



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

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo: **JOHANNA PATRICIA ALMEIDA VALLE**, con C.I. 171931189-4, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN UNA EMPRESA DE VIGILANCIA Y TRANSPORTACIÓN DE VALORES EN EL ECUADOR PARA EL AÑO 2015**, 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, noviembre 2015

**JOHANNA PATRICIA ALMEIDA VALLE**

**C.I. 171931189-4**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ÁREA INDUSTRIAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

PSICOLOGA INDUSTRIAL

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN  
UNA EMPRESA DE VIGILANCIA Y TRANSPORTACIÓN DE VALORES EN EL ECUADOR PARA EL  
AÑO 2015

JOHANNA PATRICIA ALMEIDA VALLE

DIRECTOR/A: GUADALUPE CEVALLOS

QUITO, MAYO 2015

*Dedicado a:  
Dios por darme sabiduría,  
Ser mi guía, mi ayuda y fortaleza  
en todo momento de mi vida.  
Mis padres, Mauricio y Paty,  
hermanas, Gaby y Dany,  
por ser mi apoyo incondicional  
A mis hijos Esteban y Nicolás  
por ser la inspiración  
y el motivo más grande para luchar cada día  
A mi esposo Edison  
por su paciencia y colaboración en esta etapa .*

*El agradecimiento más especial  
a Dios y a mis padres, Mauricio y Patricia  
quienes estuvieron pendientes a cada  
paso de mi carrera y nunca dejaron  
de alentarme para culminar con esta meta.  
Dejo constancia de mi más sincera gratitud  
A la Psicóloga Guadalupe Cevallos,  
directora de este trabajo de disertación,  
por la dedicación que me brindó para  
culminar este proyecto.*

# DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN UNA EMPRESA DE VIGILANCIA Y TRANSPORTACIÓN DE VALORES EN EL ECUADOR PARA EL AÑO 2015

Capítulo I.....	10
1.1    Marco Introdutorio .....	10
1.2    Contexto de la Investigación.....	11
Capítulo 2.....	16
Marco Teórico.....	16
2.1    Salud Laboral.....	16
2.2    Riesgos Laborales.....	19
2.2.1    Riesgos medioambientales .....	20
2.2.2    Riesgos relacionados al manejo de equipos y maquinarias .....	20
2.3    Riesgos Psicosociales .....	21
2.4    El estrés laboral.....	23
2.4.1    Instrumentos de medición de estrés laboral y riesgo psicosocial .....	24
Capítulo 3.....	29
3.1    Metodología.....	29
3.2    Instrumentos – herramientas .....	29
3.3    Población .....	32
3.4    Resultados Generales de los Factores de Riesgo Psicosocial .....	34
3.5    Resultados del Dominio Liderazgo y Relaciones Sociales:.....	36
3.5.1    Características del liderazgo .....	36
3.5.2    Relaciones Sociales en el Trabajo .....	37
3.5.3    Retroalimentación del desempeño .....	38
3.5.4    Relación con los colaboradores (subordinados).....	39
3.6    Resultados del dominio control sobre el trabajo: .....	40
3.6.1    Claridad de rol.....	40
3.6.2    Capacitación.....	41
3.6.3    Participación y manejo del cambio .....	42
3.6.4    Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos.....	43
3.6.5    Control y autonomía sobre el trabajo.....	44

3.7	Resultados del dominio demandas del trabajo .....	45
3.7.1	Demandas ambientales y de esfuerzo físico.....	45
3.7.2	Demandas emocionales.....	46
3.7.3	Demandas cuantitativas .....	47
3.7.4	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral.....	48
3.7.5	Exigencias de responsabilidad del cargo .....	49
3.7.6	Demandas de carga mental .....	50
3.7.7	Consistencia del rol.....	51
3.7.8	Demandas de la jornada de trabajo.....	52
3.8	Resultado del dominio recompensas.....	53
3.8.1	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo .....	53
3.8.2	Reconocimiento y compensación .....	54
3.9	Factores Extralaborales.....	55
3.9.1	Tiempo fuera del trabajo .....	55
3.9.2	Relaciones familiares .....	56
3.9.3	Comunicación y relaciones interpersonales .....	57
3.9.4	Situación económica del grupo familiar .....	58
3.9.5	Característica de la vivienda y su entorno .....	59
3.9.6	Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo.....	60
3.9.7	Desplazamiento vivienda - trabajo – vivienda .....	61
3.10	Riesgo por estrés.....	61
3.11	Conclusiones: .....	62
3.12	Recomendaciones.....	62
Capitulo 4	.....	64
Plan de Acción	.....	64
4.1	Objetivo.....	64
4.2	Resultados esperados .....	64
4.3	Propuesta de actividades.....	65
4.4	Detalle de actividades .....	67
4.5	Indicadores y Fuentes de Verificación .....	73
4.6	Sostenibilidad.....	74
4.7	Monitoreo .....	75

4.8	Evaluación .....	76
4.9	Cronograma (2014 – 2015) .....	76
	Referencia Bibliográfica.....	77
	ANEXO.....	79

## ***Índice de Tablas***

Tabla 1:	Tipos de Riesgos Laborales	19
Tabla 2:	Factores de Riesgo Psicosocial según ISTAS 21	28
Tabla 3:	Dominios y dimensiones intra - laborales	30
Tabla 4:	Factores extra – laborales	31
Tabla 5:	Categorías de evaluación	31
Tabla 6:	Permisos para atender asuntos personales	66
Tabla 7:	Conversatorios para mejorar los procesos	67
Tabla 8:	Campaña un momento para ti	68
Tabla 9:	Taller de evaluación y retroalimentación del desempeño	69
Tabla 10:	Actualización del manual de funciones, organigrama y socialización	70
Tabla 11:	Campaña de optimización del tiempo	71
Tabla 12:	Monitoreo	74
Tabla 13:	Cronograma	75

## ***Índice de Gráficos***

Gráfico 1:	Organigrama Institucional	13
Gráfico 2:	Resultados de la primera evaluación de riesgo psicosocial	14
Gráfico 3:	Población por sexo	32
Gráfico 4:	Población por tipo de puesto de trabajo	32
Gráfico 5:	Población por ciudad	33
Gráfico 6:	Población por área o departamento	33
Gráfico 7:	Resultados generales de factores de riesgo psicosocial	34
Gráfico 8:	Características de Liderazgo general	36
Gráfico 9:	Características de Liderazgo por área	36
Gráfico 10:	Relaciones sociales en el trabajo general	37
Gráfico 11:	Relaciones sociales en el trabajo por área	37
Gráfico 12:	Retroalimentación del desempeño general	38
Gráfico 13:	Retroalimentación del desempeño por área	38
Gráfico 14:	Relación con colaboradores general	39
Gráfico 15:	Relación con colaboradores por área	39
Gráfico 16:	Claridad de rol general	40
Gráfico 17:	Claridad de rol por área	40
Gráfico 18:	Capacitación general	41
Gráfico 19:	Capacitación por área	41
Gráfico 20:	Participación y manejo del cambio general	42
Gráfico 21:	Participación y manejo del cambio por área	42
Gráfico 22:	Oportunidad de desarrollo de habilidades y conocimientos general	43
Gráfico 23:	Oportunidad de desarrollo de habilidades y conocimientos por área	43
Gráfico 24:	Control y autonomía general	44
Gráfico 25:	Control y autonomía por área	44
Gráfico 26:	Demandas ambientales y de esfuerzo físico general	45

Gráfico 27:	Demandas ambientales y de esfuerzo físico por área	45
Gráfico 28:	Demandas emocionales general	46
Gráfico 29:	Demandas emocionales por área	46
Gráfico 30:	Demandas cuantitativas general	47
Gráfico 31:	Demandas cuantitativas por área	47
Gráfico 32:	Influencia del trabajo sobre el entorno extra laboral general	48
Gráfico 33:	Influencia del trabajo sobre el entorno extra laboral por área	48
Gráfico 34:	Exigencias de responsabilidad en el cargo general	49
Gráfico 35:	Exigencias de responsabilidad en el cargo por área	49
Gráfico 36:	Demandas de carga mental general	50
Gráfico 37:	Demandas de carga mental por área	50
Gráfico 38:	Consistencia de Rol general	51
Gráfico 39:	Consistencia de Rol por área	51
Gráfico 40:	Demandas de la jornada de trabajo general	52
Gráfico 41:	Demandas de la jornada de trabajo por área	52
Gráfico 42:	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización general	53
Gráfico 43:	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización por área	53
Gráfico 44:	Reconocimiento y compensación general	54
Gráfico 45:	Reconocimiento y compensación por área	54
Gráfico 46:	Tiempo fuera del trabajo general	55
Gráfico 47:	Tiempo fuera del trabajo por área	55
Gráfico 48:	Relaciones familiares general	56
Gráfico 49:	Relaciones familiares por área	56
Gráfico 50:	Comunicación y relaciones interpersonales general	57
Gráfico 51:	Comunicación y relaciones interpersonales por área	57
Gráfico 52:	Situación económica del grupo familiar general	58
Gráfico 53:	Situación económica del grupo familiar por área	58
Gráfico 54:	Características de la vivienda y el entorno general	59

Gráfico 55:	Características de la vivienda y el entorno por área	59
Gráfico 56:	Influencia del entorno extra – laboral general	60
Gráfico 57:	Influencia del entorno extra – laboral por área	60
Gráfico 58:	Desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda general	61
Gráfico 59:	Estrés general	61

# Capítulo I

## 1.1 Marco Introdutorio

El tema de esta disertación es el “Diagnóstico y plan de acción para la prevención de riesgos psicosociales en una empresa de vigilancia y transportación de valores en el Ecuador, para el año 2015”, el cual fue seleccionado en virtud de la necesidad de la empresa de conocer la situación actual de sus empleados y los riesgos psicosociales a los que pueden estar expuestos, por ello su objetivo principal es el diagnosticar y diseñar un plan de acción que prevenga los riesgos psicosociales de esta empresa y le permitan mejorar las condiciones de trabajo en el deservuelve el empleado.

El estrés laboral es uno de los principales factores a los que podrían estar expuestos los empleados de esta compañía ya que el transportar grandes cantidades de dinero implica una responsabilidad muy alta. Adicionalmente el incremento de la delincuencia es un factor al que indudablemente tienen que enfrentarse los empleados de esta compañía lo que sumado a los demás factores de riesgo psicosociales generan niveles de estrés altos lo que es perjudicial tanto para el trabajador y la organización por lo que tomar medidas correctivas y preventivas es de vital importancia.

El desarrollo de este proyecto es importante porque busca definir objetivos claros y precisos que prevengan y disminuya el impacto de los factores psicosociales que influyen en el desempeño de los empleados provocando insatisfacción, estrés, ansiedad, entre otros; los cuales aportan negativamente en el desempeño de las funciones de los colaboradores y que se convierten en un riesgos para toda la empresa.

Este proyecto permitirá además tener un mayor control sobre los riesgos psicosociales a los que están expuestos los empleados y conocer las enfermedades que se pueden presentar en el trabajo para de esta manera mejorar las condiciones de trabajo de los empleados y procurar que su entorno sea lo más adecuado posible para el buen desempeño de las funciones de cada empleado.

El objetivo general del presente proyecto es diagnosticar y diseñar un plan de acción para la prevención de riesgos psicosociales en la empresa de vigilancia y transportación de valores a nivel nacional para el año 2015, así mismo se han establecido objetivos específicos como el determinar las características de la compañía, el diagnosticar e identificar los factores de riesgos psicosociales y la elaboración del plan de acción para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados.

Otro de los objetivos de este proyecto es el aporte social con el que contribuye puesto que tomando medidas preventivas y correctivas, una vez identificados los factores críticos que podrían causar estrés, tendríamos como resultado gente más comprometida con la institución, consigo mismas y con las funciones que desempeñan, logrando de esta manera que los procesos de la empresa se desarrollen proactivamente y que mejoren los resultados de toda la empresa, provocando la satisfacción del cliente al que presta servicios esta compañía.

Además, mediante éste se contribuirá a la creación de una cultura de prevención en donde no actuemos reactivamente ante los factores de riesgos psicosociales, sino que seamos conscientes de su existencia, pero también de cómo tratarlos, prevenirlos y porque no decirlo erradicarlos; aportando de esta manera a la sociedad y para que otras empresas viendo los resultados obtenidos en esta compañía tomen el ejemplo y lo apliquen también en sus propios contextos creando así una cultura de prevención de riesgos.

La razón que me motivó a desarrollar esta disertación es el poder contribuir con herramientas válidas para la compañía para mejorar el manejo del personal, y conocer los riesgos psicosociales a los que están expuestos los empleados, de esta manera proponer soluciones que les ayuden a prevenir y a disminuir la incidencia de estos riesgos en el desempeño y satisfacción de los colaboradores, ya que es mejor tener empleados felices dentro de una organización que únicamente empleados productivos, ya que si el colaborador se siente feliz con lo que hace, su desempeño y productividad será mejor.

Durante el desarrollo del proyecto se mantendrá el anonimato y confidencialidad de la empresa mencionada por razones de seguridad y no se especificaran datos que puedan comprometer a la empresa.

La metodología que se utilizará para el diagnóstico de riesgos psicosociales es la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial que propone de la Universidad Javeriana de Bogotá publicada en el 2010, la cual valora factores de riesgo intra - laboral y extra - laboral a diferencia de otras metodologías que se enfocan solamente en los factores de riesgo psicosocial intra - laborales.

Se administró la evaluación de riesgos psicosociales a todo el personal de la empresa en Quito y Guayaquil que son las ciudades de donde se distribuye el personal para al resto del país. En general, los resultados de la organización son aceptables en la mayoría de factores; sin embargo, existen algunos con niveles de riesgo alto y muy alto que son sobre los cuales se han propuesto alternativas de mejora dentro del Plan de Acción.

Esta disertación cuenta con los siguientes contenidos; inicialmente en el capítulo 1 tenemos la introducción en donde se explican las razones del proyecto, sus antecedentes, y datos de la institución en donde se aplicó; posteriormente tenemos el capítulo 2 en donde se enmarca la fundamentación teórica del proyecto; el capítulo 3 contiene la parte metodológica y la explicación de los resultados obtenidos del diagnóstico realizado; en el capítulo 4 se evidencian las propuestas y plan de acción para prevenir los riesgos psicosociales y por último en el capítulo 5 se presentan las conclusiones y recomendaciones de la disertación.

## **1.2 Contexto de la Investigación**

La compañía objeto de la investigación, está legalmente constituida mediante la autorización de funcionamiento emitida en Noviembre 1991 por el Ministerio de Gobierno y Policía Nacional del Ecuador. Esta empresa de seguridad se especializa en las áreas de: vigilancia armada profesional y transporte de valores, además ofrece los servicios de transporte de valores (billetes, monedas,

cheques, metales preciosos), transporte aéreo de valores, transporte de metales valiosos, manejo y mantenimiento de los cajeros automáticos (ATM'S), así como actividades complementarias de seguridad y vigilancia fija y móvil.

#### VISIÓN:

Ser la compañía de seguridad que ofrezca el mejor servicio de transporte de valores y operación de cajeros automáticos en Ecuador, que posea un equipo humano comprometido con la organización y sus clientes.

#### MISIÓN:

Brindar servicios profesionales de calidad en las operaciones de transporte de valores, vigilancia armada y manejo de cajeros automáticos para de esta forma lograr la satisfacción de los clientes con los que trabaja.

#### FILOSOFÍA:

Esta compañía de seguridad aplica procesos de mejora continua mediante un Sistema de Gestión Integrada que está constituido por tres componentes, los cuales son:

- Tener un equipo de profesionales reconocido y entrenado, que cuente con las capacidades necesarias para entender las necesidades operativas presentadas y proponer una solución.
- Ofrecer un servicio de calidad con los mejores estándares de seguridad que existan en el mercado ecuatoriano. La institución actualmente cuenta con la certificación ISO 9001:2008 y BASC para los servicios de custodia y transporte de valores desde hace cinco años.
- Aplicar procesos de mejora continua, revisando en forma periódica los estándares de trabajo existentes y generar propuestas para mejorarlos.

La compañía como parte de su Gestión y con la finalidad de mantener sus estándares de calidad posee un modelo de prevención de riesgos laborales cuyo objetivo, es dotar de las mejores condiciones de Seguridad y Salud Ocupacional para todo el personal; además de proveer con los recursos técnicos, económicos y humanos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales, buscando así promover una cultura de seguridad y salud en sus colaboradores y fomentar un ambiente de confianza y estabilidad laboral.

Su meta es brindar servicios de calidad en las operaciones de transporte de valores y cajeros automáticos para lograr la satisfacción de sus clientes, esto mediante una revisión continua y profunda de su Sistema de Gestión, procesos, políticas y procedimientos para mejorar constantemente los servicios que ofrece.

Su objetivo social se enfoca en la presentación de servicios complementarios de prevención del delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes,

deposito, custodia y transporte de valores; además realiza actividades de vigilancia y seguridad privada.

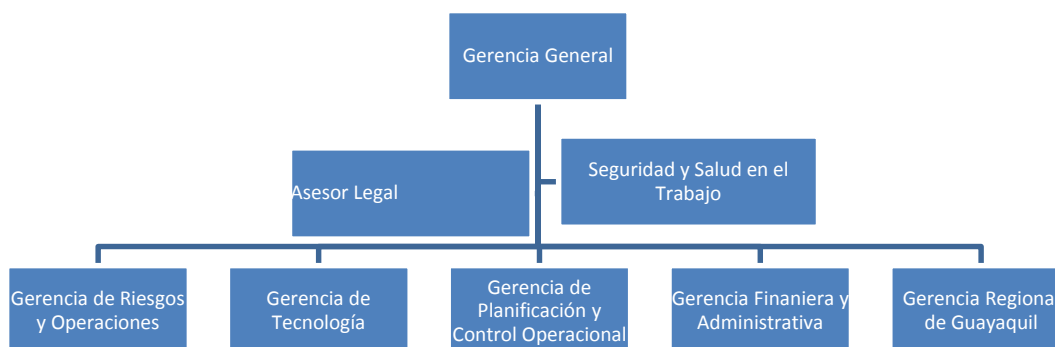
Esta Compañía posee una flota blindada con tecnología de punta y un sistema de rastreo satelital de sus vehículos, lo que garantiza la seguridad de los valores transportados, las principales ciudades en las que está presente son Quito, Guayaquil, Ambato y Riobamba. Posee alianzas estratégicas a nivel mundial, para brindar el soporte en el transporte de valores de forma internacional.

La especialidad de esta compañía es el asesoramiento y ejecución de transporte de valores a nivel nacional, para todo tipo de empresas, tanto bancarias, petroleras, de servicios, entre otras. La compañía cuenta con un sistema de rastreo que permite visualizar las posiciones geográficas rastreadas de sus vehículos mientras hacen su trabajo.

La estructura de la Compañía se encuentra definida según el siguiente gráfico:

Grafico 1

**Organigrama Institucional**



Elaboración: Johanna Almeida

En la estructura de la compañía se encuentra como cabeza principal el Directorio, debajo de este se encuentra la Gerencia General la cual es orientada por el Asesor Legal y por el área de Seguridad y Salud Laboral, de la cual existe un comité definido.

Debajo de la Gerencia General directamente se encuentran cinco gerencias: La Gerencia de Riesgos y Operaciones, La gerencia de Tecnología, La gerencia de Planificación y Control Operacional, La Gerencia Financiera Administrativa y la Gerencia Regional de Guayaquil. El número total de personal en la empresa es de 168 personas a nivel nacional.

Desde el año 2007 la compañía empezó a trabajar en procesos de seguridad y salud laboral en todas las áreas aprobando como primer paso el reglamento de Seguridad y Salud laboral mediante el cual se plantearon parámetros de prevención de los posibles riesgos a los que estarían expuestos los trabajadores.

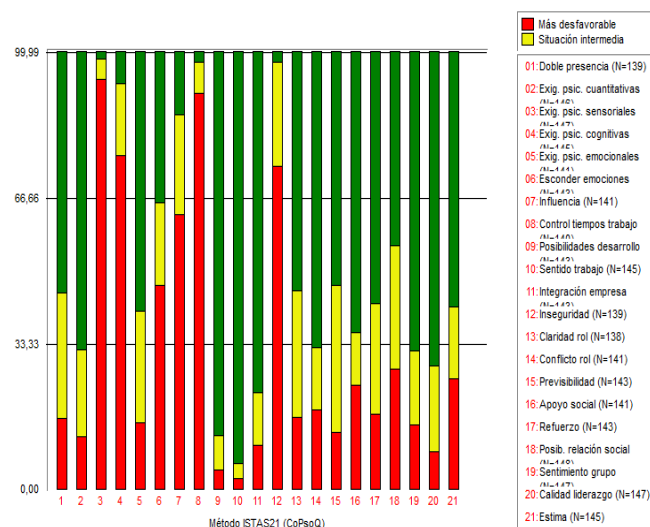
A partir de este año la compañía ha trabajado en la identificación los posibles riesgos a los que están expuestos los trabajadores y así mismo ha tomado medidas para prevenirlos, lo que ha permitido mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores evitando de esta manera contratiempos en el desarrollo de las funciones diarias de los empleados.

En el año 2011 se hizo una primera evaluación de riesgos psicosociales mediante el Método ISTAS 21 en la cual se obtuvieron resultados de alto riesgo en lo que respecta al nivel de exigencias psicológicas sensoriales, lo cual tiene que ver con el poder expresar o no emociones dentro de su lugar de trabajo, así como a las exigencias psicológicas cognitivas que se refieren al nivel de conocimientos nuevos que pueden adquirir los empleados con sus funciones y si permiten un aprendizaje constante, además se presentaron resultados de riesgo en el control de tiempos de trabajo ya que los empleados manifestaron que no existe claridad en los horarios y turnos lo que impide que puedan organizarse de manera oportuna en su vida personal, otro de los factores que mostró valores elevados fue el de inseguridad que tiene relación principalmente con los posibles cambios en las condiciones de trabajo tales como el horario, funciones, contrato y salario.

En el siguiente gráfico se puede observar de manera resumida los resultados de la evaluación realizada en el 2011.

Grafico 2

Resultados de la primera evaluación de riesgo psicosocial



Fuente: Resultados evaluación riesgo psicosocial - ISTAS 21

Elaborador por: Johanna Almeida

Después de la evaluación de Riesgos psicosociales efectuada lastimosamente no se tomaron medidas que minimicen la incidencia de los factores diagnosticados como altos en los empleados ni tampoco se diseñaron acciones para prevenir la aparición de nuevos riesgos, por esta razón es de suma importancia que con la nueva evaluación propuesta se tomen acciones para erradicar y mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores en cuanto a los factores psicosociales a los que están expuestos.

Los riesgos sobre los cuales se ha puesto mayor énfasis para la prevención en esta organización son los riesgos ergonómicos como control en posturas, movimientos repetitivos y se ha procurado tener condiciones cómodas de trabajo a través del diseño adecuado de los sitios de trabajo que han mejorado las condiciones de trabajo de los colaboradores en este aspecto.

Otro tipo riesgo sobre el cual ya se ha trabajado son los riesgos físicos como la mala iluminación que provoca fatiga visual y se han tomado medidas para mejorar las condiciones de iluminación, colocando focos y luces adecuados en cada puesto de trabajo garantizando de esta manera que los empleados puedan realizar sus labores de una forma cómoda y clara, evitando así posibles problemas visuales; sin embargo los riesgos psicosociales no han sido tomados en cuenta ni se han tomado medidas que los reduzcan o eliminen por lo que el objetivo de este proyecto es proponer medidas de mejora y preventivas ante los riesgos localizados para de esta manera generar un bienestar en los empleados y mejores resultados en toda la gestión de la organización.

# Capítulo 2

## Marco Teórico

### 2.1 Salud Laboral

A continuación se presentan los diferentes conceptos de salud enmarcados desde varias visiones internacionales y locales, los cuales son importantes conocer para introducirnos en el tema de riesgos laborales y psicosociales que son el objeto de esta disertación.

Para entender a los Riesgos laborales es importante revisar el concepto de salud, el cual ha sido definido desde varios enfoques. Según la OMS en el año de 1947 la define como el estado de completo bienestar físico, mental y social; dentro de esta definición se debe considerar a la Salud Física como la capacidad del ser humano de adaptación al medio y a las circunstancias que se le presentan y de mantener un intercambio equilibrado con estas. Por su parte la salud mental tiene que ver con la capacidad para resolver conflictos que se le presentan en el día a día y saber mantener un equilibrio en su resolución y; la Salud Social que tiene que ver con la capacidad de relacionarse y la convivencia con los demás. Estas tres forman parte del concepto integral de salud. (Constitución OMS, 1948)

Con la Revolución Industrial aparecen concomitantemente los accidentes y enfermedades laborales y surge además el concepto de Higiene Industrial, la misma que es definida como " La ciencia de la anticipación, la identificación, la evaluación y el control de los riesgos que se originan en el lugar de trabajo o en relación con él y que pueden poner en peligro la salud y el bienestar de los trabajadores, teniendo también en cuenta su posible repercusión en las comunidades vecinas y en el medio ambiente en general" (Berenice I. Ferrari Goelzer, 1987)

Según la Asociación Española de Higiene Industrial (2008) la Higiene Industrial se considera al conjunto de conocimientos y técnicas que se desarrollan para evaluar y controlar los riesgos provenientes del trabajo y de las funciones del trabajador que pueden causar enfermedades en el individuo los cuales se denominan Riesgos laborales. La Higiene Industrial está constituida por normas y procedimientos que buscan la protección del empleado a la exposición de factores de riesgos laborales mediante la evaluación de los riesgos y el diagnóstico del estado de la exposición del empleado a los diferentes riesgos, para proponer medidas de prevención lo que reduzcan o eliminen la aparición de enfermedades en el trabajo.

Los principales objetivos de la prevención de riesgos laborales según la (AEHI) son:

- Identificar los factores de riesgo que pueden causar enfermedad en los trabajadores.
- Evaluar los factores de riesgo para determinar el grado de afectación.
- Establecer medidas que reduzcan la incidencia de los riesgos en el desempeño y salud de los trabajadores.
- Mantener en buen estado de salud a los trabajadores.

- Capacitar a los trabajadores sobre los riesgos presentes para prevenir o minimizar las enfermedades laborales.

Por lo anterior expuesto se puede apreciar que existe una relación directa entre trabajo y salud, de la cual surgen efectos positivos y negativos. Por el ejemplo si el trabajo es bien manejado y bajo condiciones adecuadas, aparece un sentimiento de bienestar en el individuo, satisfacción y productividad; sin embargo cuando existe un mal manejo de las condiciones del trabajador se generan como consecuencia enfermedades e incluso incapacidades en los empleados. Siendo así es de vital importancia que las empresas actuales se encuentren bajo los principios de una Responsabilidad Social Corporativa la misma que sea generadora de motivación y satisfacción en los colaboradores y como producto de esto exista bienestar, productividad y un trabajo de calidad.(Carlos Ruiz-Frutos, 2006)

En el año 1987 en Montreal se formó la Asociación Internacional para la Higiene Industrial (AIHI) la cual cuenta con diecinueve mil miembros de diecisiete países. El principal objetivo fue llegar a un consenso mundial para promover la Higiene Industrial en el mundo mediante el intercambio de información entre organizaciones e individuos, esta organización pública boletines informativos referentes a la seguridad industrial y su prevención.

Por su lado la OMS y la OIT organismos rectores de la salud y el trabajo han definido a la Salud Ocupacional la como "La rama de la salud pública que busca mantener el máximo estado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones, protegerlos de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales. En suma, adaptar el trabajo al hombre."

(Comité Mixto OIT-OMS, 1946)

A nivel regional, en Latinoamérica en el 2006 se creó el Reglamento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo el cual presenta una normativa básica para el manejo de las empresas a nivel regional en su Resolución 957. Habla por ejemplo sobre la implementación de un Servicio de Salud en las empresas que forman parte de la Comunidad Andina para de esta manera asegurar la prevención y de esta forma disminuir la incidencia de los riesgos laborales en los empleados. En este Reglamento se mencionan algunos aspectos con los que se deberá establecer el Área de Salud.

- Gestión administrativa, que exige la existencia de una política, organización, administración e implementación de un área de Seguridad en las Empresas, además la verificación, y continuo mejoramiento de las medidas que se tomen en las empresas, se debe garantizar también el hacer actividades de promoción en seguridad y salud, así como tener información estadística que permitan observar los avances que se tienen.
- Gestión técnica que corresponde la identificación, evaluación y control continuo de los factores de Riesgo en el trabajo, e implica el dar seguimiento continuo a las medidas que se hayan tomado como control a los riesgos.

- Gestión del Talento Humano que habla de tener al personal debidamente capacitado y entrenado en lo que respecta a seguridad y salud laboral, además de tener al personal comunicado y motivado con respecto a la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud laboral.
- Gestión de procesos operativos básicos dentro de lo que es la Seguridad y Salud laboral como por ejemplo investigación, inspecciones y auditorías constantes, contar con planes establecidos de emergencia, planes de prevención de riesgos y control de accidentes, uso de equipos adecuados, control de incendios entre otros.

En el Ecuador contamos con la Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo que es el área que está dentro Ministerio de Relaciones Laborales que se encarga de verificar el cumplimiento de la ley con respecto a Seguridad Laboral en las empresas, a través del programa de Gestión de Seguridad y Salud en los Centros de trabajo del país permitiendo así que se cumplan los derechos que tienen los trabajadores al respecto. Dicho programa se fundamenta el Art. 326, numeral 5 de la Constitución del Ecuador, en Normas Comunitarias Andinas antes mencionadas, así como en el Código del Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, etc.

En el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores se encuentra la normativa básica para que las empresas mantengan un Departamento de Seguridad y Salud Laboral, en este documento se menciona el establecimiento del Comité Institucional, los deberes y derechos de los trabajadores, así como de los empleadores. Menciona además la existencia de las Unidades de Seguridad en las empresas con más de cien empleados bajo la dirección de un Técnico especializado en Seguridad e Higiene Industrial. Establece además las condiciones de trabajo en las que debe estar una empresa para desarrollar sus funciones y los tiempos adecuados.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuenta además con Resolución No. C.D.390, que establece que el Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo debe amparar al empleado en Relación de Dependencia y presenta las normas en el caso de existir accidentes y enfermedades laborales y sobre las inspecciones que se realizan en caso de accidentes.

Cuando se habla de Salud Laboral es importante mencionar la evaluación periódica y prevención de los mismos, lo que permitirá el poder otorgar a los trabajadores de seguridad laboral y a su vez de una salud adecuada.

Como conclusión de lo mencionado se debe precisar que la propuesta de la vigilancia de los riesgos laborales se enmarca en acuerdos internacionales, regionales y locales que se basan en la consideración y respeto a las condiciones dignas del trabajo y los trabajadores, todo esto alineado a políticas organizacionales.

## 2.2 Riesgos Laborales

Según Albaladejo Montoro (2006) Riesgo laboral es la posibilidad de que ante cierto peligro existente en la empresa se pueda provocar algún daño derivado del desarrollo del trabajo; los riesgos pueden ser graves o leves dependiendo del nivel de exposición de la persona ante estos.

Los tipos de riesgos laborales son:

Tabla 1

**Tipos de Riesgos Laborales**

Tipo de Riesgo	Factores
Riesgo Medioambientales	Condiciones Climáticas (Temperatura, humedad)
	Contaminantes Biológicos
	Contaminantes Físicos
	Contaminantes Químicos
Riesgos relacionados al manejo de Equipos y maquinarias	Riesgo Mecánico
	Riesgo Eléctrico
	Riesgo Postural
	Riesgo de Inhalación contaminante
	Riesgo de caída
	Riesgo de quemaduras
Riesgos Psicosociales	Carga Mental – Esfuerzo Mental
	Contenido del Trabajo
	Supervisión - Participación
	El Rol definido
	Las relaciones laborales
	Acoso Laboral (Mobbing)
	Estrés Laboral - Síndrome de trabajador quemado (Burn-out)

Elaborado por: Johanna Almeida

### **2.2.1 Riesgos medioambientales**

Los riesgos medioambientales son aquellos en los que el entorno afecta de forma directa y negativa a la persona cuando está expuesta a este ambiente nocivo, por periodos de tiempos prolongados y sin la protección adecuada, provocando en el individuo malestar y posibles enfermedades.

Existen varios factores medioambientales que generan riesgos en el lugar de trabajo como por ejemplo el aspecto general del sitio de trabajo, el clima, la iluminación, el ruido, las radiaciones, entre otros.

Existen tres tipos de contaminantes medioambientales los cuales son:

- Contaminantes Físicos: como el ruido, condiciones térmicas, las radiaciones ionizantes y no ionizantes, etc.
- Contaminantes Biológicos: como los virus, bacterias, hongos o parásitos, etc.
- Contaminantes Químicos: como el polvo, humo, el gas, el vapor.

Según las normas ISO 14000.1 (2004) para la prevención de riesgos medioambientales se debe establecer un Sistema de Gestión Integrada que permita tomar medidas que disminuyan o eliminen la incidencia de estos riesgos en la salud de los trabajadores. Por ejemplo este sistema de gestión establece medidas para la prevención de riesgos medioambientales basadas en la definición de una política ambiental enmarcada en los principios de seguridad y Salud Laboral, además la elaboración de una planificación que sustente la política ambiental propuesta. Una vez definido el plan se debe poner en práctica el mismo y realizar mediciones y evaluaciones periódicas de los riesgos medioambientales en el lugar de trabajo, para de esta manera mejorar el sistema de gestión e ir perfeccionado la política y la planificación de forma periódica.

### **2.2.2 Riesgos relacionados al manejo de equipos y maquinarias**

Todo manejo de equipos y maquinarias traen en sí un riesgo de trabajo, puesto que la manipulación o ejecución de un trabajo constante produce movimientos repetitivos generando de esta manera posibles enfermedades en los empleados.

Los tipos de riesgos que existen son:

- Riesgo mecánico: este riesgo es el producto de movimientos repetitivos, y puede producir cortes, atascamiento, punzamiento entre otros. Para prevenir este tipo de riesgo se debe proporcionar de protecciones al empleado y a la máquina, en los lugares que pudiera provocarse accidentes.
- Riesgo eléctrico: Se produce por el contacto directo o indirecto de partes activas que tengan energía eléctrica. Para prevenir este tipo de riesgo se deben utilizar envolventes, magnetos térmicas o diferenciales, etc.
- Riesgo postural: se lo denomina riesgo ergonómico y tiene que ver con las posturas en las que la persona realiza su trabajo; ya que una mala postura puede desencadenar una

enfermedad de trabajo, para ello se recomienda descansos, rotación de tareas y el estudio del puesto de trabajo, para de esta manera evitar posturas forzadas.

- Riesgo de inhalación contaminante: este riesgo se provoca por la inhalación de sustancias que emana la máquina y que causan enfermedades de diversos tipos. Para evitarlos se recomienda el uso de trajes de protección, así como ventilación de la zona y extracción focalizada de estas sustancias.
- Riesgo de caída: estas se pueden provocar cuando existen máquinas de altos niveles o a su vez máquinas que utilicen sustancias líquidas que al derramarse puedan provocar caídas a la persona que manipula. Para ello se recomienda el uso de protectores para que se minimicen el derrame de sustancias, y también el uso de barandas si la máquina esta en un lugar alto.
- Riesgos de quemaduras: éstos se dan por contacto térmico o a su vez por la existencia de material inflamable en los sitios de trabajo, para ellos se debe tener un plan de acción en el caso de incendio, señalizaciones claras y en el caso de máquinas calientes aislar las mismas con protección.

## **2.3 Riesgos Psicosociales**

Los riesgos laborales que son motivo de esta disertación son los Riesgos Psicosociales los cuales es importante mencionarlos con mayor detalle para poder comprender su incidencia en la salud de los empleados.

Según la OMS y la OIT el concepto de “Los Factores de Riesgos Psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, el medioambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización por una parte y por otra las capacidades de los trabajadores, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual puede influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la salud, 1984)

Según González Maestre (2007) los riesgos psicosociales están ligados a los factores que tienen incidencia sobre el aspecto psicológico del individuo y los cuales están derivados de las condiciones de la organización del trabajo. Las principales causas de riesgos psicosociales son, el entorno de trabajo con excesiva exigencia y competitividad así como las condiciones precarias en las que se desenvuelven los trabajadores, las que ocasionan trastornos psicológicos provenientes de esas circunstancias.

Las consecuencias de los riesgos psicosociales no son tan evidentes como lo son los que se derivan de condiciones físicas, por esta razón es importante considerar la frecuencia y el tiempo al que pueden estar expuestos los empleados produciendo no únicamente enfermedades físicas y psicológicas sino también consecuencias relacionadas al trabajo provocando baja productividad, bajo rendimiento, insatisfacción personal y resultados de baja calidad. (González Maestre, 2007)

El mismo autor sostiene que por el lado del empleado y en estrecha relación con las condiciones laborales, existen factores personales que repercuten en las condiciones de trabajo, la salud, los

niveles de satisfacción y en el rendimiento del trabajador, estos factores son la personalidad, la edad, la motivación, la formación, la actitud y la aptitud de la persona aspectos que podrían agudizar los efectos de los factores psicosociales sobre las personas.

Dentro de los riesgos psicosociales más conocidos y determinados por González Maestre, en el 2007 tenemos:

- **Carga Mental:** La carga mental tiene como origen dos aspectos tanto el interno (que corresponde al efecto de la presión mental del individuo proveniente de sus condiciones habituales) y la carga externa (que tiene relación con el conjunto de factores externos propios de trabajo que afectan mentalmente al ser humano, como por ejemplo sobre carga de trabajo). Los elementos que intervienen en la carga mental son las exigencias de la tarea que realiza que en ciertos casos son demasiado altos, las condiciones ambientales o cómo se desenvuelve el ambiente laboral del individuo; los factores de la organización del trabajo, lo cual tiene que ver con que tan bien está organizada la compañía, la repartición equitativa de funciones, entre otras; los factores sociales los cuales tienen que ver con las relaciones interpersonales de la persona en su lugar de trabajo.
- **Contenido del Trabajo:** este factor reúne los siguientes elementos según la Agencia Europea para la Seguridad y Salud, son los aspectos que interactúan directamente en el desempeño del empleado, estos son: el entorno del trabajo, el diseño de las tareas, la carga o ritmo de trabajo y la programación del trabajo, factores que inciden directamente en las expectativas y/o necesidades satisfechas del trabajador permitiendo el desarrollo de la persona, sin embargo cuando no existe claridad en estos aspectos generan ansiedad, estrés y por ende el apareamiento de posibles enfermedades laborales.
- **La Supervisión o Participación:** tiene relación directa con el estilo de liderazgo de la organización y que tan abiertos están para recibir ideas o nuevos proyectos de sus empleados permitiendo el desarrollo personal y profesional de los individuos y generando una satisfacción en ellos, mejorando de esta manera la productividad y resultados del trabajo del empleado y generando un sentimiento de confort con respecto a lo que hace.
- **El rol definido:** es el papel que tiene el trabajador frente a las situaciones de trabajo o las expectativas de la persona frente a una determinada posición de la organización. Este factor puede generar un riesgo cuando existen conflictos de roles generados por que el trabajador debe cumplir un rol que no desea cumplir, como cuando existen conflictos en los roles que desempeñan una o más personas, tareas demasiado numerosas y complicadas, o conflictos con creencias y valores; otro problema presentado es la ambigüedad de rol que se produce cuando la persona no tiene claro el rol para el cual está en la organización o que existan cambios constantes que impiden que la persona tenga claridad en el papel que debe desempeñar.
- **Las Relaciones Laborales:** tienen un nexo directo con el apareamiento de posibles efectos negativos en los trabajadores, en el trabajo existen tres relaciones laborales importantes las cuales son: relación con los superiores en la que depende mucho el estilo de liderazgo que tenga el jefe directo; con los compañeros que tiene que ver con el hecho de sentirse parte

de un grupo y tiene mayor influencia cuando hay trabajos que requieren de trabajo en equipo y con los subordinados, en especial genera conflicto cuando esta relación no es fluida y el jefe debe responder por el trabajo que hace esa persona.

- **El acoso laboral o Mobbing:** este es definido como un comportamiento irracional en contra de una o más personas dentro de un equipo de trabajo acarreado problemas en la salud y la seguridad del trabajador. Este comportamiento irracional incluye las acciones de una o más personas con la finalidad de discriminar, humillar o amenazar a la persona que es víctima de esto. Existen ciertos factores que pueden desencadenar este comportamiento en las organizaciones entre los que tenemos:
  - Deficientes relaciones entre el personal y la dirección de la empresa.
  - Malas relaciones entre compañeros
  - Niveles demasiados altos de exigencias laborales.
  - Conflictos de rol
  - La no existencia de una política clara de manejo de personal, cultura y valores organizacionales.
  - Cultura organizacional que apoya este comportamiento o no lo ve como un problema.

Cuando la persona se encuentra expuesta al Mobbing, éste genera efectos en la salud de individuo como por ejemplo trastornos del sueño, baja autoestima, sentimientos de culpabilidad, conflictos familiares, trastornos emocionales, cambios bruscos en el estado de ánimo, problemas digestivos, etc.

## 2.4 El estrés laboral

“El Estrés en el trabajo es un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación” (Comisión Europea, 2000)

González Maestre (2007) dice que el estrés tiene un denominador común y es que genera a un estado de tensión y malestar en las personas que lo padecen, produciendo como consecuencia algunas enfermedades como: gastritis, depresión, ansiedad, dolores musculares, entre otros.

Si esta dentro de los límites normales, el estrés puede ser muy útil y necesario para poder afrontar circunstancias de crisis, ya que hace que la persona analice la situación y busque soluciones inmediatas a estas circunstancias adversas; sin embargo, cuando el estrés no es manejado de forma adecuada y permanece constante en él individuo, se convierte en peligroso y nocivo para la persona.

Según el mismo autor existen tres etapas del estrés, las cuales son:

- Fase de alarma: en la etapa en la que se presenta la amenaza lo cual provoca que nuestro cuerpo se acelere produciendo sustancias en el organismo incrementando de esta manera la respiración, el latido del corazón, tensión muscular, entre otros. Generando así una respuesta ante la situación de crisis y resolviéndola.

- Fase de resistencia: es la etapa en la que pasada la amenaza el organismo se relaja y regresa a los niveles normales.
- Fase de agotamiento: cuando la amenaza se prolonga durante mucho tiempo, el individuo pasa por grandes periodos de tiempo en etapa de alarma lo que provoca enfermedades afectando de esta manera al organismo.

Adicionalmente González Maestre (2007) menciona los efectos del estrés son diversos, entre los que tenemos: el asma, dolores de espalda, enfermedades coronarias, dolor de cabeza, insomnio, úlcera, ansiedad, agresividad, depresión, cansancio, irritabilidad.

Dentro de los efectos que produce el estrés laboral tenemos al Síndrome de Trabajador quemado o BURNOUT, el cual es un estado de agotamiento psíquico en el que la persona siente que no puede controlar es la situación que está viviendo, las características que presenta este síndrome son:

- Agotamiento emocional, cansancio físico y psicológico.
- Aislamiento del entorno, falta de compromiso con su trabajo.
- Sentimiento de ineficiencia y de no poder hacer bien su trabajo y de resolver los retos que se le presentan.

#### **2.4.1 Instrumentos de medición de estrés laboral y riesgo psicosocial**

Existen varios métodos para la medición de riesgos psicosociales que intentan identificar los factores de riesgo psicosocial y su incidencia en el estrés laboral, es así que tenemos el test de Navarra, ISTAS 21, entre otros. Sin embargo, se considera que uno de los más completos y que se acopla a la necesidad y realidad latinoamericana es la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial de la Universidad Javeriana de Bogotá el cual se utilizó para el desarrollo de este proyecto y que acopla a los factores de riesgo en dos grupos: intra- laborales y extra- laborales.

##### ***Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial de la Universidad Javeriana de Bogotá***

Según la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial de la Universidad Javeriana de Bogotá (2010) existen varios tipos de factores de riesgo psicosocial los cuales se dividen en:

##### **Factores Intra laborales:**

Las condiciones intra-laborales son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo. La batería retoma elementos de los modelos de demanda, control, apoyo social del Karasek, Theorelly Jonhson (1990), del modelo de desequilibrio, esfuerzo, recompensa de Siegrist (1996 y 2008) y del modelo dinámico de los factores de riesgo psicosocial de Villalobos (2005).

Es así que se identifican cuatro dominios que agrupan un conjunto de dimensiones que explican los factores intra-laborales:

**1.- Dominio demandas del trabajo:** se refieren a las exigencias que el trabajo impone al individuo. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo.

Dentro de este dominio tenemos las siguientes dimensiones:

- *Demandas ambientales y de esfuerzos físicos:* esta dimensión implica un gran esfuerzo físico y adaptativo de la persona a las condiciones de trabajo generan malestar y afectando negativamente al trabajador
- *Demandas emocionales:* este factor tiene que ver con las situaciones afectivas y emocionales que son parte del contenido del trabajo y que pueden interferir en los sentimientos del empleado.
- *Demandas cuantitativas:* son aquellas exigencias del trabajo que tienen relación con la cantidad de trabajo y el tiempo disponible para ejecutarlas.
- *Influencia del Trabajo sobre el entorno extra laboral:* esta condición se da cuando existe excesiva exigencias de tiempo y esfuerzo en el trabajo y esto impacta de manera negativa en la vida personal y familiar de la persona.
- *Exigencias de responsabilidad en el cargo:* este factor tiene relación con el conjunto de obligaciones implícitas que influyen en el desempeño de un cargo y cuyos resultados no pueden ser transferidos a otras personas. Dichas responsabilidades están algunas bajo control del trabajador y otras no.
- *Demandas de carga mental:* este factor tiene que ver con las demandas cognitivas que implica la tarea y que involucra procesos mentales como la atención, la memoria, entre otros. La carga mental está determinada por la cantidad, complejidad y detalle de las funciones que desempeña el trabajador.
- *Consistencia en el rol:* este factor se refiere a la compatibilidad o consistencia entre las exigencias de calidad, de eficiencia, éticas y servicio propias del desempeño del cargo.
- *Demandas de la jornada de trabajo:* son las exigencias del tiempo de trabajo en relación a duración, horario de la jornada y tiempos destinados a pausas y descansos.

**2.- Dominio control sobre el trabajo:** es posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo.

Dentro de este dominio tenemos las siguientes dimensiones:

- *Claridad de rol:* esta dimensión tiene que ver con el papel que se espera que el trabajador desempeñe en la organización en torno a los objetivos, funciones y resultados esperados.

- *Capacitación*: este factor tiene que ver con las actividades de inducción al cargo, entrenamiento y formación que la organización brinda para que el trabajador desarrolle y fortalezca sus conocimientos y habilidades.
- *Participación y manejo del Cambio*: es el conjunto de mecanismos de la empresa destinados a incrementar la capacidad de adaptación en los empleados a diversas situaciones de cambio que se presentan.
- *Control y autonomía sobre el trabajo*: este factor tiene que ver con el nivel de decisión que tiene la persona sobre la forma de trabajar, actividades, ritmo y tiempos de descanso durante la jornada de trabajo.

**3.- Dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo:** el liderazgo es un tipo de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área. El concepto de relaciones sociales en el trabajo indica la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contactos, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo y el apoyo social, y los aspectos emocionales, como la cohesión.

Dentro de este dominio tenemos las siguientes dimensiones:

- *Características del Liderazgo*: esta dimensión tiene que ver con la gestión de liderazgo que ejercen los jefes inmediatos en relación con la asignación de trabajo, planificación de los mismos, participación, apoyo, comunicación y motivación con sus empleados.
- *Relaciones en el trabajo*: son las relaciones que se establecen dentro del centro de trabajo entre compañeros, este factor tiene que ver con el nivel de cohesión, trabajo en equipo, apoyo social y calidad de interrelaciones entre compañeros.
- *Retroalimentación del Desempeño*: es la forma en la que un individuo recibe información sobre la forma en que realiza su trabajo lo cual le permite identificar sus fortalezas y debilidades para tomar acciones.
- *Relaciones con los colaboradores (Subordinados)*: este factor tiene que ver con la gestión del jefe sobre la calidad de relación que tiene con sus subordinados y el grado de comunicación que existe.

**4.- Dominio recompensa:** este término trata de la retribución que el trabajador obtiene a cambio de su trabajo. Este dominio comprende diversos tipos de retribución: la financiera (compensación económica por el trabajo), de estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo) y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo.

Dentro de este dominio tenemos las siguientes dimensiones:

- *Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza*: esta se refiere al sentimiento de orgullo, la estabilidad y que tan contento se siente un individuo

al pertenecer a una organización, y el sentimiento de autorrealización al desarrollar sus funciones.

- *Reconocimiento y compensación:* este factor tiene que ver con los beneficios, bonos, reconocimientos, motivación, remuneración, beneficios que recibe el colaborador por el desempeño de sus funciones.

### **Factores Extra laborales:**

La Batería evalúa también los siguientes factores extra laborales los cuales comprenden los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador a su vez abarcan las condiciones del lugar de vivienda, que pueden influir en la salud y bienestar del individuo.

- *Tiempo fuera del trabajo:* Se refiere al tiempo que el individuo dedica a actividades diferentes a las laborales, como descansar, compartir con familia y amigos, atender responsabilidades personales o domésticas, realizar actividades de recreación y ocio.
- *Relaciones familiares:* Propiedades que caracterizan las interacciones del individuo con su núcleo familiar.
- *Comunicación y relaciones interpersonales:* Cualidades que caracterizan la comunicación e interacciones del individuo con sus allegados y amigos.
- *Situación económica del grupo familiar:* Trata de la disponibilidad de medios económicos para que el trabajador y su grupo familiar atiendan sus gastos básicos.
- *Características de la vivienda y del entorno:* Se refiere a las condiciones de infraestructura, ubicación y entorno de las instalaciones físicas del lugar habitual de residencia del trabajador y de su grupo familiar.
- *Influencia del entorno extra laboral sobre el trabajo:* Corresponde a la influencia de las exigencias de los roles familiares y personales en el bienestar y en la actividad laboral del trabajador.
- *Desplazamiento vivienda - trabajo – vivienda:* Son las condiciones en que se realiza el traslado del trabajador desde su sitio de vivienda hasta su lugar de trabajo y viceversa. Comprende la facilidad, la comodidad del transporte y la duración del recorrido.

Otro de los métodos que evalúan a los Riesgos Psicosociales es método ISTAS 21, el cual es un método Español que mide los siguientes riesgos:

Tabla 2

**Factores de riesgo psicosocial según ISTAS 21**

<b>GRUPO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL</b>	
<b>EXIGENCIAS PSICOLOGICAS</b>	EXIGENCIAS CUANTITATIVAS
	EXIGENCIAS COGNITIVAS
	EXIGENCIAS EMOCIONALES
	EXIGENCIAS DE ESCONDER EMOCIONES
	EXIGENCIAS SENSORIALES
<b>TRABAJO ACTIVO Y POSIBILIDADES DE DESARROLLO</b>	INFLUENCIA
	POSIBILIDADES DE DESARROLLO
	CONTROL SOBRE EL TIEMPO DE TRABAJO
	SENTIDO DE LA TAREA
	INTEGRACION EN LA EMPRESA
<b>RELACIONES SOCIALES EN LA EMPRESA Y LIDERAZGO</b>	PREVISIBILIDAD
	CLARIDAD DE ROL
	CONFLICTO DE ROL
	CALIDAD DE LIDERAZGO
	REFUERZO
	APOYO SOCIAL
	POSIBILIDADES DE RELACION SOCIAL
	SENTIMIENTO DE GRUPO
<b>COMPENSACIONES</b>	INSEGURIDAD
	ESTIMA
<b>DOBLE PRESENCIA</b>	DOBLE PRESENCIA

Elaborado por: Johanna Almeida

El método ISTAS 21 da poca importancia a los factores de riesgo extra laborales, lo cual resta a la metodología la obtención de información valiosa y de gran importancia dentro del análisis de riesgos psicosociales.

Existen otros métodos que evalúan riesgo Psicosocial, tales como INERMAP, FPSICO.

## Capítulo 3

### 3.1 Metodología

El método que enmarco esta investigación es el método analítico – deductivo que nos permite llegar a conclusiones mediante la observación de un fenómeno y descomponer al mismo para llegar soluciones. Este método nos permite identificar los antecedentes de la compañía en el manejo y gestión de los Riesgos Psicosociales y analizar su incidencia en el desempeño de los trabajadores de manera que se encuentren las soluciones y alternativas de mejora ante los riesgos localizados.

La herramienta de la presente investigación es la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá la cual al ser un método Latinoamericano nos permitirá tener una visión más cercana de los factores psicosociales a los que están expuestos los empleados de la compañía ya que está adaptada a nuestra realidad como sector del continente. A través de este Test se ha obtenido el diagnóstico de la situación actual de los colaboradores dividido en factores extra-laborales e intra-laborales los cuales influyen en el estrés y desempeño de los empleados. Para la toma del test se realizaron grupos pertenecientes a las distintas áreas de la organización, y se aplicó la evaluación mediante hojas impresas, posterior a la recopilación de las mismas se ingreso la información al Sistema para ser procesadas.

#### **Procedimiento:**

Los pasos que siguieron para este proceso son los siguientes:

- a) Demanda o solicitud del proyecto por parte de la compañía.
- b) Autorización y aprobación para poder desarrollar el proyecto de mi parte.
- c) Reunión de delimitación de los pasos a seguir para desarrollar el proyecto.
- d) Socialización de la evaluación con los mandos medios.
- e) Recolección de la información mediante la aplicación de los test escritos en Quito y Guayaquil.
- f) Ingreso de información al sistema para su procesamiento.
- g) Entrega de resultados a la Gerencia y mandos medios.
- h) Elaboración de la Propuesta de Plan de Acción para mejorar las condiciones en cuanto a Riesgos Psicosociales.
- i) Re validación con la empresa la factibilidad del proyecto y de las actividades propuestas.

### 3.2 Instrumentos – herramientas

La Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial que propone de la Universidad Javeriana de Bogotá es la herramienta que se utilizará para el diagnóstico de los factores de riesgo psicosociales este es un método desarrollado por la Universidad Javeriana de Bogotá Colombia y publicada en el 2010, que valora factores de riesgo intra - laboral y extra - laboral (a diferencia de otras metodologías que se enfocan casi en su totalidad en los factores de riesgo psicosocial intra - laborales).

El instrumento valora exclusivamente aquellos factores relacionados con estrés laboral que a su vez ha mostrado tener una importancia creciente con problemas médicos como: hipertensión arterial, infarto de miocardio, accidentes cerebros vasculares, enfermedad ácido péptica, úlcera gástrica, trastornos de ansiedad, trastornos musculoesqueléticos, hábitos como fumar, consumo de otras drogas, sedentarismo, etc.

Los aspectos intra laborales que evalúa este instrumento son:

Tabla 3

**Dominios y Dimensiones Intra laborales**

DOMINIOS	DIMENSIONES
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Características del liderazgo
	Relaciones en el trabajo
	Retroalimentación del desempeño
	Relación con los colaboradores (subordinados)
Control sobre el trabajo	Claridad en el rol
	Capacitación
	Participación y manejo del cambio
	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimiento
	Control y autonomía sobre el trabajo
Demandas del trabajo	Demandas ambientales y de esfuerzo físico
	Demandas emocionales
	Demandas cuantitativas
	Influencia del trabajo sobre entorno extralaboral
	Exigencias de responsabilidad en el cargo
	Demandas de carga mental
	Consistencia en el rol
	Demandas de la jornada de trabajo
Recompensas	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza
	Reconocimiento y compensación

Fuente: Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (2010)

Elaborado por: Johanna Almeida

Factores extra laborales:

Tabla 4

**Factores Extra laborales**

Tiempo fuera del trabajo	Comunicación y relaciones interpersonales
Relaciones Familiares	Situación económica del grupo familiar
Características de la vivienda y del entorno	Influencia del entorno extra laboral sobre el trabajo
Desplazamiento vivienda - trabajo - vivienda	

Fuente: Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (2010)

Elaborado por: Johanna Almeida

Existen cinco categorías de riesgo sobre la cual se explicarán los resultados. A continuación su interpretación

Tabla 5

**Categorías de Evaluación**

- *Muy bajo*: ausencia de síntomas de estrés u ocurrencia muy rara que no amerita desarrollar actividades de intervención específicas, salvo acciones o programas de promoción en salud.
- *Bajo*: es indicativo de baja frecuencia de síntomas de estrés y por tanto escasa afectación del estado general de salud. Es pertinente desarrollar acciones o programas de intervención, a fin de mantener la baja frecuencia de síntomas.
- *Medio*: la presentación de síntomas es indicativa de una respuesta de estrés moderada. Los síntomas más frecuentes y críticos ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud. Además, se sugiere identificar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados.
- *Alto*: la cantidad de síntomas y su frecuencia de presentación es indicativa de una respuesta de estrés alto. Los síntomas más críticos y frecuentes requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica. Además es muy importante identificar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados.
- *Muy alto*: la cantidad de síntomas y su frecuencia de presentación es indicativa de una respuesta de estrés severa y perjudicial para la salud. Los síntomas más críticos y frecuentes requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica. Así mismo, es imperativo identificar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados.

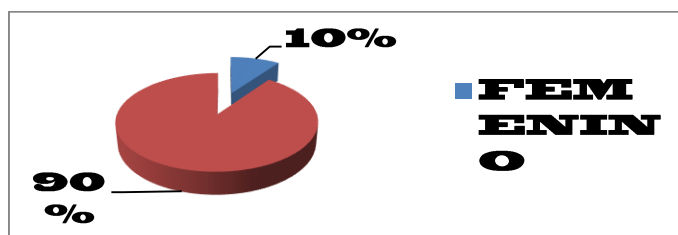
Fuente y elaboración: Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (2010)

Para la interpretación de los resultados se han tomado en cuenta los quintiles, siendo el valor referencial para la condición de riesgo alto el 20% (segundo peor quintil) y para la condición muy alto es de un 20% (peor quintil), estos valores nos servirán de referencia para identificar los niveles de riesgo a los que están expuestos los empleados. Adicionalmente se realizará un estudio comparativo entre las áreas administrativas y operativas, sobre el cual se elaborará el plan de acción y mejora que permitirá fortalecer a toda la organización y a la vez a cada área de forma específica.

### 3.3 Población

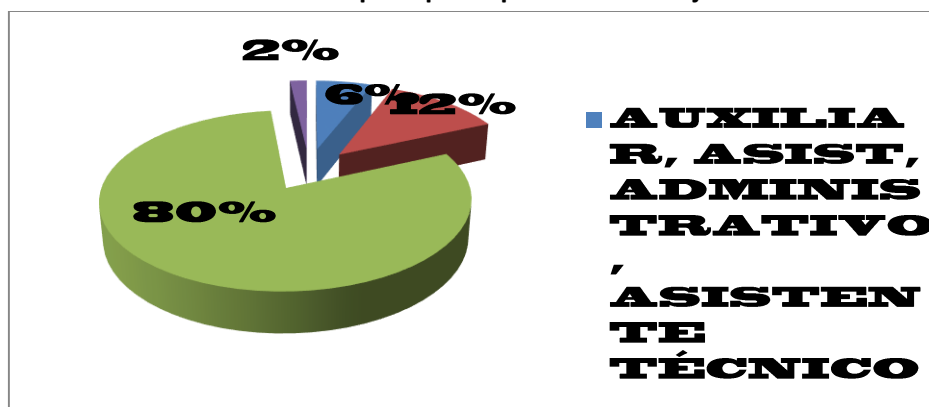
Antes de explicar los resultados de la Evaluación de Riesgos Psicosociales es necesario conocer que fueron evaluadas 168 personas, esta población estuvo distribuida según los siguientes grupos 13 personas del sexo femenino que corresponde al 10% y 155 masculinos que corresponden al 90%.

Grafico 3  
Población por sexo



Elaborado por: Johanna Almeida

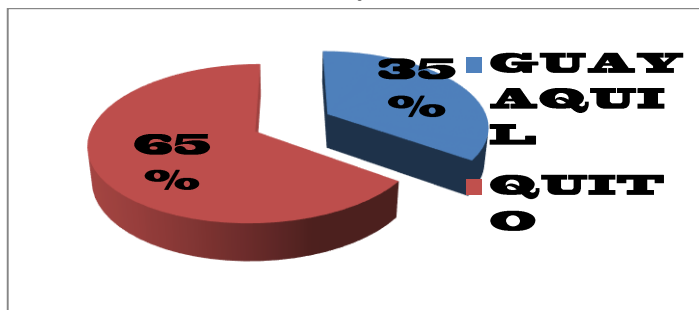
Grafico 4  
Población por tipo de puesto de trabajo



Elaborado por: Johanna Almeida

Así mismo tenemos distribuidos al personal según el tipo de cargo que desempeñan, y tal como se observa la mayor cantidad de empleados se encuentran concentrados en la parte operativa, seguido en menor grado por las personas que desempeñan cargos de supervisión o jefatura y que tienen personal a su cargo, como tercer tenemos los cargos de asistencias y apoyo.

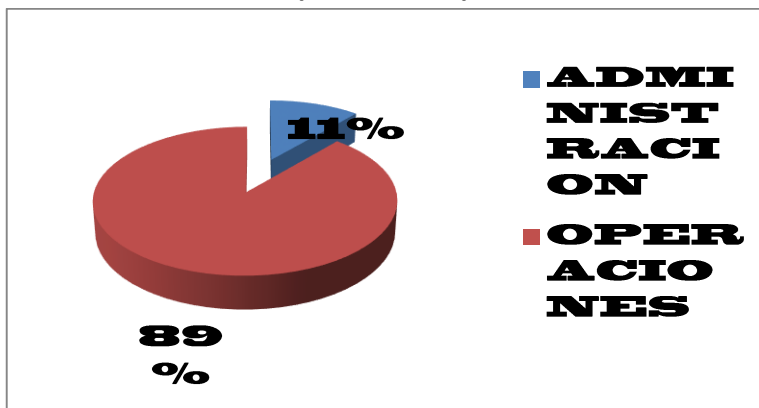
Grafico 5  
Población por ciudad



Elaborado por: Johanna Almeida

La mayor de cantidad de personal se encuentran concentrados en la ciudad de Quito y de allí se distribuyen al resto de ciudades de la Sierra y de Guayaquil se trasladan a las ciudades de la costa para ejercer las funciones de seguridad y traslado de seguridad.

Grafico 6  
Población por área o departamento



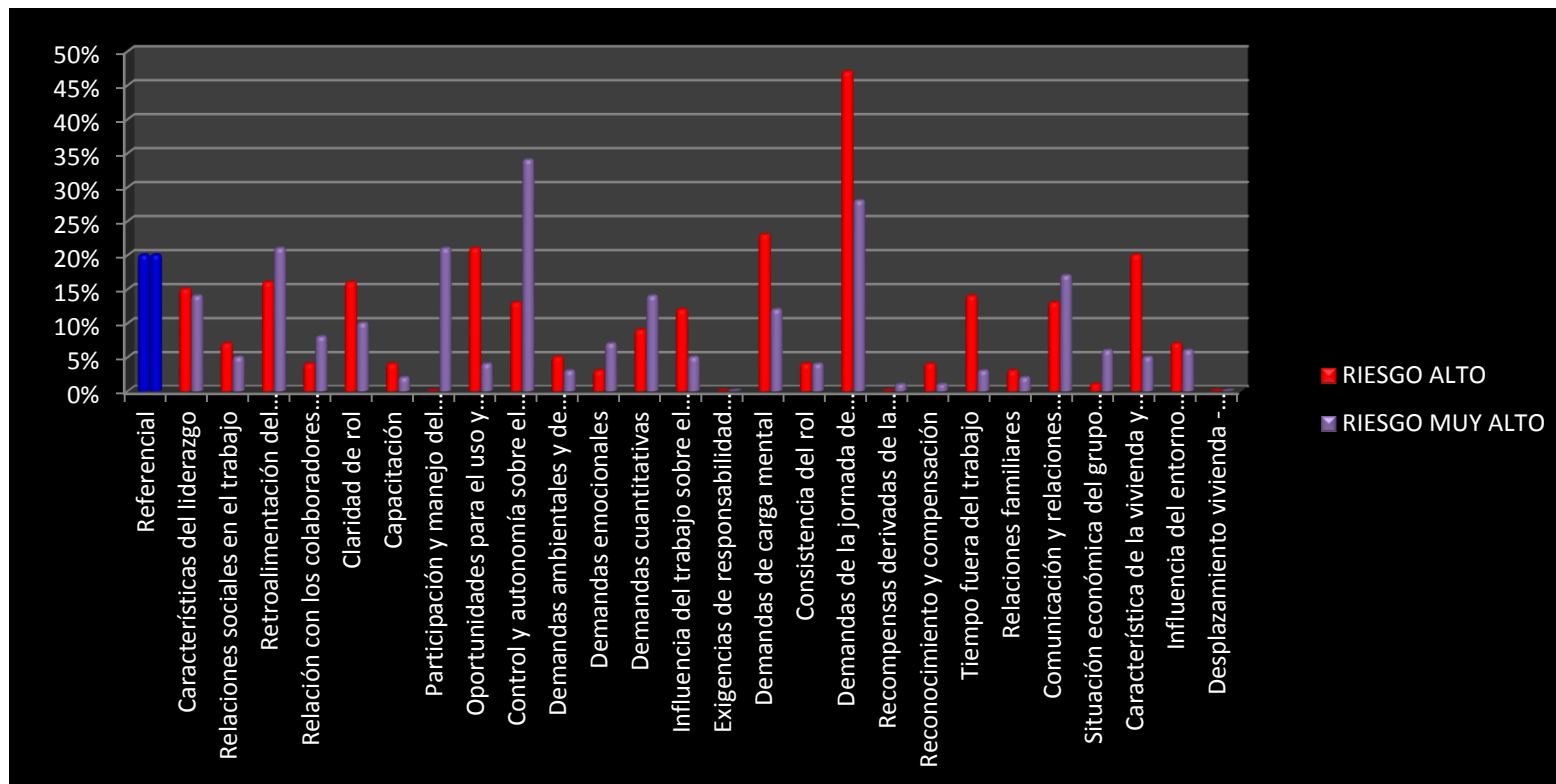
Elaborado por: Johanna Almeida

La mayor cantidad de población se encuentra en el área de operaciones en donde tenemos los cargos de ejecución y servicio de la empresa, mientras que en el área administrativa contamos con el personal de apoyo a las funciones de la institución

### 3.4 Resultados Generales de los Factores de Riesgo Psicosocial

Grafico 7

Resultados Generales de Factores de Riesgo Psicosocial



Elaborado por: Johanna Almeida

En este gráfico podemos observar los factores de mayor riesgo psicosocial. El factor de Demandas de Jornada del trabajo es el que se encuentra con mayor puntaje, lo que significa que el personal tiene una sensación de que su carga de trabajo en cuanto a cantidad y tiempo es muy alta y esto le está causando estrés e intranquilidad. Otro factor en donde tenemos un nivel de riesgo alto es en Control y Autonomía sobre el trabajo, lo que nos permite deducir que las personas no tienen control de sus tiempos, de sus horarios, ni poder de decisión sobre cómo realizar sus funciones y actividades, lo que podría incidir en el desempeño, clima institucional y lógicamente en el estrés laboral. Otro de los factores que se encuentra con niveles elevados de riesgo es el de demandas de carga mental lo cual nos indica que existen exigencias cognitivas elevadas dentro de las tareas y funciones que desempeñan los empleados que les están generando malestar.

El resto de factores se encuentran dentro del límite permitido para este método, sin embargo es necesario evaluar a cada uno de los factores por separado para revisar si amerita la toma de acciones correctivas dependiendo de los resultados generales y por área.

A continuación se presentan los resultados de la evaluación por cada factor de riesgo y por área a la que pertenecen los empleados.

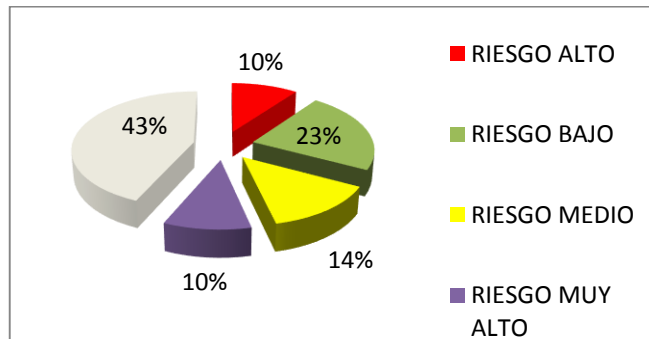
### 3.5 Resultados del Dominio Liderazgo y Relaciones Sociales:

Dentro de los factores Intra laborales en el Dominio de Liderazgo y Relaciones Laborales tenemos las siguientes dimensiones, sobre los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 3.5.1 Características del liderazgo

Grafico 8

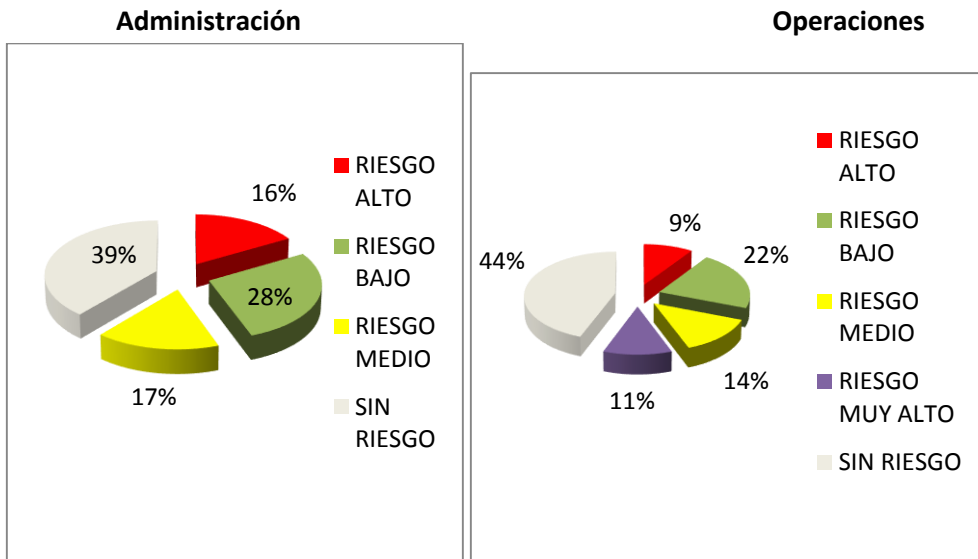
Características de Liderazgo general



Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 9

Características de Liderazgo por área



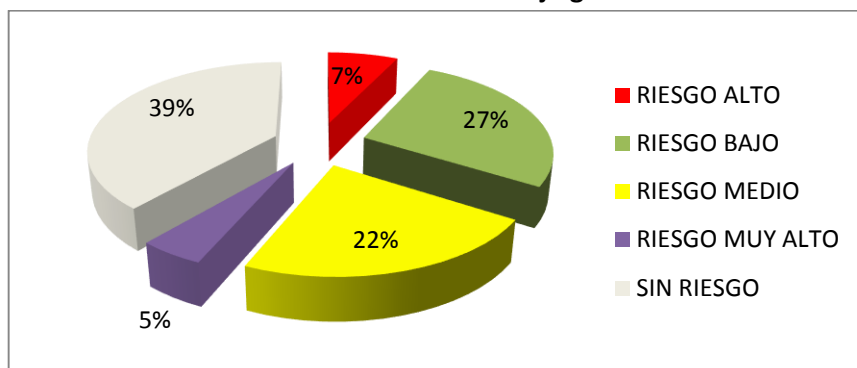
Elaborado por: Johanna Almeida

Dentro de las características de liderazgo podemos observar que la gestión de las líneas de supervisión en relación a su comunicación, apoyo, motivación al empleado es relativamente aceptable y que la gente siente que el liderazgo si es adecuado, sin embargo en el área administrativa existe un 44% de gente que considera que debería haber un mejor liderazgo lo cual podría estar incidiendo en su desempeño, sobre lo cual hay que trabajar mejorando la calidad de jefaturas y gerencias especialmente en el área administrativa, en el área operativa existen niveles de riesgo aceptables en este factor.

### 3.5.2 Relaciones Sociales en el Trabajo

Gráfico 10

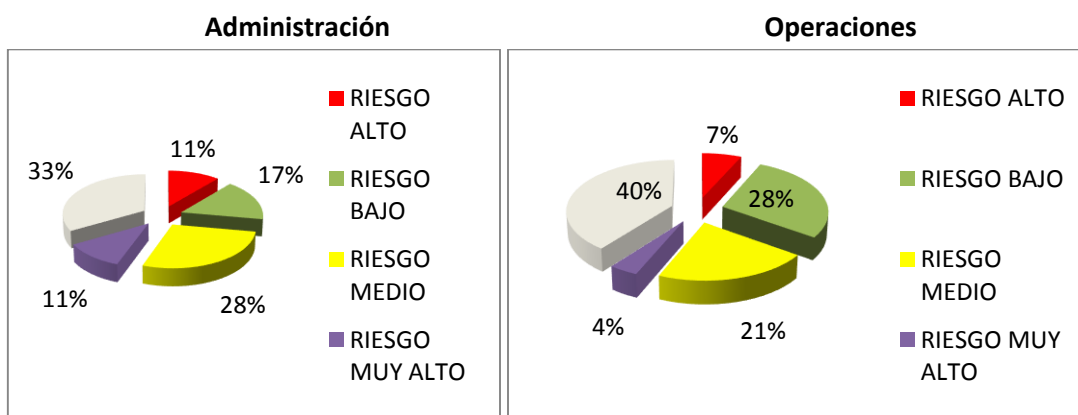
Relaciones Sociales en el Trabajo general



Elaborado por: Johanna Almeida

Gráfico 11

Relaciones Sociales en el Trabajo por área

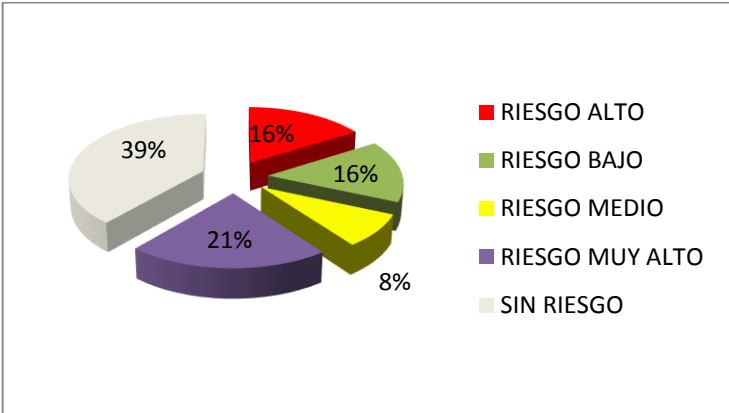


Elaborado por: Johanna Almeida

Dentro de este factor se puede observar que existen buenas relaciones sociales en el trabajo, un buen nivel de cohesión de los equipos, existe apoyo entre compañeros y las interrelaciones entre empleados es favorable lo cual ayuda y fortalece para la existencia de un buen clima laboral. Tanto en las áreas de Administración y operaciones existe un riesgo bajo en esta dimensión.

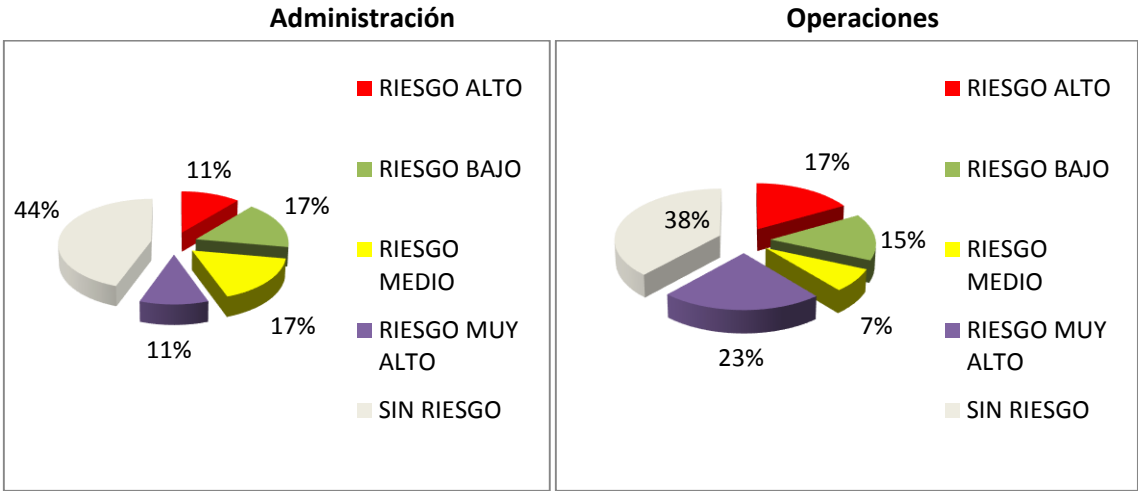
**3.5.3 Retroalimentación del desempeño**

Grafico 12  
**Retroalimentación del Desempeño general**



Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 13  
**Retroalimentación del Desempeño por área**



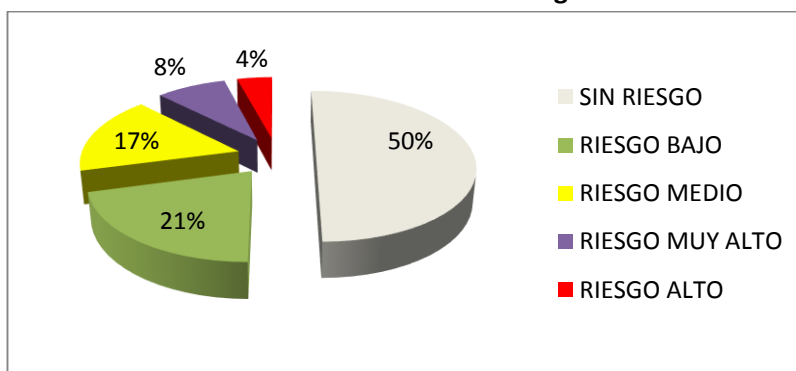
Elaborado por: Johanna Almeida

En el factor retroalimentación del desempeño se observa en el área de operaciones un 40% de Riesgo Alto y muy alto lo cual nos muestra que no existe un buen feedback de las líneas de supervisión hacia los empleados de cómo están realizando su trabajo, lo cual no les permite identificar sus fortalezas ni sus fallas para que su desempeño mejore, esto incide en el desempeño y en los niveles de estrés laboral de los empleados. En el área operativa tenemos niveles de riesgo más altos en este factor en comparación con los administrativos lo cual puede tener que ver con el poco tiempo que tienen estos cargos para comunicarse entre sí, ya que por la naturaleza de sus funciones deben cumplir un protocolo rígido establecido, sin embargo se pueden revisar algunas alternativas de mejora en esto.

### 3.5.4 Relación con los colaboradores (subordinados)

Grafico 14

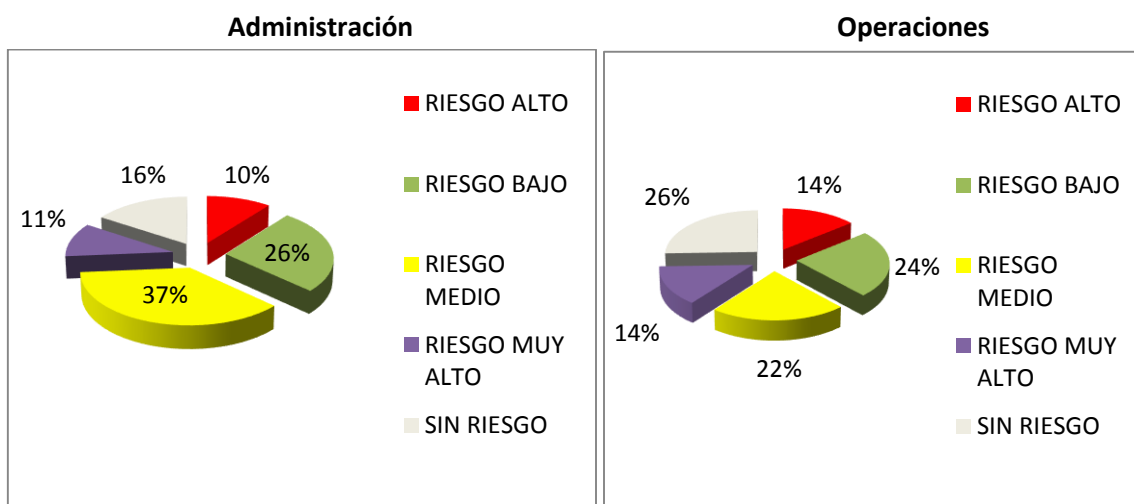
Relación con los colaboradores general



Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 15

Relación con los colaboradores por área



Elaborado por: Johanna Almeida

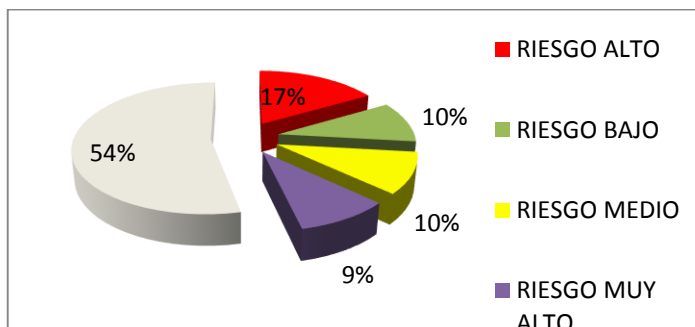
Dentro del dominio de relaciones con colaboradores se observa que las líneas de supervisión promueven una buena relación con sus subordinados lo cual ayuda mucho a que exista un ambiente de trabajo adecuado y que los niveles de estrés sean inferiores. Sin embargo en el área de operaciones se observan niveles más altos en este factor, lo cual se relaciona con el nivel alto de riesgo en el factor de retroalimentación del desempeño, esto se puede analizar por la falta de tiempo para compartir y hacer actividades que no tengan que ver con lo laboral

### 3.6 Resultados del dominio control sobre el trabajo:

En el Dominio de Control sobre el Trabajo tenemos las siguientes dimensiones, sobre los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 3.6.1 Claridad de rol

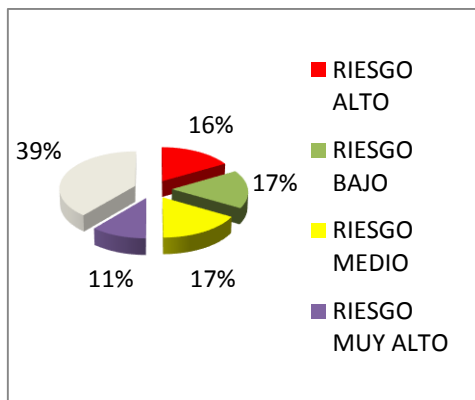
Grafico 16  
Resultados Claridad de Rol General



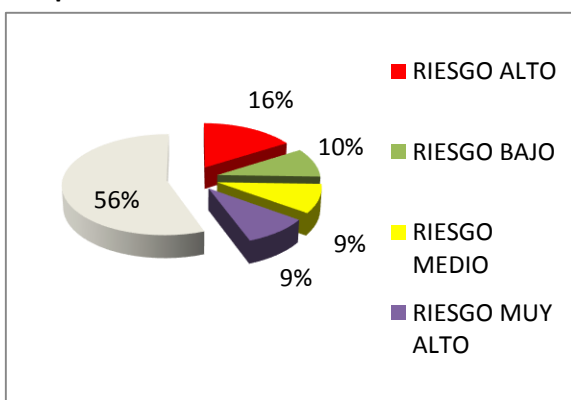
Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 17  
Resultados Claridad de Rol por área

#### Administración



#### Operaciones



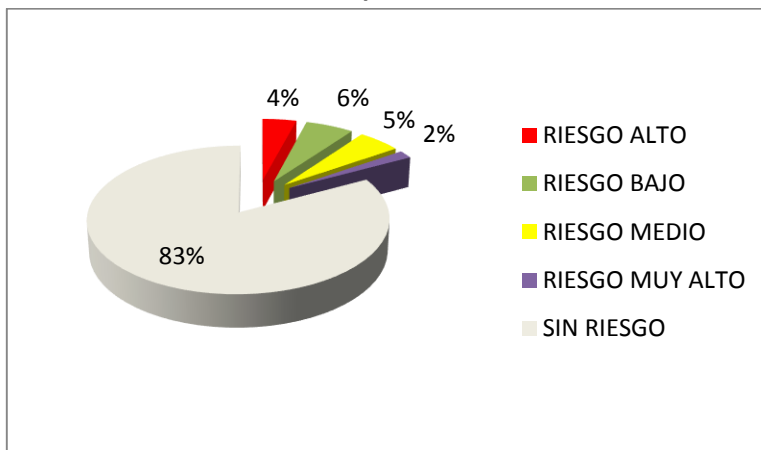
Elaborado por: Johanna Almeida

En la dimensión de claridad de rol se observa que la mayoría de personal tiene claro el rol que desempeñan dentro de la empresa, están claras las exigencias de calidad, servicio y función que la institución espera de ellos, sin embargo existe un porcentaje de personal que aún no tiene claro su rol, lo cual se debe reforzar aclarando las funciones de cada cargo en ambas áreas que los resultados obtenidos en Administración y Operaciones en este factor son similares.

### 3.6.2 Capacitación.

Grafico 18

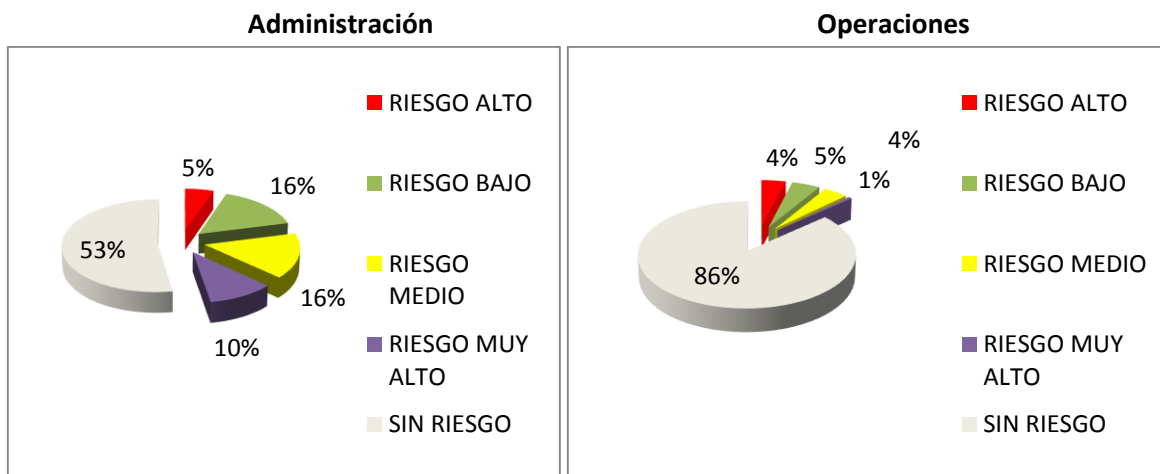
Resultados Capacitación General



Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 19

Resultados Claridad de Rol por área



Elaborado por: Johanna Almeida

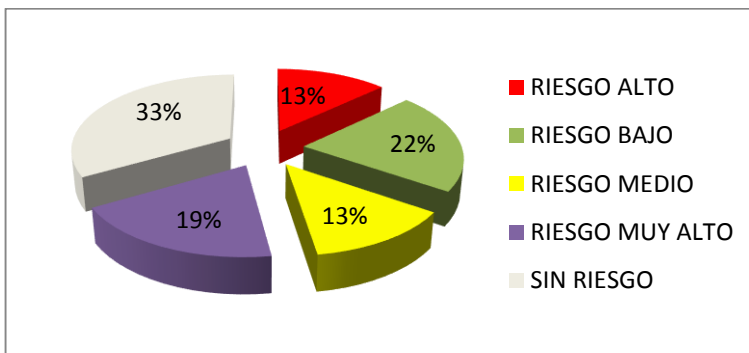
En la dimensión de capacitación en general se observa que los empleados están bastante satisfechos con las actividades de entrenamiento, capacitación y formación que la empresa les brinda

ya que el porcentaje de Riesgo Alto y muy Alto es mínimo especialmente en el área operativa; en el área administrativa suben un poco los resultados, esto podría deberse a que el personal de la parte administrativa tiene niveles de preparación académica más elevados y como consecuencias sus expectativas para capacitarse son más elevadas

### 3.6.3 Participación y manejo del cambio

Grafico 20

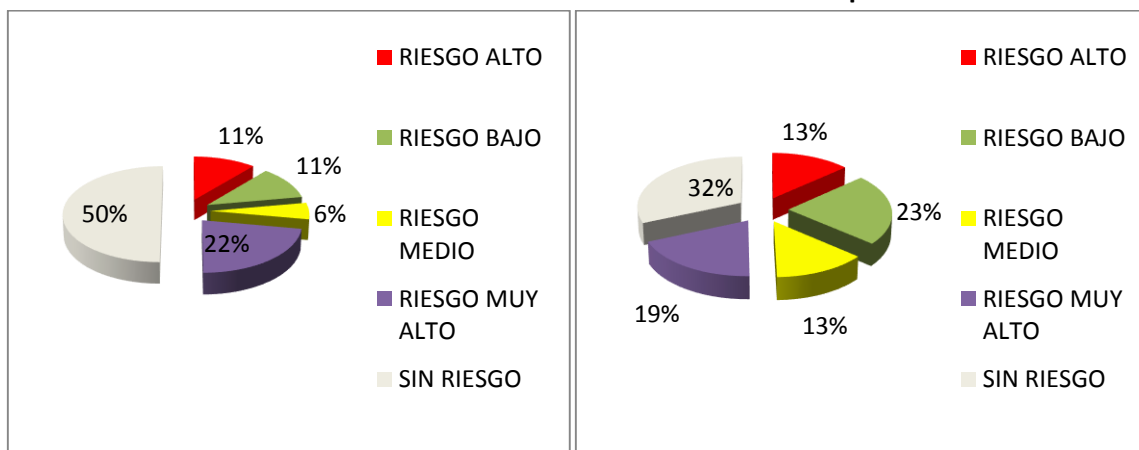
Resultados Participación y Manejo del Cambio general



Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 21

Resultados Participación y Manejo del Cambio por área  
Administración Operaciones



Elaborado por: Johanna Almeida

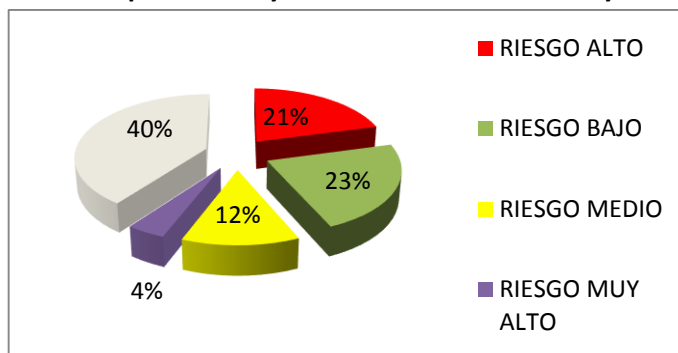
En lo que respecta a participación y manejo del cambio tenemos porcentajes de riesgo alto y muy alto que están por encima del límite del 20% aceptable para el método lo cual nos muestra que existen personas a las que les cuesta adaptarse a los cambios que vive la empresa y que la empresa no está respondiendo adecuadamente con mecanismos que les permitan adaptarse a los

colaboradores al cambio, en especial porque justamente en el momento en el que se aplicó el test, la empresa estaba viviendo cambios de gerentes y jefes; producto de la fusión con una institución financiera. En ambas áreas tanto operativa como administrativa existe incertidumbre por los cambios organizacionales que están atravesando actualmente, sin embargo esto se solucionaría con una campaña de socialización de los cambios y con una explicación clara de la situación actual de la empresa al personal.

### 3.6.4 Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos

Grafico 22

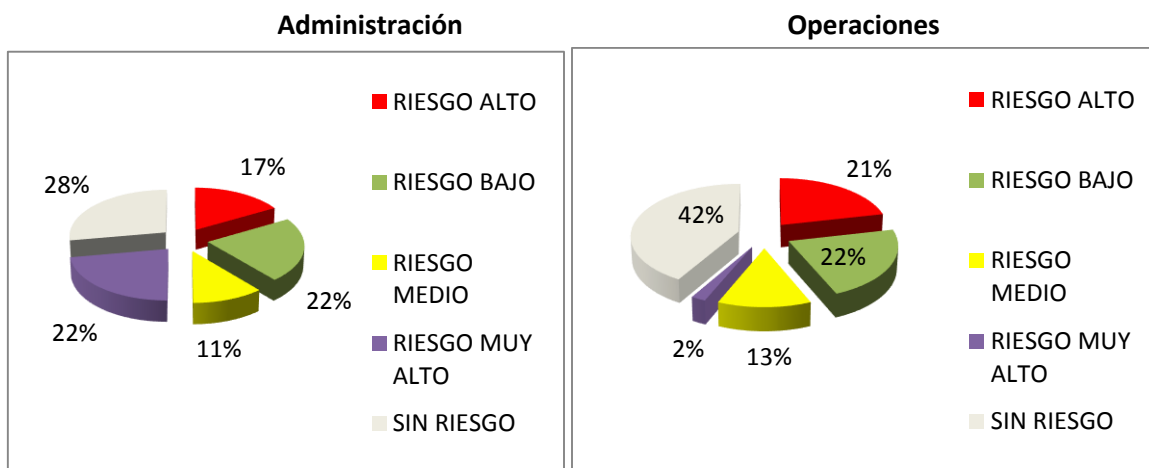
#### Resultados Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos general



Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 23

#### Resultados Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos por área.



Elaborado por: Johanna Almeida

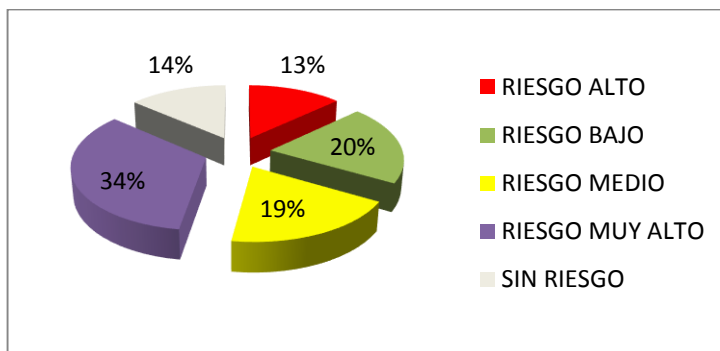
En estos resultados nos muestran que tenemos niveles de Riesgo medios en Oportunidades para el uso de desarrollo de habilidades lo que nos demuestra que los empleados sienten que si están desarrollando y aplicando sus habilidades en el trabajo en un nivel aceptable, sin embargo en las áreas administrativas tenemos valores más elevados lo cual tiene que ver con las funciones y nivel de instrucción de las personas que pertenecen a esta área ya que sus expectativas de crecimiento son

más elevadas que en el área operativa y se observa que un porcentaje considerable siente que no está desarrollando sus habilidades, ni aprendiendo lo cual a la larga genera frustración en los empleados.,

### 3.6.5 Control y autonomía sobre el trabajo

Grafico 24

Resultados Control y Autonomía sobre el trabajo general



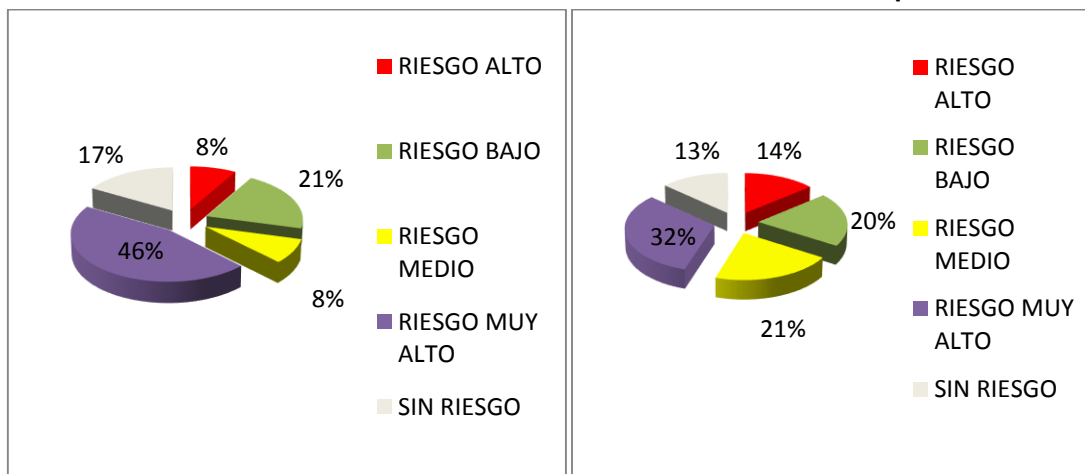
Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 25

Resultados Control y Autonomía sobre el trabajo por área

#### Administración

#### Operaciones



Elaborado por: Johanna Almeida

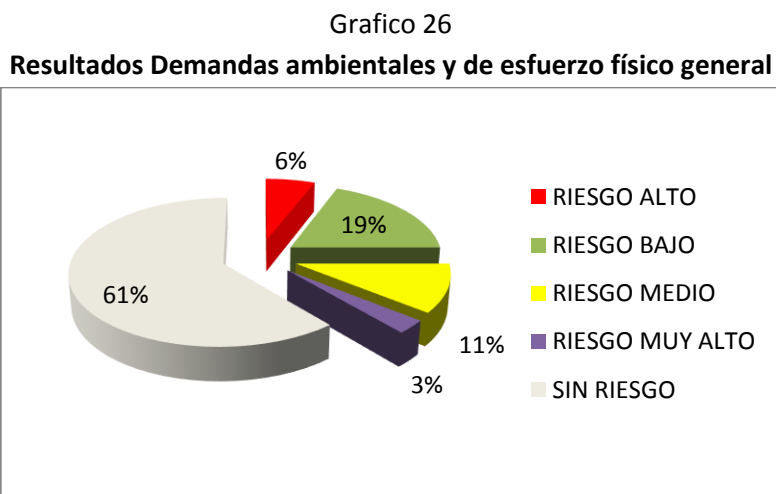
En lo que se refiere a la dimensión estos valores elevados nos muestran que los empleados sienten que no tienen autonomía ni control en cuanto al desarrollo de su trabajo, no tiene nivel de decisión en lo que se refiere a horarios, manejo de tiempos sobre sus actividades, ritmo y tiempos de descanso durante la jornada de trabajo lo cual les genera niveles altos de insatisfacción y estrés este es un factor sobre el cual se deben tomar medidas de mejora y prevención especialmente en el área administrativa donde tenemos mayor descontento en este factor y nos muestra que el personal de esta área no siente la libertad de poder realizar su trabajo con autonomía, ni realizar sus funciones

de forma independiente, adicionalmente en el área de operaciones existe la misma percepción, pero en un porcentaje un poco menor.

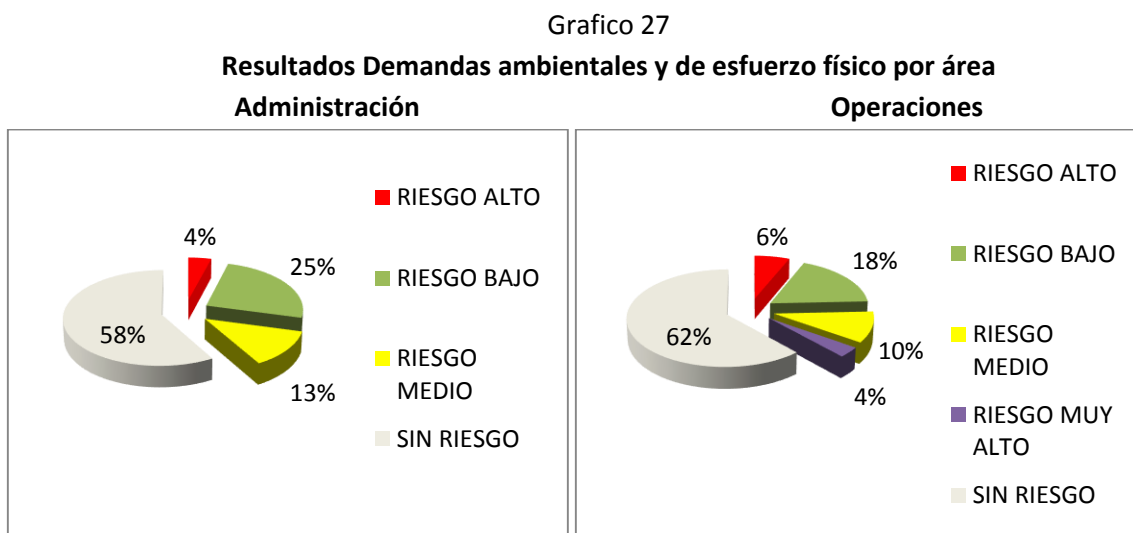
### 3.7 Resultados del dominio demandas del trabajo

En el Dominio Demandas del Trabajo tenemos las siguientes dimensiones, sobre los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 3.7.1 Demandas ambientales y de esfuerzo físico



Elaborado por: Johanna Almeida



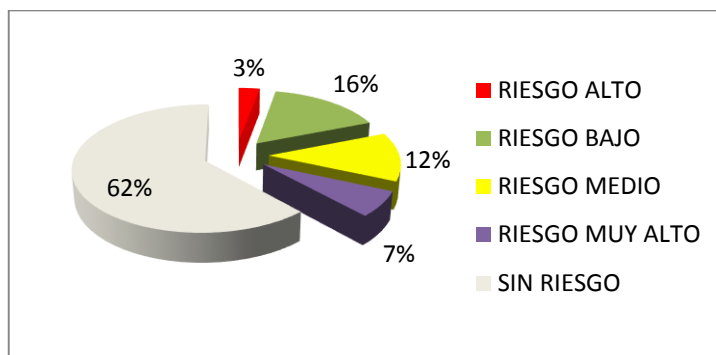
Elaborado por: Johanna Almeida

En esta dimensión observamos niveles bastante bajos de riesgo lo cual la convierte en una fortaleza dentro de la organización y lo que significa que no existen condiciones de trabajo físicas negativas que afecten las condiciones del trabajador en ninguna de las dos áreas estudiadas.

### 3.7.2 Demandas emocionales

Grafico 28

Resultados Demandas emocionales general

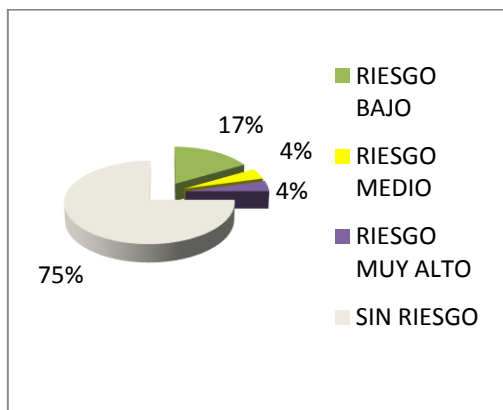


Elaborado por: Johanna Almeida

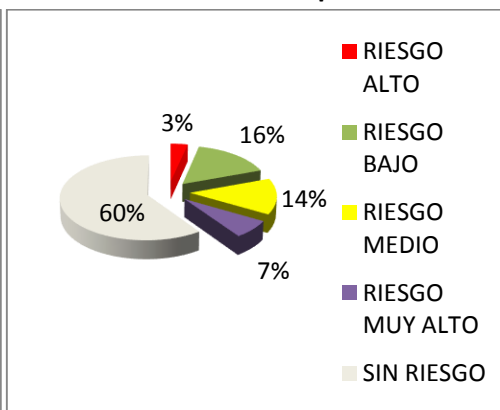
Grafico 29

Resultados Demandas emocionales por área

Administración



Operativos



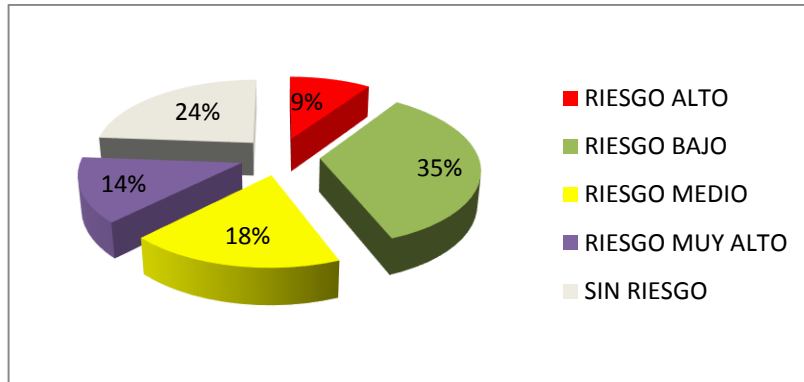
Elaborado por: Johanna Almeida

En esta dimensión tenemos niveles de riesgo bajos, lo cual nos muestra que existen pocas situaciones afectivas y emocionales que forman parte del contenido del trabajo que afecten los sentimientos del empleado y le produzcan niveles altos de estrés en la compañía.

### 3.7.3 Demandas cuantitativas

Grafico 30

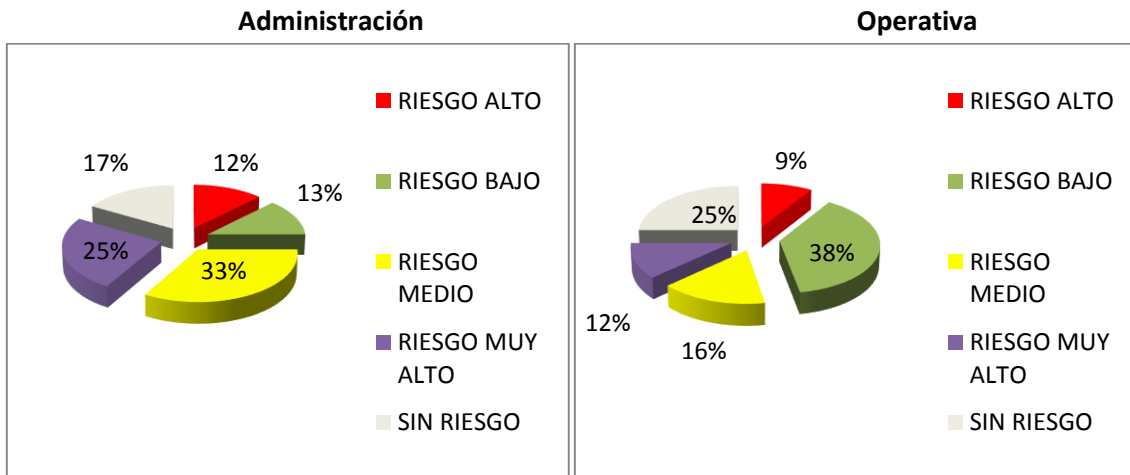
Resultados Demandas cuantitativas general



Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 31

Resultados demandas cuantitativas por área



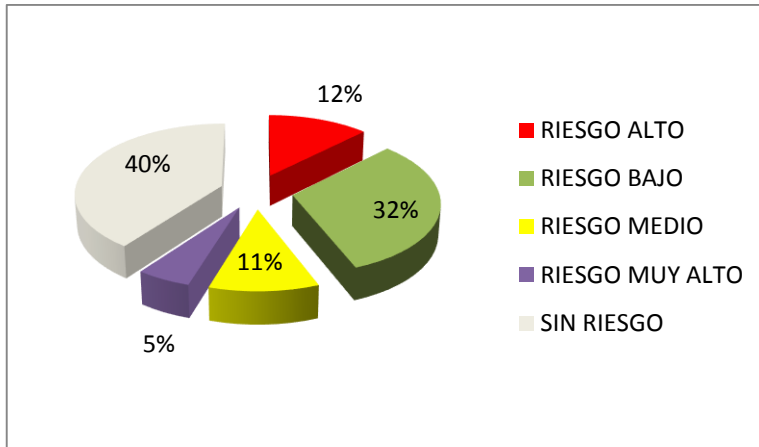
Elaborado por: Johanna Almeida

En esta dimensión se observan niveles aceptables en general, sin embargo en la parte administrativa tenemos un 32% que consideran que existe gran demanda de cantidad de trabajo lo cual se relaciona con los cambios organizacionales de fusión que especialmente afectan al área administrativa y demandan de mayor tiempo y trabajo para cumplir con los objetivos organizacionales.

### 3.7.4 Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral

Grafico 32

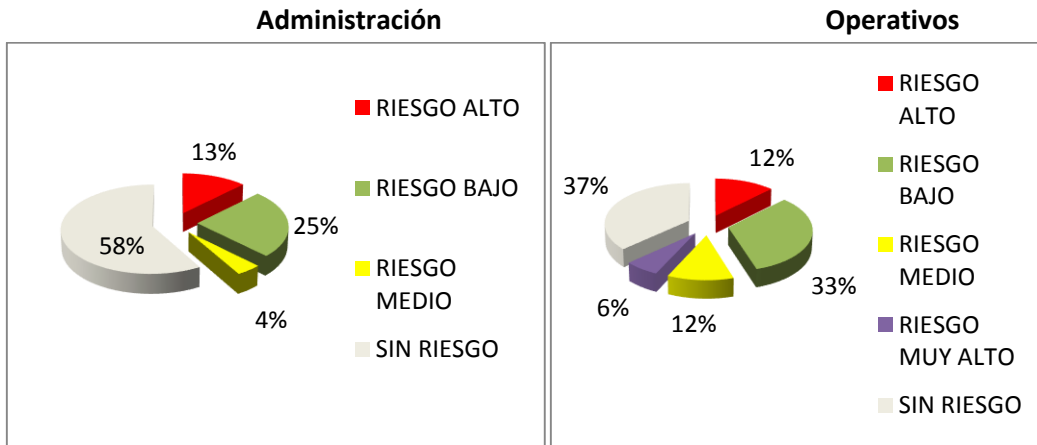
#### Resultados Influencia del Trabajo sobre el entorno extralaboral general.



Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 33

#### Resultados Influencia del Trabajo sobre el entorno extra laboral por área



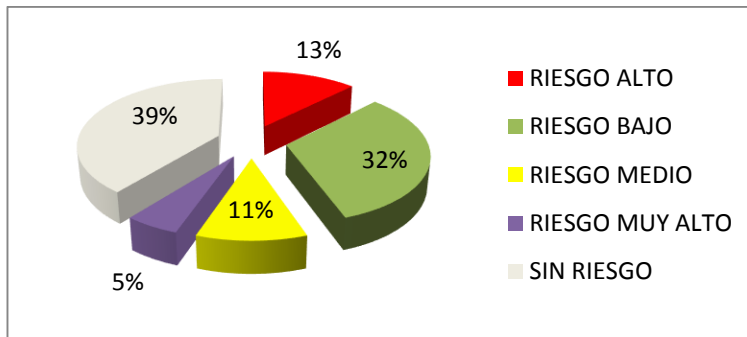
Elaborado por: Johanna Almeida

En esta dimensión tenemos valores de Riesgo alto y muy alto por debajo del valor de referencia lo cual nos muestra que no existe excesiva exigencia de tiempo y esfuerzo en el trabajo que llegue a impactar de forma negativa en la vida personal y familiar del empleado, por lo que se podría considerar este factor como una fortaleza.

### 3.7.5 Exigencias de responsabilidad del cargo

Grafico 34

#### Exigencias de Responsabilidad del Cargo general



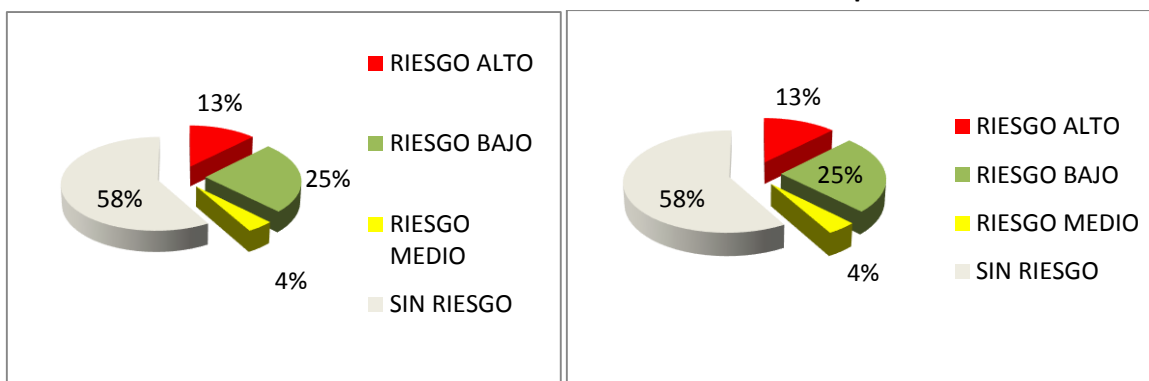
Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 35

#### Exigencias de Responsabilidad del Cargo por área

##### Administrativa

##### Operativos

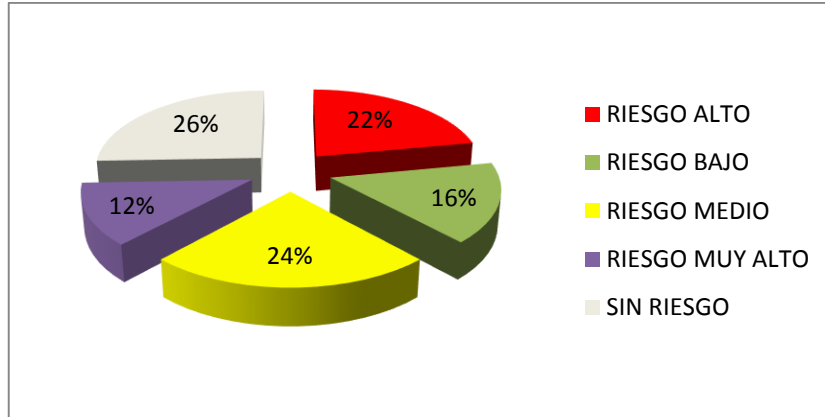


Elaborado por: Johanna Almeida

En este factor de igual manera tenemos niveles bajos de riesgo en lo que se refiere a exigencias de responsabilidad del cargo por área lo cual significa que no existe riesgo de que existan obligaciones del cargo de los empleados cuyos resultados no puedan ser transferidos a otras personas y que les provoquen niveles de estrés alto por lo que esta dimensión podría ser considerada una fortaleza.

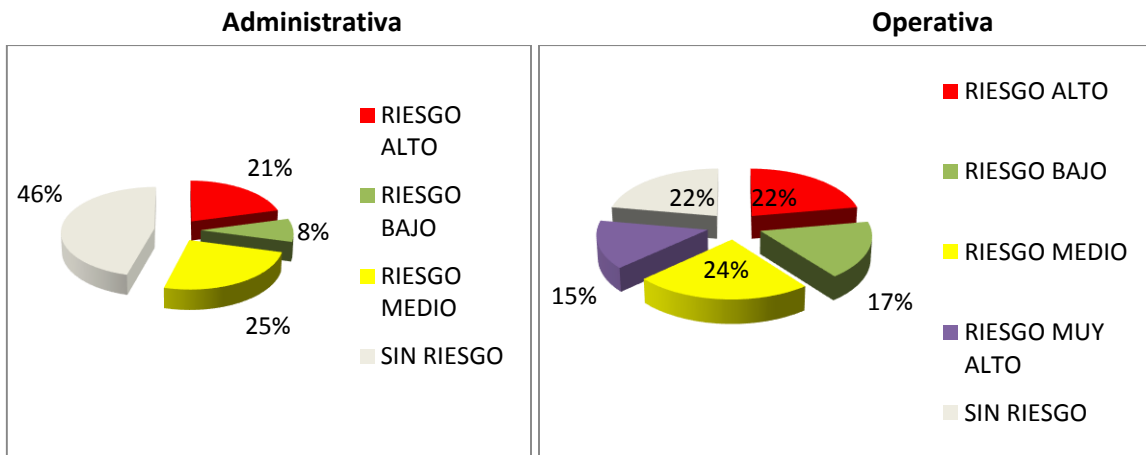
### 3.7.6 Demandas de carga mental

Grafico 36  
Demandas de Carga mental general



Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 37  
Demandas de Carga mental por área

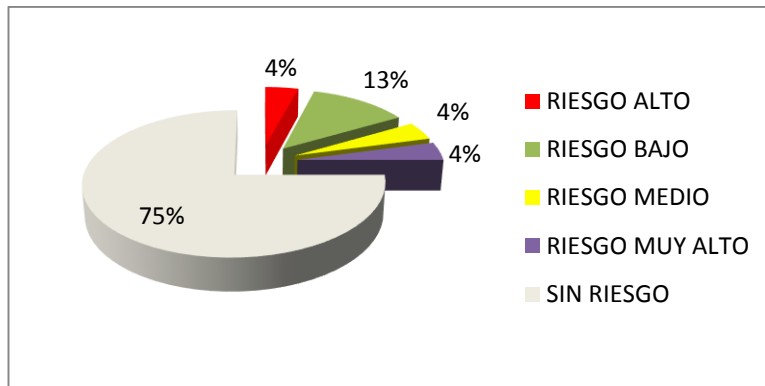


Elaborado por: Johanna Almeida

En Demandas de carga mental tenemos valores por encima del referencial, especialmente en el área operativa lo cual nos da indicios de que existen procesos como la vigilancia y custodia de dinero que demandan de mucha concentración, atención, y de detalle en el cumplimiento de sus funciones lo cual podría provocar estrés en los empleados por lo que se deben tomar medidas de mejora que permitan mejorar estos porcentajes.

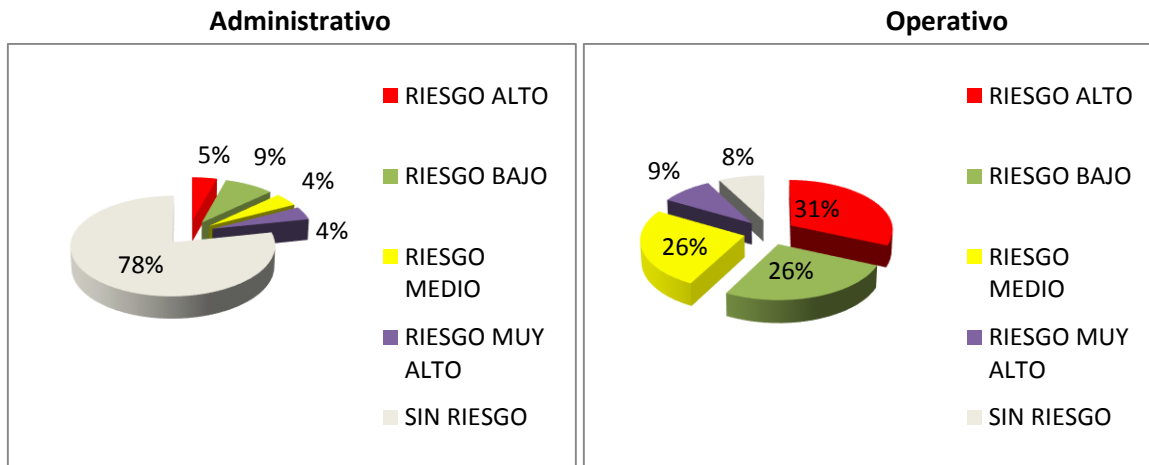
### 3.7.7 Consistencia del rol

Grafico 38  
Consistencia del Rol general



Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 39  
Consistencia del Rol por área.



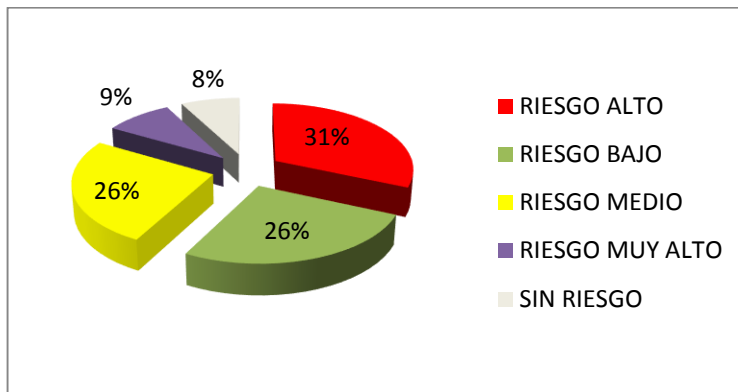
Elaborado por: Johanna Almeida

En esta dimensión podemos observar porcentajes bastante bajos de Riesgo lo cual no implicaría tomar medidas ante esta dimensión, y nos muestra que las personas se sienten tranquilas y compatibles con las funciones que realizan.

### 3.7.8 Demandas de la jornada de trabajo

Grafico 40

Demandas de jornada de trabajo general

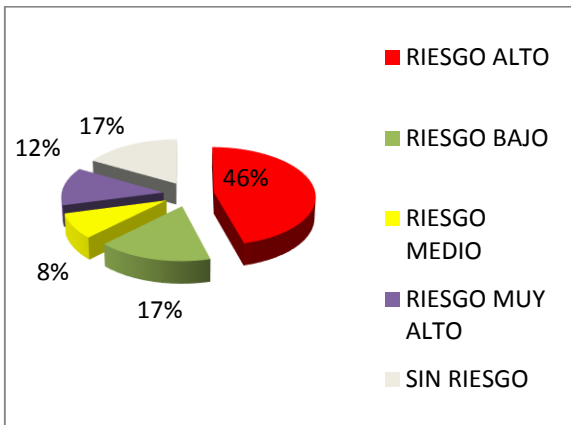


Elaborado por: Johanna Almeida

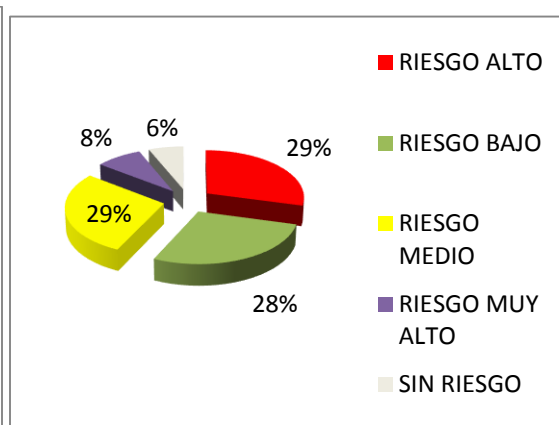
Grafico 41

Demandas de jornada de trabajo por área

Administrativa



Operativa



Elaborado por: Johanna Almeida

En la dimensión de demandas de la jornada de trabajo tenemos niveles altos de Riesgo lo cual nos muestra que el personal trabaja más del tiempo que debería hacerlo, esto genera estrés en el personal y podría provocar si no se controla un síndrome de burnout, también se puede observar que existen niveles más altos de riesgo en las áreas administrativas lo cual puede deberse al proceso de fusión que están viviendo lo cual provoca que la gente tenga que trabajar más tiempo del previsto sin pausas ni descansos, por lo que en este factor hay que trabajar y establecer alternativas de mejora.

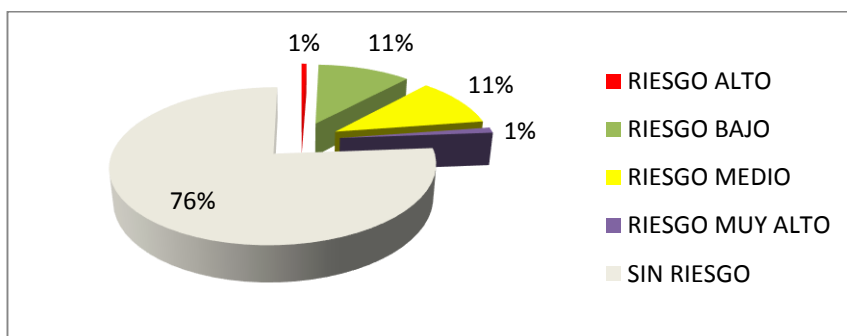
### 3.8 Resultado del dominio recompensas

Dentro de los factores Intra laborales en el Dominio Recompensas tenemos las siguientes dimensiones, sobre los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 3.8.1 Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo

Grafico 42

Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza general



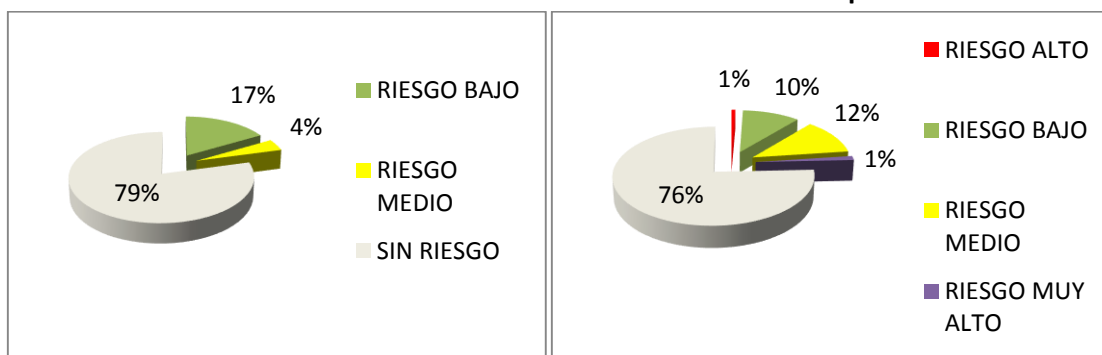
Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 43

Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo por área

Administrativa

Operativos



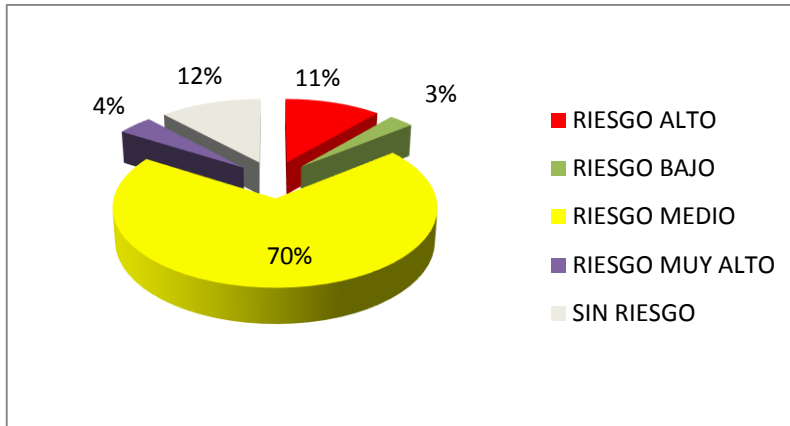
Elaborado por: Johanna Almeida

En este factor no existe riesgo, por lo que se considera como una fortaleza para la organización, lo que significa que la gente se siente contenta y orgullosa de pertenecer a la institución.

### 3.8.2 Reconocimiento y compensación

Grafico 44

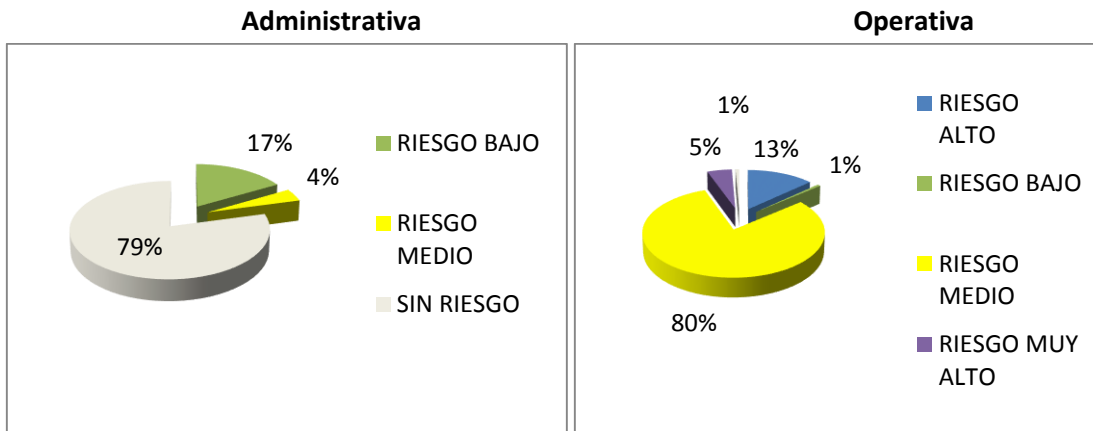
#### Reconocimiento y Compensación general



Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 45

#### Reconocimiento y Compensación por área



Elaborado por: Johanna Almeida

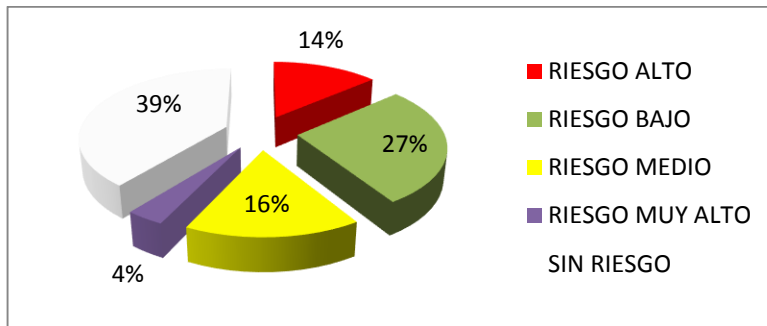
En esta dimensión podemos observar porcentajes bastante bajos de Riesgo lo cual no implicaría tomar medidas ante esta dimensión, además significa que la gente se siente contenta con los beneficios, remuneración y reconocimientos que les ofrece la empresa.

### 3.9 Factores Extralaborales

Dentro de los factores Extralaborales tenemos los siguientes factores, sobre los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

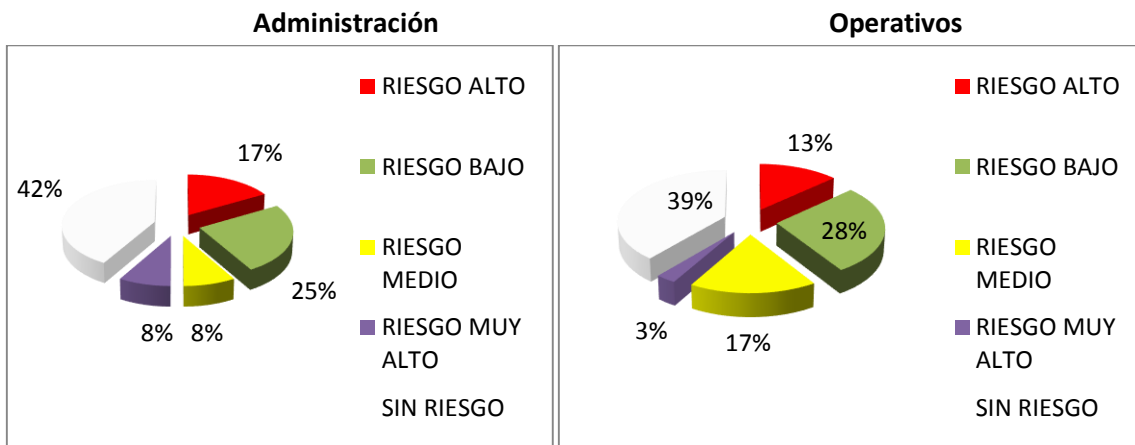
#### 3.9.1 Tiempo fuera del trabajo

Grafico 46  
Tiempo fuera del Trabajo General



Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 47  
Tiempo fuera del Trabajo por área.



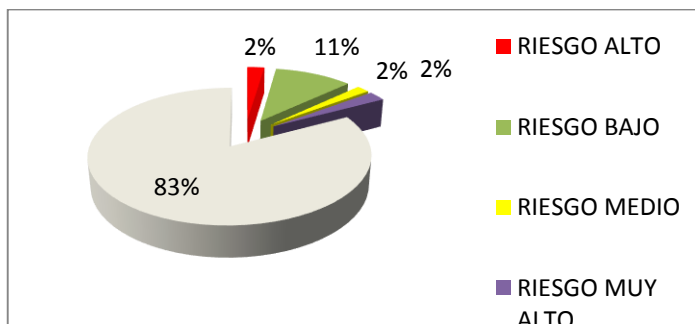
Elaborado por: Johanna Almeida

En esta dimensión podemos observar porcentajes bastante bajos de Riesgo lo cual no implicaría tomar medidas ante esta dimensión, estos valores muestran que la gente no tiene inconveniente en

el tiempo que dedica a su familia, descanso, amigos, entre otros, y que sabe equilibrar bien su parte personal y el tiempo de trabajo

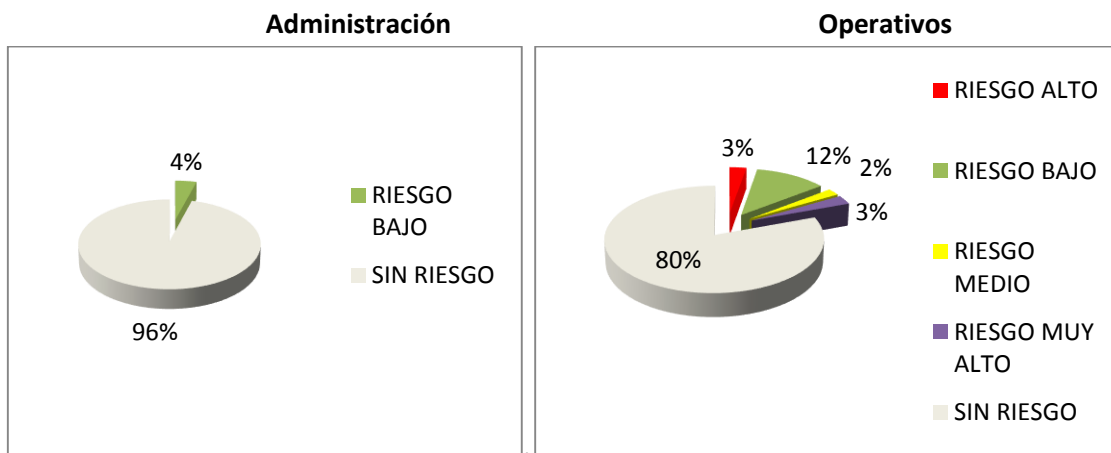
### 3.9.2 Relaciones familiares

Grafico 48  
Relaciones Familiares General



Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 49  
Relaciones Familiares por área



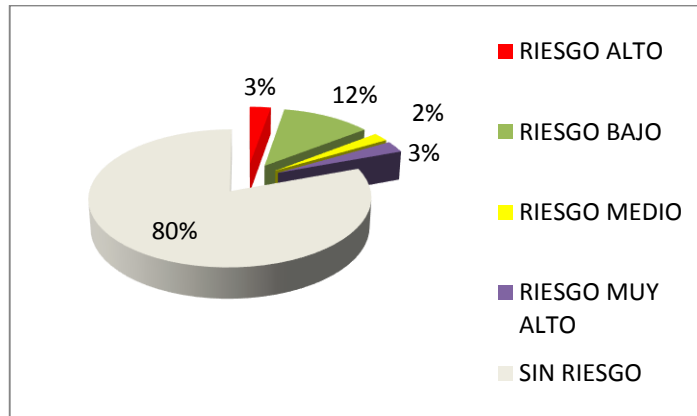
Elaborado por: Johanna Almeida

En esta dimensión podemos observar porcentajes bastante bajos de Riesgo lo cual no implicaría tomar medidas ante esta dimensión, se observa que las relaciones familiares de los colaboradores son buenas en general y que esto no afecta en los niveles de estrés que pueda manifestar en el trabajo.

### 3.9.3 Comunicación y relaciones interpersonales

Grafico 50

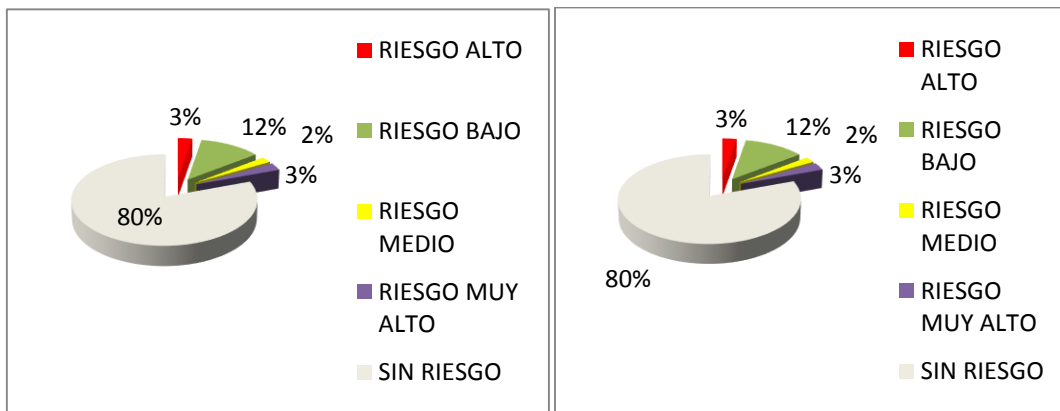
**Comunicación y Relaciones interpersonales general**



Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 51

**Comunicación y Relaciones interpersonales por área**



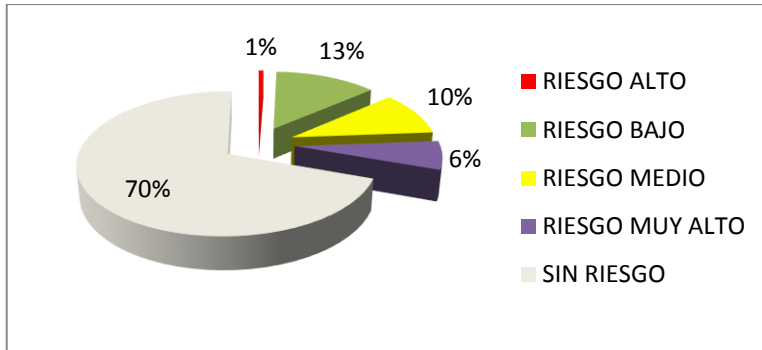
Elaborado por: Johanna Almeida

En esta dimensión podemos observar porcentajes bastante bajos de Riesgo lo cual no implicaría tomar medidas ante esta dimensión, existe una buena relación y comunicación entre los colaboradores con sus allegados y amigos lo cual no tiene influencia negativa en el trabajo.

### 3.9.4 Situación económica del grupo familiar

Grafico 52

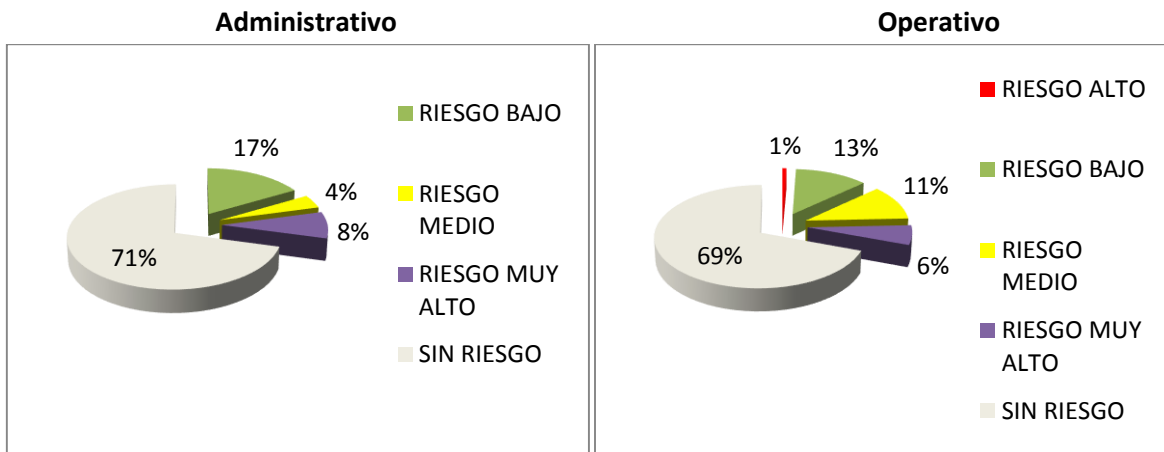
Situación económica del grupo familiar general



Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 53

Situación económica del grupo familiar por área



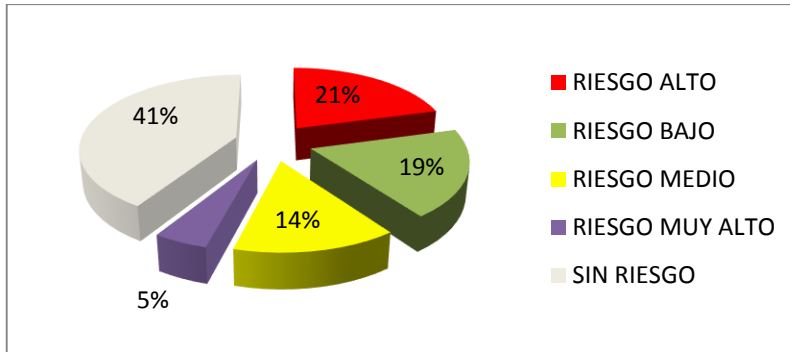
Elaborado por: Johanna Almeida

En esta dimensión podemos observar porcentajes bastante bajos de Riesgo lo cual no implicaría tomar medidas ante esta dimensión, además nos permite observar que la situación económica del grupo familiar al que pertenece el empleado es buena y no es una preocupación que le pueda afectar en el trabajo.

### 3.9.5 Característica de la vivienda y su entorno

Grafico 54

Característica de la vivienda y su entorno general



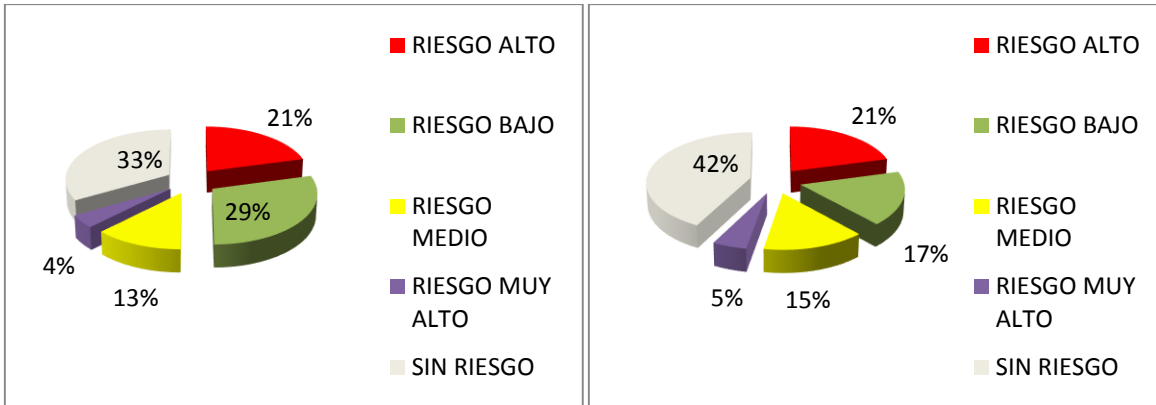
Elaborado por: Johanna Almeida

Grafico 55

Característica de la vivienda y su entorno por área.

Administración

Operativo



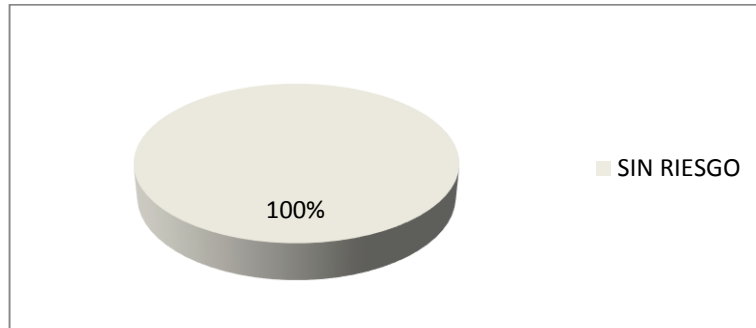
Elaborado por: Johanna Almeida

En esta dimensión se observan niveles que están por encima del valor de referencia lo que nos permite analizar es que posiblemente la ubicación de las viviendas de los empleados estén alejadas a su lugar de trabajo lo que puede generar estrés e intranquilidad en el desarrollo de sus funciones, sobre todo porque la persona se preocupa por el tiempo que se demora en llegar a su casa por las actividades familiares que debe realizar, ambas áreas tienen porcentajes similares.



### 3.9.7 Desplazamiento vivienda - trabajo – vivienda

Grafico 58  
Desplazamiento vivienda – trabajo - vivienda

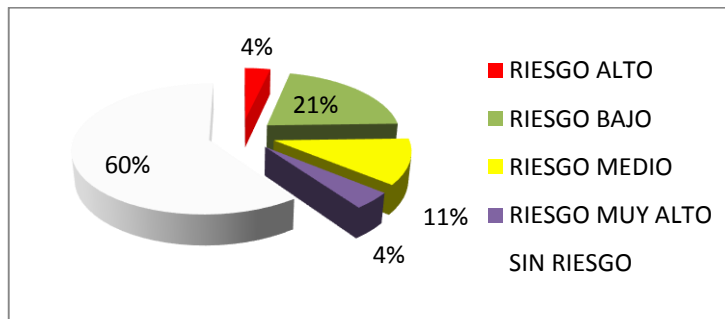


Elaborado por: Johanna Almeida

En el este factor no existe riesgo.

### 3.10 Riesgo por estrés

Grafico 59  
Riesgo de Estrés general



Elaborado por: Johanna Almeida

En lo que respecta a niveles de estrés en general de la organización se observan que no existen niveles elevados de riesgo, lo cual nos muestran que en general los riesgos psicosociales no están afectando significativamente a que existan síntomas de estrés en los empleados, sin embargo en los factores de riesgo donde existen niveles más altos hay que tomar medidas de mejora que disminuyan la incidencia de los mismos en el desempeño de las personas de la compañía.

### **3.11 Conclusiones:**

Tomando en consideración que los valores para la interpretación han sido tomados de los quintiles, sabemos que el valor referencial para la condición de riesgo alto es de un 20% (segundo peor quintil) y para la condición muy alta es de un 20% (peor quintil) podemos concluir lo siguiente:

- El factor demandas de la jornada de trabajo en condición de riesgo con niveles altos de incidencia en el estrés y desempeño del trabajador, lo cual nos muestra que el empleado está trabajando más tiempo del que debería dedicar al desarrollo de sus funciones.
- El factor de Control y Autonomía sobre el trabajo tienen niveles por sobre el valor de referencia, lo cual nos muestra que las personas no sienten que tienen nivel de decisión sobre el trabajo que realizan, sus actividades y tiempos de descanso en la jornada de trabajo.
- Las demandas de carga mental es otro de los factores en los que existen niveles altos de riesgo, lo cual nos muestra que el personal en la empresa tienen gran carga de procesos mentales como la atención, memoria, y la cantidad de trabajo es elevada por lo que se ve reflejado y se relaciona con los dos factores anteriores de riesgo.
- Existen factores que se encuentran en situación limítrofe como son: retroalimentación del desempeño, participación y manejo del cambio, oportunidades para el uso y el desarrollo de habilidades, características de la vivienda y entorno.
- El resto de factores de riesgo psicosocial no constituyen un peligro para el desarrollo de las funciones de los empleados ni de estrés por lo que se constituyen en fortalezas dentro de la organización.

### **3.12 Recomendaciones**

- Sobre los factores de riesgo psicosociales en riesgo tenemos que tomar acciones correctivas y de mejora que minimicen y bajen la incidencia de estos riesgos en el desempeño de los empleados de la empresa, para lo cual se recomienda realizar actividades de corrección, prevención y mejora.
- Se sugiere conversar con las jefaturas y gerencias sobre la cantidad, el tiempo y el orden en que se ejecutan las actividades, para revisar si se pueden cambiar alguna parte del contenido de las funciones y tareas que realizan los empleados o reorganizarlas.
- Definir planes de actuación respecto de las posibles contingencias, sobre todo las más graves, capacitar a los gerentes en la manera en que se debe actuar en momentos en que se requieren decisiones rápidas ante situaciones complejas.
- Sobre todo para administrativos y profesionales reforzar procesos de evaluación y la retroalimentación consiguiente. Crear (formalizar) proceso para evaluación de desempeño.
- Es necesario atar los resultados de la evaluación de riesgo psicosocial, con la evaluación de desempeño anual y la encuesta de clima laboral para corroborar y comparar los resultados

obtenidos de forma específica en cada una de estas evaluaciones e integrarlo dentro del plan de acción para mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores.

- Una vez definido el nuevo organigrama de la empresa, comunicar a las jefaturas y administrativos los cambios correspondientes, los procesos que son responsables, la autoridad y decisiones que pueden tomar.
- Revisar las funciones que estos cargos tienen, determinar si se pueden agilizar (simplificar) ciertos procesos, determinar si es necesario transferir ciertas responsabilidades a otros cargos o verificar la necesidad de contratar nuevo personal.

## **Capítulo 4**

### **Plan de Acción**

#### **4.1 Objetivo**

Este proyecto se inició por la necesidad de identificar el status actual de la organización en cuanto a riesgos psicosociales. En la evaluación realizada en el año 2011 se detectaron factores de riesgo altos especialmente en las variables de salud general, salud mental y vitalidad presentando niveles altos por encima de los referenciales a pesar de ello no se tomaron medidas que mejoren y minimicen las condiciones de riesgo de la organización.

Es así que para el desarrollo de este proyecto fue importante conocer a la organización mediante un diagnóstico que nos permitió reconocer las condiciones actuales de la empresa y de sus empleados y con estos resultados proponer medidas que le ayuden a la organización a mejorar y prevenir los riesgos psicosociales mejorando las condiciones de trabajo de los empleados.

La meta principal del proyecto es la elaboración de un Plan de prevención de riesgos psicosociales atado a las posibilidades reales de la organización, creando actividades y medidas sostenibles que le permitan a la empresa crecer y mejorar la satisfacción y desempeño de los empleados.

#### **4.2 Resultados esperados**

Este proyecto espera disminuir y prevenir las condiciones de riesgo psicosociales a los que están expuestos los empleados, mediante la propuesta de medidas viables y ajustadas a la realidad de la empresa y de sus empleados. Se identificaron las necesidades actuales de la organización con el diagnóstico previo en donde se encontraron los factores con mayor riesgo dentro de la organización y sobre estos se tomarán acciones de mejora, los resultados concretos que se esperan lograr con este proyecto son:

- Mejorar las relaciones interpersonales entre empleados, a través de actividades que les permitan a los colaboradores trabajar en Equipo y crear un sentimiento de grupo entre jefes y subordinados.
- Aclarar los roles de cada cargo en la organización mediante la actualización del Manual de Funciones de la organización y dando a conocer el mismo a sus ocupantes mediante una campaña de socialización del mismo en toda la empresa.
- Se establecerán cronogramas de horarios y tiempos de trabajo adecuados para que los empleados puedan tener tiempo para su familia y que la organización cumpla con las funciones y objetivos planteados.
- Se espera aportar con el desarrollo una cultura organizacional saludable y enfocada al cumplimiento de objetivos organizacionales mediante una campaña de comunicación organizacional

efectiva, informando a los empleados sobre las acciones que se desarrollaran para incentivar la participación de los empleados

- La reducción de los niveles altos y muy altos de riesgos psicosociales en toda la organización, así como la prevención de los mismos con la finalidad de mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados.

### **4.3 Propuesta de actividades**

Las actividades que se van a desarrollar dentro de la propuesta del plan de acción para la prevención de riesgos psicosociales estarán a cargo del área de Recursos Humanos y se han dividido según los factores con mayor riesgo y con riesgo en situación limítrofe y son las siguientes:

- Una vez al mes los empleados tendrán derecho a dos horas de permiso pagado para poder atender temas personales dentro de la jornada de trabajo, principalmente en las áreas administrativas en donde existen mayor demanda de tiempo de trabajo de Lunes a Viernes y en ocasiones deben quedarse trabajando más allá del tiempo establecido en la jornada de 8 horas diarias, lo cual nos ayudará a disminuir la incidencia del Factor de Control y Autonomía en el que tenemos niveles altos de riesgo.

- Realizar conversatorios periódicos con el personal operativo en donde se retroalimente a las áreas de Recursos Humanos y a sus jefes inmediatos sobre de la cantidad, el tiempo y el orden en que se ejecutan las actividades, para de esta manera revisar la posibilidad de desarrollar ciertos cambios en las actividades que desarrollan. Los cargos operativos deben realizar sus funciones bajo un proceso muy bien establecido para evitar riesgos operacionales, por lo que no es tan fácil establecer medidas en este aspecto, sin embargo se pueden pedir sugerencias de mejora de los propios ocupantes lo que ayudaría a que se sientan escuchados y de esta manera mejorar los procesos.

- Campaña de pausas activas para todo el personal, a la cual se le denominará “Un momento para ti” en el que los empleados tengan tiempo para levantarse, ir al baño, caminar, llamar a su casa, comer un lunch, entre otros o hacer alguna actividad que les permita desestresarse, este tiempo no podrá durar más 15 minutos en las áreas administrativas en las áreas operativas en cambio se proponen pausas activas más cortas de nomás de 10 minutos. Esta actividad nos ayudará a disminuir la incidencia del factor demandas de carga mental en el trabajo.

- Sobre todo para las áreas administrativas y líneas de supervisión se requiere reforzar procesos de evaluación y la retroalimentación del desempeño, esto se lo hará mediante un taller de explicación de la evaluación del desempeño y de técnicas de retroalimentación a los subordinados, reforzando los puntos positivos de la gestión del empleado y en los puntos de mejora dando opciones y alternativas que le permitan al empleado corregir y perfeccionar su trabajo y desempeño, además se debe formalizar el proceso de feed back.

- Es necesario re definir de ser el caso el organigrama de la empresa, para que exista claridad en los roles que ejercen los empleados de la organización en especial en las áreas administrativas.

- Una vez definido el organigrama de la empresa, comunicar a las jefaturas y administrativos los cambios correspondientes.
  
- Adicionalmente se actualizará el Manual de Funciones de la compañía para garantizar que las funciones que desempeña la persona sean realmente las propias de su cargo y se socializará y se hará firmar el Manual a cada uno de los funcionarios de la empresa de manera que se garantice su aceptación. Al revisar el Manual de funciones se revisará también la carga de trabajo por cargo y de ser el caso se redistribuirán funciones entre cargos de la misma área de que se garantice el que todos los cargos tengan cargas de trabajo razonables de manera que puedan cumplir con sus funciones en los tiempos y jornadas adecuadas.
  
- Se propone el desarrollo de la campaña de optimización de tiempo denominada 8, 8, 8 que significa, 8 horas de trabajo, 8 horas para la familia, 8 horas para descansar, incentivando mediante la misma el aprovechamiento del tiempo que se dedica para el trabajo, de manera que no exista la necesidad de quedarse más tiempo en la oficina sino que se aproveche la jornada de trabajo. Esta nos ayudará a disminuir la incidencia del factor de demandas de la jornada del trabajo en los empleados.

#### 4.4 Detalle de actividades

**Tabla 6**

#### **Permisos para atender asuntos personales**

<b>Actividades</b>	<b>Descripción indicadores fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Objetivo de desarrollo</b>	<b>Objetivo del proyecto</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Insumos</b>	<b>Costos</b>	<b>Precondiciones</b>	<b>Participantes</b>
Permisos para atender asuntos personales	Índice de Ausentismo y rotación. Evaluación de Riesgo Psicosocial	El cambio de los horarios de trabajo, mejorará los niveles de ausentismo y rotación de personal y disminuirá los niveles de estrés.	Disminuir los niveles de estrés y mejorar su desempeño	Plantear un plan de acción para la prevención y disminución de los riesgos psicosociales.	Bajar el ausentismo del personal y disminuir el nivel de riesgo en el factor de demandas de jornada de trabajo.	* Las líneas de supervisión. * Los horarios de trabajo. * Los registros de entrada y salida. * El personal de la empresa * El personal del área de Recursos Humanos.	No hay costo económico porque los permisos se organizarán dentro de la jornada de trabajo mensual y en horarios que no afecten la productividad del negocio.	Para que este proyecto se desarrolle se requiere el apoyo de la alta gerencia, mandos medios y personal operativo.	Todo el personal de la empresa.

*Elaborado por: Johanna Almeida*

**Tabla 7**

**Conversatorios para mejorar los procesos**

Actividades	Descripción indicadores fuentes de verificación	Supuestos	Objetivo de desarrollo	Objetivo del proyecto	Resultados esperados	Insumos	Costos	Precondiciones	Participantes
Conversatorios para mejorar los procesos.	Evaluación de Clima Laboral. Evaluación de Riesgo Psicosocial	El escuchar al personal y darles la opción de mejorar los procesos de la empresa mejorará el Clima laboral y disminuirá el estrés en los empleados.	Mejorar los procesos de trabajo, además de disminuir el estrés y mejorar el clima laboral.	Plantear un plan de acción para la prevención y disminución de los riesgos psicosociales.	Mejorar los procesos establecidos actualmente, ayudar a mejorar el clima laboral y disminuir y prevenir el riesgo psicosocial de control y autonomía del trabajo.	* Sala de reuniones para los conversatorios. * La participación del personal. * Registro de reuniones y acuerdos establecidos. * Apoyo del personal de Recursos Humanos	\$ 100	Para que este proyecto se desarrolle se requiere el apoyo de la alta gerencia, mandos medios y personal operativo.	Personal del área operativa y administrativa, además jefaturas y gerencias para la validación de las propuestas.

Elaborado por: Johanna Almeida

**Tabla 8**

***Campaña un momento para ti***

Actividades	Descripción indicadores fuentes de verificación	Supuestos	Objetivo de desarrollo	Objetivo del proyecto	Resultados esperados	Insumos	Costos	Precondiciones	Participantes
Campaña de Pausas activas "Un momento para ti"	Evaluación de Clima Laboral. Evaluación de Riesgo Psicosocial	El darle tiempo al personal para desarrollar actividades personales y fuera de sus funciones durante el día, mejora el clima laboral y disminuye el nivel de estrés.	Disminuir los niveles de estrés del personal y mejorar el clima laboral.	Plantear un plan de acción para la prevención y disminución de los riesgos psicosociales.	Mejorar el rendimiento y desempeño de los empleados, bajar los niveles de estrés y ayudar a que el clima laboral sea saludable.	* Información para la campaña de un tiempo para ti. * Comunicación mediante mails, carteleras y charlas informativas. * Apoyo del personal de Recursos Humanos en todas las áreas para comunicar y hacer que se cumpla.	\$ 1.000	Para que este proyecto se desarrolle se requiere el apoyo de la alta gerencia, mandos medios y personal operativo.	Todo el personal de la empresa

Elaborado por: Johanna Almeida

**Tabla 9**

**Taller de Evaluación y Retroalimentación del Desempeño**

Actividades	Descripción indicadores fuentes de verificación	Supuestos	Objetivo de desarrollo	Objetivo del proyecto	Resultados esperados	Insumos	Costos	Precondiciones	Participantes
Taller de Evaluación y retroalimentación del desempeño	Evaluación del Desempeño. Evaluación de Riesgo Psicosocial.	El dar una correcta retroalimentación al personal ayuda a mejorar su desempeño.	Mejorar el desempeño del personal mediante roles claros y ayudar al clima laboral.	Plantear un plan de acción para la prevención y disminución de los riesgos psicosociales.	Optimizar las relaciones entre jefe y subordinado, mejorar el desempeño de los empleados, prevenir y mejorar el riesgo psicosocial de retroalimentación del desempeño.	* Sala para dar la capacitación. * Los capacitadores y la información del curso.	\$ 2.500	Para que este proyecto se desarrolle se requiere el apoyo de la alta gerencia, mandos medios y personal operativo.	Líneas de supervisión de las áreas operativas y administrativas.

Elaborado por: Johanna Almeida

**Tabla 10**

**Actualización del Manual de Funciones, organigrama y socialización**

Actividades	Descripción indicadores fuentes de verificación	Supuestos	Objetivo de desarrollo	Objetivo del proyecto	Resultados esperados	Insumos	Costos	Precondiciones	Participantes
Actualización del Manual de Funciones y organigrama.	Indice de Rotación de Personal. Evaluación de Riesgo Psicosocial.	El tener claridad de las funciones a desempeñar disminuye el estrés y mejora el desempeño.	Mejorar el desempeño del personal mediante roles claros y ayudar al clima laboral.	Plantear un plan de acción para la prevención y disminución de los riesgos psicosociales.	Aclarar los roles en la empresa y mejorar el desempeño de los empleados, disminuir y prevenir el riesgo psicosocial de Claridad de rol.	* Manual de funciones anterior. * Tiempo para reunirse con los colaboradores y actualizar el organigrama o manual de funciones. * Recursos materiales como el papel para la impresión del organigrama y manual.		Para que este proyecto se desarrolle se requiere el apoyo de la alta gerencia, mandos medios y personal operativo.	Jefaturas y Gerencias
Actualización del Organigrama	Indice de Rotación de Personal. Evaluación de Riesgo Psicosocial.	El tener claridad de las funciones a desempeñar disminuye el estrés y mejora el desempeño.	Mejorar el desempeño del personal mediante roles claros y ayudar al clima laboral.	Plantear un plan de acción para la prevención y disminución de los riesgos psicosociales.	Aclarar los roles en la empresa y mejorar el desempeño de los empleados, disminuir y prevenir el riesgo psicosocial de Claridad de rol.	* Manual de funciones anterior. * Tiempo para reunirse con los colaboradores y actualizar el organigrama o manual de funciones. * Recursos materiales como el papel para la impresión del organigrama y manual.		Para que este proyecto se desarrolle se requiere el apoyo de la alta gerencia, mandos medios y personal operativo.	Jefaturas y Gerencias
Comunicación de cambios en la empresa.	Indice de Rotación de Personal. Evaluación de Riesgo Psicosocial.	El tener claridad de las funciones a desempeñar disminuye el estrés y mejora el desempeño.	Mejorar el desempeño del personal mediante roles claros y ayudar al clima laboral.	Plantear un plan de acción para la prevención y disminución de los riesgos psicosociales.	Aclarar los roles en la empresa y mejorar el desempeño de los empleados, disminuir y prevenir el riesgo psicosocial de Claridad de rol.	* Manual de funciones anterior. * Tiempo para reunirse con los colaboradores y actualizar el organigrama o manual de funciones. * Recursos materiales como el papel para la impresión del organigrama y manual.	\$ 200	Para que este proyecto se desarrolle se requiere el apoyo de la alta gerencia, mandos medios y personal operativo.	Todos los empleados de la organización.

Elaborado por: Johanna Almeida

**Tabla 11**

**Campaña de Optimización del Tiempo**

Actividades	Descripción indicadores fuentes de verificación	Supuestos	Objetivo de desarrollo	Objetivo del proyecto	Resultados esperados	Insumos	Costos	Precondiciones	Participantes
Campaña de Optimización del tiempo 8-8-8	Evaluación de Clima Laboral. Evaluación de Riesgo Psicosocial	El optimizar el tiempo para el desarrollo de las funciones disminuye el estrés laboral y mejora el clima laboral.	Disminuir el estrés laboral y mejorar el clima laboral.	Plantear un plan de acción para la prevención y disminución de los riesgos psicosociales.	Optimizar la carga de trabajo para todo el personal y mejorar los tiempos en el desarrollo de las funciones de cada cargo, previniendo el riesgo psicosocial de Demandas de la carga de trabajo.	* Información para la campaña 8-8-8 * Comunicación mediante mails, carteleras y charlas informativas. * Apoyo del personal de Recursos Humanos en todas las áreas para comunicar y hacer que se cumpla.	\$ 1.000	Para que este proyecto se desarrolle se requiere el apoyo de la alta gerencia, mandos medios y personal operativo.	Todos los empleados de la empresa.

Elaborado por: Johanna Almeida

## 4.5 Indicadores y Fuentes de Verificación

Los indicadores que nos ayudarán a medir los resultados del Plan propuesto son los siguientes.

- a. Clima Laboral: es importante realizar una evaluación de clima laboral después de un 6 a 12 meses de haber implementado el Plan para verificar el nivel de satisfacción de los empleados con el ambiente de trabajo y evaluar aspectos como, el liderazgo de las líneas de supervisión, relaciones interpersonales entre compañeros, satisfacción con el crecimiento profesional, comunicación, y con las funciones que desempeñan.
- b. Evaluación de riesgos psicosociales: Un año posterior a la implementación del Plan se debe realizar nuevamente una evaluación de Riesgos Psicosociales con la misma metodología para poder comparar los resultados obtenidos en este año con la nueva evaluación y verificar si han mejorado.
- c. Evaluación del desempeño: Es necesario realizar una evaluación del desempeño semestral o anual, para verificar como están los empleados en el desarrollo de sus funciones, esto nos permitirá tener una visión de su compromiso con la institución y con las funciones que realizan y nos ayudará a verificar si sus resultados han mejorado en comparación con la evaluación de desempeño tomada antes de iniciar el desarrollo del plan.
- d. Rotación de personal: El índice de rotación de personal nos permitirá medir si el Plan de acción está siendo efectivo ya que el personal contento con sus funciones y con la empresa en la que trabaja difícilmente se separa de la empresa.

Al finalizar las capacitaciones programadas se pasará una encuesta de satisfacción sobre la capacitación en donde se solicitarán sugerencias de los participantes para de esta manera poder detectar nuevas necesidades de capacitación e ir midiendo si los empleados se sienten satisfechos con las mismas.

## **4.6 Sostenibilidad**

Las propuestas que se presentan en este proyecto son claras y enfocadas a la necesidad de la organización, en los riesgos psicosociales con mayor nivel de riesgo se requieren acciones oportunas y eficaces que logren que se reduzcan o desaparezcan, adicionalmente todas las propuestas son sostenibles en el tiempo ya que no implican grandes inversiones económicas, ni tampoco están fuera de las posibilidades económicas de la empresa, adicionalmente con el apoyo de las líneas de supervisión directas son muy aplicables a todo el personal de la empresa, y con estas acciones se puede lograr prevenir el que los niveles de riesgos psicosociales sigan creciendo y causando posibles enfermedades en los empleados.

Este proyecto además es sostenible porque trae resultados positivos a la empresa y al desempeño de los empleados, no únicamente en relación a los riesgos psicosociales sino también en el correcto desarrollo de los subsistemas de Recursos Humanos, lo que permite un mejor desenvolvimiento de la compañía y de los empleados. Esto permitirá el reposicionamiento del área de Talento Humano y ayudará a que el personal vea a RRHH como un mediador entre el personal de la empresa y sus directivos ayudando a oxigenar el clima laboral y reduciendo de esta manera el estrés laboral.

## 4.7 Monitoreo

**Tabla 12  
Monitoreo**

Actividades	Monitoreo
Permisos para atender asuntos personales	El área de Recursos Humanos enviará un formato de reporte en donde se registre el permiso que solicito el empleado la fecha y horarios del mismo, el cual deberá ser enviado a RRHH para su respectivo control.
Conversatorios para mejorar los procesos.	Se llevará un registro por cada reunión realizada, con los acuerdos y propuestas presentadas, y el jefe de cada área será el encargado de revisar la factibilidad de los cambios propuestos y de su aplicación de ser el caso.
Campaña de Pausas activas "Un momento para ti"	El área de Recursos Humanos enviará un reporte para que las áreas llenen semanalmente sobre si desarrollaron o no este proceso de pausas activas y sus observaciones sobre el tema.
Taller de Evaluación y retroalimentación del desempeño	Una vez dado el taller se tomará una encuesta de satisfacción de la capacitación, y una vez que la gente ha sido evaluada el jefe deberá dar la retroalimentación respectiva y se tomará la encuesta de clima laboral anual.
Actualización del Manual de Funciones	Se deberá realizar una planificación para el levantamiento y actualización de las funciones y cumplirlo según las fechas establecidas.
Actualización del Organigrama	
Comunicación de cambios en la empresa.	
Campaña de Optimización del tiempo 8-8-8	Se monitoreará mediante los registros de salida del personal, además mediante el cumplimiento de las funciones encomendadas y revisando si se cumplen en los tiempos establecidos, esto deberá evaluar el jefe inmediato.

Elaborado por: Johanna Almeida

## 4.8 Evaluación

El proyecto se evaluará durante su implementación de forma periódica a través de los reportes que se irán presentando dentro de cada actividad lo que permitirá tener una visión objetiva de si las actividades están siendo efectivas, los reportes o formas de evaluación son las que se han planteado en la etapa del monitoreo.

La efectividad del proyecto se va a evaluar un año más tarde con la evaluación de Riesgos Psicosociales que se va a volver a realizar en donde se medirá la efectividad del mismo siempre y cuando los factores identificados con Riesgo alto y muy alto en evaluación del 2015 disminuyen o pasan a formar parte de las fortalezas de la institución en la próxima evaluación, sin embargo este proyecto tiene únicamente la finalidad de crear un plan de propuestas de mejora para los riesgos psicosociales y la etapa de evaluación no se realizará.

## 4.9 Cronograma (2014 – 2015)

Tabla 13

Cronograma

Actividades	Jun	Jul	Agos	Sept	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Permisos para atender asuntos personales	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Conversatorios para mejorar los procesos.		X		X			X		X		X
Campaña de Pausas activas "Un momento para ti"	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Taller de Evaluación y retroalimentación del desempeño			X		X	X					
Actualización del Manual de Funciones		X	X	X							
Actualización del Organigrama				X							
Comunicación de cambios en la empresa.				X	X	X					
Campaña de Optimización del tiempo 8-8-8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisión de Manual de Funciones y reorganización de funciones de ser el caso.		X	X	X							

Elaborado por: Johanna Almeida

## Referencia Bibliográfica

- Asociación Española de Higiene Industrial (2008). AEHI definición de Higiene Industrial. <http://prevencionar.com/2012/03/27/la-asociacion-espanola-de-higiene-industrial-aehi-pone-en-marcha-su-web/>  
<http://www.aehi.es/>
- Asociación de empleados de Henares (2008). **Riesgos Laborales relacionados con el Medio Ambiente**. España: Fundación para la prevención de riesgos laborales. <http://www.apaprevencion.com/fotos/descargas/riesgos%20laborales%20relacionados%20con%20el%20medio%20ambiente3.pdf>
- Baez Carmen, Moreno Bernardo (2010). **Factores y Riesgos Psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas**. Madrid – España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Benavides, Fernando G; Delclos, Jordi; García Ana M. y Ruiz Frutos, Carlos (2007) **Salud Laboral**. Barcelona – España: Editorial Elsevier
- Buedia, José. (1998). **Estrés Laboral y Salud**. Madrid España: Editorial Biblioteca Nueva
- Centro de Referencia de Organización del Trabajo y Salud; Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud -ISTAS (2010). **Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 1.5) para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales**. Barcelona – España: Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud.
- Comunidad Andina, Secretaria General (2005). **Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. Lima – Perú**: Secretaría General.
- Consejo directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2011). **Resolución No. C.D.390**. Quito– Ecuador: IESS
- Collantes, María Pilar y Marcos, Juan Ignancio (2010) **La salud mental de los trabajadores**. España: Editorial a Ley.
- Cordero Saavedra, (2002). **El acoso moral u hostigamiento psicológico en el trabajo. Un problema laboral con incipiente respuesta jurídica**. Revista Española de Derecho del Trabajo.
- Fundación Alimentia (2006). **Folleto divulgativo sobre los riesgos derivados del manejo de máquinas y pautas de actuación para evitar accidentes**. Barcelona - España. [http://prevalia.es/sites/prevalia.es/files/documentos/folleto\\_sobre\\_riesgos\\_uso\\_maquinas\\_fundacion\\_alimentia.pdf](http://prevalia.es/sites/prevalia.es/files/documentos/folleto_sobre_riesgos_uso_maquinas_fundacion_alimentia.pdf)

- Gonzalez Agustín (2009). **Manual para la prevención de Riesgos Laborales en las oficinas**. España: FC Editorial.
- Gil Monte, Pedro (2005). **El Síndrome de Quemarse por el trabajo (Burnout)**. Madrid – España: Ediciones Pirámide.
- González Maestre, Diego (2007) **Ergonomía y Psicosociología**. Madrid - España: Editorial Fundación Confemetal.
- Herrick, Robert (1998) **Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo Higiene Industrial; Herramientas y Enfoques**.  
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/omo1/30.pdf>
- LaDou, Joseph (2007) **Diagnóstico y tratamiento en medicina laboral y ambiental**. Mexico: Editorial Manual Moderno.
- Ministerio de Relaciones Laborales (2008) **Código de Trabajo del Ecuador**. Quito – Ecuador: MRL
- Ministerio de Relaciones Laborales (2012). **Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo**. Ecuador: MRL
- Soler Guío, María Marcela; Ministerio de la Protección Social (2010). **Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial**. Bogotá - Colombia: Derechos reservados.
- Organización mundial de la salud (1948). **Constitución de la Organización Mundial de la Salud**. New York – USA: OMS <http://www.who.int/suggestions/faq/es/>
- Vega Martinez, Sofía; Instituto Nacional de Higiene en el Trabajo (2009). **Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (I)**. España.  
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/926a937/ntp-944%20w.pdf>

# ANEXO

## CUESTIONARIO DE FACTORES PSICOSOCIALES EXTRALABORALES

### INSTRUCCIONES

Este cuestionario de factores psicosociales busca conocer su opinión sobre algunos aspectos de su **vida familiar y personal**.

Le agradecemos que usted se sirva contestar a las siguientes preguntas de forma absolutamente sincera. Las respuestas que usted de al cuestionario, no son ni buenas, ni malas, lo importante es que reflejen su manera de pensar sobre las condiciones de su vida familiar y personal.

Sus respuestas serán manejadas de forma absolutamente confidencial.

Es muy importante que usted responda a todas las preguntas y en cada una de ellas marque una sola respuesta.

Por favor lea cuidadosamente cada pregunta y conteste señalando con una "X" en la casilla de la respuesta que mejor se ajuste a su modo de pensar. Si se equivoca en una respuesta táchela y escriba la correcta.

*Ejemplo*

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Mi vivienda es cómoda	X		<del>          </del>		

↑  
Respuesta definitiva

↑  
Respuesta equivocada

Si tiene dudas respecto a una pregunta, solicite mayor explicación a la persona que le entregó el cuestionario.

El cuestionario no tiene límite de tiempo; sin embargo, el tiempo aproximado que usted requiere para contestar todas las preguntas es de 10 minutos.

Gracias por su colaboración.

Las siguientes preguntas están relacionadas con varias condiciones de la zona donde usted vive:

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	Es fácil trasportame entre mi casa y el trabajo					
2	Tengo que tomar varios medios de transporte para llegar a mi lugar de trabajo					
3	Paso mucho tiempo viajando de ida y regreso al trabajo					
4	Me trasporto cómodamente entre mi casa y el trabajo					
5	La zona donde vivo es segura					
6	En la zona donde vivo se presentan hurtos y mucha delincuencia					
7	Desde donde vivo me es fácil llegar al centro médico donde me atienden					
8	Cerca a mi vivienda las vías están en buenas condiciones					
9	Cerca a mi vivienda encuentro fácilmente transporte					
10	Las condiciones de mi vivienda son buenas					
11	En mi vivienda hay servicios de agua y luz					
12	Las condiciones de mi vivienda me permiten descansar cuando lo requiero					
13	Las condiciones de mi vivienda me permiten sentirme cómodo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con su vida fuera del trabajo:

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14	Me queda tiempo para actividades de recreación					
15	Fuera del trabajo tengo tiempo suficiente para descansar					
16	Tengo tiempo para atender mis asuntos personales y del hogar					
17	Tengo tiempo para compartir con mi familia o amigos					
18	Tengo buena comunicación con las personas cercanas					
19	Las relaciones con mis amigos son buenas					
20	Converso con personas cercanas sobre diferentes temas					
21	Mis amigos están dispuestos a escucharme cuando tengo problemas					
22	Cuento con el apoyo de mi familia cuando tengo problemas					
23	Puedo hablar con personas cercanas sobre las cosas que me pasan					
24	Mis problemas personales o familiares afectan mi trabajo					
25	La relación con mi familia cercana es cordial					
26	Mis problemas personales o familiares me quitan la energía que necesito para trabajar					
27	Los problemas con mis familiares los resolvemos de manera amistosa					

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
28	Mis problemas personales o familiares afectan mis relaciones en el trabajo					
29	El dinero que ganamos en el hogar alcanza para cubrir los gastos básicos					
30	Tengo otros compromisos económicos que afectan mucho el presupuesto familiar					
31	En mi hogar tenemos deudas difíciles de pagar					

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



Las siguientes preguntas están relacionadas con las condiciones ambientales del(los) sitio(s) o lugar(es) donde habitualmente realiza su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto					
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío					
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor					
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable					
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable					
6	El espacio donde trabajo es cómodo					
7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud					
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos					
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afecten mi salud					
11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo					
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado					

Para responder a las siguientes preguntas piense en la cantidad de trabajo que usted tiene a cargo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional					
14	Me alcanza el tiempo de trabajo para tener al día mis deberes					
15	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					

Las siguientes preguntas están relacionadas con el esfuerzo mental que le exige su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
16	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental					
17	Mi trabajo me exige estar muy concentrado					
18	Mi trabajo me exige memorizar mucha información					
19	En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido					
20	Mi trabajo me exige atender a muchos asuntos al mismo tiempo					
21	Mi trabajo requiere que me fije en pequeños detalles					

Las siguientes preguntas están relacionadas con las responsabilidades y actividades que usted debe hacer en su trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
22	En mi trabajo respondo por cosas de mucho valor					
23	En mi trabajo respondo por dinero de la empresa					

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
24	Como parte de mis funciones debo responder por la seguridad de otros					
25	Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo					
26	Mi trabajo me exige cuidar la salud de otras personas					
27	En el trabajo me dan órdenes contradictorias					
28	En mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias					
29	En mi trabajo se presentan situaciones en las que debo pasar por alto normas o procedimientos					
30	En mi trabajo tengo que hacer cosas que se podrían hacer de una forma más práctica					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la jornada de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
31	Trabajo en horario de noche					
32	En mi trabajo es posible tomar pausas para descansar					
33	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
34	En mi trabajo puedo tomar fines de semana o días de descanso al mes					
35	Cuando estoy en casa sigo pensando en el trabajo					
36	Discuto con mi familia o amigos por causa de mi trabajo					
37	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa					
38	Por mi trabajo el tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco					

Las siguientes preguntas están relacionadas con las decisiones y el control que le permite su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
39	Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades					
40	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos					
41	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas					
42	Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades.					
43	Puedo tomar pausas cuando las necesito					
44	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día					
45	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo					
46	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo					
47	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal					

Las siguientes preguntas están relacionadas con cualquier tipo de cambio que ocurra en su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
48	Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos					
49	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo					
50	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo					
51	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias					
52	Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que la empresa le ha dado sobre su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
53	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
54	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo					
55	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo					
56	Me explican claramente el efecto de mi trabajo en la empresa					
57	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo					
58	Me informan claramente quien me puede orientar para hacer mi trabajo					
59	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la formación y capacitación que la empresa le facilita para hacer su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
60	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
61	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					
62	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con el o los jefes con quien tenga más contacto.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
63	Mi jefe me da instrucciones claras					
64	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo					
65	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
66	Mi jefe me anima para hacer mejor mi trabajo					
67	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo					
68	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo					
69	La orientación que me da mi jefe me ayuda a hacer mejor el trabajo					
70	Mi jefe me ayuda a progresar en el trabajo					
71	Mi jefe me ayuda a sentirme bien en el trabajo					
72	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
73	Siento que puedo confiar en mi jefe					
74	Mi jefe me escucha cuando tengo problemas de trabajo					
75	Mi jefe me brinda su apoyo cuando lo necesito					

Las siguientes preguntas indagan sobre las relaciones con otras personas y el apoyo entre las personas de su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
76	Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo					
77	En mi grupo de trabajo me tratan de forma respetuosa					
78	Siento que puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
79	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo					
80	En mi grupo de trabajo algunas personas me maltratan					
81	Entre compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa					
82	Hay integración en mi grupo de trabajo					
83	Mi grupo de trabajo es muy unido					
84	Las personas en mi trabajo me hacen sentir parte del grupo					
85	Cuando tenemos que realizar trabajo de grupo los compañeros colaboran					
86	Es fácil poner de acuerdo al grupo para hacer el trabajo					
87	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					
88	En mi trabajo las personas nos apoyamos unos a otros					
89	Algunos compañeros de trabajo me escuchan cuando tengo problemas					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que usted recibe sobre su rendimiento en el trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
90	Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo					
91	Me informan sobre lo que debo mejorar en mi trabajo					
92	La información que recibo sobre mi rendimiento en el trabajo es clara					
93	La forma como evalúan mi trabajo en la empresa me ayuda a mejorar					
94	Me informan a tiempo sobre lo que debo mejorar en el trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la satisfacción, reconocimiento y la seguridad que le ofrece su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
95	En la empresa confían en mi trabajo					
96	En la empresa me pagan a tiempo mi salario					
97	El pago que recibo es el que me ofreció la empresa					
98	El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo					
99	En mi trabajo tengo posibilidades de progresar					
100	Las personas que hacen bien el trabajo pueden progresar en la empresa					
101	La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores					
102	Mi trabajo en la empresa es estable					
103	El trabajo que hago me hace sentir bien					
104	Siento orgullo de trabajar en esta empresa					
105	Hablo bien de la empresa con otras personas					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:

Si	
No	

Si su respuesta fue  por favor responda las siguientes preguntas. Si su respuesta fue NO pase a las preguntas de la página siguiente.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
106	Atiendo clientes o usuarios muy enojados					
107	Atiendo clientes o usuarios muy preocupados					
108	Atiendo clientes o usuarios muy tristes					
109	Mi trabajo me exige atender personas muy enfermas					
110	Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda					
111	Atiendo clientes o usuarios que me maltratan					
112	Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos					
113	Mi trabajo me exige atender situaciones de violencia					
114	Mi trabajo me exige atender situaciones muy tristes o dolorosas					

Soy jefe de otras personas en mi trabajo:

Si	
No	

Si su respuesta fue  por favor responda las siguientes preguntas. Si su respuesta fue NO pase a las preguntas de la siguiente sección: **FICHA DE DATOS GENERALES**.

Las siguientes preguntas están relacionadas con las personas que usted supervisa o dirige.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
115	Tengo colaboradores que comunican tarde los asuntos de trabajo					
116	Tengo colaboradores que tienen comportamientos irrespetuosos					
117	Tengo colaboradores que dificultan la organización del trabajo					
118	Tengo colaboradores que guardan silencio cuando les piden opiniones					
119	Tengo colaboradores que dificultan el logro de los resultados del trabajo					
120	Tengo colaboradores que expresan de forma irrespetuosa sus desacuerdos					
121	Tengo colaboradores que cooperan poco cuando se necesita					
122	Tengo colaboradores que me preocupan por su desempeño					
123	Tengo colaboradores que ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo					