



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo: **MARÍA BELÉN CASTELLANOS POZO**, con C.I. 171655423-1, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES. PROYECTO ENFOCADO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COMPAÑÍA KRAFT FOODS ECUADOR C. LTDA. DE MAZO A JUNIO 2014”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA INDUSTRIAL**, en la Facultad de Psicología.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, abril 2015

**MARÍA BELÉN CASTELLANOS POZO**

**C.I. 171655423-1**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISEÑO DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN DE RIESGOS  
PSICOSOCIALES**

**Proyecto Enfocado En El Personal Administrativo De La Compañía Kraft  
Foods Ecuador C. Ltda. De marzo 2014 A junio 2014**

**María Belén Castellanos Pozo**

**Dirigida por: Guadalupe Cevallos**

**Quito, 2015**

## ÍNDICE

CAPÍTULO I :Marco Introdutorio.....	4
<b>Introducción</b> .....	6
<b>1.1 Breve reseña de la organización</b> .....	7
<b>1.2 Antecedentes</b> .....	8
<b>1.3 Justificación</b> .....	9
<b>1.4 Objetivos</b> .....	10
<b>1.4.1 Objetivo general.</b> .....	10
<b>1.4.2 Objetivos específicos</b> .....	11
<b>1.5 Argumentación sobre el modelo de trabajo</b> .....	11
CAPÍTULO II : Marco Teórico.....	13
<b>2.1 Contexto general y legal de salud e higiene laboral</b> .....	13
<b>2.1.1 Conceptos</b> .....	13
<b>2.2 Riesgos Psicosociales, características y factores que intervienen en aparición</b> .....	16
2.2.1 Factores intervinientes en desarrollo de riesgos en relación a la tarea.....	18
2.2.2 Factores intervinientes en desarrollo de riesgos en relación a la Organización.....	19
2.2.3 Factores intervinientes en desarrollo de riesgos en relación al empleo.....	20
2.2.4 Factores intervinientes en el desarrollo de riesgos en relación al tiempo de trabajo.....	21
<b>2.3 Consecuencias generales de los riesgos psicosociales</b> .....	21
<b>2.3.1 Factores intervinientes en el desarrollo de riesgos en relación a la tarea</b> .....	21
2.3.2 Consecuencias Cognitivas.....	22
2.3.3 Consecuencias Fisiológicas.....	22
2.3.4 Consecuencias Organizacionales.....	25
<b>2.4 Trastornos psicológicos relacionados con el trabajo</b> .....	23
CAPÍTULO III Marco Metodológico.....	32
<b>3.1 Investigación y recopilación de información bibliográfica de riesgos psicosociales</b> .....	32
<b>3.2 Determinación de población de estudio</b> .....	33
<b>3.3 Determinación de herramienta para medición de riesgos psicosociales</b> ...	35
3.3.1 Aplicación / Proceso.....	36
3.3.2 Descripción del Instrumento.....	36
3.3.3 Factores de medición del método FPSICO y su alcance.....	37
<b>3.4 Método de evaluación de los factores de riesgo psicosocial</b> .....	40
3.4.1 Preparación previa a la aplicación de herramienta.....	40
3.4.2 Técnicas de evaluación seleccionadas.....	41
3.4.3 Trabajo de campo.....	41
3.4.4 Procesamiento e interpretación de los resultados.....	44
CAPÍTULO IV : Análisis De Resultados.....	46
<b>4.1 Resultados generales de la organización</b> .....	47
<b>4.2 Análisis de dimensiones desfavorables</b> .....	49
<b>4.3 Análisis de dimensiones moderadas</b> .....	53
<b>4.4 Análisis de dimensiones favorables</b> .....	57
CAPÍTULO V: Plan de Intervención.....	59
<b>5.1 Plan de intervención para factores desfavorables</b> .....	60

<b>5.2 Plan de intervención de Factores moderados.....</b>	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>88</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>88</b>
<b>Anexo 2 .....</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 3 .....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo 4 .....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 5 .....</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 6.....</b>	<b>98</b>

## ÍDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°: 1 Distribución geográfica del personal .....	35
Gráfico N°: 2 Perfil general FPSICO .....	47
Gráfico N°: 3 Representación gráfica de factores desfavorables .....	49
Gráfico N°: 4 Factor Participación y supervisión (Supervisión) .....	50
Gráfico N°: 5 Factor Participación y supervisión (Participación) .....	50
Gráfico N°: 6 <i>Carga</i> de trabajo) .....	52
Gráfico N°: 7 Representación gráfica de factores moderados .....	54
Gráfico N°: 8 Factor Demandas Psicológicas .....	54
Gráfico N°: 9 Desempeño del Rol .....	56
Gráfico N°: 10 Factores favorables .....	57

## INDICE DE TABLAS

Tabla N°: 1 Determinación de muestra.....	34
Tabla N°: 2 Factores del método correlacionados con las preguntas .....	39
Tabla N°: 3 cuadro de ponderación de resultados .....	46
Tabla N°: 4 Valoración estadística FPSICO .....	48
Tabla N°: 5 Ponderación de factores valorados .....	49
Tabla N°: 6 Factores desfavorables : Participación y Supervisión.....	61
Tabla N°: 7 Factores desfavorables : Carga de trabajo.....	65
Tabla N°: 8 Factores Moderados : Demandas Psicológicas .....	70
Tabla N°: 9 Factores Moderados : Desempeño del rol .....	75

# **CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO**

## **Introducción**

La seguridad y salud ocupacional, en la actualidad han tomado mucha importancia en todas las organizaciones, debido a la trascendencia que este campo tiene con relación al desempeño y desarrollo de los trabajadores, y de las compañías en general; así como también, en todo lo relacionado requerimientos gubernamentales a través de leyes, decretos ejecutivos y reglamentos de entidades nacionales emitidas por organismos como el Ministerio de trabajo y Seguridad Social; y así como internacionales la Organización Mundial de la Salud, Parlamento Andino, Organización Internacional del Trabajo.

Con este precedente y persiguiendo el objetivo de seguridad y bienestar de los empleados de la compañía Kraft Foods Ecuador Cía. Ltda., empresa dedicada a la comercialización de productos alimenticios y dulces a nivel nacional, se realizó el diseño de un plan de intervención de riesgos psicosociales en el área administrativa conformada por 95 personas distribuidas en las provincias de Pichincha y Guayas. Dicho diseño se fundamenta en los resultados de una evaluación inicial de los factores de riesgo, que han tenido mayor impacto, y se evidencia en los empleados.

Para el trabajo de identificación de riesgos se utilizó la herramienta FPSICO, cuestionario que se puede administrar en cualquier institución, ya que cuenta con los estándares necesarios para dicha implementación. Este cuestionario mide 9 factores y cuenta con 89 preguntas. También se manejó un proceso de comunicación clara y concreta que permitió sensibilizar a los colaboradores y contar con su criterio a lo largo del estudio.

Los Factores que se consideraron para el desarrollo del plan de intervención, fueron aquellos que puntuaron como: elevado, muy elevado y moderado en la prueba FPSICO, y su nivel de exposición era considerable en la mayoría de los empleados, esta información fue corroborada con entrevistas y grupos focales realizados en la organización.

En el plan de intervención propuesta se establecieron acciones correctivas a corto y mediano plazo que, deben ser, implementadas para garantizar la seguridad de los colaboradores.

## **1.1 Breve reseña de la organización**

La Compañía Kraft Foods Ecuador Cía. Ltda., es una empresa multinacional radicada en el país desde hace más de 60 años, dedicada a la comercialización de alimentos y dulces, en general, cuenta con tres zonas de trabajo ubicadas en las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil, la matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito; su equipo de trabajo está conformado por personal comercial (ventas) y administrativo (áreas de soporte); siendo este último el objetivo del estudio de este trabajo.

Dentro del portafolio de productos que comercializa la compañía, se encuentran importantes y prestigiosas marcas las que están posicionadas en el mercado nacional, dichos productos están en los segmentos de snacks, bebidas, caramelos y gomas.

Es importante señalar que la compañía continuamente se involucra en programas de desarrollo y transformación, buscando alineación regional. Las estrategias que se han planteado están dirigidas a la simplificación de procesos, optimizar todo tipo de recursos de

la organización, construir sinergias entre países, garantizar una apropiada comunicación, fomentar la innovación y el manejo de equipos de trabajo virtuales.

La organización se encuentra liderada por un director comercial local, quien a su vez cumple con un doble rol: de liderazgo para el área de comercial y de representante legal local de la empresa. En el área comercial se identifican dos canales de trabajo, canal de ventas tradicional y canal de ventas moderno cada uno con sus gerentes y equipos locales. Las áreas administrativas tales como finanzas, asuntos corporativos, mercadeo, asuntos regulatorios, logística, recursos humanos, seguridad y salud ocupacional cuentan con equipo presencial o virtual de trabajo, este último refleja que algunos de los colaboradores de las diferentes áreas tienen su base fuera del país.

## **1.2 Antecedentes**

Al hablar de seguridad y salud ocupacional en la compañía, se identifica que la misma cuenta con una unidad encargada de esta tema, y en la actualidad se encuentra implementado un sistema de gestión de prevención de riesgos, que cubre los requerimientos legales establecidos en la Constitución de la República del Ecuador (Registro oficial 449, 2008), código de trabajo codificación: 2005 -017, convenios internacionales con la OIT, decretos ejecutivos 2393 de 1986, resolución C.D. 390 ( 2011) y 333 (2010) entre otros.

Esto evidencia en la compañía un desarrollo en la gestión de la medición y evaluación de diversos tipos de riesgos laborales tales como ergonómicos, ambientales, y físicos, sin embargo, al hablar de evaluaciones de factores de riesgo psicosociales se evidencia la carencia de herramientas para evaluarlas.

Previo a la aplicación de la herramienta FPSICO, se realizó el proceso de recolección de información por medio de entrevistas a funcionarios de la compañía, y se identificó una falsa percepción, por parte de ellos, sobre la presencia de riesgos psicosociales en la empresa ya que asumen que estos riesgos están presentes únicamente en cargos de gerencia y supervisión; y se minimiza la posibilidad de existencia en el resto de posiciones laborales de la compañía. Por lo cual, al contrarrestar este criterio con el fundamento teórico de Hernández (2006) se evidencia que todo trabajador, sin importar el puesto de trabajo que realice, estará expuesto a riesgos psicosociales.

Con el fin de sustentar teóricamente este trabajo, se realizó una revisión bibliográfica de textos relacionados con riesgos psicosociales encontrando literatura, investigaciones y estudios; es evidenciable que el auge de este tema ha tomado fuerza desde hace menos de una década.

### **1.3 Justificación**

En la organización es necesario realizar un análisis de riesgos psicosociales y un plan de intervención, ya que en las entrevistas mantenidas con el técnico y el médico ocupacional, así como el área de Recursos Humanos de la organización se identificó que, con el fin de perseguir una visión diferente del negocio, se ha realizado una serie de cambios a nivel de estrategia, liderazgo, funciones, entre otras, en donde se puede observar que estos nuevos factores han tenido incidencia en los colaboradores, y sumado a los factores extra laborales, se podían generar cambios no esperados, tanto en su vida laboral como en la personal.

Evidentemente el aporte de este trabajo estará enfocado a recomendar e identificar alternativas que permitan mejorar las condiciones de trabajo y que por ende permitan mantener una buena salud de los empleados de la compañía a nivel nacional.

Al ser una compañía de trascendencia e influencia multinacional será de mucha importancia el estudio de los factores psicosociales que se ejecute, esto permitirá que otros países en los que la compañía tenga presencia, se puedan desarrollar estas buenas prácticas las que en la actualidad no son de carácter habitual, como lo ha mencionado el área de seguridad y salud ocupacional de la compañía.

Adicionalmente, es importante considerar que la formación universitaria recibida a lo largo de estos años facilitará y apalancará la realización de este tipo de trabajos y permitirá aportar a la compañía y a la sociedad iniciativas que garanticen mejores condiciones ambientales de trabajo, una oportuna administración preventiva de los riesgos y medidas correctivas que garanticen la salud física y mental de los empleados.

Por otra parte este trabajo permitirá a la organización dar cumplimiento a un requerimiento legal del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, establecido en la Resolución N° C.D. 390 Capítulo VI, artículo 51: Sistema de gestión, literal b: Gestión técnica, inciso b1: Identificación de factores de riesgo.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general.**

Diseñar un plan de intervención de riesgos psicosociales para la compañía Kraft Foods Ecuador.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

- Aplicar la herramienta FPSICO a la población identificada y realizar la respectiva interpretación de los resultados.
- Identificar los factores psicosociales, que afectan a los colaboradores de la compañía.
- Asegurar un plan de comunicación informativa y asertiva: antes, durante y después del proyecto.
- Proponer un plan de control de los factores de riesgo psicosociales que ayude a minimizar el impacto en la salud de los empleados.

### 1.5 Argumentación sobre modelo de trabajo

El instrumento seleccionado para realizar la valoración de los riesgos psicosociales, fue la herramienta FPSICO, esta selección se la realizó basada en dos criterios, primero en la bondades que ofrece la herramienta tales como factores que mide, claridad de información, población objetivo, viabilidad en la aplicación, fiabilidad y consistencia y por otra parte el área de seguridad y salud ocupacional sugirió se trabaje con este instrumento previo la validación de la herramienta con el Instituto de Ecuatoriano de Seguridad Social.

Como se plantean Ferrer, Guilera y Perú (2011) el FPSICO es una herramienta que ha sido analizada, desarrollada por profesionales expertos en riesgo psicosociales del Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo (INSHT), dicho instrumento cuenta propiedades psicométricas que respaldan su validez y aplicabilidad. Es así como al hablar de la caracterización de la muestra se consideraron variables como sexo, edad, sector, tamaño de empresa, tipo de comunidad y horario. Para garantizar la efectividad de la herramienta se aplicó en una población de 1718 empleados de compañías y cargos de características similares, de ambos sexos y de un promedio de edades comprendidas entre 22 y 45 años; el

tipo de compañía a la que se aplicó se representa de la siguiente manera 85% por empresas de servicio y el 14% representa al sector industrial y el 1% al sector de la construcción; en cuanto al tamaño de empresa se consideraron estos puntos el 57% empresas grandes , 33% medianas empresas y 10% pequeñas empresas de diferentes comunidades de España como son Madrid, Cataluña, Valencia, País Vasco, Andalucía, Murcia entre otras.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se hará una reseña del contexto general y legal que tiene la salud en el medio de trabajo, y se describirán aquellos factores que intervienen en los riesgos psicosociales; también se hablará de las consecuencias a nivel psicológico y somático que pueden generarse en las personas.

### **2.1 Contexto general y legal de salud e higiene laboral**

Actualmente el interés por el estudio de los factores psicosociales en la sociedad ha ido tomando mayor impulso y trascendencia. El cuidado del individuo en la organización, trata de caracterizarse, no solo por garantizar la salud física, sino que también, se enfoca en un aspecto muy importante que es, garantizar la adecuada salud mental del empleado y sobre todo concientizarlo, siendo este el punto de partida en la obtención de factores determinantes, que estarán conectados estratégicamente con su desempeño en beneficio del empleado y de los objetivos de la organización.

Los “factores de riesgo psicosociales” se han definido por la OIT (1986) como: las Interacciones entre el contenido, la organización, la gestión del trabajo, las condiciones ambientales, las funciones y necesidades de los trabajadores. Estas interacciones podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores, a través de sus percepciones y experiencia. (Llaneza, 2009: p.410)

En Ecuador, la prevención y control de riesgos laborales está respaldada por una normativa vigente que impulsa el cumplimiento estricto de parámetros basados en la implementación de acuerdos e instrumentos de carácter nacional e internacional. Podemos encontrar por ejemplo el Instrumento Andino de Seguridad y Salud decisión 547, Resolución 957; Reglamentos del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, capítulos del Código del Trabajo como por ejemplo capítulo 1, 5; decreto ejecutivo 2393, resolución No.

C.D. 390, entre otras; y también existen documentos internos de la compañía como son Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo, todos estos documentos ha sido generados con la finalidad de brindar protección y cuidado a la salud y seguridad de los empleados.

Es importante tener en cuenta dos factores significativos al hablar de riesgos psicosociales, éstos son: la salud ambiental y salud laboral. El primero se refiere a aspectos físicos, químicos, biológicos, sociales y psicosociales y la capacidad para corregir, controlar y prevenir dichos factores que pueden afectar el entorno de los empleados (O.M.S., 1993), y el segundo se enfoca en entender el estado de salud con el que cuentan los empleados en su ocupación profesional dentro de la organización. Por ende, contemplará todos aquellos elementos que influirán positiva o negativamente en su salud, estos elementos se basan en parámetros mentales y sociales, cada uno con su propio enfoque e interacción. La Organización Internacional de los Trabajadores (O.I.T.) y la Organización Mundial de la Salud (O.M.S.), han definido la salud laboral como:

La promoción y el mantenimiento de mayor grado de desarrollo físico, mental y de bienestar social de los trabajadores en todas las ocupaciones; la prevención entre los trabajadores, de las desviaciones de la salud, causadas por sus condiciones de trabajo; la protección de los trabajadores en su trabajo contra los riesgos resultantes de factores adversos a la salud, la ocupación y el mantenimiento del trabajador, en un entorno de trabajo adaptado a sus capacidades fisiológicas y psicológicas; y, para resumir, la adaptación del trabajo a la persona y de cada persona a su trabajo. (Recuperado de [http://canalsalut.gencat.cat/es/home\\_ciudadania/salut\\_az/s/salut\\_laboral](http://canalsalut.gencat.cat/es/home_ciudadania/salut_az/s/salut_laboral))

### 2.1.1 Conceptos

Otros puntos que se deben considerar al hablar de seguridad y salud, son aquellos conceptos inherentes a la gestión y nos permitirán tener un mejor entendimiento del contexto:

**Factores de Riesgo:** Son elementos que están, o pueden presentarse, durante la ejecución del trabajo y que actúan o pueden actuar negativamente sobre el trabajador, y que son causantes directos o indirectos de accidentes o enfermedades ocupacionales, si no son debidamente controlados o administrados (Campos, 2008, p.69).

Campos (2008) determina que los factores de riesgo pueden ser físicos, mecánicos, químicos, ergonómicos, biológicos o psicosociales, cada uno con su campo de desarrollo, enfoque y plan de acción preventivo.

**Riesgo:** En el Código del Trabajo, Codificación No. 2005017, Título IV, De los riesgos del trabajo, Capítulo I, Determinación de los riesgos y de la responsabilidad del empleador, Art, 347, se cataloga como riesgo: “Las eventualidades dañosas a los que está sujeto el trabajador, y para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo, las enfermedades profesionales y los accidentes”.

**Accidente Laboral:** Es un suceso imprevisto y repentino que sobreviene como consecuencia del trabajo, que interfiere en un proceso normal y que causa, o no, lesión o perturbación funcional al trabajador ( Campos, 2008, p.153).

**Enfermedad laboral:** Es aquella enfermedad que puede ser causada, de manera directa, por el ejercicio del trabajo que realiza una persona y que le puede producir incapacidad o muerte. (Álvarez, Pardos, Hueso, 2012, p.102).

“Siempre se considerará al trabajo como una actividad que pone en juego la iniciativa y la creatividad de la persona, su capacidad de decisión, su control sobre los riesgos, así como la posibilidad de relacionarse con los demás” ( Campos, 2008, p.131). Es decir, que el trabajo

se convierte en una actividad que la persona la ejecuta con una finalidad de crecimiento, desarrollo, realización, superación y autorrealización.

Un objetivo de toda organización debería entonces dirigirse hacia la búsqueda de un equilibrio de buenas condiciones de los dos enfoques de salud, generando de esta manera condiciones de trabajo seguro.

## **2.2 Riesgos Psicosociales, características y factores que intervienen en su aparición**

La define a los factores de riesgo psicosociales en el trabajo como:

Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, 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

Ante lo mencionado, un riesgo laboral es una condición de un puesto de trabajo que puede generar un accidente o una enfermedad.

Moreno y Báez (2002) determinaron algunas características de los riesgos psicosociales, tales como: que su presencia en el espacio y el tiempo resulta muy difícil de determinar, ya que no se ubican en un espacio físico. Resulta difícil entender el momento de su desarrollo y lamentablemente, se ponen en evidencia cuando han desarrollado sintomatología; otra característica importante, es que resulta difícil establecer un parámetro objetivo que ayude a identificarlos sin tener una respuesta sesgada debido a apreciaciones personales. Generalmente se puede pensar que se basan en “percepciones y experiencias” (OIT, 1986), ya que no existe una medida de tiempo determinada para ellos.

Un aspecto importante a tomarse en cuenta, es que el soporte legal que aborda a este tipo de riesgos es bastante escaso, y a los riesgos solo se los mira sobre una base general normativa y en donde la interpretación tiene un papel protagonista, ya que se trata de una serie de opiniones y pensamientos tanto del empleado como del empleador, ante lo cual solo la concientización, desarrollo y madurez de la seguridad y salud ocupacional en nuestro país, permitirá cambiar los paradigmas sobre calidad de vida laboral y los derechos concomitantes.

Se debe también reconocer que existe dificultad para intervenir en los riesgos psicosociales, ya que el tipo de intervención que se planifica suele ser más subjetivo y está atado a un entorno difícil de controlar y mejorar, ya que depende de parámetros externos, en los que parte de ellos, lo conforman personas y procesos. Todo control y mitigación de un riesgo psicosocial, requerirá seguimiento y acompañamiento específico para garantizar la implementación de dicho control, a diferencia del control de un riesgo mecánico, ergonómico o biológico, que en la mayoría de veces solo requiere de un cambio técnico, un proceso de reingeniería y, en muchos casos, su implementación se realizará de manera inmediata.

Como lo sugiere, Lahera y Góngora (2009), estudiar los riesgos psicosociales se torna mandatorio para las organizaciones, ya que involucra el desafío de entender al individuo como un conjunto integral de características personales como la dignidad, el respeto, la consideración, su integridad psicológica y física, así como los factores externos laborales.

Las diferentes condiciones internas que se presentan en el trabajo y la diferente percepción que tienen los empleados para asimilar las diversas situaciones, intervienen en la aparición y desarrollo de riesgos psicosociales.

### **2.2.1. Factores intervinientes en el desarrollo de riesgos en relación a la tarea**

“Están relacionados con el contenido y significado que la tarea tiene para la persona que lo realiza, la monotonía y repetitividad, el ritmo de trabajo, la autonomía (temporal, operacional), el nivel de responsabilidad, etc.”. (Llaneza, 2009, p.415), es importante abordar con mayor profundidad el detalle de cada una de sus características:

**Contenido y significado del trabajo:** Según (Llaneza,2009, p.416) se puede entender bajo dos clasificaciones: contenido y significado alto o bajo: cuando es alto el empleado siente que con su trabajo genera valor agregado en su función, no es una simple tarea o responsabilidad, más bien todo lo contrario, esta actividad le da sentido a su desempeño laboral y el giro del negocio de la compañía, se convierte en un elemento motivador y retador en el ámbito laboral y personal. Cuando es bajo, la persona sentirá que su función es parte de un todo que no tiene trascendencia para él y mucho menos para el entorno que le rodea; este tipo de reacciones las encontramos en actividades rutinarias y repetitivas que demandan un mínimo de exigencia a la persona y le facilita entrar en una curva de comodidad esperada.

**Diversidad y variedad de la tarea:** Llaneza (2009) señala que dependiendo de las características de la actividad, estas podrán ser: funcionales, de contexto, operativas, así mismo pueden tener un rol de decisión, acompañamiento, seguimiento, control, innovación, creación, etc. En este punto las actividades podrán catalogarse como: de interés o monótonas, dependiendo de los factores que logren interrelacionarse.

**Carga de trabajo:** OIT (1984) hace referencia a todos los requerimientos físicos y mentales que un colaborador recibe y ejecuta durante su jornada, en donde está atado el nivel de complejidad que la actividad involucre; por lo cual, si una actividad supera la capacidad de

respuesta de la persona, se puede decir que existe una sobrecarga de trabajo y esta puede ser cualitativa y cuantitativa. También se habla de infra carga de trabajo que hace referencia a un contenido de trabajo escaso, de poca decisión y poca iniciativa, y puede ser cualitativo o cuantitativo.

**La autonomía:** Es la capacidad que tiene un empleado para organizar, decidir y definir esquemas que se deben utilizar en una organización. La autonomía puede ser: de procedimientos, en donde el empleado influye en el tipo de proceso que se desarrolla; de tiempo, pues determina el ritmo de trabajo, horario, vacaciones, entre otras, y organizacional, pues influye en las políticas, normas y estrategias.

#### 2.2.2. Factores que intervienen en el desarrollo de riesgos, en relación a la Organización

Según Pastrana (2009) se relacionan al contexto en el cual se conforma la organización: su estructura, la administración jerárquica, las condiciones físicas y tangibles, buenas prácticas, entre otras.

**Estructura de la organización:** Se refiere al proceso de organización interna que tiene la compañía en cuanto a áreas funcionales, que hacen posible: la marcha del negocio, jerarquías de liderazgo, relaciones personales, establecimiento de competencias, procesos de comunicación, programa de beneficios, desarrollo profesional, programas de responsabilidad, y sistemas de gestión implementados.

**El grado de satisfacción:** Se relaciona directamente con el nivel de aceptación, conformidad y expectativas satisfechas que tiene el colaborador con las funciones que ejecuta. Se ha evidenciado que aquellos factores que facilitan un adecuado nivel de satisfacción son:

autonomía, recompensa, pertenencia, desarrollo, exigencia intelectual, reconocimiento y equilibrio, ente vida personal-trabajo, aquellos factores que desencadenan insatisfacción son: sobrecarga laboral, baja autonomía, largas jornadas, exposición a riesgos intolerables.

### 2.2.3. Factores intervinientes en desarrollo de riesgos en relación al empleo

Está relacionado con las características físicas del trabajo, procesos de retribución, entre otras Pastrana (2009) hace la siguiente referencia:

- **Interés por el trabajador:** Está relacionado con el proceso interno de organización, basado en la preocupación del empleado (compensación, beneficios, instalaciones físicas).
- **Seguridad laboral:** La estabilidad laboral que siente el empleado en la organización y en si, el lugar de trabajo propiamente dicho.
- **Participación y supervisión:** El nivel en el que el empleado se encuentra inmerso en las actividades, decisiones y estrategias de la organización.

Sin embargo, cuando no se llega a parámetros de satisfacción en el medio laboral y existen situaciones como: instalaciones físicas no acordes a los requerimientos del puesto, programas de crecimiento y promoción profesional muy limitados o inexistentes, pago de remuneraciones fuera del tiempo establecido, trabajos que implican largos desplazamientos, entre otras, se puede concluir que afectarán directamente a la salud de los colaboradores, por tal razón las organizaciones deben procurar que todas las condiciones establecidas anteriormente sean favorables, esto aportará positivamente en las personas, y por ende en la organización.

#### 2.2.4. Factores intervinientes en el desarrollo de riesgos en relación al tiempo de trabajo

**Jornada:** En general se refiere a los tiempos y duración de la jornada (horarios), tiempo de descanso, descanso de festivos, uso de período de vacaciones, rotación de turnos, espacios de recreación. Es importante considerar que una mala administración del tiempo de trabajo puede repercutir desfavorablemente en la organización y en la salud de los empleados.

Al hablar de jornadas de trabajo, Pastrana (2009) señala que se debe considerar que aquellas jornadas que derivan en mayores inconvenientes son las nocturnas, con horarios rotativos y horarios muy extensos, ya que esto involucra limitaciones de privación de sueño, generando problemas en las fases del sueño, fatiga e incluso trastornos cardiovasculares. Es recomendable identificar factores que permitan mejorar las condiciones, haciendo partícipes a los empleados en estos procesos, pues quién mejor que ellos para identificar factores o condiciones de riesgo.

### 2.3 Consecuencias generales de los riesgos psicosociales

Los riesgos psicosociales según la OIT y la OMS (1984) tienden a ser numerosos y variados, respondiendo a diferentes condiciones, estas involucran aspectos de la organización del individuo, del sistema de trabajo y las relaciones sociales que se generan en torno a la empresa.

Todo riesgo psicosocial puede producir efectos secundarios, los mismos que pueden deberse a que el organismo es considerado como una sola unidad biológica, psicológica y social, y esta consolidación hace que todo agente externo afecte al individuo. Un riesgo psicosocial puede afectar parámetros de higiene, ergonomía y seguridad, debido a que el individuo cuando se encuentra con altos niveles de estrés tiende a no medir las

consecuencias de sus actos con la finalidad de llegar y alcanzar sus objetivos, lo cual incrementa la posibilidad de generar situaciones de alto riesgo y vulnerabilidad.

Las consecuencias pueden ser muy variadas y numerosas, unas pueden ser directas e indirectas, con efectos primarios y secundarios; pero con toda seguridad, todos estos factores impactarán en la organización pudiendo evidenciarse en diferentes contextos:

### 2.3.1 Consecuencias psicológicas y conductuales

Este tipo de consecuencias están enfocadas en la manera como se enfrentan diferentes situaciones: cambios de comportamiento y manifestaciones conductuales; cambios de estado de ánimo como: apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, baja autoestima, culpabilidad, tensión, soledad y conductas que predisponen a la drogadicción, ingesta de alcohol y cigarrillos, impulsividad, desórdenes alimenticios como: anorexia y bulimia, y sobre todo la predisposición que puede tener la persona a sufrir accidentes de trabajo.

### 2.3.2 Consecuencias Cognitivas

Se define como la incapacidad para tomar decisiones y concentrarse en su tarea, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica y bloqueos mentales (Llaneza, 2009,p.471), son algunas de las manifestaciones que pueden presentar las personas en sus actividades, tanto dentro como fuera del trabajo.

### 2.3.3 Consecuencias fisiológicas

Las consecuencias fisiológicas se encuentran relacionadas bajo la siguiente descripción:

Está asociado con enfermedades cardíacas serias, anormalidades del ritmo cardíaco y hasta infartos; también una de las incidencias está en el incremento de la liberación de grasa al torrente sanguíneo, generando que los niveles de colesterol aumenten; tiende a disminuir los niveles de serotonina, predisponiendo a sufrir de depresión; otra de las consecuencias, es la inhibición del sistema inmunológico, dando paso a infecciones y un sin número de enfermedades respiratorias, cardíacas, dérmicas, gástricas, entre otras. (Recuperado de <http://www.cepvi.com/articulos/estres4.shtml>).

#### 2.3.4 Consecuencias organizacionales

Se encuentran relacionadas con los procesos de: disminución de la calidad de las relaciones laborales, problemas de clima organizacional, problemas de productividad y cumplimiento de objetivos; por ende, resultados de cumplimiento laboral por debajo del estándar esperado, problemas de absentismo. Williams y Cooper (2007) relacionan al estrés laboral con el absentismo, y este se convierte en la principal causa de ausencias cortas y frecuentes.

Tanto los efectos fisiológicos como los organizacionales, tienen su base en el desequilibrio que sufre el organismo de la persona a nivel psíquico y somático, y todo esto refleja en los indicadores epidemiológicos de los departamentos médicos de las compañías, en donde sus índices epidemiológicos consideran altos porcentajes de enfermedades comunes, que muchas veces se los refiere a condiciones biológicas, virales y climáticas, pero muy difícilmente se hace la correlación del nivel del estrés que presentan los colegas frente a las enfermedades que se registran; enfermedades respiratorias, digestivas y musculo esqueléticas, que son las de mayor predominio en las instituciones y requieren comenzar a ser tratadas bajo protocolos de vigilancia de la salud a un nivel ocupacional preventivo.

### **2.4 Trastornos psicológicos relacionados con el trabajo**

Como principales trastornos psicológicos relacionados con el trabajo se pueden encontrar el estrés laboral, el burnout o síndrome de quemado profesional y el mobbing o acoso psicológico en el trabajo. (Alvarez, et al.,201 2) Se ha identificado que los factores de trabajo

contemplados en la organización y las condiciones del puesto, en sí, juegan un gran papel en el desarrollo de dichos trastornos.

Es importante identificar los medios para contrarrestar este tipo de situaciones, para lo cual la compañía y colaboradores deberán estar informados y comprometidos para trabajar en la prevención de consecuencias negativas en la salud y calidad de vida de los trabajadores y así evitar el desarrollo de problemas complejos. A continuación se presentan los trastornos más comunes.

#### 2.4.1 Estrés

El estrés es un concepto que lo podemos asociar y utilizar en diferentes fases de nuestra vida y se refiere a una sensación de cansancio, agobio, tensión o nerviosismo (Álvarez, et al., 2012, definió al estrés laboral como:

Un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de respuesta, y la frecuente sensación de no poder afrontarlos. (Comisión Europea, 1999)

Se puede decir que probablemente es una afectación que genera consecuencias en la persona, generalmente está asociado a diferentes factores, siendo el laboral uno de sus principales causantes y gestores, debido a que es aquí donde el ser humano tiende a estar involucrado y relacionado en mayor medida. El estrés no diferencia compañía, posición o empleados, su campo de intervención es genérico; adicionalmente es el resultado de variables como exigencias, presiones y responsabilidades que pierden su equilibrio frente a la capacidad de respuesta del empleado, es decir, que sus conocimientos, habilidades y destrezas no pueden generar un nivel óptimo de respuesta. Cevallos y Jaramillo (2014) refieren que se debe considerar que el estrés es un fenómeno de adaptación que forma parte del día a día de la

persona y su contexto; la base de su desarrollo está en la percepción de una amenaza, la forma como se afrontará un problema y el temor a fracasar frente a esta situación.

El estrés puede diferenciarse en dos instancias dependiendo del nivel de afectación que tenga en las personas, es así como Selye (1975) diferencia al estrés en eustrés y distrés y refiere la siguiente explicación:

**Eustrés / (estrés positivo):**

La principal función del eustrés es proteger el organismo y puede ser considerado importante en la vida de las personas, ya que genera estimulación, vitalidad y energía, por ende produce una acción – reacción, permitiendo el desarrollo y crecimiento personal y profesional. En este caso, el individuo no pierde el equilibrio entre su capacidad de respuesta y reacción a los requerimientos externos, esto permite a la persona tener un nivel alto de satisfacción, complacencia, alegría y energía, que conjugado con sus responsabilidades, permite mejorar el proceso de toma de decisiones, resolución de problemas, innovación, manejo de diferentes situaciones, entre muchas otras, que mejoran su nivel de eficiencia en su trabajo.

**Distrés/ (estrés negativo):**

A diferencia del anterior, el distrés se presenta debido a una exposición exagerada a situaciones en las que el individuo no está preparado para dar respuestas o encontrar soluciones, sus consecuencias pueden ser físicas y psicológicas, esto debido a que genera mucha energía que no es correctamente canalizada, una sobrecarga de este factor generalmente desencadena enfermedades y desórdenes generales; en este caso, es evidente

que se presenta un desequilibrio entre los requerimientos externos y la capacidad de solventar los mismos.

El estrés tendrá un proceso de desarrollo que se irá incorporado en la medida que los agentes estresores no sean controlados, y por ende, estos continuarán afectando la vida del trabajador, es así como Hans Selye (1975), identificó tres fases del estrés en donde se habla de:

### **I.- Etapa de alarma:**

El organismo reacciona de manera instantánea ante un estímulo estresante; su objetivo principal es abandonar este factor de estrés, este proceso suele ser corto en tiempo y sus consecuencias suelen pasar desapercibidas. Generalmente no afecta a la salud del individuo, ya que se debe destinar tiempo para llevar un proceso adecuado de recuperación, pero si este proceso no se ejecuta detonará en la siguiente etapa.

### **II.- Etapa de adaptación:**

El organismo intentará adaptarse al estresor, el organismo se hace más vulnerable y puede sufrir afectaciones y enfermedades debido a que no tiene tiempo de recuperación, pero la situación puede empeorar si no se toman los correctivos adecuados, y degenerar en una etapa final.

### **III.-Etapa de agotamiento:**

En esta etapa el sujeto abandonará cualquier intensión o capacidad de adaptación y resistencia, generando problemas psicosomáticos.

#### 2.4.2 Burnout (síndrome de quemado laboral)

Se considera a este síndrome como “el desgaste profesional resultado de un proceso de estrés crónico laboral y organizacional, que termina en un estado de agotamiento emocional y de fatiga, desmotivante para las tareas laborales” (Moreno y Báez, 2010, p.43).

En esta situación la posibilidad de un agotamiento físico tiene su trascendencia, sin embargo, el agotamiento emocional es el de mayor impacto, puede estar acompañado de otros síntomas que generan poca realización profesional, y en donde las posibilidades de desarrollo de carrera no han sido viables o simplemente no han estado al alcance de las personas. Pueden existir diversas causas, entre los principales se encuentran: baja autoestima, nivel profesional no alcanzado, estructura organizacional poco clara, sentimiento de ser desplazado a tareas de poco interés y con un bajo índice de satisfacción personal.

Es importante establecer que los factores que en un inicio motivaban a la persona y establecían el nivel de desafío de la posición, con el pasar del tiempo se pueden transformar en ese elemento que es rechazado y genera poca tolerancia de la persona. Es decir, un trabajo que en un inicio generaba satisfacción, al final de una etapa o de un ciclo, pueden ser formar parte del rechazo del empleado. Este desgaste puede originarse por la escasa posibilidad de cambio y trascendencia de la tarea en la persona, y ésta, en combinación con condiciones poco favorables, que puede presentar la organización, al no estimular el desarrollo y crecimiento de sus individuos y por ende generar problemas para el empleado y la organización.

El desgaste profesional se lo puede atribuir con frecuencia a aquellas posiciones cuyo perfil está relacionado con actividades que tienen exposición a relaciones interpersonales y emocionales, a cargos cuyo enfoque, es el servicio, y en donde los colaboradores, con el pasar del tiempo, han agotado los recursos suficientes para el manejo emocional de dichas situaciones.

Estudios específicos de Montero, García, Mosquera y Lopez (2009), han diferenciado al *Burnout* en tres subtipos y lo refieren como a continuación se explica:

**-Tipo frenético:** Individuos que se encuentran anclados al trabajo, tienen grandes ambiciones, sobrecarga de tareas y responsabilidades, siempre buscan reconocimiento y brillar frente a los demás.

**-Tipo sin desafíos:** Realizan tareas de poco reto y ambición profesional; es decir, monótonas, aburridas. Se debe diferenciar que el factor que marca este tipo de *Burnout*, es la poca actitud y predisposición a realizar estas tareas.

**-Tipo desgastado:** Hace referencia a los empleados que llevan mucho tiempo en sus funciones y tienen un sentimiento de no tener un control sobre los resultados, y no ser reconocidos.

#### 2.4.3 Mobbing (acoso psicológico).

El mobbing está catalogado como una forma de violencia en el trabajo debido a las características que posee y por las consecuencias que puede generar. Este tipo de trastornos crea trascendencia e impacto negativo en los empleados.

El *mobbing* o acoso laboral es 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. (Moreno y Báez, 2010: p.32)

La detección del *mobbing* en el trabajo permite establecer mecanismos de identificación de situaciones de acoso, y adicionalmente facilita la posibilidad de ejercer control sobre las mismas, impartiendo los correctivos y controles necesarios. Este proceso es beneficioso para la compañía, ya que los resultados de este factor no solo afectan a los empleados, sino también a la organización.

El acoso psicológico inicia con conductas que buscan calumniar, agredir, ridiculizar y aislar al empleado del grupo de trabajo; el objetivo es desestabilizar y afectar psicológicamente a la persona y por ende lograr la deserción laboral del individuo. Este factor se caracteriza por ser una práctica que se realiza en silencio o con la complicidad de los compañeros de trabajo. Se puede suponer que existen ciertos factores que inducen a este tipo de comportamientos como son, la evasión a ser víctimas de este tipo de situaciones, no poner en peligro su puesto de trabajo, envidia, resentimientos y venganzas.

Pastrana M. (2009) identifica tres etapas en el proceso de *mobbing* que se caracterizan por su frecuencia e intensidad: en la primera el sujeto soporta críticas y ataques, pero llega a ignorar este tipo de molestias y no deja que esto lo desenfoque de su objetivo; en una segunda, comienza a sentirse incómodo con este tipo de situaciones, el empleado ya no puede ignorar molestias debido a que se vuelven más reiterativas y comienza a manifestarse con alteraciones somáticas y psicológicas. Finalmente entra en la tercera fase, de situaciones muy graves y de difícil manejo, con síntomas y manifestaciones que verdaderamente complican su permanencia en la empresa.

Estos comportamientos, se generan en respuesta a procesos internos mal llevados y canalizados, es así que se debe cuestionar si los procesos de cambio organizacional, de comunicación, crecimiento profesional, entre otros, son ejecutados internamente con

estrategias y de manera clara para los empleados, o es esa falta de transparencia y acompañamiento, por parte de los líderes y áreas de soporte en los procesos internos de la organización.

#### 2.4.4 Acoso sexual en el trabajo

Este tipo de trastorno como lo refiere Llanea (2009), puede presentarse principalmente en las mujeres, aunque en la actualidad, las estadísticas internacionales reflejan que los hombres también son víctimas de este tipo de problemas; Guerrero (2010) menciona que en el texto de Recomendación de la Comunidad Europea 92/131 del 27 de noviembre de 1991, se entiende por acoso sexual una conducta basada en el sexo que afecta a la dignidad del empleado y es inaceptable al ser una conducta indeseada y ofensiva.

Existen algunos factores que pueden propiciar actos de acoso sexual, quizás muchas veces como consecuencia de aspectos culturales arraigados y poco trabajados para erradicarlos, como el machismo, acompañado del tipo de respuesta que tenga de la víctima, pues muchos empleados prefieren mantenerse en silencio y continuar permitiendo este tipo de comportamientos para evitar dañar su imagen y también por mantener su plaza laboral; a esto también se suma el tipo de personalidad que adopta el acosador, con la cual muchas veces puede confundir a la víctima.

Es importante entender que el acoso sexual puede presentarse de varias maneras, como: conductas físicas de naturaleza sexual, conductas verbales y no verbales, en donde: el contacto, gestos obscenos, palabras y propuestas inadecuadas se convierten en el principal medio de agresión, y estos parámetros también identifican el nivel de impacto y afectación que tendrá el empleado.

Como lo establece Llaneza (2009) el acoso sexual tiene sus consecuencias no solo a nivel del empleado, en donde la parte psicológica es la más afectada, sino también en el nivel de productividad, clima laboral y motivación al trabajo, que pueden verse afectados en el empleado que está siendo víctima. De ahí la importancia de que tengan el conocimiento y sientan la confianza de denunciar y detener este tipo de conductas dañinas.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

Este proyecto se basó en analizar la disciplina de Riesgos Psicosociales con la finalidad de realizar un estudio de identificación de los factores de riesgos psicosociales que se encontraban afectando a los colaboradores de la compañía, Kraft Foods Ecuador C. Ltda. Para complementar la información identificada, se relacionó con la información suministrada por la empresa, los datos correspondientes a los índices de morbilidad, clima y desempeño laboral.

La información fue proporcionada, tanto por las áreas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Recursos Humanos, Comité Paritario así como a través y la información que los colaboradores aportaron por medio de entrevistas o grupos focales a lo colaboradores, adicionalmente se administró la prueba (FPSICO) que permitió determinar los riesgos psicosociales presentes en la organización; todo lo anteriormente mencionado tuvo como finalidad conseguir información valiosa y permitió establecer un plan de mitigación y control de riesgos.

### **3.1 Investigación y recopilación de información bibliográfica de riesgos psicosociales**

Esta investigación, buscó dar respuesta a una necesidad existente en la organización, para lo cual se tomó como punto de partida, trabajos de estudios de riesgos psicosociales realizados en años anteriores y de esta manera contar con una perspectiva de la situación existente dentro del entorno psicosocial que rodea a la organización. Adicionalmente, se han apalancado este trabajo en entrevistas y grupos focales, realizadas a empleados de las diferentes áreas de la organización.

Como fuente de consulta conceptual formal se ha acudió a documentos como revistas de psicología internacionales, reportes relacionados en documentos, disertaciones de tesis relacionadas con riesgos psicosociales, libros relacionados con riesgos psicosociales, instrumentos legales como la Constitución de la República, la Decisión 584 instrumento andino de seguridad y salud en el trabajo, el Código Laboral, el Decreto ejecutivo 2393, Convenios Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS) entre otros, tanto físicos como digitales, los mismos que permitieron soportar el contexto y contenido de esta investigación.

### **3.2 Determinación de la población de estudio**

La población determinada para realizar este estudio estuvo conformada por colaboradores administrativos de la organización a nivel nacional, para lo cual se observó que el total de la población es de 102 colaboradores, equivalentes al 100% del grupo. El objetivo fue aplicarlo al 100% de la población, sin embargo, por situaciones que se encontraron ajenas al estudio, no se pudo aplicar a 7 personas; por este motivo y con la finalidad de garantizar que el estudio realizado cuente con la objetividad del caso, se decidió verificar si la muestra obtenida arrojaría datos válidos y representativos de la compañía, para lo cual se aplicó la siguiente fórmula de determinación de muestra:

**Tabla No. 1**  
**Determinación de muestra**

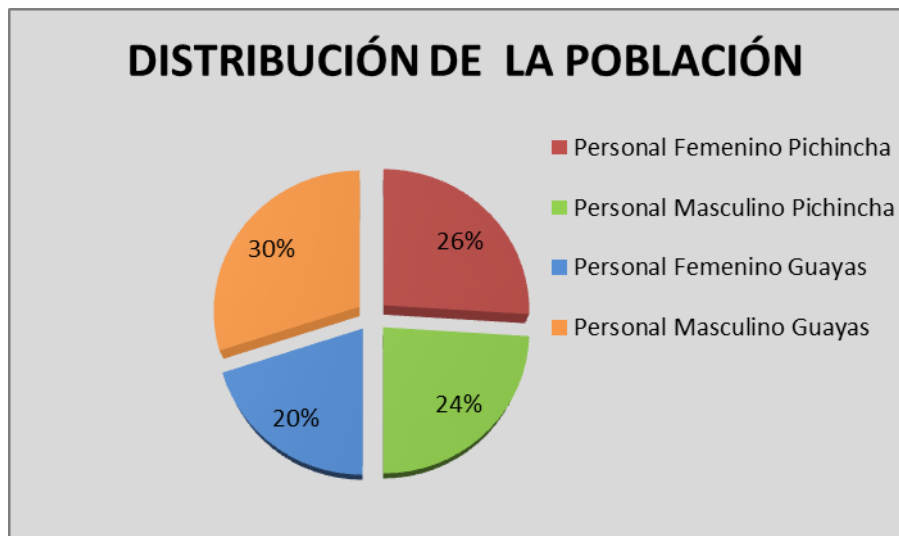
$M = N \times d^2 \times Z^2 / ((N-1) E^2 + d^2 \times Z^2)$ <p>N = Población</p> <p><math>d^2</math> = Varianza de la población</p> <p>N-1= Corrección necesaria por el tamaño de la población</p> <p>E = Limite aceptable de error</p> <p>Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va realizar el tratamiento de las estimaciones.</p>	$M = ((102 \times 0,25 \times (1,96^2)) / (((102-1) \times (0,05^2)) + (0,25 \times (1,96^2))))$ <p>N= 102 empleados</p> <p><math>d^2</math> = 0,25 valor probabilístico aleatoreo</p> <p>N-1 = 101</p> <p>E = 5%</p> <p>Z = 1,96, tomado en relación al 95%.</p>
<p><b>M=81 empleados</b></p>	

**Autora: María Belén Castellanos**

La fórmula para determinar la muestra arrojó que la población mínima para desarrollar el estudio sería de 81 empleados, con este requerimiento de población mínima se pudo aplicar la herramienta un total de 95 colaboradores evaluados a nivel nacional, los mismos que se encontraban distribuidos de la siguiente manera:

- En la provincia de Pichincha se realizó el estudio a un total de empleados correspondiente al 69% (65 empleados) de la población país, de los cuales el 52% contempló a personal femenino y el 48% a personal masculino.
- En la provincia del Guayas se realizó el estudio a un total de empleados correspondiente al 31% (30 empleados) de la población país, de los cuales el 40% contempló a personal femenino y el 60% a personal masculino.

**Gráfico N°: 1**  
**Distribución geográfica del personal**



**Autora: María Belén Castellanos**

### **3.3 Determinación de la herramienta para medición de riesgos psicosociales**

Actualmente existen muchos instrumentos que permiten realizar mediciones de estos factores, lo importante es que estas herramientas tengan procedimientos confiables, que nos permitan realizar buenos procesos con resultados cuantitativos objetivos y por ende, acertadas interpretaciones.

Ferrer, Guilera y Perú (2011) definen que la herramienta de medición de riesgo psicosocial FPSICO 3.0, está compuesta por 89 preguntas, la misma que debe ser evaluada bajo los siguientes parámetros:

- Puntuaciones bajas = menor intensidad o ausencia del riesgo.
- Puntuaciones altas = mayor intensidad y presencia notoria del riesgo.

Esta herramienta fue seleccionada tomando en cuenta el fundamento científico bajo el que fue diseñado, la fiabilidad y validez, el sistema de baremación de la misma, así como

procedimientos claros para la administración, adicionalmente el área de seguridad industrial y salud ocupacional verificó ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que la aplicación de dicha herramienta cuente con la validez necesaria a nivel local.

### 3.3.1. Aplicación / Proceso

Inicialmente se realizó un proceso de sensibilización relacionada a riesgos psicosociales con los empleados de la organización, con la finalidad de dar a conocer la importancia de realizar el presente estudio y a la vez solventar cualquier duda que pudiera haberse generado.

La evaluación se realizó aplicándola a los empleados de la organización de manera individual, y de manera presencial, para aquellos usuarios que estaban localizados en las ciudades de Quito y Guayaquil, en donde la compañía cuenta con oficinas. Una vez lograda esta información se realizó la tabulación de las encuestas diligenciadas de manera digital y avalada por el software que ofrece esta herramienta. Con la información arrojada se procedió a la interpretación respectiva de la información de la empresa.

### 3.3.2. Descripción del Instrumento

Es importante especificar algunas características que contiene el instrumento y en base a lo referido por Álvarez, Pardos, Hueso, (2012) se pueden identificar las siguientes:

- Este instrumento fue desarrollado por profesionales del INSHT con experiencia en desarrollo comportamental y prevención de riesgos psicosociales en España, en el año 2011, y nace como una propuesta innovadora con respecto a la primera versión creada por este instituto.

- Cuenta con propiedades psicométricas como caracterización de la muestra en la que se trabajaron variables como: sexo de los participantes, edad, tamaño de la empresa, y horarios.
- La fiabilidad de la herramienta está dada para cada factor y a nivel general por el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach. Los criterios de interpretación Muñiz, (2005); Prieto y Muñiz, (2000) se detallan de la siguiente manera: Inadecuada:  $r < 0,60$  / Adecuada pero con déficits:  $0,60 \leq r < 0,70$  / Adecuada:  $0,70 \leq r < 0,80$  / Buena:  $0,80 \leq r < 0,85$  / Excelente:  $\geq 0,85$
- La calificación de riesgo permite agrupar en cuatro rangos: Adecuado/ Moderado/ Elevado y muy Elevado; y presenta el porcentaje de personas que están afectados por cada factor, esto a la vez permite generar diferentes acciones para correlacionar resultados y generar planes de acción.
- El cuestionario cuenta con preguntas variables que básicamente se caracterizan por su capacidad de modificación.
- Incorpora herramientas de planificación de acciones preventivas en base a los resultados encontrados.
- Es una herramienta que se puede aplicar en cualquier segmento de negocio tanto industrial como de servicios, y no tiene discriminación.

### 3.3.3. Factores de medición del método FPSICO y su alcance

Con base en lo establecido en el manual de información y aplicación de las propiedades psicosociales de FPSICO del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (INSHT, 2011), y alineado a lo referido por Álvarez, et al., (2009) se describe los siguientes factores:

- 1- **Tiempo de trabajo:** hace referencia a la administración de la actividad laboral a lo largo de la semana y de cada día de la semana, este factor realiza evaluaciones del impacto del tiempo en el trabajo, tiempo de descanso y ocio (trabajo en sábados/ domingos/ festivos/ compatibilidad vida laboral y social).
- 2- **Autonomía:** Este factor apunta a la capacidad y posibilidad de los empleados para tomar decisiones, solucionar problemas y capacidad de gestión, así también, este factor está dividido en dos tipos de autonomía temporal, que se encuentra enfocada a la administración temporal de la carga de trabajo y los momentos de descanso; y autonomía decisional, que es la capacidad de influenciar en el desarrollo de su trabajo.
- 3- **Carga psicológica:** Es el indicador de la cantidad de trabajo que el empleado debe asumir, es decir, todas las respuestas que debe generar ante distintos requerimientos se evalúan en la carga de trabajo, en base a:
  - Presiones de tiempo: Se evalúa en base a los tiempos y velocidad asignados para cada tarea.
  - Esfuerzos de atención: Se determina por la intensidad y el esfuerzo de atención que se requiere para cada actividad.
  - Cantidad y dificultad de la tarea: Es la cantidad de trabajo que se debe ejecutar vs. la dificultad de resolver.
- 4.- **Demanda Psicológica:** Se refiere a la naturaleza de las exigencias que deben ser identificadas y resueltas, estas pueden ser cognitivas y emocionales.
- 5.- **Variedad del contenido del trabajo:** Es el grado en el que, el conjunto de tareas que ejecuta el empleado, despierta la capacidad de respuesta de la persona y le permite utilizar diversas capacidades.

- 6.- **Participación – Supervisión:** Define el grado de autonomía del empleado en cuanto al control de la tarea, y el seguimiento que ejerce la compañía sobre el empleado en la ejecución de sus responsabilidades.
- 7.- **Interés por el trabajador – Compensación:** es el nivel de interés que presenta la compañía por el trabajador, esto se refleja en el desarrollo profesional, comunicación, formación, entre otras.
- 8.- **Relaciones y apoyo social:** Se refiere a las relaciones interpersonales de los empleados y se evalúa bajo tres conceptos: posibilidad de comunicación con otros colaboradores, calidad de las relaciones y vínculos que se generan en el grupo.
- 9.- **Desempeño del rol:** Hace relación a los problemas que pueden derivarse de cada puesto de trabajo, existen dos factores que se deben considerar en la claridad de rol: definición de funciones y responsabilidades, y el conflicto de rol: demandas y situaciones de contradicción que pueden generar problema.

A continuación se presenta un cuadro resumen, que hace referencia a la respectiva correlación de cada uno de los factores con las preguntas del cuestionario que intervendrán en la respectiva identificación.

**Tabla N°: 2**  
**Factores del método correlacionados con las preguntas**

<b>FACTORES REVISADOS DEL FPSICO</b>	<b>ÍTEMS</b>
Tiempo de trabajo (4 ítems)	1, 2, 5 y 6
Autonomía (12 ítems)	3, 7, 8, 9, 10a-h
Carga de trabajo (11 ítems)	4, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 32,33 y 34
Demandas psicológicas (12 ítems)	35a, 35b, 35d, 35e, 35f, 35h, 36a-d, 37 y 38
Variedad/contenido del trabajo (7 ítems)	39, 40, 41, 42a-d
Participación/supervisión (11 ítems)	11a-g, 12a-d
Interés por el trabajador/compensación (8 ítems)	13a-d, 44, 45, 46 y 47
Desempeño de rol (11 ítems)	14a-f, 15a- e
Relaciones y apoyo social (10 ítems)	16ad, 17, 18ad y 20

**Autor: Ferrer, Guilera y Peró**

Tomado del documento Propiedades psicométricas del instrumento de valoración de riesgos psicosociales del instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo (FPSICO)

### **3.4 Método de Evaluación de los Factores de riesgo Psicosocial**

Realizar la evaluación de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, permite identificar un parámetro objetivo de valoración de las condiciones en las que se encuentra un colaborador en el ámbito laboral, específicamente permitirá identificar un factor que esté generando daño a la salud del empleado y por ende un problema a la satisfacción del trabajador, sus resultados y el entorno en general.

Toda evaluación que se ejecute deberá considerar obligatoriamente las características de los individuos que trabajan en la compañía, el tipo de compañía y cualquier particularidad que se presuma pudiera afectar positiva o negativamente en los resultados de la evaluación psicosocial de la compañía.

#### **3.4.1. Preparación previa a la aplicación de herramienta**

Como punto de partida se trabajó con los departamentos de Recursos Humanos y Salud Ocupacional para recopilar la información previa para la aplicación de la herramienta, esta etapa también permitió la recolección de información, cuyo objetivo fue entender y conocer el campo de trabajo en el que se desenvuelve el empleado y la población que fue analizada.

Para esto se utilizaron los formatos de identificación de condiciones previas y fichas de posibles indicadores de efectos sobre la organización, los mismos que fueron de mucha ayuda en la organización y recopilación de la información. (Anexo 1 y 2).

### 3.4.2. Técnicas de evaluación seleccionadas

Las técnicas seleccionadas para realizar la evaluación de los riesgos psicosociales en la organización fueron: la aplicación del cuestionario FPSICO y el estudio de grupos focales en los empleados administrativos de la compañía.

### 3.4.3. Trabajo de campo

#### - **Encuesta FPSICO**

Con la información recopilada se analizó si existía la necesidad de actualizar el instrumento FPSICO, se revisaron las preguntas variables en las que se podía hacer cambios y no se evidenció la necesidad, ya que los parámetros establecidos cumplían los requerimientos. También se consideró el nivel educativo que tenía el personal al que se aplicaría la evaluación, coincidiendo que la población contaba con un nivel de estudio superior, por lo cual tampoco requería realizar ajustes a nivel de interpretación, ya que el lenguaje en el que está elaborada la encuesta es español, por lo que no hacía falta ninguna traducción.

En cuanto a la comunicación, se trabajó con el Área de Asuntos Corporativos de Kraft Foods para desarrollar una comunicación asertiva con el personal, cuyo objetivo era informar y sensibilizar al personal sobre la aplicación de la herramienta que nos permita medir riesgos psicosociales (Anexo 3), también era necesario asegurar que no se generen situaciones ambiguas o de incertidumbre que puedan degenerar en puntos de conflicto para lo cual se profundizó en información de riesgos psicosociales. ( Anexo 4)

Adicionalmente, y con la finalidad de fortalecer la comunicación con los empleados al inicio de la reunión de evaluación, se presentó a los asistentes información más detallada de la importancia de contar con una valoración de riesgos psicosociales; con aquellas personas

que por algún motivo se encontraban de viaje, o en goce de sus vacaciones, se mantuvieron reuniones personalizadas para la respectiva explicación.

Para el diligenciamiento de la evaluación, se envió una invitación a los correos electrónicos de los colaboradores en donde se indicaba fecha, hora y ubicación, a la que debían acercarse cada uno para completar su evaluación. La aplicación de la herramienta al personal administrativo, fue ejecutada de manera grupal (máximo 20 personas por grupo) para lo cual, se organizaron tres grupos de aplicación en la ciudad de Quito, y dos grupos para la ciudad de Guayaquil, todos en diferentes horarios y cada sesión tuvo una duración de una hora y media y un tutor que guió y acompañó el desarrollo del cuestionario, pregunta a pregunta, de manera que, así como iniciaron terminaron todos, en el mismo tiempo.

#### - **Grupos focales**

Adicionalmente, se realizaron grupos focales con los empleados administrativos, con la finalidad de correlacionar la información que pudiera generar una especial preocupación y que permitiera aclarar e identificar algún aspecto que pudiera llamar la atención.

Para la selección de los empleados que participaron en esta actividad se solicitó a la gerencia de cada área postular a 3 miembros de su equipo con diferentes niveles jerárquicos, y que hubieran manifestado en algún momento alguna situación de inconformidad dentro de los procesos de la organización, esto con la finalidad de contar con diversidad de información.

Para la planificación de los grupos focales se realizaron dos sesiones en Quito y una sesión en Guayaquil; se invitó a los empleados de diferentes áreas previamente

seleccionados, por cada grupo con la intención de tener una muestra variada y representativa de la población, estas reuniones se realizan con el objetivo de identificar mayor información de los factores analizados en la herramienta aplicada, y corroborar la información encontrada; para el desarrollo de los grupos focales se generó un cuestionario guía (Anexo 5), en el que se planteaba un tema enfocado a cada uno de los factores que se medirían con la herramienta, básicamente el ejercicio se concentró en plantear temas relacionados al manejo de tiempo, carga y variedad de trabajo, participación y supervisión, demandas psicológicas, desempeño del rol, relaciones e interés por el trabajador.

Se iniciaba cada factor a ser evaluado con una corta introducción, a manera de explicación, y se procedía a plantear la pregunta; de inmediato se generó un diálogo participativo, en donde se profundizaba y complementaba con preguntas de contexto y situacionales, de esta manera se consiguió la participación de los asistentes, para esto, se procedió a llevar un registro de respuestas con la intención de consolidar el criterio de los empleados.

#### **- Entrevistas**

Para fortalecer el estudio también se realizaron entrevistas con los colaboradores de la organización, estas fueron realizadas a 6 colaboradores de diferentes áreas, dicha determinación la estableció Recursos Humanos basados en aquellas personas que hubieran manifestado situaciones de inconformidad en sus áreas o a su vez sus jefes hubieran identificado alguna situación de inconformidad y se consideró que las mismas no hubieran participado en la actividad del grupo focal, cada entrevista tuvo una duración de 30 a 40 minutos y se manejó un cuestionario de preguntas abiertas enfocado en aquellos factores desfavorables y favorables que fueron identificados en los resultados de la aplicación del

instrumento FPSICO y de los grupos focales. Es así como la entrevista se basó en explorar problemas relacionados a: demandas psicológicas, desempeño del rol, autonomía, variedad de trabajo, tiempo de trabajo, interés por el empleado y relaciones intralaborales. (anexo 6)

#### 3.4.4. Procesamiento e interpretación de los resultados

Con la información obtenida de la aplicación del instrumento y los datos adicionales, se procedió a la exploración, análisis e interpretación de estos datos; su tratamiento tuvo un direccionamiento específico, y enfocado a encontrar la existencia del problema, o ausencia del mismo.

Los datos recopilados en la encuesta, fueron tabulados en el sistema informático propio de la herramienta, el mismo que fue directamente configurado en base a las instrucciones del INSHT. Los datos obtenidos en las encuestas fueron ingresados de manera manual al sistema para su adecuado procesamiento, una vez terminado dicho ingreso, se procedió a generar el reporte. Las puntuaciones generadas fueron trasladadas automáticamente a un perfil gráfico en donde cada factor tiene su puntuación porcentual, dependiendo de la situación específica.

Se tomó como base para el respectivo análisis, el porcentaje de personas que calificaban dentro de los rangos: adecuado, moderado, elevado y muy elevado; con esta información se inició el proceso de interpretación.

La información recopilada en los grupos focales fue interpretada bajo una escala de presencia, existencia moderada o inexistencia del factor; con las respuestas emitidas de los empleados que participaron en este proceso; y en base a la categoría del tema se identificó y

valoró el nivel del impacto que éste tenía en los colaboradores, en base a la escala establecida.

En el proceso de análisis, tuvo importancia la información recopilada previamente en la organización, ya que esto permitió entender el contexto macro de la situación de la misma, así como los procesos de transformación institucional vinculados a cambios relacionados a equipos de trabajo, estilos de liderazgo, cambios estructurales, conformación de regiones y subregiones y manejo de buenas prácticas; todo este antecedente debía, de una u otra manera, repercutir en los colaboradores, ya que dichos factores fueron manifestados en las respuestas de las herramientas utilizadas.

Además, es importante contar con el análisis gráfico, ya que permite identificar la distribución de los empleados en cada uno de los rangos y de esa manera tener una perspectiva de la presencia de estos factores estresantes.

Finalmente, se debe recalcar que el plan de mitigación de los riesgos psicosociales, se enfocó a corto y mediano plazo, en aquellos parámetros que puntuaron como elevado y muy elevado, y con aquellos factores que figuraron como adecuados y moderados y abarcaron una muestra representativa de la población.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados está enfocado en los 9 factores evaluados, de los cuales se presentará una representación general bajo un esquema de semaforización en donde se identificará el estado de cada factor a ser evaluado.

Tabla N°: 3  
Cuadro de ponderación de

Adecuado	Moderado	Elevado	Muy Elevado
----------	----------	---------	-------------

Autora: María Belén Castellanos

Adicionalmente, este método permitió identificar los resultados de dos maneras: por un lado se tiene el **Perfil Valorativo**, cuyo enfoque es ofrecer las medidas de la población analizada para cada uno de los factores, y un **Perfil Descriptivo**, que agrupó el porcentaje de respuesta obtenido para cada pregunta, por parte de la población encuestada.

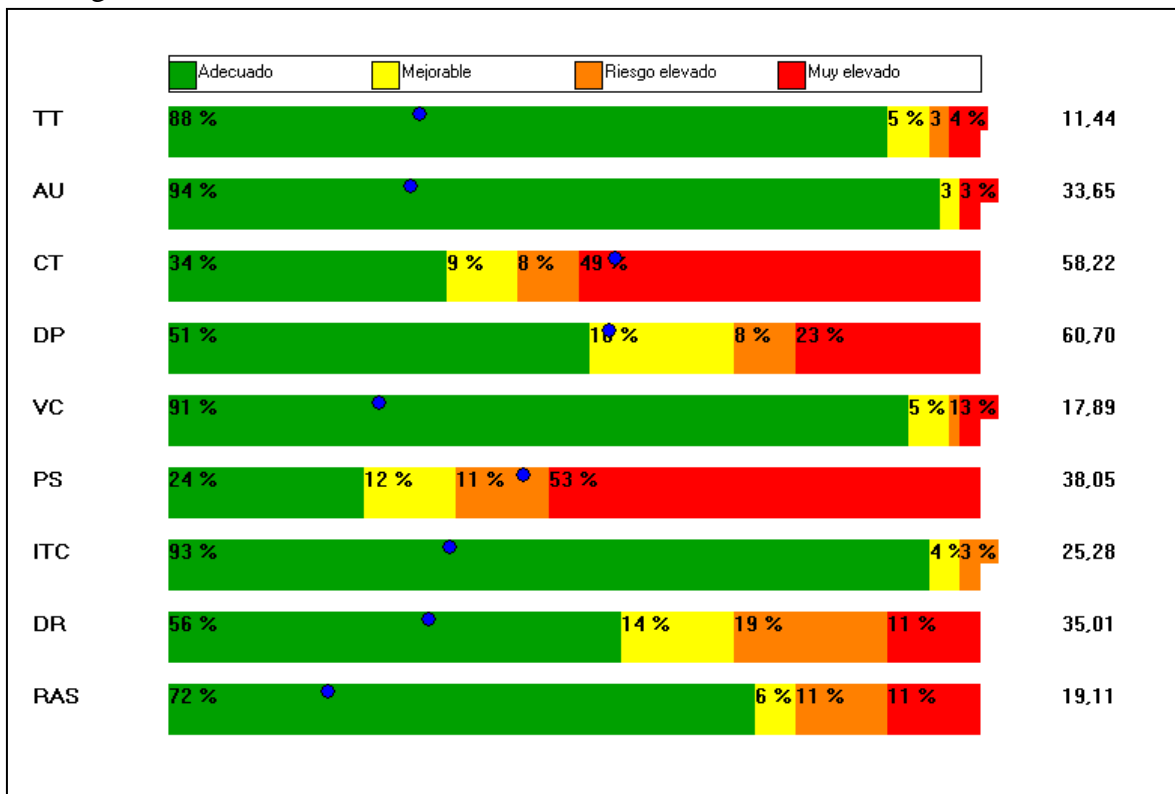
Con la finalidad de profundizar y facilitar el plan de intervención del estudio, se realizó un análisis de los factores que mayor perfil de riesgo tuvieron, considerando a aquellos que mayor cantidad de gente tenían dentro de los rangos: elevado y muy elevado. Es importante dar esta visión, ya que estos aspectos podrían estar generando daño o impacto en los colaboradores. También se revisaron aquellos factores considerados como moderados, debido a que si bien, porcentualmente no eran representativos, sin embargo, al ser medidos con los factores desfavorables, se puede predecir que existen factores en proceso de deterioro. Finalmente se analizaron los rangos adecuados, pero por su condición innata no requieren ningún tipo de recomendación; sin embargo, se consideró que podrán contribuir en el apalancamiento del desarrollo y mejora de los factores que actualmente no son favorables y contribuyen a la disminución de la probabilidad de que estos factores se tornen nocivos.

Es importante recalcar que la información arrojada por la herramienta FPSICO, fue correlacionada con la data recopilada en el trabajo, grupos focales y entrevistas, que se realizaron con los empleados de la organización.

#### 4.1 Resultados generales de la organización

A continuación se presenta la información general, resultante de la tabulación del instrumento aplicado al personal administrativo de la compañía.

Gráfico N°: 2  
Perfil general FPSICO



Fuente: Sistema de procesamiento de datos INSHT

Esta gráfica permite tener una visión global de los resultados identificados en la compañía; en donde el nivel de afectación o no, a la salud del trabajador dependerá del porcentaje, y se podrá identificar su impacto en base al color del factor. Aquellos que se encuentran en color rojo, en color naranja indicarán complejidad alta, en color amarillo indicarán un estado de

afectación moderado y aquellos de color verde, indicarán que no existe afectación al colaborador.

Adicionalmente, es importante analizar la información estadística que se consideró dentro del análisis, en cada factor, en donde cada rango tuvo su sistema de puntuación y se analiza la media desviación, estándar y mediana.

Tabla N°: 4  
Valoración estadística FPSICO

<b>Factor</b>	<b>Rango</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Mediana</b>
<b>Tiempo de trabajo</b>	0-37	11,44	8,38	13
<b>Autonomía</b>	0-113	33,65	21,95	33
<b>Carga de trabajo</b>	0-106	58,22	18,43	60
<b>Demandas psicológicas</b>	10-112	60,7	21,73	58
<b>Variedad / Contenido del trabajo</b>	0-69	17,89	10,7	19
<b>Participación / Supervisión</b>	4-87	38,05	15,09	37
<b>Interés por el trabajador / Compensación</b>	0-73	25,28	15,74	23
<b>Desempeño de rol</b>	1-109	35,01	17,88	36
<b>Relaciones y apoyo social</b>	0-97	19,11	13,62	16

Realizado por: María Belén Castellanos

Con la información señalada anteriormente, fue importante también plantear una nueva ponderación de cada uno de los factores, con base en el porcentaje determinado en cada uno de los rangos, esto con la finalidad de realizar la identificación y análisis de aquellos factores que mayor o menor consecuencias podrían generar en los colaboradores, considerando este argumento para determinar el respectivo plan de intervención.

Tabla N°: 5  
Ponderación de factores valorados

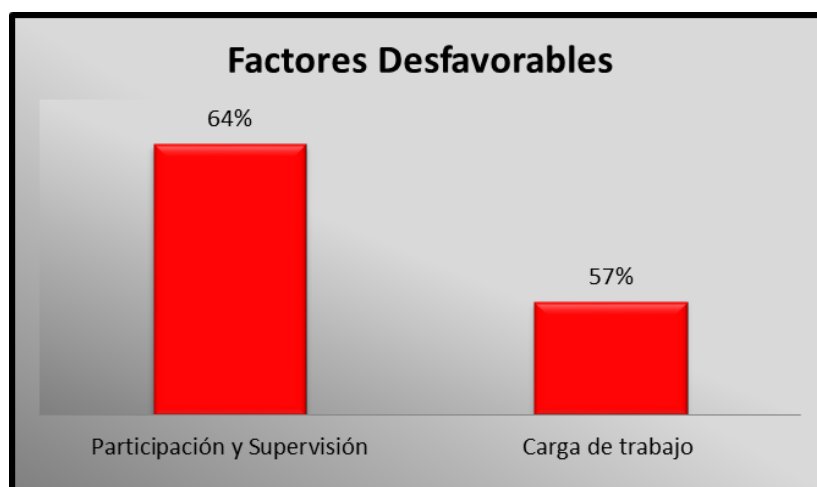
Factor	Factor Valorado	Adecuado	Moderado	Elevado	Muy elevado
Carga de trabajo	Elevado & Muy elevado	34%	9%	8%	49%
Participación / Supervisión	Elevado & Muy elevado	24%	12%	11%	53%
Desempeño de rol	Moderado	56%	14%	19%	11%
Demandas psicológicas	Moderado	51%	18%	8%	23%
Variedad / Contenido del trabajo	Adecuado	91%	5%	1%	3%
Interés por el trabajador / Compensación	Adecuado	93%	4%	3%	0
Relaciones y apoyo social	Adecuado	72%	6%	11%	11%
Tiempo de trabajo	Adecuado	88%	5%	3%	4%
Autonomía	Adecuado	94%	3%	0	3%

Autora: María Belén Castellanos

## 4.2 Análisis de dimensiones desfavorables

Los colaboradores administrativos de la organización presentan como mayor factor estresante, el de Participación y Supervisión, con 64% (rango muy elevado y elevado) seguido de carga de trabajo 57% (rango muy elevado y elevado).

Gráfico N°: 3  
Representación gráfica de factores



Autora: María Belén Castellanos

## - Participación y supervisión

FPSICO identifica dos dimensiones de este factor: la primera que apunta al impacto del trabajador a través de su participación en diferentes aspectos del trabajo; y la segunda, la ejerce la organización sobre el trabajador, a través de la supervisión de sus actividades.

La supervisión se enfocará, en lo que el trabajador y sus superiores inmediatos realicen a nivel de control, así también, la participación explorará los distintos niveles de implicación, intervención y colaboración del trabajador.

Gráfico N°: 4  
Factor Participación y supervisión



Autora: María Belén Castellanos

Gráfico N°: 5  
Factor Participación y supervisión



Autora: María Belén Castellanos

En este factor se puede observar que un 64% de los empleados, presentaron un alto índice de afectación; sin embargo, es interesante remitirse a la información que conforma el factor y a la información arrojada por los grupos focales, pues ahí se puede diferenciar, que los niveles de supervisión en sí, son aceptados por los empleados y no representan una condición desfavorable, ya que el 63% demuestran su conformidad; esto evidencia que los empleados no presentan características de conflictividad y se muestran tranquilos en la empresa. Mientras que, en relación el nivel de participación o influencia personal, los resultados son totalmente contrarios, el 65% no se encuentra a gusto con su participación dentro de la organización. Es probable que los factores desencadenantes de esta condición o problemática, estarían ligados a toma de decisiones, en donde éstas se realizaron únicamente nivel jerárquico alto y el equipo base no ha sido considerado, al momento de realizarlas.

Otro factor a tomarse en cuenta, es que las estrategias se planifican por fuera a nivel regional y se ejecutan a nivel local, lo cual podría ser interpretado por los empleados, como un impedimento en la participación de las condiciones que implica la tarea; adicionalmente a este problema, sienten que también esto puede generar una limitación en el desarrollo de sus competencias, ya que no se les pide su colaboración, participación, e implicación en los diferentes asuntos de la empresa, por ejemplo, las actividades de bienestar son planificadas en la región, sin la participación de los colaboradores y únicamente se ejecutan a nivel local.

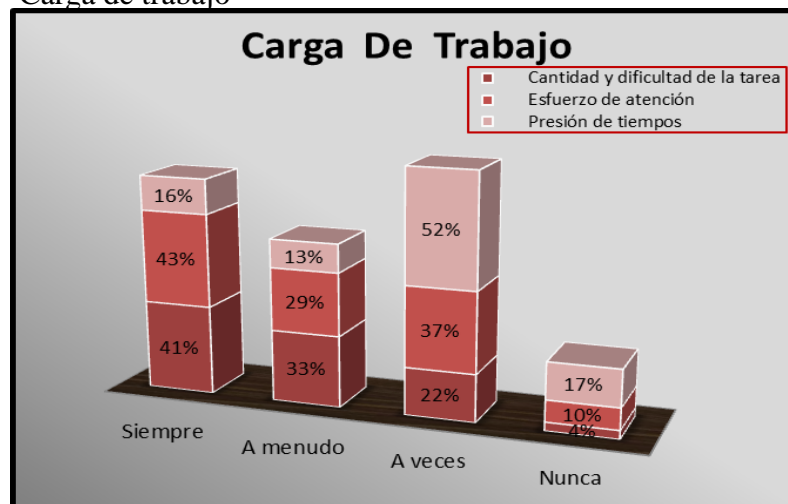
#### **- Carga de trabajo:**

La herramienta de interpretación de FPSICO, define por carga de trabajo, el nivel de demanda de trabajo al que el empleado debe 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 el trabajo es excesivo (componente cuantitativo) y presenta dificultad por el componente cualitativo.

Adicionalmente, este factor valora la carga de trabajo bajo los siguientes aspectos: presión de tiempo, esfuerzo de atención, cantidad y dificultad de la tarea. El gráfico a continuación, presenta el desglose de los parámetros considerados y toman en cuenta dicha afectación.

Gráfico N°: 6  
Carga de trabajo



Autora: María Belén Castellanos

De acuerdo con el gráfico, en los aspectos antes detallados, el 57% de la muestra se encuentra expuesta a una carga de trabajo excesiva. Esta información es corroborada y coincide con las opiniones vertidas en el trabajo de grupos focales y entrevistas. Algunas de las explicaciones que pueden justificar la presencia de este factor están basadas en que básicamente la compañía ha presentado muchas transformaciones que han obligado a los trabajadores a cambiar estilos de trabajo y entender el contexto cambiante de la organización para acoplarse a las nuevas necesidades. Adicionalmente, se menciona que en algunas áreas el recurso humano de la organización no es suficiente, debido a restricciones de la

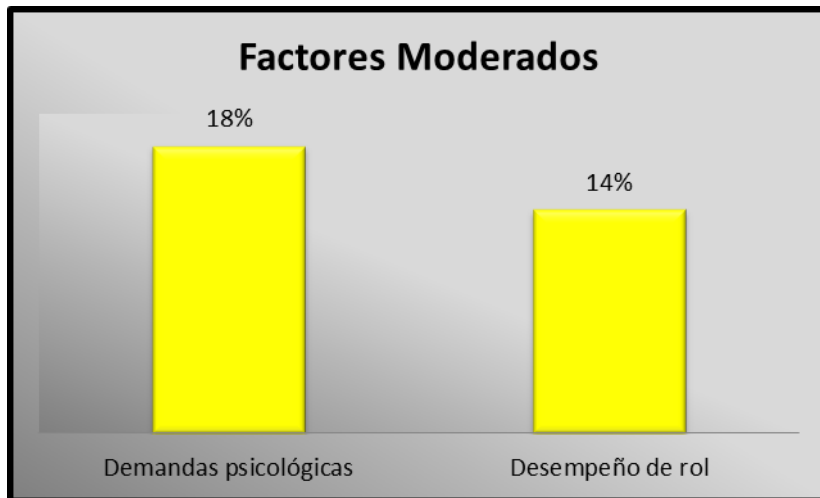
organización en contratación de empleados y esto hace que las tareas se reasignen entre las personas ya existentes.

Otro de los factores que se aduce, es que la gran mayoría de los empleados trabaja actualmente de forma virtual, en donde sus jefes y subordinados se encuentran fuera del país, esto hace que se presenten tareas locales y regionales que se deben cumplir a cabalidad; también consideran que el contacto con el equipo de trabajo, al no poder ser presencial, no facilita el flujo relacional necesario y el intercambio de ideas de los procesos existentes. Por otra parte, se encuentra falta de concentración para poder desarrollar las actividades, esto debido a la distribución de las oficinas, estas no tienen privacidad ni ningún tipo de división, por lo que muchas veces las actividades que realizan algunos empleados desconcentran a otros.

### **4.3 Análisis de dimensiones moderadas**

Al analizar aquellos parámetros de mediano impacto, se identifica a los factores de Demandas Psicológicas en un 18% y Desempeño de rol en un 14%, a pesar de que los porcentajes no fueron tan altos, se los comparó con los porcentajes de los rangos desfavorables y se vio la necesidad de desarrollar un plan de intervención preventivo, con la finalidad de evitar que estos factores continúen en avance desfavorable.

Gráfico N°: 7  
Representación gráfica de factores moderados

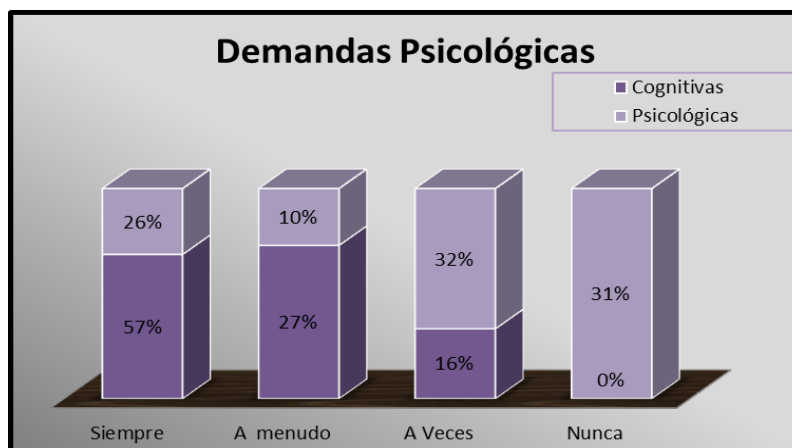


Autora: María Belén Castellanos

### - Demandas Psicológicas

Las demandas psicológicas se refieren a las exigencias que se presentan para el puesto de trabajo; estas pueden ser cognitivas (información, memorización, razonamiento, solución de problemas.) y de naturaleza emocional (reprimir sentimientos, compostura.). A continuación se presenta gráficamente la distribución de este factor.

Gráfico N°: 8  
Demandas psicológicas



Autora: María Belén Castellanos

Se consideró este factor a pesar de que su puntuación en la ponderación global por si sola alcanza un 18%. Sin embargo, si se mira en conjunto con la puntuación dada a los rangos, elevado y muy elevado (31%), se puede predecir fácilmente que es un factor de riesgo que ya actualmente ha sido identificado en un porcentaje considerable dentro de los empleados de la compañía.

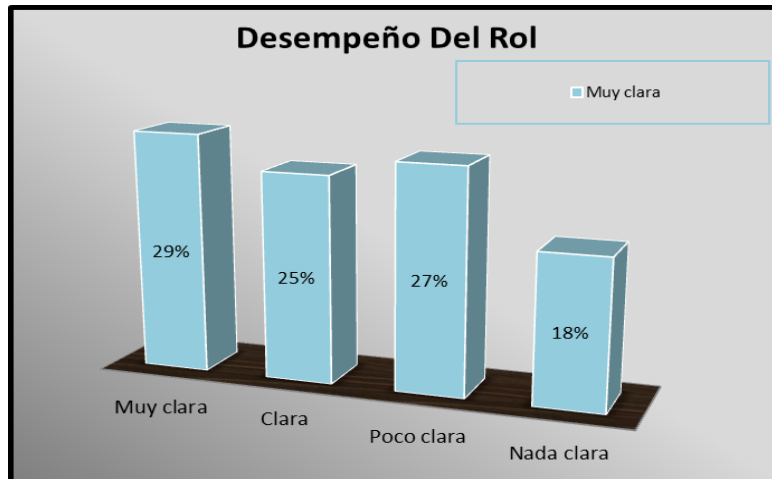
Cuando se habla de las demandas cognitivas, se observa que los datos se distribuyen equitativamente en los diferentes parámetros, y si los correlacionamos con la información obtenida en los grupos focales y en las entrevistas, se evidencian algunas pautas manifestadas por miembros de la organización que pueden generar esta situación, por ejemplo, un proceso continuo de cambio de estrategia, movimiento constante de líderes y procesos que obligan a los empleados a desarrollar nuevas formas de trabajo en las que factores cognitivos entran en juego y muchas veces la persona, a pesar de estar preparada profesionalmente, si no cuenta con un sistema claro de requerimientos, estrategias y objetivos, puede presentar problemas en el desarrollo de su gestión. De la mano con este factor puede hacerse presente una demanda emocional manifestada por sentimientos de impotencia: el creer que no es capaz, no entender el contexto y la meta a la que se tiene que llegar; puede generar sentimientos de frustración, decepción, abandono, poca tolerancia, desencadenando así, emociones de tristeza e ira, las mismas a los colaboradores argumentan que no las pueden expresar en el sitio de trabajo por diferentes razones, incluso señalan que el diseño actual de las oficinas no facilita la privacidad del empleado.

#### **- Desempeño del Rol**

En este factor se consideran las expectativas que pueden generarse respecto del desempeño de la persona del puesto de trabajo. La claridad del rol juega un papel importante,

entendiéndose por éste la definición de sus funciones y responsabilidades, y el conflicto del rol que hace relación a las situaciones contradictorias o intolerables que pueden presentarse.

Gráfico N°: 9  
Desempeño del Rol



Autora: María Belén Castellanos

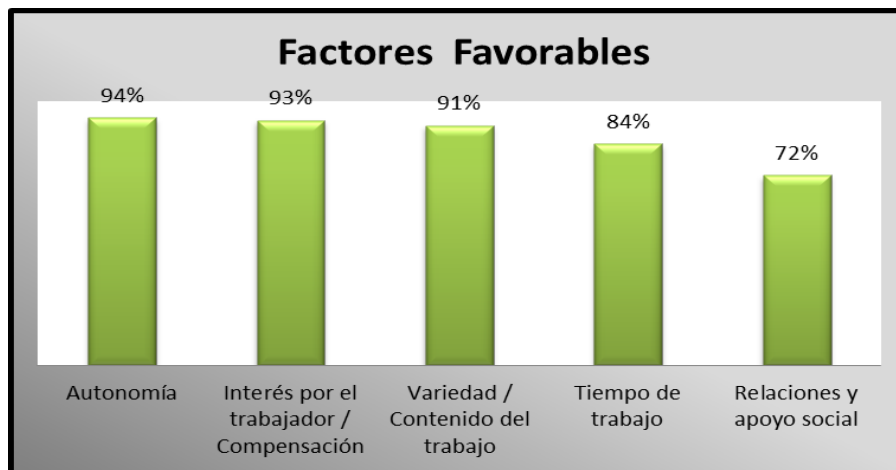
Aunque el porcentaje de la población en la ponderación global es del 14%, siendo éste un factor moderado, no es muy representativo en la muestra que ha considerado también los rangos elevado y muy elevado, lo cual determina que un gran porcentaje de la población puede estar presentando problemas con este factor. Fue muy importante en este considerar la información recopilada de los grupos focales y las entrevistas. El continuo cambio de la compañía, irremediamente ha alterado los procesos, estructuras y demás, lo que ha generado en los colaboradores, no tener un perfil claro de su rol dentro de la organización, así como su situación dentro de ella, esto implica que sus funciones se hayan ido definiendo, e implementado nuevas actividades y responsabilidades, con lo cual se puede deducir que se ha generado inestabilidad y confusión en su rol. Los cambios de posiciones de liderazgo han sido continuos, lo cual no permite tener una visión clara en el flujo de las estrategias, ya que los empleados en general a nivel local y regional cambian constantemente, y por ende, los empleados se han visto en la necesidad de reprocesar continuamente esa información, la cual

conlleva consecuencias en la tarea como tal y en el contexto de las mismas, debido a que en la compañía, se manejan procesos regionales.

#### 4.4 Análisis de dimensiones favorables

Los factores que demuestran una situación favorable son: Autonomía 94%, Interés por el trabajador y compensación 93%, Variedad y contenido del trabajo 91%, Tiempo de trabajo 84% y Relaciones / apoyo social 72%.

Gráfico N°: 10  
Factores favorables



Autora: María Belén Castellanos

En cuanto a los factores que recibieron una puntuación favorable, la compañía presenta resultados positivos, por lo cual deberá enfocar sus esfuerzos por mantenerlos y aprovechar las características de los mismos, ya que son estos definitivamente los que contribuyen al fortalecimiento de la cultura de la organización.

Es importante recalcar que aquellos puntos que han sido considerados como buenas prácticas y han contribuido a la ponderación de los factores psicosociales favorables, como se lo recopiló durante entrevistas y grupos focales muchos de ellos forman parte de programas corporativos locales o regionales que se han implementado a lo largo del tiempo y

se los podría resumir de la siguiente manera: Trabajo bajo cumplimiento de objetivos ( el empleado identifica al inicio de año los objetivos sobre los que trabajará a lo largo del año establece medidas de control, maneja sus propios recursos de gestión, establece tiempos de cumplimiento alineado a los requerimientos y necesidades del negocio), programas de equilibrio trabajo vida personal ( la compañía cuenta con un programa de flexibilidad de horarios, días para trámites personales y tardes libres para disfrute), beneficios que demuestran el interés por los empleados ( pólizas de seguro privadas y estatales, beneficios de ley, producto de compañía, celebración de ocasiones anuales especiales) buenas relaciones sociales entre los empleados, buenas prácticas de camaradería entre otros

Todas estas dimensiones deben ser consideradas como fortalezas de la organización, pues permitirán apalancar las oportunidades de desarrollo anteriormente mencionadas.

## **CAPÍTULO V: PLAN DE INTERVENCIÓN**

El capítulo final de este estudio, tiene como finalidad generar un plan de acción, en base a los resultados obtenidos y analizados en el capítulo anterior, por lo cual se considera que es la consolidación del proceso, una de las etapas más importantes del proyecto y sobre todo el que mayor impacto. Se espera tenga en la organización, ya que es aquí en donde se establecerá la estrategia con la que la empresa comenzará a trabajar en programas para minimizar y controlar este tipo de riesgos.

Es importante clarificar que se requiere el apoyo de la organización, sus líderes y en sí de todos los colaboradores, para implementar el plan de intervención que se proponga. Es básico y muy importante considerar que la intención de este plan será estrictamente mejorar las condiciones psicosociales de los empleados en su día a día de trabajo.

Como todo plan de acción se debe identificar las limitaciones que se presentarán, así como establecer la fase de ejecución en la que se pondrá en práctica lo analizado y recomendado, este plan deberá ser socializado a todos los empleados y deberá tener continuamente un proceso de seguimiento y control con la finalidad de garantizar que las recomendaciones impartidas se desarrollen y ajusten a las necesidades detectadas.

## **5.1 Plan de intervención para factores desfavorables**

Del estudio realizado en la organización se han detectado dos factores con resultados desfavorables, los mismos que son: **factor de participación / supervisión y carga de trabajo**. Los resultados detectados evidentemente demuestran que existen oportunidades de mejorar y controlar dichos factores. A continuación se presentará el plan de intervención respectivo:

## Plan de Intervención

Tabla N°: 6

Factores desfavorables: Participación y Supervisión

<b>Participación y Supervisión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Objetivo de desarrollo</b>	Mejorar la condición del factor psicosocial participación y supervisión en el personal administrativo de la compañía.	El indicador de Participación y Supervisión deberá puntuar con una calificación de favorable en la valoración psicosocial del siguiente año.	Resultados de evaluación de riesgos Psicosociales FPSICO 3.0.	Cambios de la organización podrían dificultar la implementación del plan de intervención recomendado.. Nuevas regulaciones legales podrían requerir otras evaluaciones de riesgos psicosociales que no midan este factor.
<b>Objetivo de proyecto</b>	Implementar planes de acción que generen sentido de participación de los colaboradores de la organización en diferentes actividades, involucrándolos desde la planificación hasta la ejecución, desarrollando	Número de proyectos planificados vs proyectos ejecutados con la participación del equipo.  Desarrollo de competencias de planeación, dirección de proyectos, creación de equipos eficientes, desarrollo de equipo	Planificación anual de área en donde se identifiquen los proyectos.  Planificación anual de objetivos de cada empleado.  Evaluación de desempeño de cada empleado.	Cambios de la organización podrían dificultar la propuesta.

	competencias necesarias en los empleados.	Los proyectos deberán estar considerados dentro del plan de objetivos y al fin de año deberán ser analizados en la evaluación de desempeño		
<b>Resultados esperados</b>	Empleados satisfechos con su nivel de participación en la compañía.	Diversidad de proyectos ejecutados en el área por el equipo	Colaboradores con competencias desarrolladas	
<b>Actividades</b>		<b>Insumos</b>	<b>Costos</b>	<b>Precondiciones</b>
<b>Actividad 1 :</b> Las áreas deberán desarrollar proyectos internos relacionados a la estrategia y cumplimiento de objetivos de trabajo, donde previamente cada líder deberá realizar, con el equipo de trabajo, la identificación de necesidades que puedan transformarse en proyectos que sean dirigidos por equipos multifuncionales de empleados. Una vez identificada la necesidad, se deberá establecer la estrategia para desarrollar el proyecto; se deberán asignar responsables; hitos de entrega, reuniones de seguimiento y acompañamiento.		<b>Recursos Humanos:</b> Generalistas de Recursos humanos. Líderes: Gerentes/ supervisores/ Coordinadores de la Organización, enfoque en desarrollo de competencias: Dirección de proyectos, Motivación de personas, contribución al desarrollo de subalternos, administración de innovaciones, delegación de responsabilidades. Apoyo de las áreas de	No requiere presupuesto adicional.	Apertura de la compañía para implementar las diferentes actividades.
<b>Monitoreo</b> Reuniones de alineación y seguimiento de estrategia. Informe de proyectos a desarrollarse en cada área de trabajo con cronograma de implementación.				

	<p>RRHH(Generalistas )/Seguridad (técnico) Industrial/Asuntos corporativos(Coordinadora)</p> <p><u>Recursos Materiales:</u> Equipos: Video-conferencia, proyector, laptop) Papelería: papel marcadores, entre otros Espacios: Salas de reuniones</p>		
<p><b>Actividad 2:</b> Se debe conformar equipos multifuncionales de empleados para desarrollar las actividades de bienestar que la compañía realice tales como (actividades recreativas: fiestas navideñas, paseos, almuerzos y desayunos de integración y recreación), en donde los empleados guiados por la trabajadora social, intervendrán directamente en la planificación y ejecución de las actividades de inclusión, generando espacios y momentos de colaboración; se recomienda realizar actividades lúdicas, pero que también dejen un mensaje en beneficio del empleado y compañía, por ejemplo una gincana que involucre trabajo en equipo y los colaboradores se sientan partícipes directos.</p> <p><b>Monitoreo</b> Reuniones y/o entrevistas que se realicen con los empleados para identificar su nivel de participación.</p>	<p><u>Recursos Humanos:</u> Trabajadora social Apoyo de las áreas de RRHH (Generalistas)/Seguridad Industrial (Técnico)/Asuntos corporativos. (Coordinador)</p> <p><u>Recursos Materiales:</u> Equipos: Video-conferencia, proyector, laptop) Papelería: Papel, marcadores, entre otros</p>	<p>El presupuesto anual designado para la ejecución de las actividades.</p>	<p>Contar con la aprobación de los jefes de las personas que se involucren en la planificación de las actividades.</p>

<p>Informe de actividades a desarrollarse en la compañía donde se registre la participación de los empleados y las diferentes iniciativas que se implementarán.</p>	<p>Espacios: Salas de reuniones.</p>		
<p><b>Actividad 3:</b>  Invitar a los colaboradores de manera democrática y voluntaria a conformar y participar en los comités de seguridad, equipos de brigadas, cuerpo de voluntariado, entre otros, con los que se desarrollará desde la estrategia de trabajo hasta la respectiva implementación; esto con la finalidad de que sientan mayor inclusión dentro de la organización.</p> <p><b>Monitoreo</b>  Reuniones y /o entrevistas con diferentes empleados que vayan se estén involucrando en los diferentes equipos.  Informe de conformación de diferentes equipos de trabajo de la organización en los que se evidencie la participación voluntaria y abierta de los colaboradores.</p>	<p><u>Recursos Humanos:</u>  Áreas de RRHH (Generalistas)/Seguridad Industrial (Técnico)/Asuntos corporativos( Coordinador)</p> <p><u>Recursos Materiales:</u>  Equipos: Videoconferencia, proyector, laptop)  Papelería: Papelógrafos, marcadores, entre otros  Espacios: Salas de reuniones.</p>	<p>No requiere presupuesto adicional.</p>	<p>Contar con la aprobación de los jefes de las personas que se involucren en los diferentes equipos de trabajo.</p>
<p><b>Actividad 4:</b>  Realizar un proceso de reconocimiento a los empleados que han participado activamente en cualquiera de las actividades anteriormente mencionadas.</p> <p><b>Monitoreo</b>  Informe de programa de reconocimiento a personas que hayan participado en las actividades ( alineado al programa de reconocimiento de la empresa)</p>	<p><u>Recursos Humanos:</u>  Gerentes, supervisores, coordinadores de las diferentes áreas de la organización.</p> <p><u>Recursos Materiales:</u>  Equipos: Videoconferencia, proyector, laptop)  Espacios: Salas de reuniones.</p>	<p>Se plantea sea un premio que lo puedan disfrutar con sus familias( almuerzo, invitación al cine, al teatro ) dependerá de las personas que participen y el premio que se decida asignar. Se recomienda presupuestar \$1000</p>	<p>Aprobación de la región para adquirir este tipo de reconocimientos.</p>

Autora: María Belén Castellanos

Tabla N°: 7

Factores desfavorables: Carga de Trabajo

<b>Carga de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Objetivo de desarrollo</b>	Mejorar la condición del factor psicosocial carga de trabajo, en el área administrativa de la compañía.	El indicador de Carga de trabajo deberá puntuar con una calificación de favorable en la valoración psicosocial del siguiente año.	Resultados de evaluación de riesgos Psicosociales FPSICO 3.0.	Cambios de la organización podrían dificultar la implementación del plan de intervención recomendado.  Nuevas regulaciones legales podrían requerir otras evaluaciones de riesgos psicosociales que no midan este factor.
<b>Objetivo de proyecto</b>	Establecer buenas prácticas y estrategias que permitan garantizar controles efectivos en la asignación y administración de la carga de trabajo a los colaboradores de la organización	Procesos de reasignación de funciones con su respectivo programa de implementación.  Número de posiciones contratadas vs posiciones vacantes reportadas.  Resultados de entrevistas	Registro de posiciones planificadas para contratación por año (planificado vs real).  Evaluaciones de entrevistas realizadas a empleados.  Informe de revisión de	Cambios de la organización podrían dificultar la propuesta de mejora del factor.

		<p>realizadas a empleados en relación a carga de trabajo.</p> <p>Número de descriptivos de funciones identificados con sobrecarga de funciones y su respectivo plan de acción correctivo.</p> <p>Identificación inicial de competencias por desarrollar con su respectivo plan de acción.</p>	<p>descriptivos de funciones.</p> <p>Formato Revisión de plan de desarrollo con registro de competencias.</p>	
<b>Resultados esperados</b>	Distribución equitativa de las funciones de trabajo en los diferentes cargos.	Clarificar los roles y responsabilidades establecidos para cada función.	Mejorar el bienestar de los colaboradores y generar óptimas condiciones de trabajo.	Garantizar que las vacantes dentro de la compañía se cubran a tiempo, demostrando la importancia que tienen estas en el desempeño de la gente y por ende de la organización.
<b>Actividades</b>		<b>Insumos</b>	<b>Costos</b>	<b>Precondiciones</b>
		<p><u>Recursos Humanos:</u> Participación activa de los líderes de la organización ( Gerentes, coordinadores, supervisores de diferentes áreas) Apoyo de las áreas de</p>	Ninguna inversión en la que se deba incurrir, por la contratación de servicios externos.	Área contable debe disponer del presupuesto respectivo para la contratación del personal.

<p>contratarlas.</p> <p><b>Monitoreo</b> Se debe mantener una reunión de inicio para plantear requerimiento Segunda reunión para determinar situación y plan de acción Reuniones establecidas para dar seguimiento para el cierre de requerimiento. Informe de posiciones contratadas previo el análisis realizado</p>	<p>RRHH (Generalistas) y Seguridad y Salud Ocupacional ( Técnico)</p> <p><u>Recursos Materiales:</u> Equipos: Video conferencia, teléfono, televisores, laptops, entre otros. Espacios: Salas de reuniones de la empresa</p>		
<p><b>Actividad 2:</b> Realizar un análisis de funciones de los cargos existentes con la finalidad de determinar si las exigencias actuales son suficientes, insuficientes o sobre exigidas, para lo cual será necesario actualizar descriptivos de funciones, procesos de áreas, objetivos de empleados, objetivos del área.</p> <p><b>Monitoreo</b> Establecer una reunión general de alineación de RRHH y jefaturas de cada área.  Coordinar reuniones con equipo de trabajo para analizar funciones.  Generar informe de puestos de trabajo que se encuentran</p>	<p><u>Recursos Humanos:</u> Participación activa de los líderes de la organización ( Gerentes, coordinadores, supervisores del área) Apoyo de las áreas de RRHH y compensación y beneficios.( generalistas)</p> <p><u>Recursos Materiales:</u> Equipos: Video conferencia, teléfono, televisores, laptops, entre otros. Espacios : Salas de reuniones de la empresa</p>	<p>Ninguna inversión en la que se deba incurrir, por la contratación de servicios externos.</p>	<p>El área de RRHH debe facilitar los descriptivos de funciones existentes a los líderes de las áreas.</p>

<p>categorizados en adecuados e inadecuados.</p>			
<p><b>Actividad 3:</b> Implementar un programa de desarrollo de competencias en los empleados que demuestren que no tienen sobrecarga de trabajo pero pueden presentar oportunidades de desarrollo en competencias como: obtención de resultados, equilibrio de trabajo y vida personal, planificación, organización y administración del tiempo, por medio de entrenamiento y sesiones de coaching o mentoring,</p> <p><b>Monitoreo</b> Programar reuniones y /o entrevistas de seguimiento con los empleados para determinar efectividad del programa. Informe de implementación de programa de desarrollo de competencias por área y cargo.</p>	<p><u>Recursos Humanos:</u> Participación activa de los líderes y subordinados de Apoyo del área de RRHH. Consultores que se debe contratar para facilitar el desarrollo de competencias.</p> <p><u>Recursos Materiales:</u> Equipos: Video conferencia, teléfono, televisores, laptops, entre otros. Espacios: Salas de reuniones de la empresa</p>	<p>5 mil dólares para contratación de consultores para el desarrollo de competencias.</p>	<p>La compañía debe facilitar el presupuesto para la contratación de profesionales consultores.</p>

Autora: María Belén Castellanos

## **5.2 Plan de intervención de Factores moderados**

Es importante establecer un plan de intervención de los factores considerados como moderados, con la finalidad de establecer un plan de control a mediano plazo que mitigue cualquier indicio de elevación de categorización del riesgo, el mismo que podría repercutir en un mediano tiempo en la salud de los empleados.

## Plan de Intervención

Tabla N°: 8  
Factores Moderados: Demandas Psicológicas

<b>Demandas Psicológicas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Objetivo de desarrollo</b>	Mejorar la condición del factor psicosocial demandas psicológicas en el área administrativa de la compañía.	El indicador de demandas psicológicas deberá puntuar con una calificación de favorable en la valoración psicosocial del siguiente año.	Resultados de evaluación de riesgos Psicosociales FPSICO 3.0.	<p>Cambios internos de la organización podrían dificultar la implementación del plan de intervención recomendado.</p> <p>Nuevas regulaciones legales podrían requerir otras evaluaciones de riesgos psicosociales que no midan este factor.</p>
<b>Objetivo de proyecto</b>	Implementar buenas prácticas que permitan desarrollar los procesos cognitivos y emocionales de los colaboradores, garantizando de esta manera condiciones diferentes para enfrentar	<p>Implementación de un programa de manejo de emociones enfocando el ámbito personal y laboral al 90% de la población.</p> <p>Implementación de un programa de manejo de factores cognitivos</p>	<p>Formato de verificación de asistencia a charlas y actividades planificadas.</p> <p>Informe de trabajadora social basada en entrevistas a empleados.</p>	Cambios de la organización podrían dificultar la propuesta de mejora del factor.

	los desafíos laborales.	enfocando en la innovación, adaptación, solución de conflictos, planificación, al 90% de la población.(desarrollo de competencias)  Resultados favorables generados en la encuesta de evaluación que se aplique.  Número de reuniones y actividades complementarias mensuales que se realicen con el equipo con la finalidad de informar, participar, evaluar y retroalimentar conocimientos varios del área.	Formato Revisión de plan de desarrollo con registro de competencias.	
<b>Resultados esperados</b>	Empleados con una mejor preparación para enfrentar las distintas exigencias en sus puestos de trabajo.	Empleados que sepan canalizar adecuadamente las demandas psicológicas en su trabajo.	Mejorar el bienestar de los colaboradores y generar óptimas condiciones de trabajo.	
<b>Actividades</b>		<b>Insumos</b>	<b>Costos</b>	<b>Precondiciones</b>
<b>Actividad 1:</b> Fortalecer el sistema de comunicación actual de la compañía con la finalidad que este permita a los		<u>Recursos Humanos:</u> Asuntos corporativos y RRHH manejo de	Ninguna inversión en la que se deba incurrir, por la	Región enviará la información clara y disponible para ser

<p>empleados proporcionar información clara de los procesos internos que se llevan a cabo como, políticas, estructura organizacional, procedimientos, procesos, estrategia; esto permitirá a los empleados actualizar los conocimientos de la compañía y mejorar los procesos cognitivos ya que esta información es necesaria para desarrollar sus funciones diarias.</p> <p>Garantizar que la información permanezca expuesta y de fácil acceso a los empleados para que continuamente lo puedan estar recordando.</p> <p><b>Monitoreo</b></p> <p>Organizar reuniones para identificar la información que debe divulgarse y establecer proceso de divulgación.</p> <p>Realizar grupos focales para identificar si estas prácticas están generando mejora del proceso de conocimiento.</p> <p>Generar un formato de control en donde se registren los comunicados, reuniones, que se envíen al personal evaluando: canales de comunicación, claridad de la información, entre otros.</p>	<p>información</p> <p>Apoyo de líderes (coordinadores, supervisores, gerentes para socialización e implantación de la información.</p> <p><u>Recursos Materiales:</u></p> <p>Equipos: Intranet, carteleros, zonas calientes de comunicación.</p> <p>Papelería: Papel, corchos, marcadores, entre otros</p> <p>Espacios: Salas de reuniones.</p>	<p>contratación de servicios externos.</p> <p>500 dólares para la implementación de espacios de comunicación (carteleros, sitios de lectura en baños y cafeterías).</p>	<p>reprocesada en el país.</p>
<p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Trabajar con los líderes para generar espacios de diálogo con los colaboradores, en donde ellos deberán participar activamente con la finalidad de despejar dudas e incertidumbres, que los empleados puedan tener al respecto de los procesos que se desarrollen dentro de sus áreas y posibles problemas que se estén generando.</p>	<p><u>Recursos Humanos:</u></p> <p>Participación activa de los líderes de la organización en la generación de estos espacios.</p> <p>Apoyo de las áreas de RRHH, trabajo social.</p> <p><u>Recursos Materiales:</u></p>	<p>Ninguna inversión en la que se deba incurrir, por la contratación de servicios externos.</p>	<p>El área de RRHH debe facilitar los descriptivos de funciones existentes a los líderes de las áreas.</p>

<p><b>Monitoreo</b>  Informes trimestrales de resultados de reuniones.</p>	<p>Equipos: Video conferencia, teléfono, televisores, laptops, entre otros.  Espacios: Salas de reuniones de la empresa.</p>		
<p><b>Actividad 3:</b>  Implementar un proceso de sensibilización de apertura al cambio y de esta manera contrarrestar que este factor se vea afectado por posibles procesos de resistencia. Este proceso es básico en los colaboradores que se han visto obligados a afrontar cambios a nivel de jefaturas, equipos de trabajo, estilos de consecución de objetivos, estilos de reporte, entre otras; esto involucra un sin número de procesos internos en la persona que finalmente si no son adecuadamente administrados pueden degenerar en problemas en su sentimiento de confort laboral.</p> <p><b>Monitoreo</b>  Informe de implementación de competencia de apertura al cambio, dicho informe deberá contener el plan de acción que se implementará.  Y formulario de control de actividades implementadas en programa.</p>	<p><u>Recursos Humanos:</u>  Asesor externo capacitará a RRHH y líderes de la organización (gerentes, coordinadores, supervisores)   RRHH y los líderes de las áreas liderarán este proceso internamente y lo implementarán con el personal.</p> <p><u>Recursos Materiales:</u>  Equipos: Video conferencia, teléfono, televisores, laptops, entre otros.  Espacios: Salas de reuniones de la empresa.</p>	<p>2000 dólares para pago de consultor externo.</p>	<p>La compañía debe facilitar el presupuesto para la contratación de profesionales consultores.</p>

<p>Implementar un programa de manejo de emociones en los empleados con la finalidad de garantizar que se concientice a los colaboradores, de la importancia de respetar y exteriorizar las manifestaciones emocionales de los miembros de un equipo se podría utilizar campañas con mimos, charlas, video de sensibilización, testimoniales entre otros.</p>	<p><u>Recursos Humanos:</u> Trabajadora social y RRHH, Seguridad y salud ocupacional.</p> <p><u>Recursos Materiales:</u> Equipos: Video conferencia, teléfono, televisores, laptops, entre otros. Espacios : Salas de reuniones de la empresa</p>	<p>500 para actividad práctica.</p>	<p>La compañía debe facilitar el presupuesto para la contratación de actividad y los líderes de las áreas apertura para incentivar la participación.</p>
--	---	-------------------------------------	--

Autora: María Belén Castellanos

Tabla N°: 9

Factores Moderados: Desempeño del rol

<b>Desempeño del rol</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Objetivo de desarrollo</b>	Mejorar la condición del factor psicosocial desempeño del rol en el personal administrativo de la compañía.	El indicador de demandas psicológicas deberá puntuar con una calificación de favorable en la valoración psicosocial del siguiente año.	Resultados de evaluación de riesgos Psicosociales FPSICO 3.0.	Cambios de la organización podrían dificultar la propuesta. Nuevas regulaciones legales podrían requerir otras evaluaciones de riesgos psicosociales que no midan este factor.
<b>Objetivo de proyecto</b>	Implementar acciones correctivas que faciliten el entendimiento, asimilación y desempeño del rol del puesto del empleado.	Número de procesos y objetivos que hayan sido replanteados para facilitar el desempeño del rol del empleado.  Informes de entrevista que demuestren cambios favorables en el factor del desempeño del rol.  Resultados favorables de encuestas realizadas mínimo al 80% de la	Registro de posiciones planificadas para contratación por año (planificado vs real).  Evaluaciones de entrevistas realizadas a empleados.  Informe de revisión de descriptivos de funciones.  Formato Revisión de plan de desarrollo con registro	Cambios de la organización podrían dificultar la propuesta de mejora del factor.

		<p>población.</p> <p>Descripciones y análisis de puestos bien definidos.</p> <p>Organigramas y flujos de procesos actualizados y divulgados a todas las áreas.</p>	de competencias.	
<b>Resultados esperados</b>	El empleado deberá tener definido su rol con claridad y deberá entenderlo y ejecutarlo en su totalidad.	Mejorar los procesos internos del área optimizando el tiempo, recursos materiales y económicos de la organización.	Mejorar el bienestar de los colaboradores y generar óptimas condiciones de trabajo.	
<b>Actividades</b>		<b>Insumos</b>	<b>Costos</b>	<b>Precondiciones</b>
<p><b>Actividad 1:</b> Revisar y definir con claridad los objetivos del área y por ende los objetivos de los puestos de trabajo con esta información; definir claramente las funciones y responsabilidades asignadas en cada una de las posiciones; también se deberá revisar si los procedimientos establecidos para cumplir esas funciones son los de mayor conveniencia para el empleado y la organización.</p>		<p><u>Recursos Humanos:</u> Líderes de la organización y RRHH deben realizar la actividad. Empleados deben participar en el proceso.</p> <p><u>Recursos Materiales:</u> Equipos: Video conferencia, teléfono, televisores, proyector,</p>	Ninguna inversión en la que se deba incurrir, por la contratación de servicios externos.	Contar con los objetivos y descriptivos de funciones del área y de las posiciones.

<p><b>Monitoreo</b> Informe de cambios generados en descriptivos de funciones y procesos del área. Entrega de nuevos descriptivos de funciones a empleados.</p>	<p>laptops, entre otros. Papelería: Papel, esferos entre otros Espacios: Salas de reuniones de la empresa.</p>		
<p><b>Actividad 2:</b> Implementar mejoras al sistema de comunicación que se está utilizando para transmitir la información correspondiente de nuevos direccionamientos, instrucciones, recomendaciones, de esta manera asegurar el nivel de entendimiento y asimilación de la información en los empleados. (Revisión de idioma, tamaño de comunicaciones, acceso a comunicaciones entre otras).</p> <p><b>Monitoreo</b></p> <p>Programar reuniones de alineación y seguimiento con responsables para garantizar la efectividad de la actividad. Programar reuniones con empleados para identificar si han existido mejoras en el proceso de comunicación. Generar un formato de valoración del nivel de entendimiento de la información del área.</p>	<p><u>Recursos Humanos:</u> Líderes de la organización RRHH y asuntos corporativos.</p> <p><u>Recursos Materiales:</u> Equipos: Video conferencia, teléfono, televisores, proyector, laptops, intranet, entre otros. Papelería: Papel, esferos entre otros Espacios: Salas de reuniones de la empresa.</p>	<p>Ninguna inversión en la que se deba incurrir, por la contratación de servicios externos.</p>	<p>El área de RRHH debe facilitar los descriptivos de funciones existentes a los líderes de las áreas.</p>

<p><b>Actividad 3:</b>          Actualizar y socializar continuamente organigramas de las funciones y flujogramas de los procesos de la organización, con la finalidad que los empleados tengan claridad de líneas de mando y nuevas formas de realizar los procesos, esto ayudará a que las actividades fluyan adecuadamente y no se genere conflictos de rol.</p> <p><b>Monitoreo</b>          Organizar reuniones y/o entrevistas con empleados para garantizar que la información haya sido asimilada.          Generar un formato de control de actualizaciones por área en el que se especifique responsable y fecha.</p>	<p><u>Recursos Humanos:</u>          RRHH y líderes de la compañía, asuntos corporativos.</p> <p><u>Recursos Materiales:</u>          Equipos: Video conferencia, teléfono, televisores, laptops, entre otros.          Espacios: Salas de reuniones de la empresa.</p>	<p>Ninguna inversión económica adicional en la que se deba incurrir, por la contratación de servicios externos.</p>	<p>Facilitar los organigramas y fijos de procesos para que sean actualizados.</p>

Autora: María Belén Castellanos

## CONCLUSIONES

La herramienta de valoración FPSICO 3.0 permitió conocer la situación actual de los colaboradores de la empresa, en relación a la presencia de factores de riesgo psicosocial y su respectiva ponderación en los colaboradores, evidenciando de esta manera que la compañía cuenta con factores favorables, moderados y desfavorables; con estos dos últimos se ha planteado propuestas correctivas con la finalidad de mitigar y controlar los riesgos existentes.

Los factores que puntúan con resultados desfavorables y moderados en los empleados de la compañía son 4 y corresponden a: Participación y supervisión, carga de trabajo, demandas psicológicas y desempeño del rol, podría ser que estos factores estén involucrados con el deterioro de la salud de los funcionarios, será el departamento de salud ocupacional de la organización el que deberá analizar, interpretar y correlacionar los resultados identificados.

Para dichos factores psicosociales desfavorables y moderados se ha planteado la propuesta de un plan de acción de control que permita mitigar los factores identificados.

Dentro de los de factores favorables de la organización se identificó a: autonomía, interés por el trabajador y compensación, variedad del contenido de trabajo, tiempo de trabajo, relaciones y apoyo social; lo cual permite establecer que la compañía también ha establecido buenas prácticas que le han permitido desarrollar estos factores de manera beneficiosa en beneficio de los empleados.

Se identificó que los colaboradores de la compañía tenían un desconocimiento de la existencia de factores de riesgo psicosocial en el trabajo, no conocían como se generaban y tampoco sabían que se podía establecer medidas de control, para lo cual fue importante establecer campañas de comunicación informativas previas al desarrollo del estudio y durante el desarrollo del mismo con la finalidad que los colaboradores conozcan y comiencen a implementar una postura crítica que permita establecer correctivos y frenar el avance de los mismos.

Finalmente los riesgos psicosociales afectan a la salud de los colaboradores en ámbito físico y psíquico, y perjudican los derechos del ser humano; por lo cual la compañía debe continuamente estar trabajando en programas de identificación y planes de acción de mitigación y control de los mismos.

## **RECOMENDACIONES**

Aplicar el plan de acción de mitigación y control de riesgos psicosociales desfavorables y moderados en la compañía Kraft Foods Ecuador, con el objetivo de minimizar las posibilidades de afectaciones en la salud de los trabajadores y que por ende afectan los resultados de la organización.

Establecer un proceso de sensibilización e información con el equipo de liderazgo sobre las consecuencias que pueden llegar a tener los factores de riesgo psicosocial y esta manera apalancar el compromiso y la necesidad de involucramiento en trabajar en la prevención, control, monitoreo y mitigación de este tipo de factores de riesgo.

Realizar reuniones periódicas con las áreas y líderes establecidos, de seguimiento de proyectos o responsabilidades definidas dentro del plan de acción con la finalidad de acompañar, corregir, reconocer, empoderar y guiar a los miembros de la organización en la consecución de la implementación de prácticas correctivas de factores desfavorables identificados.

Las áreas de Seguridad y Salud Ocupacional y Recursos Humanos, deberán trabajar conjuntamente para asegurar una efectiva implementación de las medidas de control y mitigación y a la vez garantizar medidas de sostenibilidad que aseguren que dichos factores no vuelvan a presentarse en el futuro.

Algunas condiciones ambientales del sitio de trabajo como oficinas de espacios abiertos, teleconferencias continuas, ruido ambiental generado por diversos factores, entre otros, pueden afectar el desempeño habitual de los colaboradores, para lo cual se

recomienda la ejecución de aquellas actividades que mayor nivel de concentración demanden; realizarlas en salas de reuniones cerradas o aplicar la alternativa de trabajar un día a la semana desde casa bajo la modalidad de trabajo virtual, esto facilitará que factores ambientales perjudiciales existentes como: ruido y falta de privacidad, afecten la concentración del empleado y por ende generen acumulación de trabajo.

Adicionalmente, será responsabilidad de los líderes locales y regionales, y en sí de todos los colaboradores, mantener las buenas prácticas como la camaradería, la administración del tiempo, los programas que demuestran interés por el empleado, la diversidad del trabajo y las buenas relaciones sociales, esto con la finalidad de aprovechar las fortalezas de estos factores para apalancar el desarrollo de los factores desfavorables y moderados, todo esto encaminado a buscar el bienestar integral de los colaboradores de la organización.

Se recomienda continuar generando campañas de comunicación que cumplan con la función de informar, concientizar y prevenir continuamente a los empleados de los diferentes tipos de riesgos psicosociales que se pueden generar en el lugar de trabajo e invitar a cuestionar aquellas circunstancias que pueden generar consecuencias negativas en la salud de los trabajadores.

Se recomienda extender este tipo de análisis de factores psicosociales al equipo de ventas ya que en el presente estudio no fueron considerados para la respectiva valoración, evidentemente para la compañía resultará importante establecer medidas de control que beneficien a todos los empleados.

Finalmente los factores psicosociales están relacionados con la salud del colaborador, y es mandatorio para la compañía establecer medidas de control que garanticen un lugar de trabajo seguro y saludable para los empleados como lo establece el Código de trabajo en el artículo 410, cuyo cumplimiento es de carácter obligatorio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez J. (2012). Manual de ergonomía y Psicología. España: Fundación MAPFRE. .
- Aranda, C., Pando, M. y Ávalos, A. (2011). Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Apreciaciones teóricas y metodológicas. México: Universidad de Guadalajara..
- Arias F. y González M., (2009). Estrés, Agotamiento Profesional (burnout) y Salud en Profesores de Acuerdo a su Tipo de Contrato. Ciencia y Trabajo,
- Arquer M. y Nogareda C. Carga mental de trabajo: indicadores. Instituto Nacional de Seguridad e higiene en el trabajo, Ministerio de Trabajo y asuntos sociales. España.
- Asúa J., Urbarreja F. y Aurrecoechea J. (1989).Salud mental en el trabajo: Alteraciones e intervención preventiva.
- Campos, G. (2008). Seguridad Ocupacional. Riobamba: Editorial Riobook.
- Cevallos A. y Reinoso G. (2014). Identificación y diseño de una propuesta correctiva de los riesgos psicosociales en los trabajadores de la empresa COHECO S.A.( Disertación de tesis) Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Comisión Europea, (1999). Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo.
- Ferrer R., Guilera G. y Però M., (2011). Propiedades psicométricas del instrumento de valoración de riesgos psicosociales del instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo (FPSICO). Barcelona: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
- Gómez, G. (2012). Manual para la formación en prevención de riesgos laborales. Barcelona
- Gonzalez A. (2009). Manual para la prevención de riesgos laborales en las oficinas. España: FC Editorial.
- Gonzalez J. (2002). El maltrato psicológico. Como defenderse del mobbing y otras formas de acoso. Madrid.

- Kalimo R, El-Batawi M., Cooper C. (1988). Los factores psicosociales en trabajo y su relación con la salud. Bélgica: Organización mundial de salud de Ginebra. .
- Lahera M, y Góngora J. (2002). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Navarra: Oña Gráficas.
- Lahera M., Góngora J. (2002). Factores Psicosociales Identificación de situaciones de Riesgo. Navarra: Oña Gráfica
- López, J. y Vázquez. P. (2003). Mobbing, como prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo. Madrid: Pirámide.
- Llaneza Álvarez, Javier. (2009). Ergonomía y psicología aplicada, manual para la formación del especialista. Valladolid: Grafolex S.L.
- Moreno, Bernardo & Báez, Carmen. (2002). Factores Psicosociales identificación de situaciones de riesgo. Madrid.
- Muñiz J., (2005). Utilización de los tests. Madrid: La Muralla.
- Nogareda, C. (2006). Psicología del trabajo. Madrid: INSHT
- Pastrana M. (2009). Guía de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo, departamento de asistencia técnica para la prevención de riesgos laborales. Andalucía: Lienzo Gráfico .
- Prieto J., y Muñiz J. (2000). Un modelo para la evaluación de los test utilizados en España. Barcelona: Papeles de psicólogo.
- Ramos, F. (1999). El Síndrome Burnout. Estrés Laboral y Salud. Madrid: Pirámide
- Selye H. (1975). The Stress of Live. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Yassi A., Kjellström T., Kok T. y Guidotti T. (2002). Salud Ambiental Básica. México
- Williams S. y Cooper L. (2002). Manejo del estrés en el trabajo. Inglaterra: Manual Moderno .

### **Documentos Internet:**

-CISHT (Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene en el Trabajo). Decisión 584 Instrumento Andino De Seguridad Y Salud En El Trabajo.Ecuador: Recuperado en marzo del 2014 de [http://www.cisht.com/normativa\\_legal\\_seguridad](http://www.cisht.com/normativa_legal_seguridad).

-CISHT (Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene en el Trabajo). Constitución de la República. Ecuador: Recuperado en marzo del 2014 de [http://www.cisht.com/normativa\\_legal\\_seguridad\\_Trabajo/leyes/1](http://www.cisht.com/normativa_legal_seguridad_Trabajo/leyes/1).

-CISHT (Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene en el Trabajo). Ecuador: Constitución de la República: [http://www.cisht.com/normativa\\_legal\\_seguridad\\_Trabajo/leyes/1](http://www.cisht.com/normativa_legal_seguridad_Trabajo/leyes/1).

-Generalitat de Catalunya (2004). Salud Laboral. Catalunya: Recuperado en febrero de 2014, de [http://canalsalut.gencat.cat/es/home\\_ciudadania/salut\\_az/s/salut\\_laboral](http://canalsalut.gencat.cat/es/home_ciudadania/salut_az/s/salut_laboral).

-En Leka, S. y Cox, T. (2009), The European Framework for Psychosocial Risk Management. España: Recuperado el 8 de abril del 2014 de <http://prima-ef.org/Documents/PRIMA-EF%20eBOOK.pdf>

-IESS ( Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ). Resolución No C.D. 390.Ecuador: Recuperado en marzo del 2014 de <http://www.iec.com.ec/publicaciones/REGLAMENTO%20DEL%20SEGURO%20GENERAL%20DE%20RIESGOS%20DEL%20TRABAJO.pdf>

-INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo). La Carga Mental de trabajo. España: Recuperado en febrero del 2014, de <http://www.insht.es>.

-INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo). Método de evaluación F-PSICO. Factores Psicosociales Versión 3.0. España: Recuperado en febrero del 2014, de <http://www.insht.es>.

-INSHT. (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo) (2002). Manual para la evaluación y prevención de riesgos ergonómicos y psicosociales en la PYME. España: Recuperado en febrero 2014 de <http://www.insht.es>.

-Ministerio de trabajo de Ecuador. Código de trabajo. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005, última modificación: 26-sep-2012. Ecuador: Recuperado en marzo 2014 de: <http://www.ugtecuador.com/pdf/proyecto-codigo-trabajo.pdf>

-Muñoz A. (2002-2011). Cepvi.com: Psicología, Medicina, Salud y Terapias alternativas. Recuperado en de febrero del 2014, de <http://www.cepvi.com/articulos /estres4>.

-OIT (Organización Internacional del trabajo). (2009). Información de seguridad y salud en el Trabajo. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms\\_105149.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_105149.pdf)

-S.L. Sauter y otros. Factores psicosociales y de organización (enciclopedia de seguridad y a salud Recuperado: 1 de abril del 2014 de [http://www.mtin.es/es/publica/pub\\_electronicas/destacadas/enciclo/general/contenido/tomo2/34.pdf](http://www.mtin.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/enciclo/general/contenido/tomo2/34.pdf)

# ANEXOS

## Anexo 1

### Formato de identificación de condiciones previas

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE CONDICIONES PREVIAS	
GRUPO: <b>Administrativos</b>	
FECHA DE LA EVALUACIÓN: <b>Junio 2014</b>	
Trabajo en turnos rotativos:	8 horas de trabajo (jornada normal ) Otros
Trabajo fijo de noche / no aplica	
Trabajo en cadena / no aplica	
Trabajo en solitario / no aplica	
Trabajo fuera del centro de trabajo (vendedores, representantes...) / no aplica	
Teletrabajo / los empleados cuentan con su equipo de trabajo (jefes, pares y reportes) a nivel nacional e internacional se maneja una figura de trabajo virtual, adicional una vez a la semana pueden trabajar desde cualquier punto que no sea la oficina destino (casa/ hotel / playa /etc.)	
Trabajo repetitivo / puede presentarse pero más a un nivel junior en diferentes áreas	
Trabajo intelectualmente muy exigente (grado de atención elevado/continuidad de la misma) aplica para todos los cargos ya que actualmente los empleados al no tener equipos locales en su mayoría deben tener mejores niveles de preparación , conocimiento y por ende su nivel de organización y planificación debe ser elevado ya que están al día a día, el nivel de contratación también debe ser superior ya que las oficinas cuentan con un sistema de open space en el los colegas trabajan abiertamente unos frente a otros y los pocos espacios cerrados tampoco brindan privacidad.	
Exposición a violencia externa: no se reporta este comportamiento	
Otras. Añadir las que se consideren pertinentes: compañía presenta serie de cambios a nivel de estrategia, estructura y procesos de trabajo, se piensa que esto pudo haber afectado a los colaboradores. También se menciona que como parte de esta estrategia se está desarrollando una reestructura interna que de pronto podría afectar a los colaboradores	
Existencia de protocolos para la gestión de conflictos o violencia interna	Acoso psicológico si
	Discriminación si
	Acoso sexual no
	Otros (especificar si existen otro tipo de protocolos relacionados con la psicología) Cuentan con códigos de ética y un sistema de cumplimiento en el que cualquier colaborador que se sienta agredido puede acudir a esta herramienta.
Situación de la empresa	Crisis NO
	Inestabilidad Si
	Posibles fusiones podría ser
	Cambios de estrategia de negocio si
	Reestructuración si

	Otras (cualquier situación de la empresa que pueda influir y tenga relación con factores psicosociales) Constante cambio
Características del medio ambiente de trabajo	Ruido ambiental Si
	Temperatura No
	Espacio disponible Si Otros aspectos que puedan influir contaminación visual / desorden
Características del equipo de trabajo / grupo con formación superior en su mayoría, se evidencia buenas relaciones interpersonales / se encuentran distribuidos por áreas de trabajo	

**Ficha de identificación de condiciones previas (tomado del método FPSICO)**

## Anexo 2

### Formato de posibles indicadores de efectos sobre la organización

FICHA DE POSIBLES INDICADORES DE EFECTOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN		
GRUPO: Administrativos		
FECHA DE LA EVALUACIÓN: Junio 2014		
Absentismo	Médico	<input type="checkbox"/> Por contingencias comunes ( infecciones vías respiratorias, problemas gastrointestinales, enfermedades de colesterol y triglicéridos )
		<input type="checkbox"/> Por contingencias profesionales (dolores musculo esqueléticos / dolores de cabeza)
<b>No médico:</b> Vacaciones / permisos (días de diversidad) / calamidades domésticas		
Rotación de personal	Solicitud de cambio de puesto / se presenta y la compañía ejecuta un programa interno entre los interesados cuando existe una vacante Por un tema de salud también se aplica un cambio temporal o definitivo de posición.	
	Solicitud de cambio de servicio/	
	Solicitud de cambio de turno / no aplica	
	Otros indicadores	
Cambios internos: Por razones de crecimiento profesional y programas de desarrollo		
Conflictos: manejo de la ambigüedad y apertura al cambio (debido a cambios de la organización )		
Otros efectos	Registro de fallos	Retrasos :La compañía no registra este tipo de eventos
		Quejas: llamados de atención por incumplimientos
		Otros indicadores
	Retrasos en el servicio	
	Retrasos en la producción / no aplica	
Otros indicadores		

Ficha de posibles indicadores de efectos sobre la organización FPSICO

## Anexo 3

### Comunicado de riesgos Psicosociales (comunicación)

**WOW!** Colaboremos para construir un lugar de trabajo más seguro

*Evaluaciones Psicosociales*

¿Qué es un factor Psicosocial?: es toda condición intra y extra laboral que pueden afectar positiva o negativamente tu satisfacción, desempeño y relaciones laborales

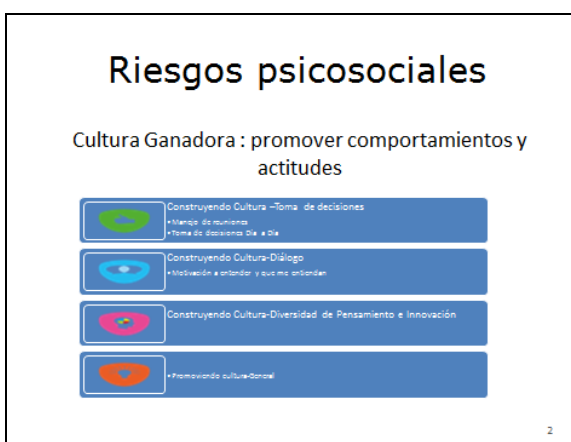
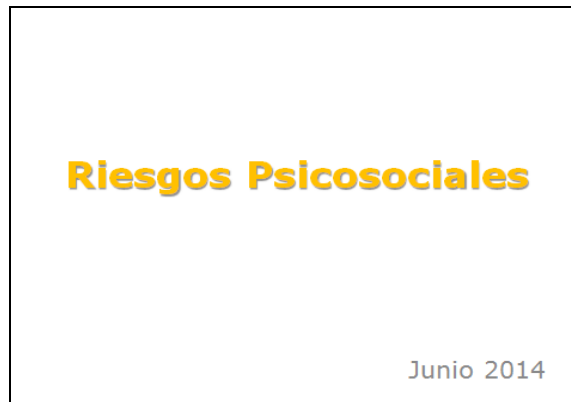
Y Tú ¿cómo estás?  
Colabora y rinde tu evaluación !!!  
¿Cuándo?: 18 al 20 de junio  
¿Dónde?: Sala Piso 7  
Hora: 10:00 a 13:00

WORK  
PLAY  
LIVE  
SAFE

Tú salud es primero !!!

## Anexo 4

### Presentación de socialización e información de riesgos Psicosociales



## ¿Qué son los factores psicosociales?

- Son situaciones y condiciones propias del trabajo, que se encuentran relacionadas con:
  - Tipo de organización,
  - Contenido del trabajo y a la
  - Ejecución de la tarea.
- Tienen la capacidad de afectar en forma positiva o negativa el bienestar, la salud física, psicológica del trabajador y sus condiciones de trabajo



4

## LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO

- Son condiciones que influyen en la Salud de los trabajadores y que afectan su rendimiento laboral
- Son aquellas características de la organización del trabajo que afectan la salud de las personas a través de mecanismos psicofisiológicos
- Los factores de riesgos psicosocial, son los que inciden en el estrés laboral, tienen que ver con las demandas de la situación (o con el contexto laboral), y características del individuo (el estrés laboral)

5

## EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

### EVALUACIÓN OBJETIVA:

Valoración de las condiciones del trabajo y salud



### EVALUACIÓN SUBJETIVA:

Percepción y vivencia del trabajador

6

## Objetivos



- Medir la existencia y magnitud de factores relacionados con riesgo psicosocial en las organizaciones de nuestro país.
- Identificar ocupaciones, actividades económicas, tipos de industria, etc., con mayor grado de exposición a factores de riesgo psicosocial.
- Vigilar la incidencia y tendencia de dichos factores en los trabajadores(as) de una organización.
- Generar recomendaciones para disminuir la incidencia y prevalencia del estrés laboral y problemas relacionados con la salud mental de los trabajadores.

7

## ¿Qué son los factores psicosociales?

Según el Comité Mixto OIT / OMS, los factores psicosociales consisten en "interacciones entre, el trabajo, el medio ambiente y las condiciones de organización, por una parte y de las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, por la otra, todo lo cual puede influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo".



8

## LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL



9

## LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

- Insatisfacción laboral
- Estrés laboral
- Burnout



10

## LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

### Violencia laboral:

- Violencia en el trabajo
- Acoso psicológico Mobbing



**MOBBING**



11

## EFFECTOS EN EL TRABAJADOR

- Problemas en la salud:  
(físicas y psicológicas)
- Depresión
- Problemas  
Neuropsicológicos
- Desmotivación e  
insatisfacción



12

## EFECTOS EN EL TRABAJADOR

- Actitudes y hábitos inadecuados
- Dificultad en las relaciones interpersonales
- Conflictos intergrupales
- Exposición a los accidentes



13

### RIESGO PSICOSOCIAL LABORAL INTEGRAL Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Basado en el Modelo Conceptual de Matheson e Ivancovich (1, 1987)



14

## METODOLOGIA

### METODOLOGIA

Se utilizó el método PSICO, editado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo España (INSHT).

**CUESTIONARIO** 95 preguntas con la que se obtiene información acerca de 9 factores:

- Carga Mental
- Autonomía Temporal
- Contenido del Trabajo
- Supervisión-Participación
- Definición de Rol
- Interés por el Trabajador
- Relaciones Personales
- Demandas psicológicas

15

## Anexo 5

### Guía de desarrollo de Grupos Focales : Factores Psicosociales

Información general	Direccionamiento
¿Qué son los Factores de riesgo psicosocial?	Pregunta abierta (participación de grupo) estimular una lluvia de ideas y explicar brevemente cada uno de los factores psicosociales.
¿Cuáles son los tipos de factores de riesgo psicosocial?	Profundizar lo impartido en la campaña de comunicación.
¿A quién afecta los factores riesgo psicosocial?	Profundizar a todo puesto de trabajo.
¿Por qué es importante identificar los factores de riesgo psicosocial?	Profundizar ( salud del empleado, validación de riesgos, lugares de trabajo seguros).
¿Para qué se identifica los factores de riesgo psicosocial?	Profundizar planes de acción de control.
¿De los factores identificados anteriormente cuales factores considera son favorables en la organización?	Corroborar información con relación a resultados de herramienta aplicada.
¿Qué buenas prácticas ejecuta la empresa actualmente que permite tener los factores favorables anteriormente mencionados y analizados?	Profundizar buenas prácticas que cuenta la compañía.
¿De los factores identificados anteriormente cuales factores considera son desfavorables en la organización?	Corroborar información con relación a resultados de herramienta aplicada.
¿Cuáles son los principales problemas de la organización que ustedes consideran ha generado este tipo de factores desfavorables?	Profundizar información de problemas
¿Qué prácticas tiene pendiente la empresa por ejecutar para mejorar la condición actual?	Profundizar posibles soluciones

## Anexo 6

<b>Guía para entrevista :Factores Psicosociales</b>
¿Qué son los Factores de riesgo psicosocial?
¿Cuáles son los tipos de factores de riesgo psicosocial?
¿A quién afecta los factores riesgo psicosocial?
¿Por qué es importante identificar los factores de riesgo psicosocial?
¿Para qué se identifica los factores de riesgo psicosocial?
¿De los factores identificados anteriormente cuáles factores considera son favorables en la organización?
¿Qué buenas prácticas ejecuta la empresa actualmente que permite tener los factores favorables anteriormente mencionados y analizados?
¿De los factores identificados anteriormente cuales factores considera son desfavorables en la organización?
¿Cuáles son los principales problemas de la organización que usted considera ha generado este tipo de factores desfavorables?
Cuestionar: Carga de trabajo / demandas psicológicas/desempeño del rol / participación y supervisión ¿Qué ha generado que estos factores se vean afectados? ¿Cuáles son las principales condiciones que han generado esta situación? ¿Cómo identificaría la participación de la compañía en el desarrollo de estos factores deficientes? ¿Cómo identificaría la participación de los empleados en el desarrollo de estos factores deficientes? ¿Desde cuándo considera que estos factores se han presentado en su trabajo? ¿Usted ha recibido alguna solución por parte de la compañía para superar esta situación?
¿Considera que los procesos de transformación que ha tenido la compañía han influenciado en la presencia de factores desfavorables y por qué?
¿Cómo puede mejorar estos factores de riesgo desfavorables?

