maltratado, amenazado o asaltado en circunstancias relacionadas con su trabajo, incluyendo los desplazamientos al trabajo y viceversa, con un riesgo explícito o implícito a su seguridad, bienestar o la salud (Wynne, Clarkin, Cox, y Griffiths, 1997).

La violencia física se puede dar en cualquiera de los tres tipos reconocidos de violencia. Su prevalencia es mayor en la violencia de tipo I, vinculada al robo y al asalto, pero no es extraña su aparición en la violencia de tipo II o violencia del cliente. Más extraña pero también posible es su presencia en la violencia de tipo III, o violencia interna en el propio ámbito de trabajo. Sin duda es la que más resalta, pero no siempre es la más importante por sus efectos.

Otro concepto que expresa el comportamiento hostil laboral y la violencia psicológica es el de “Pequeña tiranía (Petty Tyranny)” y la “Supervisión abusiva” que aluden a un tipo de mando y dirección caracterizada por su carácter nocivo y molesto que pueden llegar a tener una gran importancia. Ashforth (1994) se refiere a la “pequeña tiranía” para aludir al ejercicio del poder de forma personal y arbitraria en el que las normas son ignoradas, puestas o quitadas en función de las conveniencias del momento. Con frecuencia se utiliza para aumentar la propia capacidad de poder por lo que adquiere un valor de agresividad instrumental.

La “supervisión abusiva” se refiere a conductas agresivamente hostiles sin que se ejerza la agresión física. Moberg, Ritter y Fischbein (2002) la definen como conductas interpersonales persistentes negativas y agresivas. Tepper (2000) lo asocia a la ridiculización de los subordinados, privada y pública, al ostracismo, al trato rudo y descortés, a la invasión del espacio personal. Se lo identifica con la crítica pública y desmoralizadora y la rudeza de trato, Bies (2001)

### 2.5.6. Nuevos síndromes o psicopatologías derivadas del trabajo:

**Síndrome del sobreviviente.** - Uno de los desafíos más importantes para quienes atravesaron experiencias terribles, es el de la culpa de haber sobrevivido. “¿Por qué yo?” “¿Por qué yo estoy vivo cuando tantos de mis seres queridos, mis compañeros, mi familia, han muerto?”. “¿Tengo derecho a vivir cuando tantos más valiosos que yo han muerto?”. Un gran número de suicidios resalta la seriedad de ésta pregunta. El ambiente organizacional no es para nada tan dramático como la guerra. Aun así, para la auto- imagen y la identidad pública, la pérdida de un trabajo es un golpe serio. Las compañías con intereses en lo humano invierten en consultorías psicológicas y de reinserción laboral para aquellos que han quedado cesantes. ¿Pero, qué hay acerca de los sobrevivientes? ¿Qué hay de quienes ahora deben cargar sobre sus hombros más responsabilidades en una organización más demandante? ¿Quién los ayuda a sobrellevar la culpa y el stress de quedar cuando algunos de sus mejores amigos se han ido?

En medio de la crisis en los Estados Unidos el comienzo de su impacto global, es importante prestar atención a estos sobrevivientes de la fuerza de trabajo. Si bien es cierto que muchas personas han perdido sus empleos, muchas más los han conservado frente a despidos masivos. Estos son los trabajadores que nos llevarán a través de la crisis, y deben atenderse sus necesidades mientras enfrentan sus situaciones, frecuentemente exhibiendo síntomas de culpa, tristeza, estrés, resentimiento, cansancio, desesperanza y miedo. No sólo fue malo lo que pasó, sino que no hay garantía de que no se repita. “Y la próxima vez”, piensan los sobrevivientes, “puede ser mi cabeza la que rueda”. Mis colegas en Axialent y yo hemos estado trabajando en temas de aprendizaje organizacional y desempeño desde hace bastante tiempo. En medio de una crisis severa, no es ninguna sorpresa que las personas no respondan a los programas de liderazgo o de desarrollo gerencial del modo en que solían hacerlo. Existe una “sombra emocional” que bloquea al aprendizaje y que, a menos que la penetremos, impide que los programas resulten efectivos. Hemos identificado a esa sombra como el síndrome del sobreviviente. Para lograr sobreponerse a este bloqueo y mejorar el desempeño

seguimos una serie de estrategias. Presentándolas de un modo prescriptivo para ayudar a aquellos que necesitan lidiar con este problema, podríamos resumirlas así:

1. Poner la situación al descubierto. Lo que queda en la oscuridad crece como un cáncer. Es imperativo crear un “espacio seguro” en el que las personas puedan hablar acerca de sus sentimientos abiertamente.
2. Admitir y aceptar todos los sentimientos como una sana manifestación del cuidado a los otros y a sí mismos. La compasión y el no juicio son el comienzo de un “proceso de curación” que puede restaurar la salud emocional.
3. Descubrir si existe algún tipo de acción práctica que pueda ser implementada para completar el proceso de duelo y así, seguir adelante. A veces, escribir cartas (aunque no sean enviadas) o una conversación en un juego de roles, pueden finalmente dar cierre a temas que están abiertos.
4. Explicar la racionalidad de lo sucedido. ¿Cuáles fueron los desafíos enfrentados por la compañía? ¿Cuál fue la lógica de elegir la repuesta dada? Es necesario restablecer un sentido de lealtad y de mutuo compromiso, de modo que sean el cimiento para construir hacia el futuro. Esto es imposible, en tanto y en cuanto, los empleados que han quedado creen que las acciones de la compañía fueron arbitrarias o explotadoras.
5. Iniciar una conversación sobre el futuro. ¿Cuáles son las perspectivas? ¿Habrá nuevos episodios de despido? ¿Cuáles son los imperativos a seguir para poder superar a la crisis? Desarrollar un plan de acción muy concreto y alentar la responsabilidad para realizarlo. Asegurarse de que las personas tengan un sentido de propósito común renovado.
6. Mantener un canal abierto para tratar temas emocionales. La salud organizacional es un proceso, no un evento. A pesar de que es crítico iniciarlo, es aún más importante mantenerlo en un diálogo constante que verse sobre los típicos temas “indiscutibles”. Existe un fenómeno médico fascinante que sirve

de metáfora de los traumas organizacionales: si una fractura es curada correctamente, el punto de fusión es aún más fuerte que el resto del hueso. Si ese hueso es objeto de otra presión de fractura en el futuro, se quebrará en otro sitio y no donde sufrió la fractura previa. Del mismo modo, si un trauma organizacional es bien manejado, es posible transformar la crisis en una oportunidad de cura, en una experiencia de crecimiento que haga al sistema aún más fuerte. La clave reside en seguir el tratamiento adecuado. (fuente AXIATALENT Conscious Business Por Fred Kofman)

**Síndrome de Karoshi.** - En esta ocasión, y siguiendo con la serie de artículos dedicados a los Nuevos Síndromes Profesionales, hablaremos de uno de los fenómenos más extraños que está aconteciendo en el panorama organizativo y que se ha denominado Síndrome de Karoshi.

El Karoshi es el síndrome que define la muerte imprevista por sobrecarga de trabajo. Este síndrome es desafortunadamente muy común en Japón. Su nombre viene de la primera persona que se considera falleció a la edad de 29 años como consecuencia de un esfuerzo profesional extremo tanto en horas como en actividad. Se calcula que más de 10.000 japoneses mueren al año de Karoshi y empiezan a documentarse casos en China. La muerte por Karoshi es súbita y sobreviene por derrame cerebral o insuficiencia cardíaca o respiratoria debido al exceso de fatiga, que produce tensión alta y arterioesclerosis.

Las personas más propensas tienen entre 40 y 50 años y más de la mitad son ejecutivos, empleados de oficinas y funcionarios públicos. En España no hay aún casos certificados de Karoshi, pero la edad de las personas que sufren dolencias cardíacas o enfermedades vasculares aumenta alarmantemente, e índice especialmente en los últimos tiempos entre las mujeres. Un factor de riesgo importante para el Karoshi es el excesivo número de horas de trabajo. Actualmente en España las jornadas de los ejecutivos y de los profesionales liberales se prolongan sin límite, lo que conduce a un exceso de estrés físico y mental que nos pone en situaciones de riesgo. Ni que decir sobre las dobles jornadas de las mujeres que trabajan tanto fuera como dentro de casa. Es importante empezar a replantearse

actitudes, marcar ciertos límites, buscar un equilibrio, y que el reparto de las tareas del hogar sea real y efectivo.

Una variedad también terrible del Síndrome Karoshi afecta a las personas que se suicidan o intentan acabar con su vida por cuestiones relacionadas con la presión laboral o por trabajar por encima de su horario. En Japón se habla de 66 personas en un último año pertenecientes a distintas empresas, mientras que en la compañía France Telecom se suicidaron 32 personas en los dos últimos años como consecuencia, según fuentes oficiales, del estrés causado por una reestructuración. Las últimas investigaciones sin embargo señalan como culpable de todo esto al sistema de incentivos que implantó el Director de RRHH. entre los directivos: “Todos los jefes tienen entre sus objetivos la reducción de personal. Si no lo consiguen, no obtienen la parte variable de su sueldo. No es una prima, forma parte de su trabajo”.

Se emplearon técnicas de acoso y se practicaban ataques personales dejando en ridículo a los que menos ventas lograban. Finalmente, se suprimieron 30.000 puestos de trabajo “invitando” a que los trabajadores se fueran sin ninguna negociación con los sindicatos, ni acuerdo económico. Algunos no lo pudieron resistir y eligieron terminar con su vida. Confiemos que a ese Director de RRHH no lo dejen ejercer entre rejas.

## **CAPITULO III: DISEÑO MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. IDENTIFICACIÓN DE EL NIVEL DE ESTUDIO**

Para la identificación del nivel de estudio, se realizó los siguientes tipos de investigación:

**Exploratorio**, ya que se busca esclarecer el problema por medio de investigación de campo, revisiones bibliográficas y opiniones de técnicos o expertos.

**Descriptivo**, porque hemos limitado las características del grupo objetivo a estudiar o investigar.

**Explicativos** por que se procede a responder mediante el relacionamiento de causas-efecto de los eventos suscitados.

#### **3.1.1. Modalidad de Investigación**

Para la identificación de los factores de riesgo el proyecto pretende realizar:

- Trabajo de campo efectivo que permita levantar y validar la información necesaria para el desarrollo del presente proyecto.
- Evaluar las prácticas actuales en la Empresa para determinar posibles mejoras.
- Validar la información obtenida en el análisis con la información proporcionada por la Empresa, con el fin de completar información faltante.
- Establecer políticas que permitan cumplir con los requisitos de la normativa legal vigente respecto al bienestar de las condiciones psicosociales laborales de los colaboradores.

- Desarrollar un Plan de Intervención de corto, mediano o largo plazo que permitan alcanzar la eficiencia de un modelo que mejore las condiciones psicosociales labores actuales.

### 3.2. ELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA, PRINCIPALES MÉTODOS DE EVALUACIÓN

La metodología ideal para evaluar riesgos psicosociales deberá contener las siguientes condiciones mínimas:

- Tener una base conceptual (determina que mide y que no mide el método) basada en evidencias científicas, fundamentada en las experiencias de los colaboradores puesto que los riesgos psicosociales son intangibles y la interpretación tiene que tener en cuenta la experiencia de quienes la viven.
- Tiene que ser un método validado que mida lo que efectivamente dice medir. La información y comprobación de su validez del método tiene que ser pública (que haga referencia de la procedencia del desarrollo de las preguntas).
- Debe ser fiable, esto es que se haya comprobado que todas las preguntas del método sean relevantes y las medidas repetibles ósea que daría la misma puntuación si las repetimos una y otra vez en las mismas condiciones.

En el medio encontramos algunos y reconocidos métodos para evaluar los riesgos psicosociales que cumplen las condiciones mínimas anteriormente mencionadas como los siguientes:

MÉTODOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psico 3.1</li> <li>• Ista</li> <li>• Javeriana/Ministerio de trabajo de Colombia</li> <li>• Navarra entre otros.</li> </ul>

**Istas**, se creó en el año 2000 (Barcelona), en la Organización de Trabajo y Salud. El objetivo es impulsar e incidir en la intervención técnica y sindical para avanzar hacia una organización de trabajo más saludable. Este método está diseñado para empresas de 25 o más trabajadores. Cuenta con un cuestionario CoPsoQ-istas21, que constan de 120 preguntas estructuradas en cuatro partes: contexto social y trabajo doméstico familiar (6 preguntas); salud y bienestar personal (26 preguntas); condiciones de empleo y trabajo (19 preguntas) y las condiciones de las exposiciones psicosociales (69 preguntas).

**Javeriana/Ministerio de Trabajo de Colombia**, su fecha de publicación es Julio 2010 en el Ministerio de la Protección Social-Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro de Seguridad Social y Riesgos Profesionales, esta batería fue diseñada para la evaluación de los factores de riesgos psicosociales intralaborales y extralaborales de la población laboralmente activa. De los trabajadores afiliados al sistema general de riesgos profesionales en Colombia.

Identificación de situaciones de riesgos del instituto navarro de salud laboral, este es un cuestionario convencional, estructurado de forma multifactorial en los siguientes factores de medición: Participación, implicación y responsabilidad; Formación, información y comunicación; Gestión del tiempo y Cohesión de grupos. Se obtiene una puntuación en cuatro niveles de riesgo para cada uno de los factores descritos que identifican la situación de grupos de trabajadores en riesgo. Su uso está garantizado desde el punto de vista psicométrico (fiabilidad). Este instrumento puede ser una herramienta cuando se desee efectuar lo que se llama una prueba de “screening” ósea una prueba rápida con una especie de foto de la situación.

**F-Psico 3.0**, instrumento de valoración de los riesgos psicosociales del Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo (INSHT), el mismo que tiene como objetivo, obtención de información a partir de las percepciones de los trabajadores sobre los distintos aspectos de su trabajo. Es también una lista de chequeo de la organización, con un formato de preguntas con respuestas tipo escala de 3 a 5 rangos en función de la misma, siendo el polo más bajo la menor intensidad o ausencia, y el polo más alto la mayor intensidad o presencia del aspecto medido. La presentación de los resultados se agrupa las respuestas a

los ítems (preguntas) del cuestionario en 4 rangos: situación adecuada, riesgo moderado, riesgo elevado y riesgo muy elevado. Está compuesto por 44 preguntas con las que se obtiene información acerca de 9 factores cada uno de los cuales es evaluado en una escala de puntuación de rango entre 0 y 10.

El método estudia los siguientes factores:

**Cuadro 3.1.:** Factores Psicosociales Método F-Psico 3.0

FACTORES METODO F-Psico 3.0	
1	Tiempo de trabajo (TT)
2	Autonomía (AU)
3	Carga de trabajo (CT)
4	Demandas psicológicas (DP)
5	Variedad/contenido (VC)
6	Participación/Supervisión (PS)
7	Interés por el trabajador/Compensación (ITC)
8	Desempeño de rol (DR)
9	Relaciones y apoyo social (RAS)

### 3.2.1. Como Método de la Aplicación

La metodología que se utilizará para alcanzar los objetivos planteados en el presente proyecto será **F-PSICO 3.0**, por los factores concretos que se requiere evaluar y criterios que fueron analizados (experiencias de otras organizaciones del medio, fiabilidad, presupuesto, material de lenguaje entre otros).

El método que se ha escogido es través del software F-PSICO que está basado en la NTP 443 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) Factores psicosociales: Metodología de evaluación, en formato AIP (Aplicación Informática para la Prevención), con la denominación de F-Psico para alcanzar los objetivos planteados en el presente proyecto. Esta metodología en el transcurso de los años desde la primera versión, han actualizado continuamente teniendo en consideración nuevas exigencias del trabajo y, por ello, nuevos factores de riesgo. Además, por ser un método diseñado para ser administrado de manera informatizada ideal para grupos objetivos de muestras numerosas, también puede ser aplicado en papel para el personal operativo y que no tengan el acceso a una cuenta de red y correo. La AIP contiene el cuestionario, el programa informático para la obtención de los

distintos perfiles e instrucciones detalladas para la correcta utilización del método, así como fichas de ayuda para la recogida de información previa a la evaluación y para la planificación de las actuaciones preventivas.

Sus principales características son:

- Permite aplicación colectiva con un costo de presupuesto bajo, tiempo reducido, anonimato y facilidad en el tratamiento estadístico de los datos comparativos.
- Estandarización de los datos a través de la aplicación informática.
- Detecta el área de mejora y desarrolla opciones saludables en la organización del trabajo.
- Los resultados son presentados en una serie de unidades de análisis escogidas previamente y adaptados a la realidad de la empresa permitiendo la localización del problema y el diseño de propuestas de mejora.

### **3.2.2. Población y muestra**

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo - 2011, aconseja en cuanto al número de la aplicación del grupo objetivo, no hay un número mínimo concreto, pero si exhorta la importancia que exista un conjunto de casos adecuadamente numeroso para no descuidar el anonimato y caer en la relación de las respuestas con personas puntuales.

Por lo que se procedió a ejecutar la toma de 120 test, del total de una población de 140 colaboradores. Las 120 personas que participaron en el evento pertenecían a las áreas de financiero, tesorería, contabilidad, ventas y marketing, construcción de proyectos, control de calidad, diseño y planificación, compras, mantenimiento, escrituraciones, operaciones, cartera, talento humano, sistemas cumplimiento, legal, contraloría, presidencia, planeación estratégica.

### **3.2.3. Selección instrumentos de investigación**

Siendo que los factores psicosociales comprenden amplio campo de agentes complejos es necesario especificar las diferentes formas de investigación.

Por ello se va a requerir de los diferentes instrumentos como: observación de los grupos de estudio, registros, estadísticas, informes, entrevistas, matriz de riesgos entre otros. Todas estas referencias servirán de base para conformar las unidades de grupo. Otras referencias que pueden ayudarnos es la naturaleza de las tareas para la agrupación de los puestos de trabajo, según su división categorías de ocupaciones (ejecutivos, administrativos, técnicos y operativos). Teniendo en cuenta que las unidades de análisis no sean tan pequeñas, de esta forma se mantendrá el anonimato.

Los resultados muy globales pueden enmascarar información relevante que pueden ser de interés de análisis para la empresa. Por ello el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo recomienda establecer como unidad mínima de análisis departamentos o categorías de los puestos de trabajo etc.

### **3.3. PLANIFICACIÓN Y REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

La planificación para la ejecución de la respectiva metodología se inicia con la socialización a los colaboradores en la importancia de una participación activa y crítica (comunicando los objetivos de la encuesta) que se traducirá en beneficios tanto para el colaborador como para la empresa. Las obtenciones de una alta tasa de participación darán resultados válidos y fiables.

Además de comunicar los objetivos que se persiguen, también es importante a los participantes asegurar que el proceso es estrictamente anónimo y el manejo en el tratamiento de la data es confidencial.

Se explicará que los tiempos y espacios para la realización de las pruebas serán organizados para que se realicen de preferencia durante la jornada laboral.

En cuanto a la aplicación del personal operativo que no cuenta con cuenta de correo electrónico se socializara mediante charlas y carteleras Ver Anexos Expectativa 1. Durante

la aplicación se establecerá algunas orientaciones como: establecer una buena relación con las personas evaluadas, los evaluadores serán técnicos externos, realizar una buena introducción para reducir la ansiedad, las salas serán adecuadas para el evento libre de distracciones y asegurar que durante la sesión de aplicación sean atendidas todas las preguntas.

**Tabla 3.1.:** Grupo de estudio

ÁREA	POBLACIÓN	MUESTRA
ADMINISTRACIÓN	10	9
COMERCIAL MARKETING	23	16
FINANCIERO	8	6
GERENCIA GENERAL	6	6
RECURSOS HUMANOS	7	6
SEGURIDAD	71	66
TÉCNICO	15	11
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>120</b>

Elaborador por: Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

**Cuadro 3.2.:** Planificación de Evaluación Psicosocial

GRUPO DE ANALISIS		
FECHA DE PLANIFICACION		AGENTES IMPLICADOS
ACCIONES	PLAZOS DE IMPLEMENTACION	RESPONSABLES
<b>FASE 0:</b> Coordinación y entendimiento del proyecto	2 semanas	Recursos Humanos-Seguridad Industrial-Técnicos
<b>FASE 1:</b> Sensibilización		
Levantamiento información de la muestra de evaluados, agrupar las unidades de analisis.	3 semanas	Recursos Humanos-Seguridad Industrial-Técnicos
Levantamiento información al sistema.	1 semana	Seguridad Industrial-Técnicos-Sistemas
Comunicación Organizacional	2 semanas	Recursos Humanos-Comunicación Interna
Sesiones de Sensibilización personal operativo	1 semana	Recursos Humanos-Comunicación Interna
<b>FASE 2:</b> Diagnóstico y Analisis		
Proceso de Diagnóstico de evaluadores (aplicación de la prueba online y físicas)	2 semanas	Recursos Humanos-Técnicos
Elaboración y procesamiento de datos	1 semana	Seguridad Industrial-Técnicos
Presentación de Resultados Consolidados al Presidente Empresa y altos Ejecutivos	1 semana	Seguridad Industrial-Técnicos
<b>FASE 3:</b> Feedback y Planes		
Reuniones de difusión dirigida a mandos medios y colaboradores	1 semana	Seguridad Industrial-Técnicos
Reuniones de comites de planes prevencion	2 semanas	Recursos Humanos-Técnicos-Líderes áreas

Elaborador por: Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

### 3.4. APLICACIÓN DEL MÉTODO

En los resultados se procederá a valorar los riesgos para determinar las causas reales de los problemas hallados en el grupo objetivo evaluado al centro comercial. Por lo que obtendremos valoraciones: global y agrupadas por áreas. Los resultados de las puntuaciones que a continuación revisaremos serán presentados en un formato que contiene: probabilidades de riesgo junto con la media aritmética del grupo objetivo evaluado en cada uno de los factores, con su respectivo porcentaje de contestación del grupo analizado.

En la interpretación de las puntuaciones obtenidas en la administración de la escala a los grupos determinados, se utilizará un baremo con cuatro niveles, ver Cuadro 3.3.: Muy elevado, elevado, moderado, situación adecuada (para la obtención de validez y fiabilidad del instrumento F-Psico) que transforma las puntuaciones directas en percentiles lo que permite determinar distintos niveles de riesgo. Y los cuatro tramos mencionados se presentan gráficamente en distintos tonos de color.

**Cuadro 3.3.:** Baremo

PERCENTILES OBTENIDOS	RIESGO
$\text{Percentil} \geq P85$	Muy Elevado
$P75 \leq \text{Percentil} < P85$	Elevado
$P65 \leq \text{Percentil} < P75$	Moderado
$\text{Percentil} < P65$	Situación adecuada

**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

**Fuente:** INSTH - Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo

### 3.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS E INFORME

#### INFORME GLOBAL

#### RESULTADOS DE ENCUESTA F-PSICO



## Informe de Estudio Psicosocial

**Areas:** FINANCIERO, TESORERIA, CONTABILIDAD, VENTAS Y MARKETING, CONSTRUCCION PROYECTOS, CONTROL DE CALIDAD, DISEÑO Y PLANIFICACION, COMPRAS, MANTENIMIENTO, ESCRITURACIONES, OPERACIONES, CARTERA, TALENTO HUMANO, SISTEMAS CUMPLIMIENTO, LEGAL, CONTRALORIA, PRESIDENCIA, PLANEACION ESTRATEGICA.

**Población:** 140

**Tamaño de muestra:** 120

**Fecha de estudio:** SEPTIEMBRE 2015



Perfil Valorativo

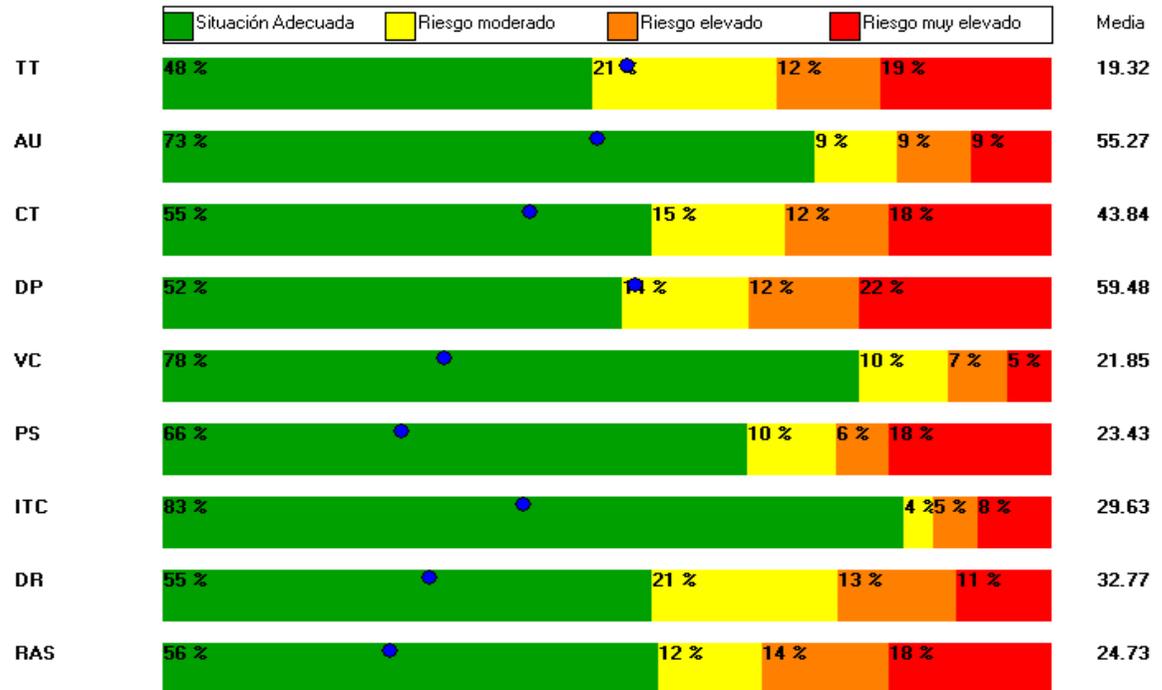


PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA		RIESGO MODERADO		RIESGO ELEVADO		RIESGO MUY ELEVADO	
					N	%	N	%	N	%	N	%
TT	0 - 37	19,32	10,48	21,50	58	48%	25	21%	14	12%	23	19%
AU	0 - 113	55,27	23,16	54,00	88	73%	11	9%	10	9%	11	9%
CT	0 - 106	43,84	17,92	44,00	66	55%	18	15%	14	12%	22	18%
DP	10 - 112	59,48	19,87	57,00	62	52%	17	14%	15	12%	26	22%
VC	0 - 69	21,85	13,37	21,50	94	78%	12	10%	8	7%	6	5%
PS	4 - 87	23,43	13,70	21,00	79	66%	12	10%	7	6%	22	18%
ITC	0 - 73	29,63	19,55	29,00	100	83%	4	4%	6	5%	10	8%
DR	1 - 109	32,77	18,42	31,00	66	55%	25	21%	16	13%	13	11%
RAS	0 - 97	24,73	15,77	23,50	67	56%	14	12%	17	14%	22	18%

- TT Tiempo de trabajo
- AU Autonomía
- CT Carga de trabajo
- DP Demandas psicológicas
- VC Variedad/contenido
- PS Participación/Supervisión
- ITC Interés trabajador/Compensación
- DR Desempeño de rol
- RAS Relaciones y apoyo social

Muestra (n) de Estudio

**120**





### Definiciones de Perfiles



<b>Tiempo de Trabajo (TT)</b>	Este factor hace referencia a distintos aspectos que tienen que ver con la ordenación y estructuración temporal de la actividad laboral a lo largo de la semana y de cada día de la semana. Este factor evalúa el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los periodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social.
<b>Autonomía (AU)</b>	Bajo este factor se acogen aspectos de las condiciones de trabajo referentes a la capacidad y posibilidad individual del trabajador para gestionar y tomar decisiones tanto sobre aspectos de la estructuración temporal de la actividad laboral como sobre cuestiones de procedimiento y organización del trabajo.
<b>Carga de Trabajo (CT)</b>	Por carga de trabajo se entiende el nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador ha de hacer frente, es decir, el grado de movilización requerido para resolver lo que exige la actividad laboral, con independencia de la naturaleza de la carga de trabajo (cognitiva, emocional). Se entiende que la carga de trabajo es elevada cuando hay mucha carga (componente cuantitativo) y es difícil (componente cualitativo).
<b>Demandas Psicológicas (DP)</b>	Las demandas psicológicas se refieren a la naturaleza de las distintas exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo. Tales demandas suelen ser de naturaleza cognitiva y de naturaleza emocional.
<b>Variedad / Contenido (VC)</b>	Este factor comprende la sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en sí mismo, para el trabajador, en el conjunto de la empresa y para la sociedad en general, siendo, además, reconocido y apreciado y ofertando al trabajador un sentido más allá de las contraprestaciones económicas.
<b>Participación / Supervisión (PS)</b>	Este factor recoge dos formas de las posibles dimensiones del control sobre el trabajo; el que ejerce el trabajador a través de su participación en diferentes aspectos del trabajo y el que ejerce la organización sobre el trabajador a través de la supervisión de sus quehaceres.
<b>Interés Trabajador / Compensación (ITC)</b>	El interés por el trabajador hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador. Estas cuestiones se manifiestan en la preocupación de la organización por la promoción, formación, desarrollo de carrera de sus trabajadores, por mantener informados a los trabajadores sobre tales cuestiones así como por la percepción tanto de seguridad en el empleo como de la existencia de un equilibrio entre lo que el trabajador aporta y la compensación que por ello obtiene.
<b>Desempeño del Rol (DR)</b>	Este factor considera los problemas que pueden derivarse de la definición de los cometidos de cada puesto de trabajo.
<b>Relaciones y Apoyo Social (RAS)</b>	El factor Relaciones Interpersonales se refiere a aquellos aspectos de las condiciones de trabajo que se derivan de las relaciones que se establecen entre las personas en los entornos de trabajo. Recoge este factor el concepto de "apoyo social", entendido como factor moderador del estrés, y que el método concreta estudiando la posibilidad de contar con apoyo instrumental o ayuda proveniente de otras personas del entorno de trabajo (jefes, compañeros,...) para poder realizar adecuadamente el trabajo, y por la calidad de tales relaciones.



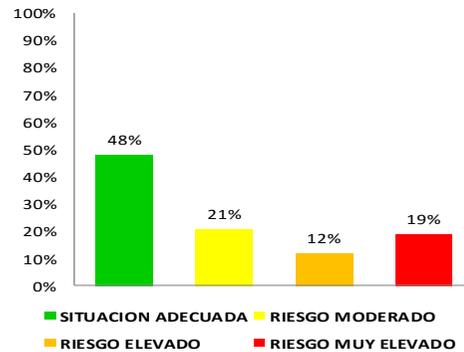
### Perfil - Tiempo de Trabajo (TT)



PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA		RIESGO MODERADO		RIESGO ELEVADO		RIESGO MUY ELEVADO	
TT	0 - 37	19,32	10,48	21,5	58	48%	25	21%	14	12%	23	19%

Este factor hace referencia a distintos aspectos que tienen que ver con la ordenación y estructuración temporal de la actividad laboral a lo largo de la semana y de cada día de la semana. Este factor evalúa el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los periodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social.

- TT** **Tiempo de trabajo**
- AU** Autonomía
- CT** Carga de trabajo
- DP** Demandas psicológicas
- VC** Variedad/contenido
- PS** Participación/Supervisión
- ITC** Interés trabajador/Compensación
- DR** Desempeño de rol
- RAS** Relaciones y apoyo social



Trabajo en sábados (Ítem 1)	
siempre o casi siempre	45%
a menudo	18%
a veces	15%
nunca o casi nunca	20%

Trabajo en domingos y festivos (Ítem 2)	
siempre o casi siempre	44%
a menudo	18%
a veces	15%
nunca o casi nunca	22%

Tiempo de descanso semanal (Ítem 5)	
siempre o casi siempre	64%
a menudo	11%
a veces	15%
nunca o casi nunca	9%

Compatibilidad vida laboral-vida social (Ítem 6)	
siempre o casi siempre	23%
a menudo	18%
a veces	39%
nunca o casi nunca	19%



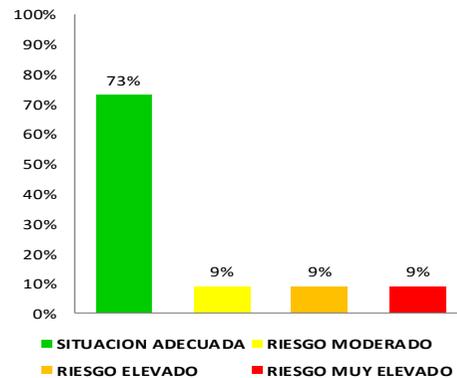
Perfil - Autonomía (AU)



PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA	RIESGO MODERADO	RIESGO ELEVADO	RIESGO MUY ELEVADO
AU	0 - 113	55,27	23,16	54	88 73%	11 9%	10 9%	11 9%

Bajo este factor se acogen aspectos de las condiciones de trabajo referentes a la capacidad y posibilidad individual del trabajador para gestionar y tomar decisiones tanto sobre aspectos de la estructuración temporal de la actividad laboral como sobre cuestiones de procedimiento y organización del trabajo.

- TT Tiempo de trabajo
- AU **Autonomía**
- CT Carga de trabajo
- DP Demandas psicológicas
- VC Variedad/contenido
- PS Participación/Supervisión
- ITC Interés trabajador/Compensación
- DR Desempeño de rol
- RAS Relaciones y apoyo social



Posibilidad de atender asuntos personales (Ítem 3)	
siempre o casi siempre	7%
a menudo	10%
a veces	48%
nunca o casi nunca	34%

Distribución de pausas reglamentarias (Ítem 7)	
siempre o casi siempre	20%
a menudo	15%
a veces	27%
nunca o casi nunca	37%

Adopción de pausas no reglamentarias (Ítem 8)	
siempre o casi siempre	7%
a menudo	10%
a veces	37%
nunca o casi nunca	44%

Determinación del ritmo (Ítem 9)	
siempre o casi siempre	31%
a menudo	18%
a veces	33%
nunca o casi nunca	16%

AUTONOMIA TEMPORAL

Actividades y tareas (Ítem 10 a)	
siempre o casi siempre	13%
a menudo	26%
a veces	30%
nunca o casi nunca	29%

Distribución de tareas (Ítem 10 b)	
siempre o casi siempre	23%
a menudo	21%
a veces	34%
nunca o casi nunca	20%

Distribución del espacio de trabajo (Ítem 10 c)	
siempre o casi siempre	29%
a menudo	19%
a veces	34%
nunca o casi nunca	17%

Métodos, procedimientos y protocolos (Ítem 10 d)	
siempre o casi siempre	36%
a menudo	25%
a veces	26%
nunca o casi nunca	10%

AUTONOMIA DECISIONAL

Cantidad de trabajo (Ítem 10 e)	
siempre o casi siempre	31%
a menudo	26%
a veces	24%
nunca o casi nunca	17%

Calidad del trabajo (Ítem 10 f)	
siempre o casi siempre	54%
a menudo	20%
a veces	14%
nunca o casi nunca	10%

Resolución de incidencias (Ítem 10 g)	
siempre o casi siempre	14%
a menudo	30%
a veces	38%
nunca o casi nunca	17%

Distribución turnos (Ítem 10 h)	
siempre o casi siempre	28%
a menudo	6%
a veces	12%
nunca o casi nunca	13%
No trabajo a turnos	39%

AUTONOMIA DECISIONAL

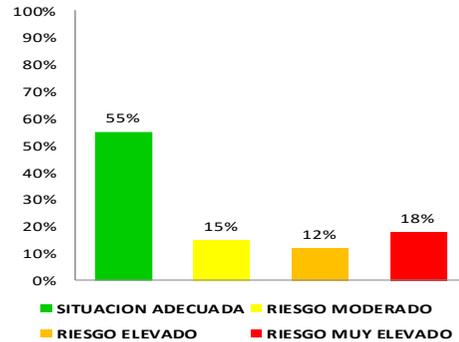


### Perfil - Carga de Trabajo (CT)

PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA	RIESGO MODERADO	RIESGO ELEVADO	RIESGO MUY ELEVADO
CT	0 - 106	43,84	17,92	44	66 55%	18 15%	14 12%	22 18%

Por carga de trabajo se entiende el nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador ha de hacer frente, es decir, el grado de movilización requerido para resolver lo que exige la actividad laboral, con independencia de la naturaleza de la carga de trabajo (cognitiva, emocional). Se entiende que la carga de trabajo es elevada cuando hay mucha carga (componente cuantitativo) y es difícil (componente cualitativo).

- TT Tiempo de trabajo
- AU Autonomía
- CT **Carga de trabajo**
- DP Demandas psicológicas
- VC Variedad/contenido
- PS Participación/Supervisión
- ITC Interés trabajador/Compensación
- DR Desempeño de rol
- RAS Relaciones y apoyo social



Tiempo asignado a la tarea (Ítem 23)		PRESIONES DE TIEMPOS
siempre o casi siempre	61%	
a menudo	17%	
a veces	18%	
nunca o casi nunca	2%	
Tiempo de trabajo con rapidez (Ítem 24)		
siempre o casi siempre	31%	
a menudo	22%	
a veces	23%	
nunca o casi nunca	22%	
Aceleración del ritmo de trabajo (Ítem 25)		
siempre o casi siempre	39%	
a menudo	37%	
a veces	19%	
nunca o casi nunca	4%	

Tiempo de atención (Ítem 21) Sólo a título descriptivo		ESFUERZO DE ATENCIÓN
siempre o casi siempre	32%	
a menudo	17%	
a veces	25%	
nunca o casi nunca	24%	
Intensidad de la atención (Ítem 22) Sólo a título descriptivo		
muy alta	73%	
alta	23%	
media	3%	
baja	0%	
muy baja	0%	

Atención múltiples tareas (Ítem 27)		ESFUERZO DE ATENCIÓN
siempre o casi siempre	21%	
a menudo	28%	
a veces	38%	
nunca o casi nunca	11%	

Interrupciones en la tarea (Ítem 30)		ESFUERZO DE ATENCIÓN
siempre o casi siempre	14%	
a menudo	9%	
a veces	53%	
nunca o casi nunca	23%	

Efecto de las interrupciones (Ítem 31)		ESFUERZO DE ATENCIÓN
siempre o casi siempre	10%	
a menudo	12%	
a veces	40%	
nunca o casi nunca	36%	

Previsibilidad de las tareas (Ítem 32)		ESFUERZO DE ATENCIÓN
siempre o casi siempre	9%	
a menudo	15%	
a veces	44%	
nunca o casi nunca	30%	

Cantidad de trabajo (Ítem 26)		CANTIDAD Y DIFICULTAD DE LA TAREA
excesiva	15%	
elevada	37%	
adecuada	45%	
escasa	1%	
muy escasa	0%	

Dificultad del trabajo (Ítem 28)		CANTIDAD Y DIFICULTAD DE LA TAREA
siempre o casi siempre	0%	
a menudo	4%	
a veces	43%	
nunca o casi nunca	51%	

Necesidad de ayuda (Ítem 29)		CANTIDAD Y DIFICULTAD DE LA TAREA
siempre o casi siempre	0%	
a menudo	0%	
a veces	55%	
nunca o casi nunca	44%	

Trabajo fuera del horario habitual (Ítem 4)		CANTIDAD Y DIFICULTAD DE LA TAREA
siempre o casi siempre	21%	
a menudo	17%	
a veces	30%	
nunca o casi nunca	30%	

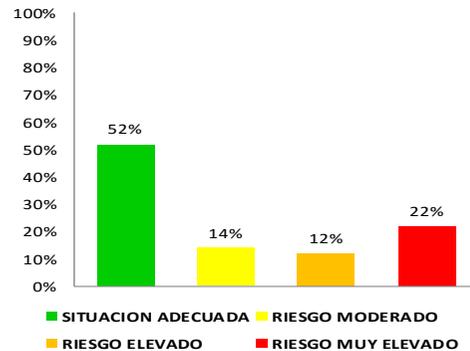


### Perfil - Demandas Psicológicas (DP)

PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA	RIESGO MODERADO	RIESGO ELEVADO	RIESGO MUY ELEVADO
DP	10 - 112	59,48	19,87	57	62 52%	17 14%	15 12%	26 22%

Las demandas psicológicas se refieren a la naturaleza de las distintas exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo. Tales demandas suelen ser de naturaleza cognitiva y de naturaleza emocional.

- TT Tiempo de trabajo
- AU Autonomía
- CT Carga de trabajo
- DP Demandas psicológicas
- VC Variedad/contenido
- PS Participación/Supervisión
- ITC Interés trabajador/Compensación
- DR Desempeño de rol
- RAS Relaciones y apoyo social



Requerimientos de aprendizajes (Ítem 33 a)	
siempre o casi siempre	29%
a menudo	21%
a veces	40%
nunca o casi nunca	8%
Requerimientos de adaptación (Ítem 33 b)	
siempre o casi siempre	31%
a menudo	24%
a veces	39%
nunca o casi nunca	5%
Requerimientos de iniciativas (Ítem 33 c)	
siempre o casi siempre	38%
a menudo	26%
a veces	27%
nunca o casi nunca	7%
Requerimientos de memorización (Ítem 33 d)	
siempre o casi siempre	80%
a menudo	13%
a veces	5%
nunca o casi nunca	0%
Requerimientos de creatividad (Ítem 33 e)	
siempre o casi siempre	65%
a menudo	20%
a veces	13%
nunca o casi nunca	1%

EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS

Requerimientos de trato con personas (Ítem 33 f)	
siempre o casi siempre	67%
a menudo	15%
a veces	15%
nunca o casi nunca	2%
Ocultación de emociones ante superiores (Ítem 34 a)	
siempre o casi siempre	30%
a menudo	11%
a veces	20%
nunca o casi nunca	22%
No tengo, no trato	15%
Ocultación de emociones ante subordinados (Ítem 34 b)	
siempre o casi siempre	16%
a menudo	4%
a veces	20%
nunca o casi nunca	27%
No tengo, no trato	30%
Ocultación de emociones ante compañeros (Ítem 34 c)	
siempre o casi siempre	13%
a menudo	11%
a veces	32%
nunca o casi nunca	30%
No tengo, no trato	11%

EXIGENCIAS EMOCIONALES

Ocultación de emociones ante clientes (Ítem 34 d)	
siempre o casi siempre	26%
a menudo	13%
a veces	11%
nunca o casi nunca	31%
No tengo, no trato	16%
Exposición a situaciones de impacto emocional (Ítem 35)	
siempre o casi siempre	8%
a menudo	17%
a veces	31%
nunca o casi nunca	42%
Demandas de respuesta emocional (Ítem 36)	
siempre o casi siempre	17%
a menudo	16%
a veces	29%
nunca o casi nunca	36%

EXIGENCIAS EMOCIONALES

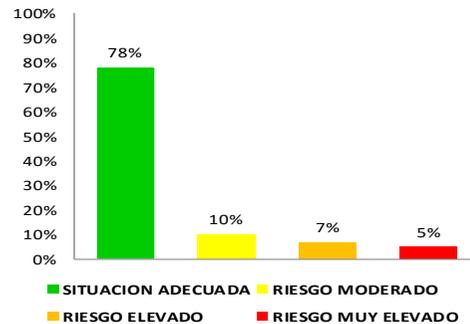


### Perfil - Variedad / Contenido (VC)

PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA	RIESGO MODERADO	RIESGO ELEVADO	RIESGO MUY ELEVADO
VC	0 - 69	21,85	13,37	21,5	94 78%	12 10%	8 7%	6 5%

Este factor comprende la sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en sí mismo, para el trabajador, en el conjunto de la empresa y para la sociedad en general, siendo, además, reconocido y apreciado y ofertando al trabajador un sentido más allá de las contraprestaciones económicas.

- TT** Tiempo de trabajo
- AU** Autonomía
- CT** Carga de trabajo
- DP** Demandas psicológicas
- VC** **Variedad/contenido**
- PS** Participación/Supervisión
- ITC** Interés trabajador/Compensación
- DR** Desempeño de rol
- RAS** Relaciones y apoyo social



Trabajo rutinario (Ítem 37)	
no	36%
a veces	32%
bastante	20%
mucho	10%

Reconocimiento del trabajo por compañeros (Ítem 40 b)	
siempre o casi siempre	27%
a menudo	25%
a veces	33%
nunca o casi nunca	13%
No tengo, no trato	0%

Sentido del trabajo (Ítem 38)	
mucho	63%
bastante	29%
poco	6%
nada	0%

Reconocimiento del trabajo por clientes (Ítem 40 c)	
siempre o casi siempre	29%
a menudo	20%
a veces	21%
nunca o casi nunca	19%
No tengo, no trato	9%

Contribución del trabajo (Ítem 39)	
no es muy importante	5%
es importante	37%
es muy importante	54%
no lo sé	3%

Reconocimiento del trabajo por familia (Ítem 40 d)	
siempre o casi siempre	54%
a menudo	25%
a veces	10%
nunca o casi nunca	6%
No tengo, no trato	2%

Reconocimiento del trabajo por superiores (Ítem 40 a)	
siempre o casi siempre	25%
a menudo	19%
a veces	38%
nunca o casi nunca	14%
No tengo, no trato	2%

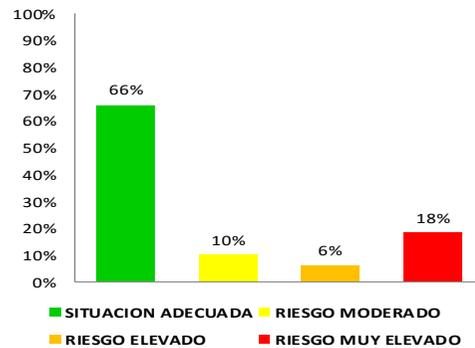


### Perfil - Participación / Supervisión (PS)

PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA	RIESGO MODERADO	RIESGO ELEVADO	RIESGO MUY ELEVADO
PS	4 - 87	23,43	13,7	21	79 66%	12 10%	7 6%	22 18%

Este factor recoge dos formas de las posibles dimensiones del control sobre el trabajo; el que ejerce el trabajador a través de su participación en diferentes aspectos del trabajo y el que ejerce la organización sobre el trabajador a través de la supervisión de sus quehaceres.

- TT Tiempo de trabajo
- AU Autonomía
- CT Carga de trabajo
- DP Demandas psicológicas
- VC Variedad/contenido
- PS **Participación/Supervisión**
- ITC Interés trabajador/Compensación
- DR Desempeño de rol
- RAS Relaciones y apoyo social



Participación en la introducción de cambios en equipos y materiales (Ítem 11 a)	
Puedo decidir	29%
Se me consulta	45%
Sólo recibo información	13%
Ninguna participación	11%

Participación en la introducción de cambios en la dirección (Ítem 11 e)	
Puedo decidir	34%
Se me consulta	49%
Sólo recibo información	11%
Ninguna participación	5%

Supervisión sobre la planificación (Ítem 12 b)	
no interviene	8%
insuficiente	9%
adecuada	66%
excesiva	15%

Participación en la introducción de métodos de trabajo (Ítem 11 b)	
Puedo decidir	17%
Se me consulta	51%
Sólo recibo información	18%
Ninguna participación	12%

Participación en contrataciones de personal (Ítem 11 f)	
Puedo decidir	95%
Se me consulta	0%
Sólo recibo información	4%
Ninguna participación	0%

Supervisión sobre el ritmo (Ítem 12 c)	
no interviene	7%
insuficiente	5%
adecuada	65%
excesiva	21%

Participación en el lanzamiento de nuevos productos (Ítem 11 c)	
Puedo decidir	26%
Se me consulta	53%
Sólo recibo información	14%
Ninguna participación	5%

Participación en la elaboración de normas de trabajo (Ítem 11 g)	
Puedo decidir	95%
Se me consulta	0%
Sólo recibo información	4%
Ninguna participación	0%

Supervisión sobre la calidad (Ítem 12 d)	
no interviene	5%
insuficiente	7%
adecuada	72%
excesiva	14%

Participación en la reorganización de áreas de trabajo (Ítem 11 d)	
Puedo decidir	40%
Se me consulta	45%
Sólo recibo información	10%
Ninguna participación	4%

Supervisión sobre los métodos (Ítem 12 a)	
no interviene	10%
insuficiente	8%
adecuada	61%
excesiva	20%

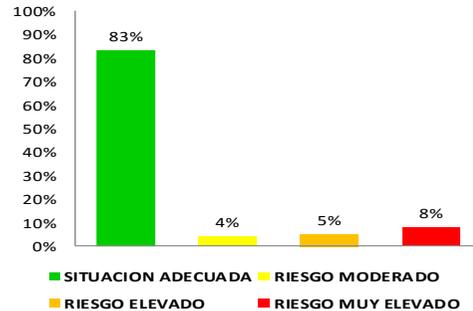


### Perfil - Interés Trabajador / Compensación (ITC)

PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA		RIESGO MODERADO		RIESGO ELEVADO		RIESGO MUY ELEVADO	
ITC	0 - 73	29,63	19,55	29	100	83%	4	4%	6	5%	10	8%

El interés por el trabajador hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador. Estas cuestiones se manifiestan en la preocupación de la organización por la promoción, formación, desarrollo de carrera de sus trabajadores, por mantener informados a los trabajadores sobre tales cuestiones así como por la percepción tanto de seguridad en el empleo como de la existencia de un equilibrio entre lo que el trabajador aporta y la compensación que por ello obtiene.

- TT Tiempo de trabajo
- AU Autonomía
- CT Carga de trabajo
- DP Demandas psicológicas
- VC Variedad/contenido
- PS Participación/Supervisión
- ITC **Interés trabajador/Compensación**
- DR Desempeño de rol
- RAS Relaciones y apoyo social



Información sobre la formación (ítem 13 a)	
no hay información	23%
insuficiente	15%
es adecuada	60%

Información sobre las posibilidades de promoción (ítem 13 b)	
no hay información	30%
insuficiente	12%
es adecuada	57%

Información sobre requisitos para la promoción (ítem 13 c)	
no hay información	44%
insuficiente	10%
es adecuada	45%

Información sobre la situación de la empresa (ítem 13 d)	
no hay información	23%
insuficiente	8%
es adecuada	68%

Facilidades para el desarrollo profesional (ítem 41)	
adecuadamente	27%
regular	25%
insuficientemente	20%
no existe posibilidad de desarrollo profesional	26%

Valoración de la formación (ítem 42)	
muy adecuada	38%
suficiente	35%
insuficiente en algunos casos	22%
totalmente insuficiente	4%

Equilibrio entre esfuerzo y recompensas (ítem 43)	
muy adecuada	30%
suficiente	36%
insuficiente en algunos casos	23%
totalmente insuficiente	10%

Satisfacción con el salario (ítem 44)	
muy satisfecho	10%
satisfecho	48%
insatisfecho	30%
muy insatisfecho	10%

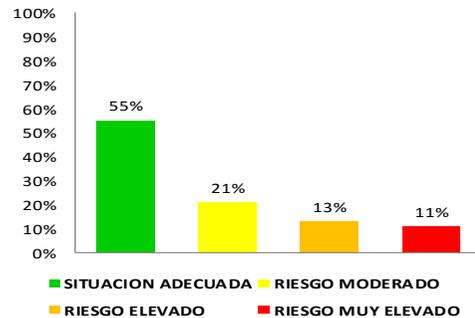


### Perfil - Desempeño del Rol (DR)

PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA	RIESGO MODERADO	RIESGO ELEVADO	RIESGO MUY ELEVADO
DR	1 - 109	32,77	18,42	31	66 55%	25 21%	16 13%	13 11%

Este factor considera los problemas que pueden derivarse de la definición de los cometidos de cada puesto de trabajo.

- TT Tiempo de trabajo
- AU Autonomía
- CT Carga de trabajo
- DP Demandas psicológicas
- VC Variedad/contenido
- PS Participación/Supervisión
- ITC Interés trabajador/Compensación
- DR **Desempeño de rol**
- RAS Relaciones y apoyo social



Especificaciones de los cometidos (ítem 14 a)	
muy clara	37%
clara	45%
poco clara	15%
nada clara	2%

Especificaciones de los tiempos de trabajo (ítem 14 e)	
muy clara	42%
clara	45%
poco clara	9%
nada clara	3%

Conflictos morales (ítem 15 c)	
siempre o casi siempre	5%
a menudo	9%
a veces	26%
nunca o casi nunca	58%

Especificaciones de los procedimientos (ítem 14 b)	
muy clara	35%
clara	50%
poco clara	13%
nada clara	0%

Especificaciones de la responsabilidad del puesto (ítem 14 f)	
muy clara	39%
clara	43%
poco clara	13%
nada clara	4%

Instrucciones contradictorias (ítem 15 d)	
siempre o casi siempre	26%
a menudo	17%
a veces	31%
nunca o casi nunca	24%

Especificaciones de la cantidad de trabajo (ítem 14 c)	
muy clara	39%
clara	51%
poco clara	8%
nada clara	0%

Tareas irrealizables (ítem 15 a)	
siempre o casi siempre	8%
a menudo	12%
a veces	39%
nunca o casi nunca	40%

Asignación de tareas que exceden el cometido del puesto (ítem 15 e)	
siempre o casi siempre	16%
a menudo	16%
a veces	32%
nunca o casi nunca	34%

Especificaciones de la calidad e trabajo (ítem 14 d)	
muy clara	50%
clara	43%
poco clara	6%
nada clara	0%

Procedimientos de trabajo incompatibles con objetivos (ítem 15 b)	
siempre o casi siempre	5%
a menudo	11%
a veces	30%
nunca o casi nunca	52%

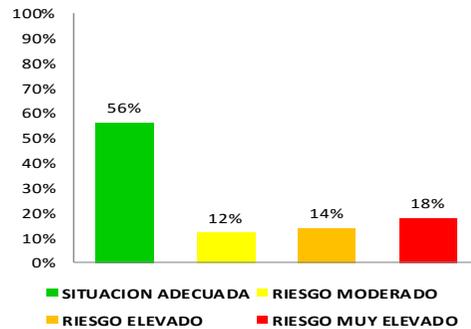


### Perfil - Relaciones y Apoyo Social (RAS)

PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA	RIESGO MODERADO	RIESGO ELEVADO	RIESGO MUY ELEVADO
RAS	0 - 97	24,73	15,77	23,5	67 56%	14 12%	17 14%	22 18%

El factor Relaciones Interpersonales se refiere a aquellos aspectos de las condiciones de trabajo que se derivan de las relaciones que se establecen entre las personas en los entornos de trabajo. Recoge este factor el concepto de "apoyo social", entendido como factor moderador del estrés, y que el método concreta estudiando la posibilidad de contar con apoyo instrumental o ayuda proveniente de otras personas del entorno de trabajo (jefes, compañeros,...) para poder realizar adecuadamente el trabajo, y por la calidad de tales relaciones.

- TT Tiempo de trabajo
- AU Autonomía
- CT Carga de trabajo
- DP Demandas psicológicas
- VC Variedad/contenido
- PS Participación/Supervisión
- ITC Interés trabajador/Compensación
- DR Desempeño de rol
- RAS **Relaciones y apoyo social**



**16 a ¿puedes contar con tus jefes?**

siempre o casi siempre	33%
a menudo	17%
a veces	36%
nunca o casi nunca	10%
No tengo, no hay otras	1%

**Calidad de las relaciones (ítem 17)**

buenas	71%
regulares	24%
malas	3%
no tengo compañeros	0%

**Gestión de la empresa de las situaciones de conflicto (ítem 19)**

deja que sean los implicados quienes solucionen el tema	9%
pide a los mandos de los afectados que traten de buscar una solución al problema	20%
tiene establecido un procedimiento formal de actuación	26%
no lo sé	43%

**16 b ¿puedes contar con tus compañeros?**

siempre o casi siempre	43%
a menudo	25%
a veces	23%
nunca o casi nunca	6%
No tengo, no hay otras	1%

**Exposición a conflictos interpersonales (ítem 18 a)**

raras veces	52%
con frecuencia	10%
constantemente	4%
no existen	32%

**Exposición a discriminación (ítem 20)**

siempre o casi siempre	5%
a menudo	3%
a veces	13%
nunca o casi nunca	78%

**16 c ¿puedes contar con tus subordinados?**

siempre o casi siempre	26%
a menudo	13%
a veces	25%
nunca o casi nunca	12%
No tengo, no hay otras	21%

**Exposición a violencia física (ítem 18 b)**

raras veces	19%
con frecuencia	2%
constantemente	0%
no existen	78%

**16 d ¿puedes contar con otras personas que trabajan en la empresa?**

siempre o casi siempre	13%
a menudo	16%
a veces	25%
nunca o casi nunca	27%
No tengo, no hay otras	17%

**Exposición a violencia psicológica (ítem 18 c)**

raras veces	27%
con frecuencia	17%
constantemente	5%
no existen	50%

**Exposición a acoso sexual (ítem 18 d)**

raras veces	5%
con frecuencia	0%
constantemente	0%
no existen	94%

**INFORME POR ÁREA**

**RESULTADOS DE ENCUESTA F-PSICO**

**Informe de Estudio Psicosocial**

**Gerencia: ADMINISTRACION**

**Departamento: COORDINACION GENERAL,  
OPERACIONES, COMPRAS**

**Población: 10**

**Tamaño de muestra: 9**

**Fecha de estudio: SEPTIEMBRE 2015**



Perfil Valorativo - Administración

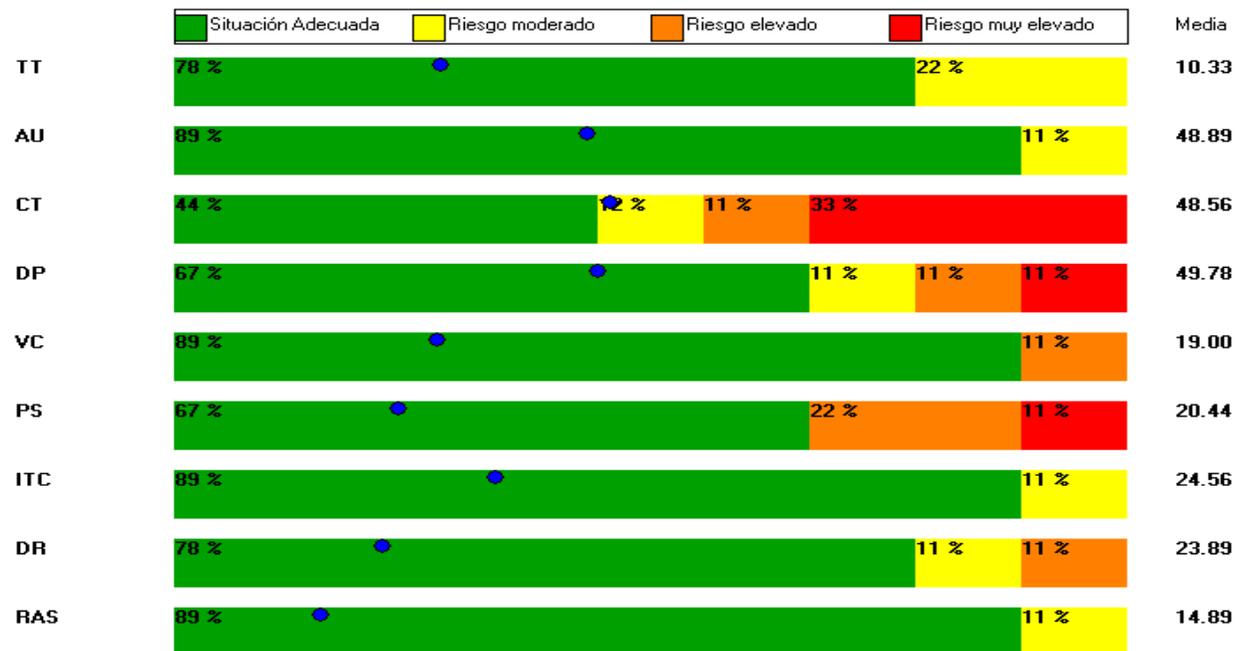


PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA	RIESGO MODERADO	RIESGO ELEVADO	RIESGO MUY ELEVADO
TT	0 - 37	10,33	9,15	10,00	7 78%	2 22%	0 0%	0 0%
AU	0 - 113	48,89	16,44	47,00	8 89%	1 11%	0 0%	0 0%
CT	0 - 106	48,56	19,21	49,00	4 44%	1 12%	1 11%	3 33%
DP	10 - 112	49,78	24,76	46,00	6 67%	1 11%	1 11%	1 11%
VC	0 - 69	19,00	12,77	21,00	8 89%	0 0%	1 11%	0 0%
PS	4 - 87	20,44	12,08	14,00	6 67%	0 0%	2 22%	1 11%
ITC	0 - 73	24,56	20,84	12,00	8 89%	1 11%	0 0%	0 0%
DR	1 - 109	23,89	16,40	29,00	7 78%	1 11%	1 11%	0 0%
RAS	0 - 97	14,89	8,62	16,00	8 89%	1 11%	0 0%	0 0%

- TT Tiempo de trabajo
- AU Autonomía
- CT Carga de trabajo
- DP Demandas psicológicas
- VC Variedad/contenido
- PS Participación/Supervisión
- ITC Interés trabajador/Compensación
- DR Desempeño de rol
- RAS Relaciones y apoyo social

Muestra (n) de Estudio

9

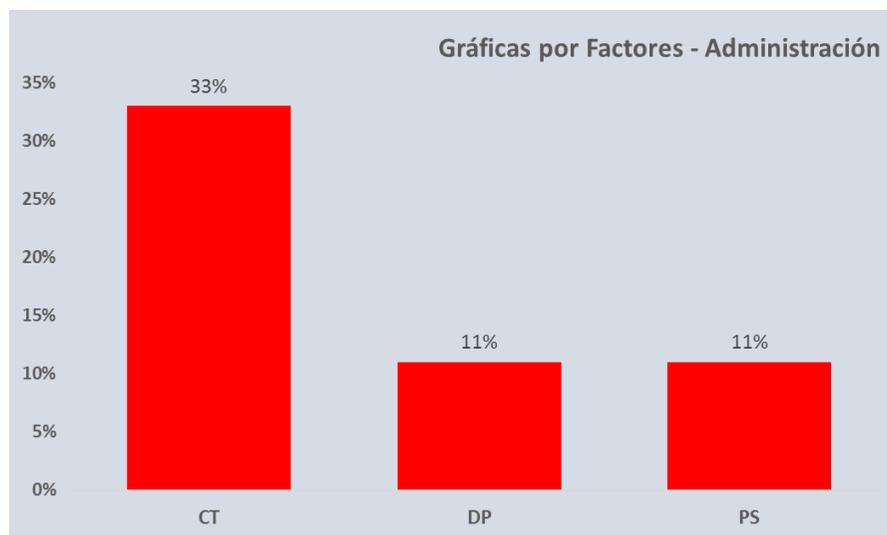


## GRÁFICAS POR FACTORES – ADMINISTRACIÓN

En el Grupo Administrativo se evidencia que los colaboradores del Centro Comercial que han sido evaluados presentan los siguientes factores psicosociales con un riesgo **MUY ELEVADO**:

- CT - Carga de Trabajo
- DP - Demandas Psicológicas
- PS - Participación / Supervisión

Estos tres factores son muy frecuentes en áreas Administrativas, pero como notamos el factor con mayor porcentaje es la Carga de Trabajo con un 33%. Estos factores de riesgos que se evidencian, los trabajaremos en nuestro plan de intervención.



## Informe de Estudio Psicosocial

**Gerencia:** COMERCIAL Y MARKETING

**Departamento:** COMERCIAL, MARKETING, SALON DE  
EVENTOS

**Población:** 23

**Tamaño de muestra:** 16

**Fecha de estudio:** SEPTIEMBRE 2015



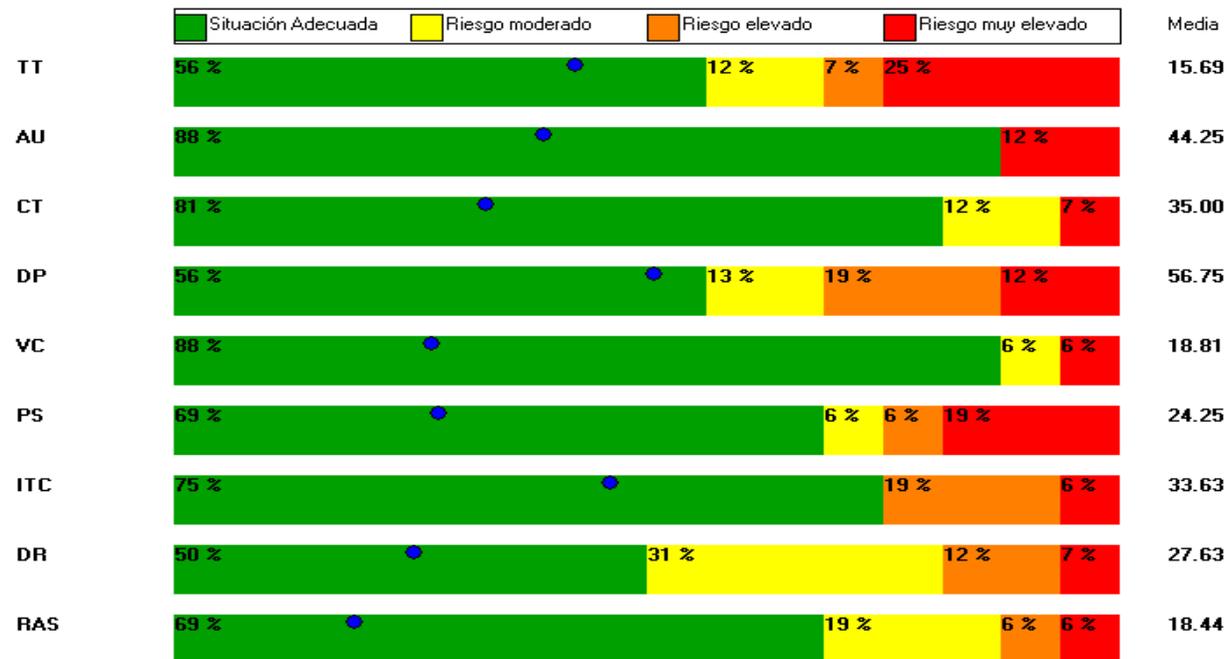
Perfil Valorativo - Comercial y Marketing



PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA	RIESGO MODERADO	RIESGO ELEVADO	RIESGO MUY ELEVADO
TT	0 - 37	15,69	12,71	11,00	9 56%	2 12%	1 7%	4 25%
AU	0 - 113	44,25	25,23	40,50	14 88%	0 0%	0 0%	2 12%
CT	0 - 106	35,00	14,60	34,00	13 81%	2 12%	0 0%	1 7%
DP	10 - 112	56,75	17,95	57,00	9 56%	2 13%	3 19%	2 12%
VC	0 - 69	18,81	13,77	20,50	14 88%	1 6%	0 0%	1 6%
PS	4 - 87	24,25	13,38	21,50	11 69%	1 6%	1 6%	3 19%
ITC	0 - 73	33,63	19,33	32,50	12 75%	0 0%	3 19%	1 6%
DR	1 - 109	27,63	19,23	34,50	8 50%	5 31%	2 12%	1 7%
RAS	0 - 97	18,44	13,57	22,50	11 69%	3 19%	1 6%	1 6%

- TT Tiempo de trabajo
- AU Autonomía
- CT Carga de trabajo
- DP Demandas psicológicas
- VC Variedad/contenido
- PS Participación/Supervisión
- ITC Interés trabajador/Compensación
- DR Desempeño de rol
- RAS Relaciones y apoyo social

Muestra (n) de Estudio  
**16**

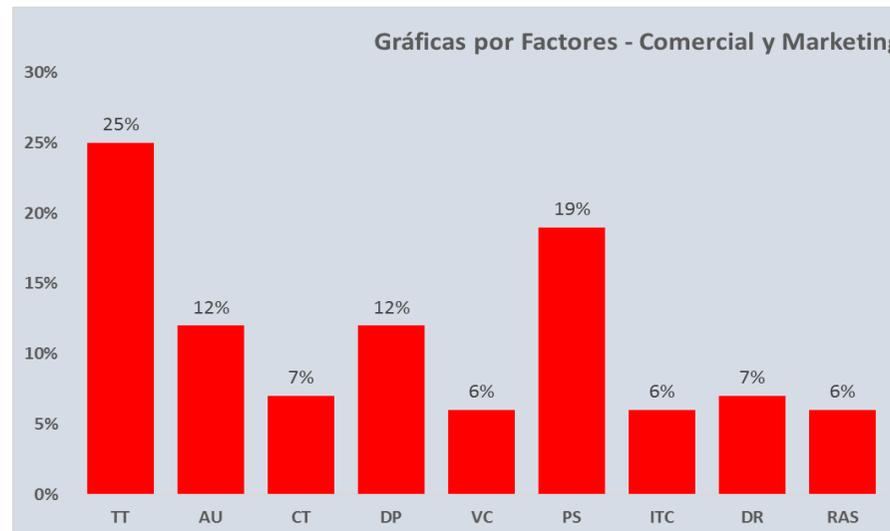


## GRÁFICAS POR FACTORES – COMERCIAL Y MARKETING

En el Grupo Comercial y Marketing se evidencia que los colaboradores del Centro Comercial que han sido evaluados presentan los siguientes factores psicosociales con un riesgo **MUY ELEVADO**:

- TT - Tiempo de Trabajo
- AU - Autonomía
- CT - Carga de Trabajo
- DP - Demandas Psicológicas
- VC - Variedad / Contenido
- PS - Participación / Supervisión
- ITC - Interés Trabajador / Compensación
- DR - Desempeño Rol
- RAS - Relaciones y Apoyo Social

Estos factores son muy frecuentes en áreas Comerciales, pero como notamos los factores con mayor porcentaje son Tiempo de Trabajo con un 25% y Participación / Supervisión con un 19%. Estos factores de riesgos los trabajaremos en nuestro plan de intervención.



## Informe de Estudio Psicosocial

**Gerencia:** FINANCIERO

**Departamento:** CONTABILIDAD, FINANCIERO

**Población:** 8

**Tamaño de muestra:** 6

**Fecha de estudio:** SEPTIEMBRE 2015



Perfil Valorativo - Financiero

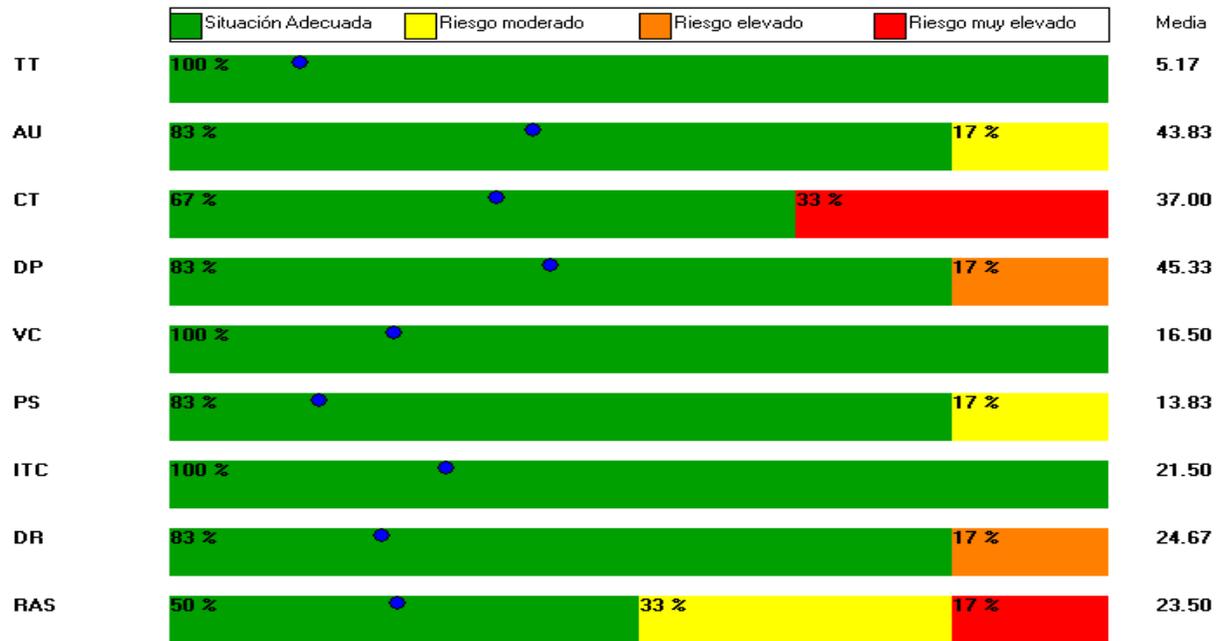


PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA		RIESGO MODERADO		RIESGO ELEVADO		RIESGO MUY ELEVADO	
TT	0 - 37	5,17	4,58	5,50	6	100%	0	0%	0	0%	0	0%
AU	0 - 113	43,83	25,47	42,00	5	83%	1	17%	0	0%	0	0%
CT	0 - 106	17,00	22,08	27,50	4	67%	0	0%	0	0%	2	33%
DP	10 - 112	45,33	16,66	45,50	5	83%	0	0%	1	17%	0	0%
VC	0 - 69	16,50	5,24	17,00	6	100%	0	0%	0	0%	0	0%
PS	4 - 87	13,83	9,62	12,00	5	83%	1	17%	0	0%	0	0%
ITC	0 - 73	21,50	16,38	13,00	6	100%	0	0%	0	0%	0	0%
DR	1 - 109	24,67	14,18	18,00	5	83%	0	0%	1	17%	0	0%
RAS	0 - 97	23,50	18,98	21,00	3	50%	2	33%	0	0%	1	17%

- TT Tiempo de trabajo
- AU Autonomía
- CT Carga de trabajo
- DP Demandas psicológicas
- VC Variedad/contenido
- PS Participación/Supervisión
- ITC Interés trabajador/Compensación
- DR Desempeño de rol
- RAS Relaciones y apoyo social

Muestra (n) de Estudio

6

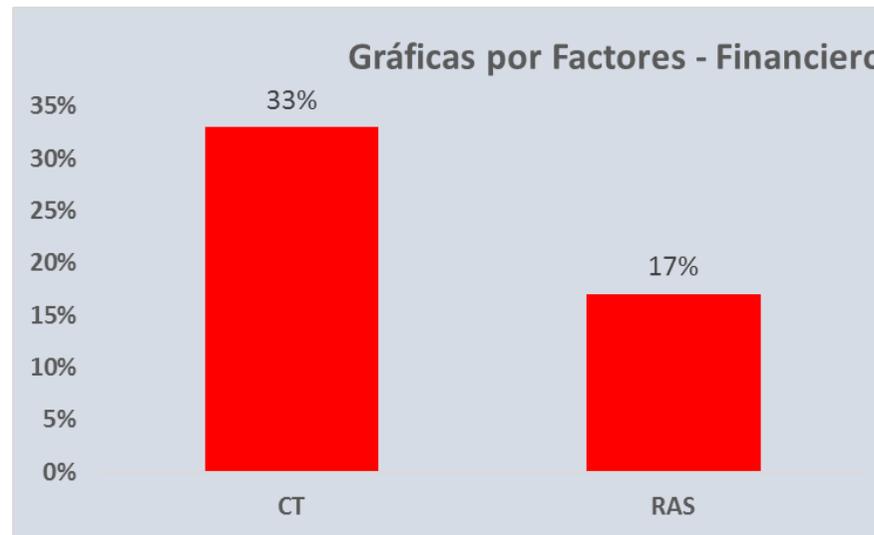


### GRÁFICAS POR FACTORES – FINANCIERO

En el Grupo Financiero se evidencia que los colaboradores del Centro Comercial que han sido evaluados presentan los siguientes factores psicosociales con un riesgo **MUY ELEVADO**:

- CT - Carga de Trabajo
- RAS - Relaciones y Apoyo Social

Estos dos factores son muy frecuentes en este tipo de áreas, pero como notamos el factor con mayor porcentaje es la Carga de Trabajo con un 33%. Un dato que nos llama la atención es el factor de Relaciones y Apoyo Social que parece ser de mucho significado para el área financiera. Estos factores de riesgos los trabajaremos en nuestro plan de intervención.



## Informe de Estudio Psicosocial

**Gerencia:** GERENCIA GENERAL

**Departamento:** SISTEMAS, GERENCIA GENERAL,  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL,  
CONTRALORIA

**Población:** 6

**Tamaño de muestra:** 6

**Fecha de estudio:** SEPTIEMBRE 2015



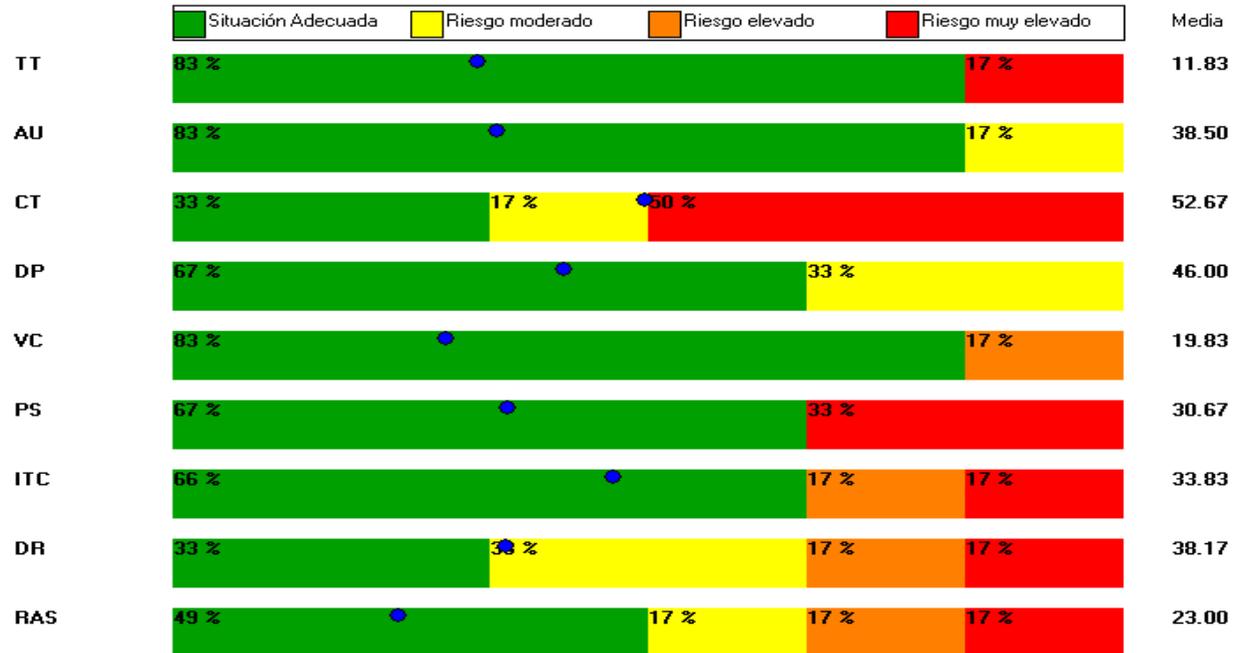
Perfil Valorativo - Gerencia General



PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA	RIESGO MODERADO	RIESGO ELEVADO	RIESGO MUY ELEVADO
TT	0 - 37	11,83	13,20	8,00	5 83%	0 0%	0 0%	1 17%
AU	0 - 113	38,50	25,29	30,58	5 83%	1 17%	0 0%	0 0%
CT	0 - 106	52,67	19,67	56,00	2 33%	1 17%	0 0%	3 50%
DP	10 - 112	46,00	14,86	40,50	4 67%	2 33%	0 0%	0 0%
VC	0 - 69	19,83	14,58	22,00	5 83%	0 0%	1 17%	0 0%
PS	4 - 87	30,67	22,46	20,00	4 67%	0 0%	0 0%	2 33%
ITC	0 - 73	33,83	25,28	37,50	4 66%	0 0%	1 17%	1 17%
DR	1 - 109	38,17	17,72	41,00	2 33%	2 33%	1 17%	1 17%
RAS	0 - 97	23,00	13,89	50,50	3 49%	1 17%	1 17%	1 17%

- TT Tiempo de trabajo
- AU Autonomía
- CT Carga de trabajo
- DP Demandas psicológicas
- VC Variedad/contenido
- PS Participación/Supervisión
- ITC Interés trabajador/Compensación
- DR Desempeño de rol
- RAS Relaciones y apoyo social

Muestra (n) de Estudio  
**6**

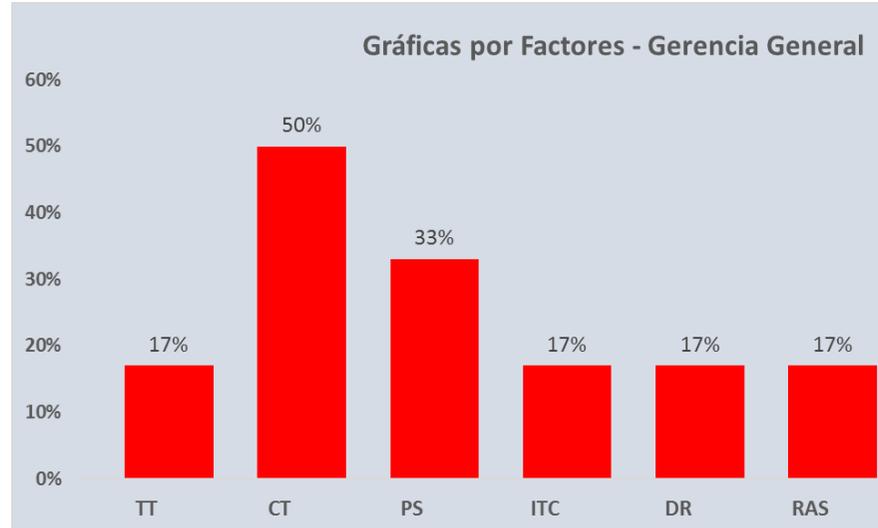


### GRÁFICAS POR FACTORES – GERENCIA GENERAL

En el Grupo de Gerencia General se evidencia que los colaboradores del Centro Comercial que han sido evaluados presentan los siguientes factores psicosociales con un riesgo **MUY ELEVADO**:

- TT - Tiempo de Trabajo
- CT - Carga de Trabajo
- PS - Participación / Supervisión
- ITC - Interés Trabajador / Compensación
- DR - Desempeño Rol
- RAS - Relaciones y Apoyo Social

Estos factores son muy frecuentes en áreas de Dirección, pero como notamos los factores con mayor porcentaje son Carga de Trabajo con un 50% y Participación / Supervisión con un 33%. Estos factores de riesgos los trabajaremos en nuestro plan de intervención.



**Informe de Estudio Psicosocial**

**Gerencia:** RECURSOS HUMANOS

**Departamento:** RECURSOS HUMANOS

**Población:** 7

**Tamaño de muestra:** 6

**Fecha de estudio:** SEPTIEMBRE 2015



Perfil Valorativo - Recursos Humanos

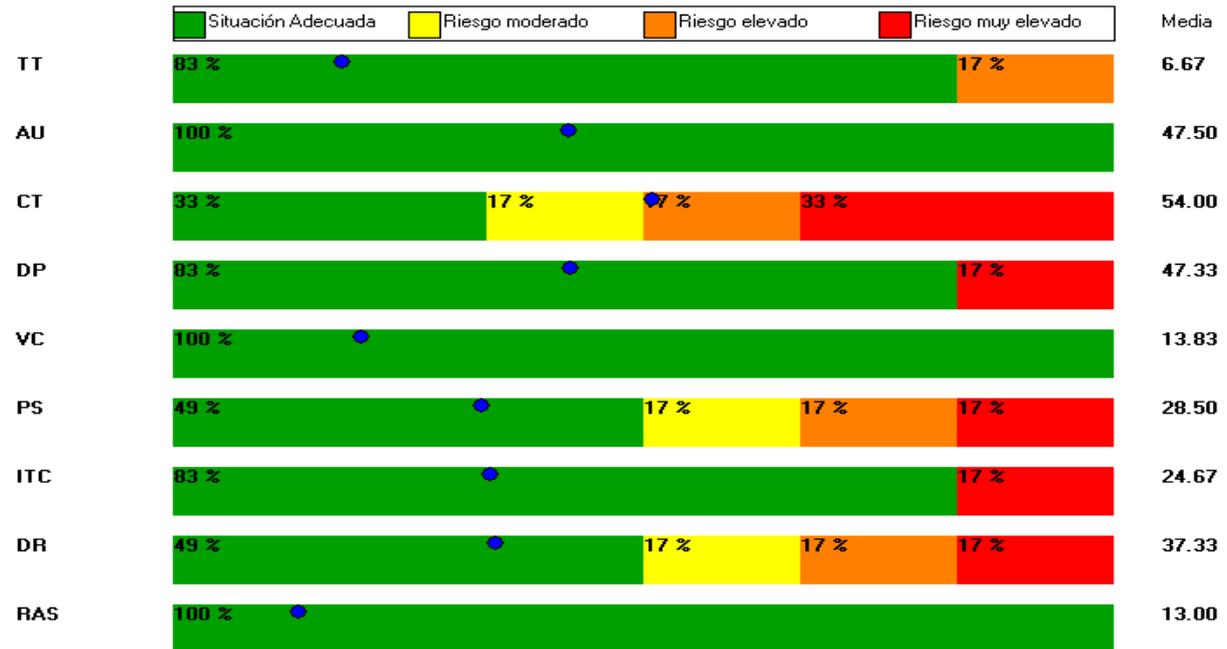


PERFIL	RANGO	MEDIA	DES. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA		RIESGO MODERADO		RIESGO ELEVADO		RIESGO MUY ELEVADO	
TT	0 - 37	6,67	11,15	1,00	5	83%	0	0%	1	17%	0	0%
AU	0 - 113	47,50	16,90	47,50	6	100%	0	0%	0	0%	0	0%
CT	0 - 106	54,00	15,81	55,00	2	33%	1	17%	1	17%	2	33%
DP	10 - 112	47,33	18,96	46,50	5	83%	0	0%	0	0%	1	17%
VC	0 - 69	13,83	10,23	12,50	6	100%	0	0%	0	0%	0	0%
PS	4 - 87	28,50	7,23	27,00	3	49%	1	17%	1	17%	1	17%
ITC	0 - 73	24,67	24,09	23,00	5	83%	0	0%	0	0%	1	17%
DR	1 - 109	37,33	17,08	38,50	3	49%	1	17%	1	17%	1	17%
RAS	0 - 97	13,00	8,83	13,00	6	100%	0	0%	0	0%	0	0%

- TT Tiempo de trabajo
- AU Autonomía
- CT Carga de trabajo
- DP Demandas psicológicas
- VC Variedad/contenido
- PS Participación/Supervisión
- ITC Interés trabajador/Compensación
- DR Desempeño de rol
- RAS Relaciones y apoyo social

Muestra (n) de Estudio

6



### GRÁFICAS POR FACTORES – RECURSOS HUMANOS

En el Grupo de Recursos Humanos se evidencia que los colaboradores del Centro Comercial que han sido evaluados presentan los siguientes factores psicosociales con un riesgo **MUY ELEVADO**:

- CT - Carga de Trabajo
- DP - Demanda Psicológica
- PS - Participación / Supervisión
- ITC - Interés Trabajador / Compensación
- DR - Desempeño Rol

Estos factores son muy frecuentes en áreas de Recursos Humanos, pero como notamos el factor con mayor porcentaje es Carga de Trabajo con un 33%. Este y los otros factores de riesgos los trabajaremos en nuestro plan de intervención.



**Informe de Estudio Psicosocial**

**Area:** SEGURIDAD

**Departamento:** CONSOLA, SOLPARKING, SERVICIO AL  
CLIENTE, GERENCIA

**Población:** 71

**Tamaño de muestra:** 66

**Fecha de estudio:** SEPTIEMBRE 2015



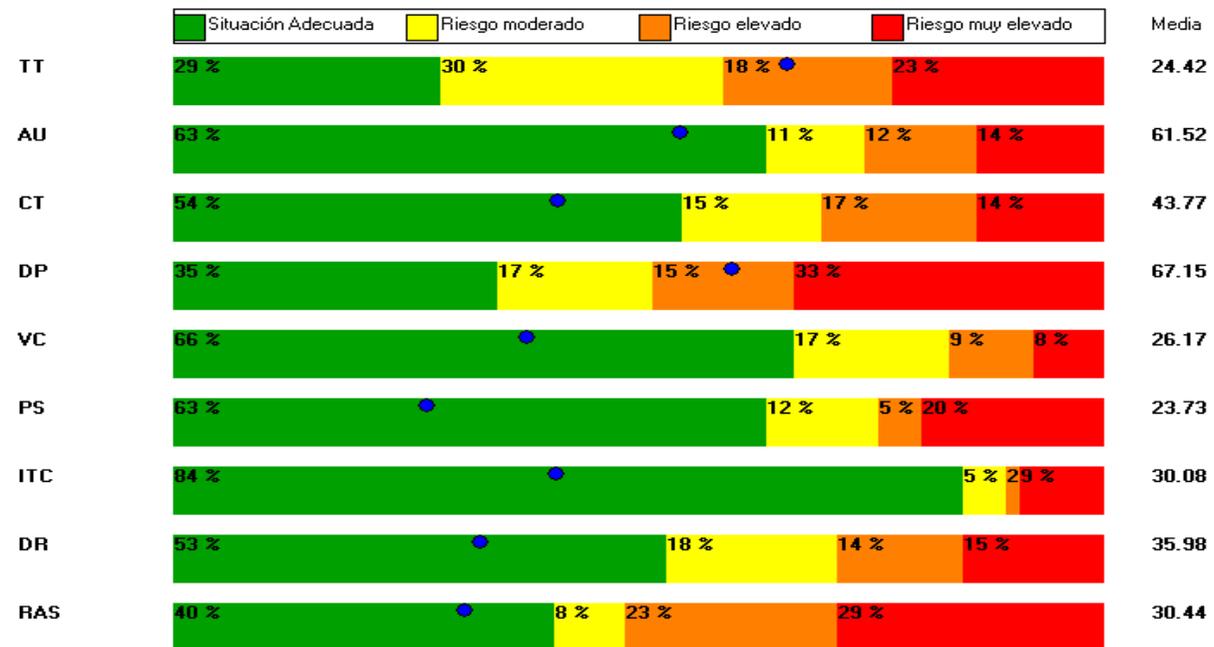
Perfil Valorativo - Seguridad



PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA		RIESGO MODERADO		RIESGO ELEVADO		RIESGO MUY ELEVADO	
TT	0 - 37	24,42	5,81	24,00	19	29%	20	30%	12	18%	15	23%
AU	0 - 113	61,52	22,51	59,50	42	63%	7	11%	8	12%	9	14%
CT	0 - 106	43,77	17,58	44,50	36	54%	10	15%	11	17%	9	14%
DP	10 - 112	67,15	18,50	66,00	23	35%	11	17%	10	15%	22	33%
VC	0 - 69	26,17	13,02	25,50	44	66%	11	17%	6	9%	5	8%
PS	4 - 87	23,73	13,05	22,00	42	63%	8	12%	3	5%	13	20%
ITC	0 - 73	30,08	19,22	28,00	56	84%	3	5%	1	2%	6	9%
DR	1 - 109	35,98	18,75	32,50	35	53%	12	18%	9	14%	10	15%
RAS	0 - 97	30,44	16,08	32,00	27	40%	5	8%	15	23%	19	29%

- TT Tiempo de trabajo
- AU Autonomía
- CT Carga de trabajo
- DP Demandas psicológicas
- VC Variedad/contenido
- PS Participación/Supervisión
- ITC Interés trabajador/Compensación
- DR Desempeño de rol
- RAS Relaciones y apoyo social

Muestra (n) de Estudio  
**66**

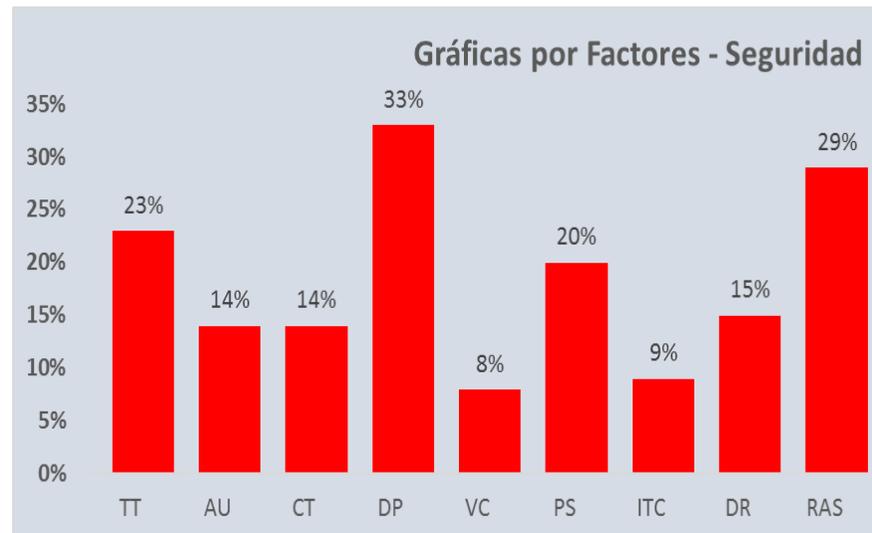


### GRÁFICAS POR FACTORES – SEGURIDAD

En el Grupo de Seguridad se evidencia que los colaboradores del Centro Comercial que han sido evaluados presentan los siguientes factores psicosociales con un riesgo **MUY ELEVADO**:

- TT - Tiempo de Trabajo
- AU - Autonomía
- CT - Carga de Trabajo
- DP - Demandas Psicológicas
- VC - Variedad / Contenido
- PS - Participación / Supervisión
- ITC - Interés Trabajador / Compensación
- DR - Desempeño Rol
- RAS - Relaciones y Apoyo Social

Estos factores son muy frecuentes en áreas de Seguridad, pero como notamos el factor con mayor porcentaje es Demanda Psicológica con un 33% y Relaciones y Apoyo Social con un 33%. Este y los otros factores de riesgos los trabajaremos en nuestro plan de intervención.



## Informe de Estudio Psicosocial

**Gerencia:** TECNICO

**Departamento:** TECNICO

**Población:** 15

**Tamaño de muestra:** 11

**Fecha de estudio:** SEPTIEMBRE 2015



Perfil Valorativo - Técnico

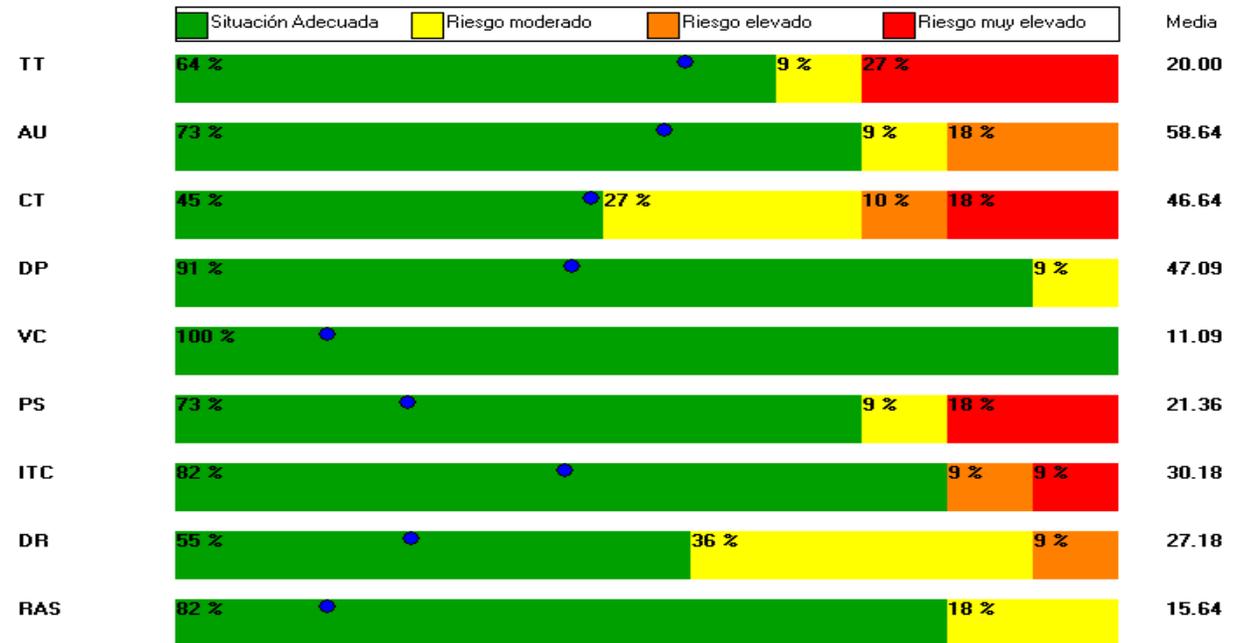


PERFIL	RANGO	MEDIA	DESV. TIP.	MEDIANA	SITUACION ADECUADA	RIESGO MODERADO	RIESGO ELEVADO	RIESGO MUY ELEVADO
TT	0 - 37	20,00	10,07	17,00	7 64%	1 9%	0 0%	3 27%
AU	0 - 113	58,64	18,58	60,00	8 73%	1 9%	2 18%	0 0%
CT	0 - 106	46,64	18,54	51,00	5 45%	3 27%	1 10%	2 18%
DP	10 - 112	47,09	9,97	49,00	10 91%	1 9%	0 0%	0 0%
VC	0 - 69	11,09	10,30	12,00	11 100%	0 0%	0 0%	0 0%
PS	4 - 87	21,36	17,32	13,00	8 73%	1 9%	0 0%	2 18%
ITC	0 - 73	30,18	19,48	29,00	9 82%	0 0%	1 9%	1 9%
DR	1 - 109	27,18	16,86	24,00	6 55%	4 36%	1 9%	0 0%
RAS	0 - 97	15,64	9,20	15,00	9 82%	2 18%	0 0%	0 0%

- TT Tiempo de trabajo
- AU Autonomía
- CT Carga de trabajo
- DP Demandas psicológicas
- VC Variedad/contenido
- PS Participación/Supervisión
- ITC Interés trabajador/Compensación
- DR Desempeño de rol
- RAS Relaciones y apoyo social

Muestra (n) de Estudio

11

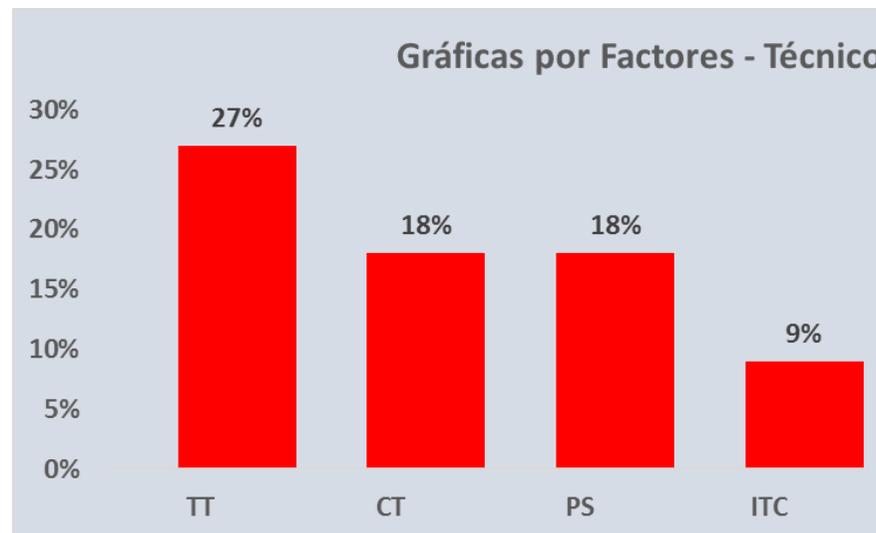


### GRÁFICAS POR FACTORES – TÉCNICO

En el Grupo Técnico se evidencia que los colaboradores del Centro Comercial que han sido evaluados presentan los siguientes factores psicosociales con un riesgo **MUY ELEVADO**:

- TT - Tiempo de Trabajo
- CT - Carga de Trabajo
- PS - Participación / Supervisión
- ITC - Interés Trabajador / Compensación

Estos factores son muy frecuentes en áreas Técnicas, pero como notamos el factor con mayor porcentaje es Tiempo de Trabajo con un 27%. Este y los otros factores de riesgos los trabajaremos en nuestro plan de intervención.



## CAPITULO IV: DIAGNOSTICO

### 4.1. CONCLUSIONES

El fin de este estudio es proporcionar las herramientas a el área de Recursos Humanos, después de haber realizado la evaluación de riesgos psicosociales, pueda así iniciar un plan de mejora de las condiciones de los colaboradores a través de un nuestro plan de intervención que tiene como objetivo reducir al máximo los factores de riesgos que se está expuesto.

Finalmente, después de analizar los resultados obtenidos de los 9 factores psicosociales en la matriz siguiente, detallamos los porcentajes que están dentro del rango de riesgos MUY ELEVADO, en la cual está enfocado nuestro plan de intervención, considerando que a la vez dicho plan afectaría directamente a los riesgos en el rango de ELEVADO.

**Figura 4.1.:** Detalle de Resultados más Críticos agrupados por Áreas

GRUPOS DE ESTUDIOS	TIEMPO DE TRABAJO	AUTONOMÍA	CARGA DE TRABAJO	DEMANDA PSICOLÓGICA	VARIEDAD/CONTENIDO	PARTICIPACIÓN/SUPERVISIÓN	INTERÉS TRABAJADOR/COMPENSACIÓN	DESEMPEÑO DEL ROL	RELACIONES Y APOYO SOCIAL
ADMINISTRACIÓN			33%	11%	11%				
COMERCIAL Y MARKETING	25%	12%	7%	12%	6%	19%	6%	7%	6%
FINANCIERO			33%						17%
GERENCIA GENERAL	17%		50%			33%	17%	17%	17%
RECURSOS HUMANOS			33%	17%		17%	17%	17%	
SEGURIDAD	23%	14%	14%	33%	8%	20%	9%	15%	29%
TÉCNICO	27%		18%			18%	9%		

**Elaborador por:** Psc. Shirley Rodríguez e Ing. Walter Cedeño

- Como observamos en las 7 áreas presentan riesgos muy elevados, unas en mayor cantidad que otras. Las áreas más críticas que están expuesta con los 9 factores de riesgos psicosociales son COMERCIAL / MARKETING y SEGURIDAD.

- Se evidencia que todas las áreas están expuestas al factor de riesgo psicosocial CARGA DE TRABAJO entendiéndose que es alto el nivel de demanda de trabajo a la que es exigido por la empresa. Por otra parte, un gran porcentaje de las áreas también están expuestas a los factores de riesgos como PARTICIPACIÓN / SUPERVISIÓN - INTERÉS TRABAJADOR / COMPENSACIÓN. En ese orden el primero hace referencia al sentir de la poca participación y decisión en temas importantes para la empresa y a la excesiva supervisión en los procesos; en el segundo factor muestra la baja percepción de los colaboradores por parte de la empresa en los temas de promoción, formación y desarrollo de carreras profesionales y la carencia de equilibrio entre lo que el colaborador aporta y la compensación que recibe.
- En esta escala los factores de riesgos evaluados, con un poco menos participación en las áreas son: TIEMPO DE TRABAJO, DEMANDA PSICOLÓGICA, DESEMPEÑO DEL ROL y RELACIONES / APOYO SOCIAL; los que también son de mucha relevancia
- Por último, pero con menos impacto en las áreas evaluadas están los factores VARIEDAD / CONTENIDO y AUTONOMÍA, con participación en 3 y 2 áreas respectivamente, se considerarán también en nuestro plan de intervención.

En cuánto hallazgo notable de factores psicosociales (siendo estos también potencialmente factores de riesgo) es que los resultados productos de la interacción entre trabajo y persona, pueden llegar a ser positivos si el trabajador tiene la posibilidad de desarrollar sus capacidades. En esta determinada situación, el objetivo preventivo que el técnico deberá realizar es la optimización, para evitar efectos adversos y promover más bien efectos beneficiosos. Es decir que los resultados de los factores de riesgos psicosociales, no solo determinan aspectos negativos a mejorar sino también nos permitirá ver factores que se encuentran en niveles aceptables o excelentes, lo que invita a trabajar en mantenerlos y para que no baje lo que ya se ha logrado en la organización.

## **4.2. RECOMENDACIONES**

1. Realizar de forma inmediata un plan de intervención psicosocial, basándonos en los resultados obtenidos en la evaluación de riesgos psicosociales realizada. se planificará las distintas acciones a ejecutarse con sus: responsables, recursos, plazos de ejecución, indicadores y medios de verificación.
2. Una vez terminada la ejecución del plan de intervención, realizar una nueva evaluación de riesgos psicosociales, para medir la efectividad del plan.
3. Realizar programas de capacitación e integración en forma paralela a la ejecución de plan de intervención, con temas de comunicación efectiva, trabajo en equipos, grupos focales (G1) para resolución de problemas y toma de decisiones.

### 4.3. PLAN DE INTERVENCIÓN A APLICARSE

PLAN DE INTERVENCIÓN						
FECHA: Junio 2016						
RESPONSABLE DEL PLAN EN GENERAL: Miembros del Comité						
ACCIONES	AREA	FACTORES A INTERVENIR	PLAZO	FRECUENCIA	RESPONSABLES	
<b>ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTO</b>	<b>Administración</b>	Carga de Trabajo	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area	
		<b>Comercial y Marketing</b>	Carga de Trabajo	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area
		Desempeño del rol	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area	
		Tiempo de Trabajo	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area	
		Variiedad/contenido	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area	
	<b>Financiero</b>	Carga de Trabajo	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area	
	<b>Gerencia General</b>	Carga de Trabajo	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area	
		Desempeño del rol	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area	
		Tiempo de Trabajo	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area	
	<b>Seguridad</b>	Carga de Trabajo	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area	
		Desempeño del rol	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area	
		Tiempo de Trabajo	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area	
	<b>Talento Humano</b>	Variiedad/contenido	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area	
		Carga de Trabajo	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area	
<b>Tecnico</b>	Desempeño del rol	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area		
	Carga de Trabajo	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area		
	Tiempo de Trabajo	<b>Dic-17</b>	Semestral	Recursos Humanos/Gerente Area		
<b>Total Estudio tiempos y movimientos</b>						
<b>PROGRAMAS DE PAUSAS ACTIVAS</b>	<b>Administración</b>	Demanda Psicológica	<b>Dic-17</b>	Diaria	Jefe Area / Seguridad Industrial	
	<b>Comercial y Marketing</b>	Demanda Psicológica	<b>Dic-17</b>	Diaria	Jefe Area / Seguridad Industrial	
	<b>Seguridad</b>	Demanda Psicológica	<b>Dic-17</b>	Diaria	Jefe Area / Seguridad Industrial	
	<b>Talento Humano</b>	Demanda Psicológica	<b>Dic-17</b>	Diaria	Jefe Area / Seguridad Industrial	
<b>Total Programa pausas activas</b>						
<b>REUNIONES DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>Administración</b>	Participación/supervisión	<b>Dic-17</b>	Semanal	Jefe Area/Gerente Area	
		<b>Comercial y Marketing</b>	Autonomía	<b>Dic-17</b>	Semanal	Jefe Area/Gerente Area
		Participación/supervisión	<b>Dic-17</b>	Semanal	Jefe Area/Gerente Area	
	<b>Gerencia General</b>	Participación/supervisión	<b>Dic-17</b>	Semanal	Jefe Area/Gerente Area	
		<b>Seguridad</b>	Autonomía	<b>Dic-17</b>	Semanal	Jefe Area/Gerente Area
		Participación/supervisión	<b>Dic-17</b>	Semanal	Jefe Area/Gerente Area	
	<b>Talento Humano</b>	Participación/supervisión	<b>Dic-17</b>	Semanal	Jefe Area/Gerente Area	
		<b>Tecnico</b>	Participación/supervisión	<b>Dic-17</b>	Semanal	Jefe Area/Gerente Area
	<b>Total Reuniones de planificación</b>					
	<b>DIFUSIÓN PLAN DE CARRERA</b>	<b>Comercial y Marketing</b>	Interés trabajador/compensación	<b>Dic-17</b>	Anual	Recursos Humanos/Coord. Comunicación interna
<b>Gerencia General</b>		Interés trabajador/compensación	<b>Dic-17</b>	Anual	Recursos Humanos/Coord. Comunicación interna	
<b>Seguridad</b>		Interés trabajador/compensación	<b>Dic-17</b>	Anual	Recursos Humanos/Coord. Comunicación interna	
<b>Talento Humano</b>		Interés trabajador/compensación	<b>Dic-17</b>	Anual	Recursos Humanos/Coord. Comunicación interna	
<b>Tecnico</b>		Interés trabajador/compensación	<b>Dic-17</b>	Anual	Recursos Humanos/Coord. Comunicación interna	
<b>Total Difusión Plan de Carrera</b>						
<b>DESAYUNOS DE CONFIANZA</b>	<b>Comercial y Marketing</b>	Relaciones y apoyo social	<b>Dic-17</b>	Mensual	Jefe Area/Recursos Humanos	
	<b>Financiero</b>	Relaciones y apoyo social	<b>Dic-17</b>	Mensual	Jefe Area/Recursos Humanos	
	<b>Gerencia General</b>	Relaciones y apoyo social	<b>Dic-17</b>	Mensual	Jefe Area/Recursos Humanos	
	<b>Seguridad</b>	Relaciones y apoyo social	<b>Dic-17</b>	Mensual	Jefe Area/Recursos Humanos	
<b>Total Desayunos de confianza</b>						

#### 4.4. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO PLAN INTERVENCION				
AREA	ACCIONES	PROVEEDORES	No. Colab.	RECURSOS
Administración	Estudio tiempos y movimientos	Externo	10	\$320,00
	Programa pausas activas	Interno	10	\$1.000,80
	Reuniones de planificación	Interno	10	\$399,84
Comercial y Marketing	Estudio tiempos y movimientos	Externo	23	\$736,00
	Programa pausas activas	Interno	23	\$1.000,80
	Reuniones de planificación	Interno	23	\$399,84
	Difusión Plan de Carrera	Interno	23	\$8,33
	Desayunos de confianza	Interno	23	\$207,00
Financiero	Estudio tiempos y movimientos	Externo	8	\$256,00
	Desayunos de confianza	Interno	8	\$72,00
Gerencia General	Estudio tiempos y movimientos	Externo	6	\$192,00
	Reuniones de planificación	Interno	6	\$399,84
	Difusión Plan de Carrera	Interno	6	\$8,33
	Desayunos de confianza	Interno	6	\$54,00
Seguridad	Estudio tiempos y movimientos	Externo	71	\$2.272,00
	Programa pausas activas	Interno	71	\$1.000,80
	Reuniones de planificación	Interno	71	\$399,84
	Difusión Plan de Carrera	Interno	72	\$24,99
	Desayunos de confianza	Interno	72	\$648,00
Talento Humano	Estudio tiempos y movimientos	Externo	7	\$224,00
	Programa pausas activas	Interno	7	\$1.000,80
	Reuniones de planificación	Interno	7	\$399,84
	Difusión Plan de Carrera	Interno	7	\$8,33
Tecnico	Estudio tiempos y movimientos	Externo	15	\$480,00
	Reuniones de planificación	Interno	15	\$399,84
	Difusión Plan de Carrera	Interno	15	\$8,33
<b>Total general</b>			<b>615</b>	<b>\$11.921,55</b>

## BIBLIOGRAFÍA

Identificación y control de los factores psicosociales nocivos en el trabajo Informe del Comité Mixto OIT/OMS de medicina del trabajo. Novena Reunión. Ginebra 18-24 de septiembre de 1984

(Cox & Griffiths, Assessment of Psychological Hazards at Work. En M.J. Schabracq y J.A.M. Winnubst, C.L. Cooper (Eds.), 1996).

(Cox, Griffiths, & Randall, 2003). Las nuevas condiciones de trabajo y la detección de los riesgos psicosociales.  
[http://www.academia.edu/16106606/Una\\_aproximaci%C3%B3n\\_a\\_los\\_factores\\_de\\_riesgo\\_psicosocial\\_a\\_los\\_que\\_est%C3%A1n\\_expuestos\\_los\\_docentes\\_contratados\\_bajo\\_la\\_modalidad\\_de\\_horas\\_c%C3%A1tedra\\_en\\_la\\_ciudad\\_de\\_Medell%C3%ADn](http://www.academia.edu/16106606/Una_aproximaci%C3%B3n_a_los_factores_de_riesgo_psicosocial_a_los_que_est%C3%A1n_expuestos_los_docentes_contratados_bajo_la_modalidad_de_horas_c%C3%A1tedra_en_la_ciudad_de_Medell%C3%ADn)

(OIT, 1986, p. 3). Los factores psicosociales: Historia del concepto.  
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>

(Cueva, s.f.) Factores Riesgos Psicosociales en el trabajo  
*Madrid Salud*  
<http://www.madridsalud.es/publicaciones/saludpublica/RiesgosPSICOSOCIALES.pdf>

*Roozeboom, Houtman y Van den Bossche, 2008: Consecuencias y efectos de los riesgos psicosociales.*  
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>

*Ejemplos de ello son “directivas a nivel europeo Framework Agreement on Work Related Stress (European Social Partners, 2004) y la Framework agreement on harassment and violence at work (European Social Partners, 2007). En España, el reciente criterio técnico 62/2009 de la Inspección de Trabajo reconoce el acoso laboral como infracción en la Prevención de Riesgos Laborales”*

(Holt, 1982) “el lado oscuro del trabajo”.

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>

(Lazarus y Folkman, 1986, 2000). “Dos son las formas principales, el estrés crónico”

(Holmes y Rahe, 1967). “El estrés temporal”

(Bryan y Harvey, 2000). “estrés agudo”

(Frankenhaeuser y Johansson, 1981; Labrador y Crespo, 1993). El daño a la salud mediante mecanismos psicofisiológicos que transforman la alerta subjetiva en alerta fisiológica.

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>

Moberg, Ritter y Fischbein (2002). “supervisión abusiva”.

(Burke y Richardson, 2000; Cordes y Dougherty, 1993; Hobfoll y Shirom, 2000; Schaufeli y Enzman, 1998). (Fidalgo Vega, 2007; Schaufeli y Enzman, 1998). **El desgaste profesional (Burnout)**

Fred Kofman. El Síndrome del Sobreviviente: Cómo Superar el Trauma Organizacional en Tiempos de Crisis.

<http://www.axialent.com/uploads/paper/archivo/El%20S%20ndrome%20del%20Sobreviviente%20por%20Fred%20Kofman.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO 1 – CAMPAÑA DE EXPECTATIVAS

#### Campaña de Expectativa 1

**Enviado el:** miércoles, 15 de julio de 2015 15:18  
**De:** Comunicación Organizacional Empresa  
**Para:** Los Colaboradores  
**Asunto:** Nos preocupamos por ti



#### Campaña Expectativa 2

**De:** Comunicación Organizacional Empresa  
**Enviado el:** Jueves, 16 de julio de 2015 10:20  
**Para:** Los Colaboradores  
**Asunto:** Nos preocupamos por ti

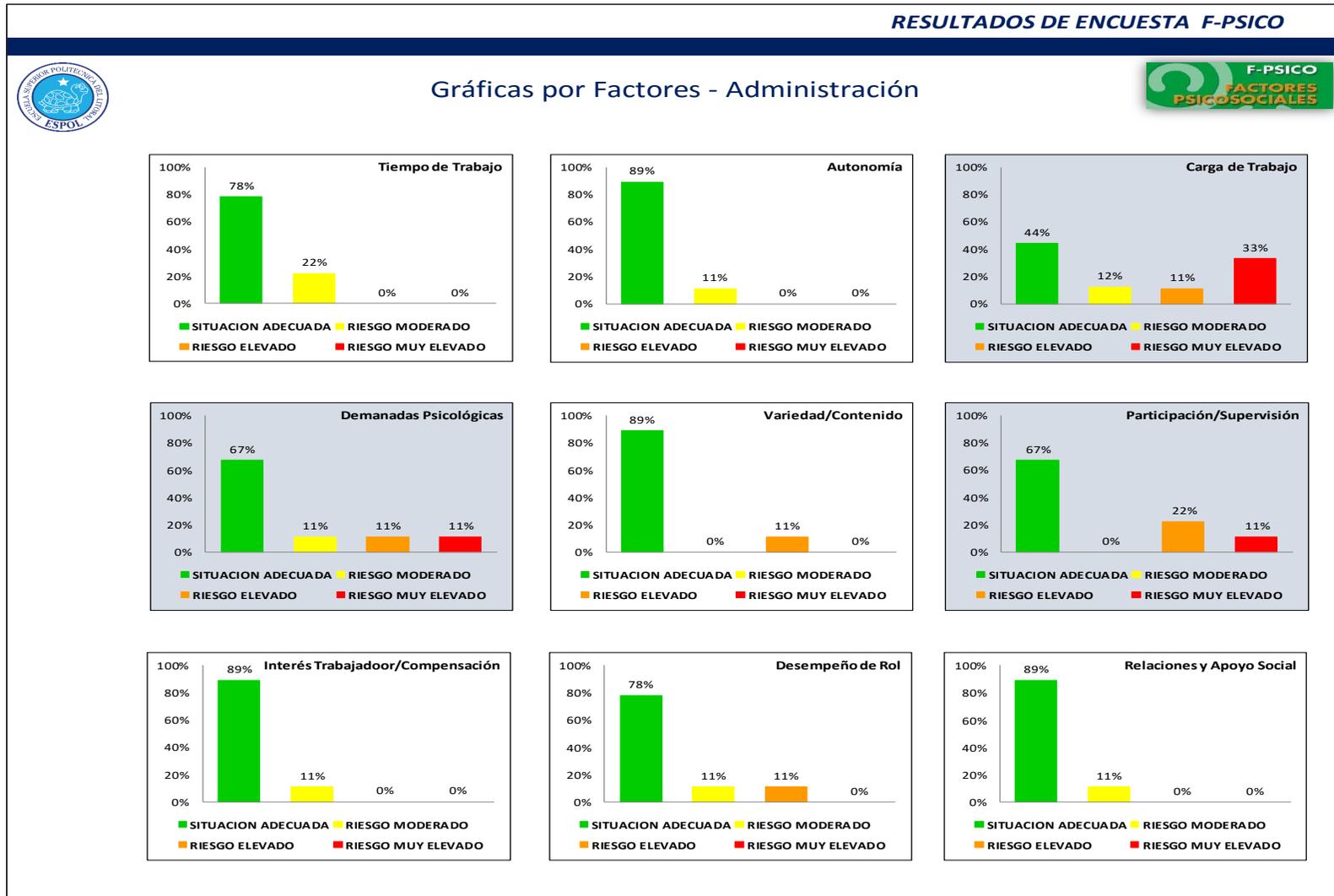


### Campaña Expectativa 3

**De:** Comunicación Organizacional Empresa  
**Enviado el:** viernes, 17 de julio de 2015 15:35  
**Para:** Los Colaboradores  
**Asunto:** Nos preocupamos por ti

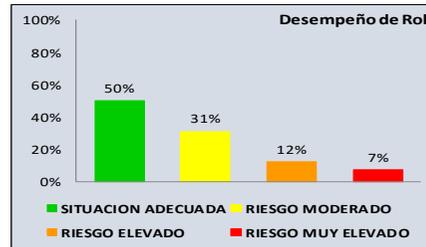
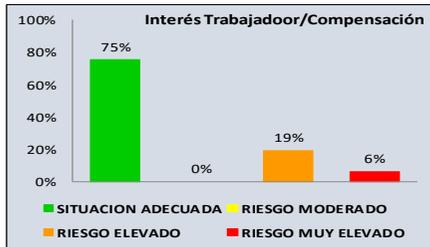
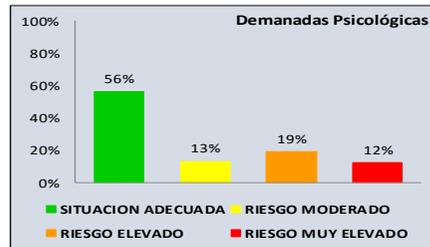
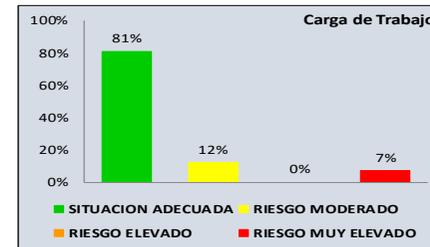
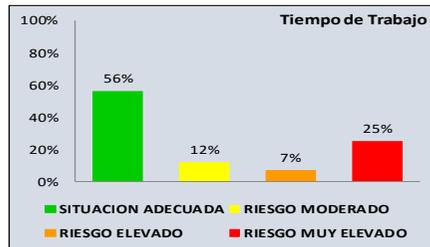


## ANEXO 2 – GRAFICA DE RESULTADOS POR ÁREAS



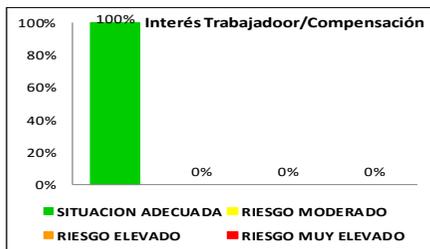
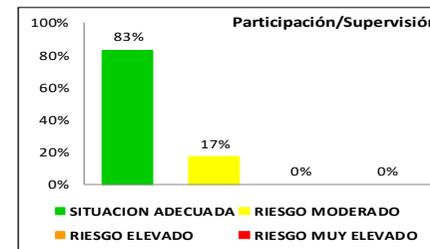
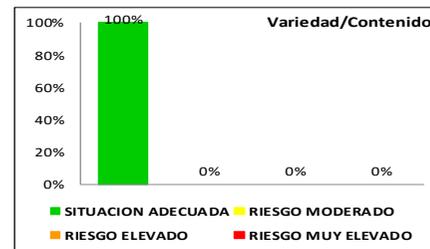
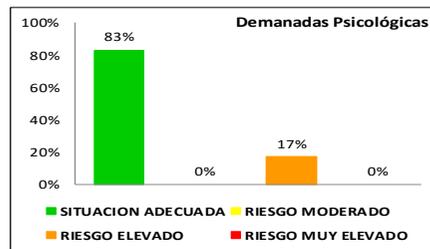
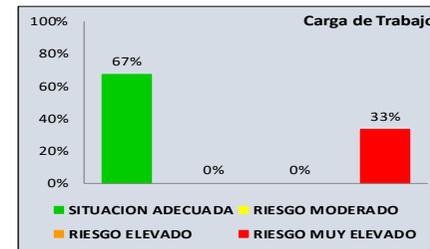
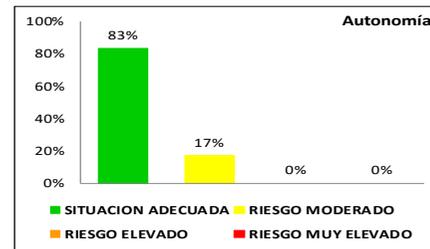
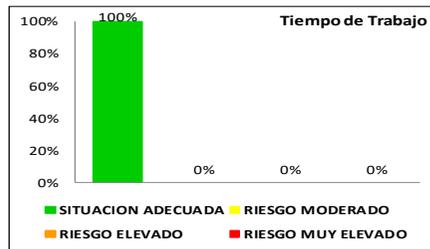


### Gráficas por Factores - Comercial y Marketing



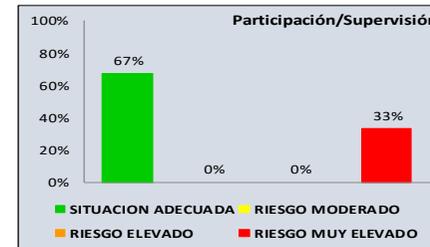
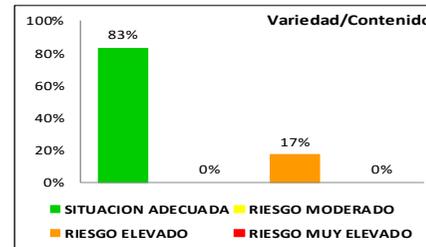
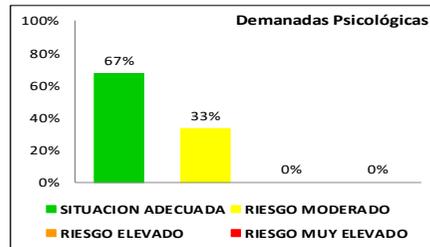
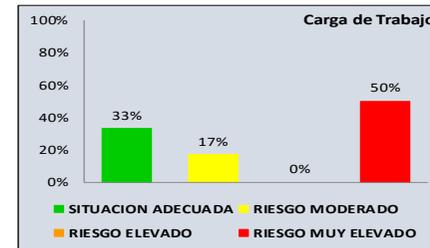
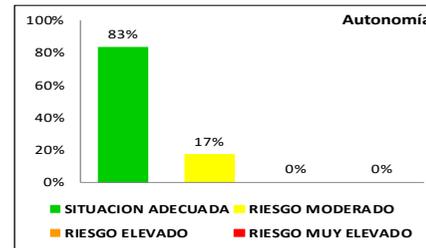


### Gráficas por Factores - Financiero



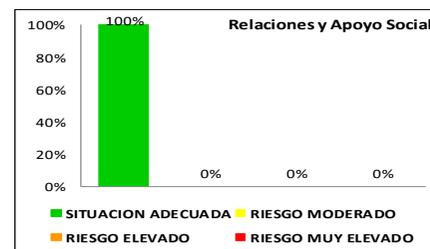
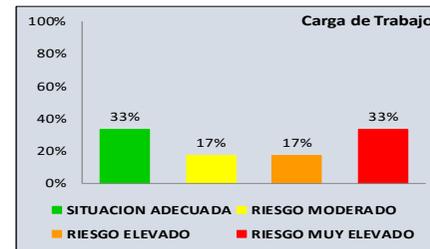
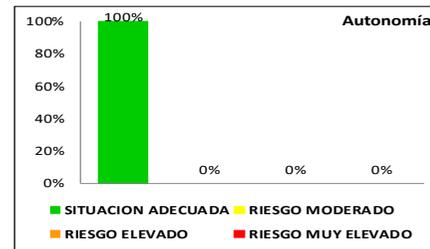
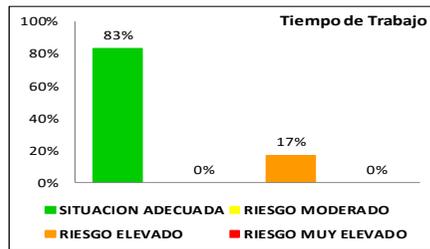


Gráficas por Factores - Gerencia General



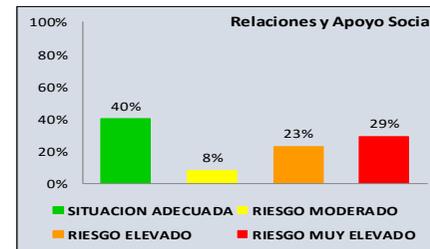
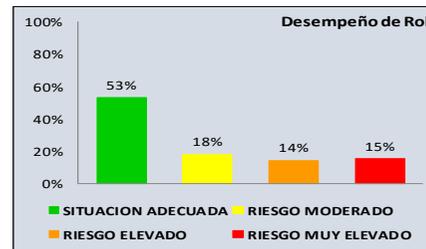
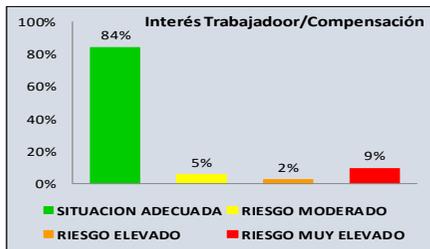
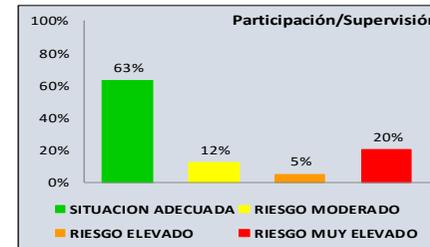
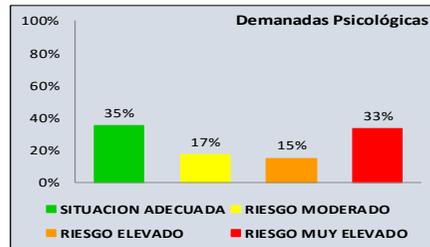
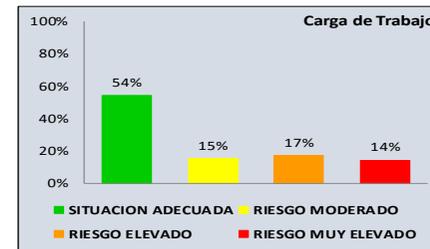


### Gráficas por Factores - Recursos Humanos





### Gráficas por Factores - Seguridad





### Gráficas por Factores - Técnico

