

Universidad de Costa Rica  
Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela de Psicología

Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura

**Elaboración de una Matriz de Riesgos Psicosociales en una Empresa Multinacional**

Estudiante:

Bach. Rebeca Hernández Gamboa

Carné: A93009

Directora:

Dra. Ana María Jurado Solórzano

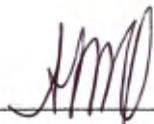
Lectores:

M. Sc. Luis Diego Conejo Bolaños

M. Sc. Luis Garnier Zamora

Enero, 2018

Este proyecto de graduación fue aprobado por el Tribunal Examinador en la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica como requisito para optar por el grado de Licenciatura en Psicología.



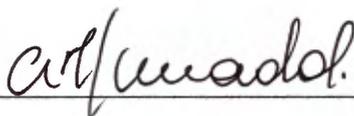
---

Dra. Ana Ligia Monge Quesada  
Presidenta del tribunal



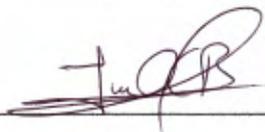
---

Ronald Ramírez Henderson, Ph.D.  
Profesor invitado



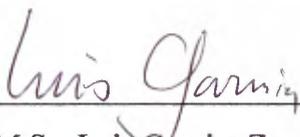
---

Dra. Ana María Jurado Solórzano  
Directora del trabajo final de graduación



---

M.Sc. Luis Diego Conejo Bolaños  
Miembro del comité asesor



---

M.Sc. Luis Garnier Zamora  
Miembro del comité asesor



---

Rebeca Hernández Gamboa  
Sustentante

## **Resumen**

El presente trabajo final de graduación, realizado bajo la modalidad de Proyecto de Graduación consistió en la elaboración de una matriz de factores de riesgo psicosocial en una empresa multinacional, con el fin de identificar, resumir y evaluar los factores a los que la población colaboradora de dicha empresa podría estar expuesta por la combinación de aspectos intra y extra laborales.

El trabajo se realizó bajo la supervisión de un médico ocupacional que laboraba dentro de la empresa y del equipo asesor de la Universidad conformado por la directora y dos lectores del proyecto.

Se siguió una metodología compuesta de observaciones, búsquedas sistemáticas de información, entrevistas y encuestas para recabar la información necesaria para elaborar la matriz de factores de riesgo. La misma se elaboró para la población total de la empresa, así como para diferentes subgrupos analizados. El producto final de la matriz permitió identificar los factores que representan un mayor riesgo para la salud psicosocial del personal colaborador y generar recomendaciones con base en evidencia.

## **Dedicatoria**

*Para mis padres, quienes han sido mi ejemplo e inspiración para esforzarme cada día en ser una estudiante y profesional destacada, pero sobre todo me han formado para ser una persona de bien.*

*Gracias por el apoyo incondicional, el aliento y la confianza que han tenido en mí. Los amo.*

## **Agradecimiento**

Gracias a mis lectores Luis Diego y Luis por ser guías extraordinarias en este proceso y acompañarme en todo el camino. A mi directora Ana María, gracias por ser más que una directora, una mentora y ejemplo a seguir. Su confianza en mí ha sido invaluable.

A May, sin usted no hubiera sido posible. Gracias infinitas.

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>p. 1</b>
<b>Capítulo 1: Tema de Proyecto de Graduación.....</b>	<b>p. 5</b>
1.1 Problemática.....	p. 5
1.2 Marco teórico.....	p. 9
1.3 Cronograma.....	p. 19
1.4 Consideraciones éticas y confidencialidad.....	p. 20
<b>Capítulo 2: Metodología.....</b>	<b>p. 21</b>
2.1. Contacto.....	p. 21
2.2 Búsqueda de bibliografía.....	p. 22
2.3 Observaciones.....	p. 22
2.4 Entrevistas.....	p. 25
2.5 Encuesta.....	p. 26
2.6 Matriz de riesgos.....	p. 28
2.7 Presentación de resultados.....	p. 30
<b>Capítulo 3: Resultados.....</b>	<b>p. 31</b>
3.1 Documentación de la empresa.....	p. 31
3.2 Observación sistemática.....	p. 31
3.3 Entrevistas.....	p. 44
3.4 Encuesta.....	p. 50
<b>Capítulo 4: Matriz de riesgos.....</b>	<b>p. 58</b>
4.1 Factores de riesgo.....	p. 59
4.2 Factores de protección.....	p. 70

<b>Capítulo 5: Discusión, recomendaciones y conclusión.....</b>	<b>p. 72</b>
5.1 Discusión .....	p. 72
5.2 Recomendaciones para la empresa.....	p. 89
5.3 Recomendaciones para la Escuela de Psicología.....	p. 90
5.4 Conclusiones.....	p. 91
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>p. 93</b>
<b>Anexo 1: Ejemplo de protocolo de observación .....</b>	<b>p. 99</b>
<b>Anexo 2: Guía de entrevista.....</b>	<b>p. 101</b>
<b>Anexo 3: Entrevista cognitiva.....</b>	<b>p. 103</b>
<b>Anexo 4: Matrices de riesgo psicosocial.....</b>	<b>p. 104</b>
<b>Anexo 5: Encuesta de factores de riesgo psicosocial.....</b>	<b>p. 117</b>

## **Introducción**

En los últimos años, ha existido un creciente interés por parte de las empresas y organizaciones, por invertir en la salud y el bienestar de sus colaboradores. Por ejemplo, se han puesto en práctica programas de promoción de salud, medidas estrictas de seguridad laboral, programas de manejo de estrés, programas de prevención de riesgos, entre otros (Van Stolk, Staetsky, Hassan y Kim, 2012; Workplace Safety and Prevention Services WSPS, 2011). El aumento en interés por dichos temas se debe principalmente a que existe una conexión fuerte entre la salud de la población trabajadora y las finanzas de la empresa. La salud de una organización afecta diferentes aspectos claves para el éxito de una empresa como el compromiso de su personal, el ausentismo, la productividad, la retención de personal, la satisfacción de sus clientes, la reputación de la organización y los costos de la organización (WSPS, 2011).

La mayoría de las medidas que se han tomado, se enfocan principalmente en factores que ponen en riesgo la salud física de las personas trabajadoras; sin embargo, en algunos países se comenzó a tomar medidas para evaluar e intervenir sobre factores que afectan el bienestar psicosocial de dicha población, ya que la habilidad de una persona para contribuir a la organización está afectada por su propio bienestar. Asimismo, se ha afirmado que el ambiente psicosocial de trabajo puede habilitar o crear barreras para el desempeño óptimo de su personal (WSPS, 2011).

Lo anterior además tiene un alto costo para varias partes. Para la persona trabajadora, el costo es de una disminución de los ingresos y aumento en gastos médicos. Para la parte empleadora, incluye los gastos de ausentismo y jubilación temprana, gastos de reemplazos, gastos de litigación y compensación, daño al equipo por accidentes y errores, costos de una

productividad reducida, bajo desempeño de la población colaboradora, y además de esto, el costo asociado a la pérdida de una buena reputación en el mercado laboral. Para la sociedad incluye los gastos de consultas médicas, medicamentos y otros tratamientos financiados por el Estado, así como la reducción de producción. En el 2002, la comisión europea estimó el costo anual del estrés laboral en 20 mil millones de euros (Van Stolk et al, 2012, WSPS, 2011.).

El ambiente psicosocial de trabajo se considera uno de los asuntos más importantes del ambiente laboral. En Europa, las directivas de los institutos de ambiente laboral han estimado que los factores psicosociales serán el área de investigación más importante en el futuro (Kristensen, Hannerz, Høgh y Borg, 2005).

Existe evidencia sobre los peligros psicosociales del trabajo y cómo pueden afectar la salud física y mental (Van Stolk et al, 2012). Se conoce que este tipo de riesgos está asociado con enfermedades cardiovasculares, gastrointestinales, osteomusculares y mentales. Además, se ha planteado que el aumento de patologías relacionadas al estrés laboral implica un costo económico y social, por lo cual se ha convertido en una problemática de salud pública (Rubio-Castro y Luna-García, 2015).

De acuerdo con Kristensen et al. (2005) una gran proporción de trabajadores y trabajadoras de la Unión Europea reportan estar en la exposición de estresores psicosociales en el trabajo, y sus consecuencias pueden ser muy importantes.

Como referencia en el ámbito latinoamericano, se encuentra la Primera Encuesta Nacional sobre Condiciones de Salud y Trabajo realizada en Colombia en el año 2007. En esta se encontró que hay una alta prevalencia de exposición a riesgos psicosociales en lugares de trabajo. También se evidenció que entre el 20 y 33% de los trabajadores presentan niveles de estrés muy altos. Otro importante hallazgo fue que la mayoría de los accidentes laborales

están relacionados a factores ergonómicos y psicosociales (Ministerio de la Protección Social-República de Colombia, 2010). Esto señala la necesidad de crear instrumentos y métodos para la identificación, evaluación e intervención de factores de riesgo psicosocial en lugares de trabajo. En Costa Rica, hasta la fecha, no se ha encontrado documentada alguna evaluación de riesgos de esta índole.

El presente proyecto se realizó en una empresa multinacional, dentro del área de Salud del departamento de Recursos Humanos. El proyecto forma parte de un programa propuesto por dicho departamento y la alta administración de la empresa, con el fin de intervenir sobre los factores de riesgo psicosocial a los que sus colaboradores y colaboradoras podrían estar expuestos. Como parte del programa, la empresa expresó la necesidad de identificar dichos factores, sistematizarlos y evaluarlos por medio de una matriz de riesgos psicosociales.

Para cumplir con este objetivo, la estudiante propuso y ejecutó una evaluación que constó de varias fases. En primer lugar, se realizó por medio del supervisor dentro de la empresa, el contacto con algunas personas de la organización que estarían involucradas en el proyecto para exponer los objetivos de este y definir aspectos de la logística. Luego se hizo una búsqueda de bibliografía sobre las técnicas de evaluación por utilizar y sobre factores de riesgo psicosocial, así como una revisión de documentación de la empresa relativa a temas de salud de la población colaboradora y otros aspectos de la organización.

Además, se llevó a cabo una observación inicial y luego una observación sistemática de aspectos físicos y conductuales en el lugar de trabajo. Se hicieron dos entrevistas semi estructuradas por cada área de trabajo para profundizar sobre temas pertinentes, de acuerdo con los hallazgos de las fases anteriores. Seguidamente se elaboró un cuestionario para todo el personal colaborador de la organización, con el fin de identificar los factores de riesgo psicosocial presentes en la empresa, así como su probabilidad de ocurrencia. Con base en los

resultados de la encuesta y el criterio de expertos, se determinó la probabilidad de ocurrencia y el grado de impacto de cada riesgo identificado. Con dicha información se elaboró una matriz para sistematizar y evaluar los factores de riesgo psicosocial para la población total de la empresa, y una matriz cada área de trabajo, cada grupo de edad y cada género.

Por último, se presentaron los resultados de la matriz de factores de riesgo psicosocial al supervisor dentro de la empresa, así como a otras personas colaboradoras de las áreas de Recursos Humanos y Salud.

El resultado final de la matriz identificó dos factores de riesgo principales para la totalidad del personal administrativo: la presencia de exigencias cognitivas altas y la necesidad de trabajar en horarios extendidos de forma regular. Además de esto, se realizó un análisis por cada área de trabajo, cada género y cada grupo de edad dividido por décadas. De esta manera se identificaron diferencias entre estos grupos y otros factores de importancia, con el fin de que la empresa pueda atender a cada factor de riesgo de forma pertinente, según la población a la que afecta.

Asimismo, al presentar los resultados a la organización, se realizó una serie de recomendaciones puntuales basadas en evidencia científica y teoría, de manera tal que la empresa pueda dar seguimiento y profundizar los aspectos de mayor relevancia que se identificaron en la matriz, y poder favorecer el bienestar del personal colaborador y de la organización.

# **Capítulo 1: Tema de Proyecto de Graduación**

## **1.1. Problemática**

En el presente proyecto, se elaboró una matriz de factores de riesgo psicosocial, con base en información recabada por medio de distintas técnicas que serán descritas en un apartado posterior.

De acuerdo con el Instructivo de Elaboración de la Matriz de Riesgos de la Alcaldía Mayor de Bogotá, una matriz de riesgos es una descripción organizada y calificada de las actividades, de sus riesgos y sus controles, que permite registrar los mismos para apoyar la gerencia diaria de riesgos (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2014).

La realización de la matriz de riesgos psicosociales es de suma importancia para la organización, ya que es uno de los objetivos propuestos por la gerencia desde el 2016, con el fin de procurar favorecer la salud y el bienestar de las personas colaboradoras de la empresa.

La elaboración de dicha matriz fue necesaria para responder al objetivo organizacional, ya que permitió sistematizar los hallazgos del proceso de identificación de factores de riesgo de una manera práctica y concisa, que además permitirá que la empresa tome las medidas correctivas y preventivas pertinentes con base en dichos hallazgos.

Como se mencionó anteriormente, el proyecto forma parte de un proceso que la empresa está buscando implementar desde el 2016, para la identificación y diagnóstico de factores de riesgo psicosocial, así como para la prevención y toma de medidas para disminuir dichos riesgos.

En dicha empresa se han tomado otras medidas para evaluar el clima organizacional y la percepción que tienen los colaboradores y las colaboradoras sobre su ambiente de trabajo. Asimismo, se han realizado actividades de educación y promoción de la salud física y mental.

Sin embargo, este programa constituye un primer esfuerzo por estudiar de manera exclusiva y específica, los factores de riesgos psicosocial a los que la población trabajadora podría estar expuesta.

La organización en la cual se realizó el proyecto es una empresa multinacional de la región latinoamericana. La empresa cuenta con tres principales áreas de trabajo: el área de manufactura, el área comercial, y el área administrativa. La población meta para el proyecto es la administrativa. Esta se divide en nueve departamentos, como se desglosa seguidamente.

Tabla 1  
*Distribución de departamentos por área*

Área de trabajo	Departamento
Recursos Humanos	Recursos Humanos
Mercadeo	Mercadeo
Administración y Finanzas	Finanzas
	Informática
Comercial	Dirección de Operaciones
Cadena de Suministro	Logística
	Mantenimiento

El proyecto se insertó en el departamento de Recursos Humanos.

Es importante anotar la distribución en los espacios físicos de cada departamento, ya que el diagnóstico se realizó con base en las áreas distribuidas según el espacio físico. A continuación, se presentan las 5 áreas físicas en las cuales se encuentra cada departamento:

Tabla 2  
*Distribución de departamento por área física*

Área física	Departamento
Recursos Humanos	Recursos Humanos
Mercadeo	Mercadeo
Administración y Finanzas	Finanzas
Servicios Compartidos	Cadena de suministros
	Dirección de Operaciones
Informática	Informática

La empresa cuenta con 20 programas de salud, incluyendo exámenes médicos periódicos, planes para promover estilos de vida saludables (sobre alimentación, actividad física, sueño y manejo de estrés), prevención de adicciones, vacunaciones, atención médica primaria, identificación de riesgos ergonómicos, y recientemente se añadió un programa para identificar e intervenir sobre factores de riesgo psicosocial. El primer objetivo de dicho programa es la identificación de factores de riesgo psicosocial dentro de la empresa en forma de una matriz de riesgos, lo cual corresponde a la realización del presente proyecto.

Los resultados de este diagnóstico serán utilizados por el área de Salud de la empresa para desarrollar planes preventivos y educativos, así como intervenciones para mejorar los ambientes de trabajo.

## **Objetivos**

Con base en lo expuesto anteriormente, se propusieron los siguientes objetivos para el proyecto de graduación.

### **Objetivo general**

Elaborar una matriz de riesgos psicosociales en el ámbito laboral, que evalúe el riesgo para la salud psicosocial de las personas colaboradoras en una empresa multinacional.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar los posibles factores de riesgo psicosocial a los que se ven expuestas las personas colaboradoras de una empresa multinacional.
2. Enunciar problemáticas de salud de la población colaboradora que utiliza los servicios de salud de la empresa.

3. Elaborar y validar un cuestionario que mida la exposición y percepción de factores ambientales y conductuales que perjudican la salud psicosocial de los colaboradores de la empresa.

### **Objetivos externos**

1. Proveer información que permita generar lineamientos para mitigar los riesgos psicosociales y mejorar el desempeño organizacional.
2. Sentar un precedente en la protección de la salud psicosocial de las personas colaboradoras de empresas en Costa Rica.
3. Fortalecer el interés de la empresa en realizar proyectos que favorezcan el bienestar psicosocial de sus colaboradores y colaboradoras.

## **1.2. Marco Teórico**

Un documento corporativo brindado por la empresa donde se realizó el proyecto especifica los objetivos del programa de evaluación e intervención en factores de riesgo psicosocial. Dicho documento es interno de la empresa, sujeto a confidencialidad y al anonimato solicitado por la misma, por lo tanto, no puede brindarse la cita correspondiente. El documento establece la definición del constructo factor de riesgo psicosocial en el trabajo desde la cual parte el presente diagnóstico. Se consideran como factores de riesgo psicosocial, las interacciones entre las condiciones del trabajo y las necesidades de los trabajadores, que pueden ejercer una influencia nociva sobre la salud de los colaboradores. Según la información brindada por la empresa, esto incluye características de la tarea, la estructura de la organización, las características del empleo, las características de la empresa y la organización del tiempo de trabajo.

En un análisis teórico realizado previamente por el área de salud de la empresa, se identificaron ocho temas principales que se deben detectar, investigar y prevenir dentro de la empresa. Estos son (1) aumentos de carga de trabajo, (2) diseño de trabajo, (3) claridad de roles, (4) jornadas prolongadas, (5) relaciones interpersonales, (6) condiciones del ambiente físico, (7) estilos de gestión, y (8) capacitación y desarrollo. Además, se menciona en el análisis que estos factores tienen efectos multidimensionales en áreas como la salud física y mental, las actitudes hacia la empresa, los tiempos de trabajo y los costos económicos de la empresa.

El enfoque de la empresa, y por tanto del proyecto, es congruente con lo planteado por otros autores. Rubio-Castro y Luna-García (2015) definen los factores psicosociales

como elementos internos y externos al trabajo que, al sumarse a las condiciones individuales, influyen en la salud y el desempeño de las personas.

El Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de Colombia, por su parte, denomina factores psicosociales, a aquellos que se originan en la organización del trabajo y pueden generar respuestas fisiológicas, emocionales, cognitivas y conductuales, generalmente conocidas como estrés (Carvajal y Ramírez, 2011). El riesgo se define por estas autoras como la probabilidad de que un evento ocurra y afecte de manera desfavorable el desarrollo de las funciones de la organización e impida la consecución de los objetivos propuestos.

La Organización Internacional de Trabajo (OIT) define los factores de riesgo psicosociales como aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que se llama estrés. Algunos de los factores que inciden sobre el riesgo psicosocial, según dicha organización son carga de trabajo excesiva, jornadas largas y horarios irregulares o extensos de trabajo, mal diseño del entorno y falta de adaptación ergonómica, falta de autonomía y control en la realización de tareas, ritmo de trabajo elevado, falta de claridad en las funciones, supervisión y estilos de dirección inadecuados, ausencia de trabajo en equipo, falta de apoyo social, ausencia de cultura de prevención de riesgos, salario insuficiente y discriminación en relaciones en el trabajo (OIT, sf).

Según otros autores, los factores de riesgo psicosocial son características de las condiciones, diseño, gerencia y organización de trabajo, para las que hay conocimiento científico que afectan la salud o pueden causar daño psicológico, social o físico (González y Palomo, 2010; Van Stolk et al, 2012) y también pueden causar resultados adversos en la organización por una reducción de la productividad y aumento de errores (Leka et al., 2015).

Existe mucha evidencia de que los individuos experimentan un mayor impacto de estrés y muchos impactos sobre la salud física cuando el ambiente psicosocial de trabajo es negativo. Esto sucede cuando las demandas de trabajo son excesivas, el grado de control es muy bajo, hay poco apoyo social y hay poco apoyo para equilibrar las responsabilidades domésticas con las laborales (WSPS, 2011).

La mayoría de los peligros psicosociales descritos por la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo se relacionan a nuevas formas de contratos laborales, inseguridad laboral, envejecimiento de la fuerza laboral, intensificación del trabajo, demandas emocionales altas en el trabajo y un equilibrio pobre entre el trabajo y la vida personal (Van Stolk et al, 2012).

Dos factores de riesgo psicosocial mencionados por Niedhammer et al. (2007) son el estrés y el bullying. Sin embargo, también existen factores del ambiente físico que pueden afectar la salud de los trabajadores, ya que dichas características pueden limitar o apoyar los esfuerzos de los trabajadores por tomar decisiones de estilo de vida saludables (WSPS, 2011).

Van Stolk et al. (2012) clasifican los peligros psicosociales en dos tipos, según si están relacionados con el contenido o con el contexto de trabajo. En las tablas 3 y 4, se detallan los riesgos psicosociales descritos por dichos autores.

Tabla 3

*Peligros de contenido*

<i>Categoría</i>	<i>Peligros</i>
Contenido del trabajo	Falta de variedad, trabajo sin sentido, bajo uso de habilidades.
Carga y ritmo de trabajo	Sobrecarga o baja carga de trabajo, altos niveles de presión de tiempo, estar sujeto continuamente a fechas límite de entrega.

Horario laboral	Trabajo por turnos, turnos nocturnos, horarios inflexibles, horas impredecibles.
Ambiente y equipo	Disponibilidad inadecuada de equipo, mantenimiento inadecuado del equipo, falta de espacio, mala iluminación, ruido excesivo.

Tabla 4  
*Peligros de contexto*

<i>Categoría</i>	<i>Peligros</i>
Control	Baja participación en la toma de decisiones, baja participación sobre la carga, el ritmo y los turnos de trabajo.
Cultura organizacional y función	Mala comunicación, falta de definición sobre objetivos organizacionales.
Relaciones interpersonales	Aislamiento social o físico, mala relación con los superiores, conflicto interpersonal, falta de apoyo social, acoso, violencia, bullying, falta de reconocimiento y retroalimentación.
Rol en la organización	Ambigüedad sobre el rol, conflicto del rol cuando es contradictorio con los valores de la persona.
Desarrollo profesional	Falta de promoción o exceso de promoción, mal salario, inseguridad laboral, bajo valor social del trabajo, sistemas de evaluación de desempeño injustos o poco claros.
Interface hogar-trabajo	Demandas del hogar y trabajo en conflicto, bajo apoyo en el hogar, problemas de carreras duales.

La OIT y la Organización Mundial de la Salud (OMS) han planteado modelos para la prevención e intervención en factores psicosociales en el trabajo. El punto principal de estos modelos es la identificación y el control de factores psicosociales nocivos en el trabajo (Carvajal y Ramírez, 2011). Para las evaluaciones e investigaciones de factores psicosociales, se han utilizado diferentes métodos como cuestionarios, exámenes clínicos, métodos observacionales, registros, entrevistas cualitativas, entre otros (Kristensen et al., 2005).

La evaluación de resultados de intervenciones sobre riesgos psicosociales, a diferencia de otras intervenciones, es un desafío. Mientras que las mejoras en medidas de seguridad física son fácilmente medibles por medio de indicadores estándar como tasas de lesiones, medir los cambios en el ambiente psicosocial es más complejo, ya que se requiere una evaluación profunda y detallada de estos factores. Por ello, se necesita contar con herramientas que permitan recopilar este tipo de datos (Weissbrodt y Giaunque, 2017).

Algunos de los temas que los empleadores deben considerar con respecto a los factores de riesgo psicosocial son: la carga de trabajo, horarios, claridad del rol, comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas y relaciones laborales. Estas temáticas afectan tanto a las personas colaboradoras de la empresa, como el éxito de la misma (Leka et al., 2015), por lo cual debe ser de interés para la gerencia evaluar y manejar estos aspectos.

Europa es considerada la cuna de la salud ocupacional (Weissbrodt y Giaunque, 2017). En muchos países europeos, se ha aumentado la implementación de medidas para prevenir e intervenir sobre riesgos psicosociales debido a la evidencia existente sobre su prevalencia e impacto (Leka et al., 2015).

En esa región, se cuenta con instrumentos y procedimientos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial tales como el cuestionario de auto reporte *Copenhagen Psychosocial Questionnaire*, que incluye los siguientes factores: demandas cuantitativas, demandas cognitivas, demandas emocionales, demanda para esconder emociones, demandas sensoriales, influencia en el trabajo, posibilidad de desarrollo, grado de libertad en el trabajo, significado del trabajo, compromiso, predictibilidad, claridad del rol, conflicto del rol, calidad de liderazgo, apoyo social, retroalimentación en el trabajo, relaciones sociales,

sentido de comunidad, inseguridad en el trabajo, satisfacción, salud y vitalidad (Kristensen et al., 2005).

González y Palomo (2010) describen el método CoPsoQ-istas21, el cual es una adaptación del instrumento danés referido en el párrafo anterior. Este método, orientado hacia la prevención, busca identificar factores nocivos para la salud propios de la organización, es decir, no se enfoca en las características individuales de los trabajadores. Las dimensiones medidas por este instrumento son descritas en la tabla 5.

Tabla 5  
*Dimensiones medidas en el método CoPsoQ-istas21*

Dimensión	Descripción
Exigencias psicológicas cuantitativas	Relación entre la cantidad de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo. Son altas cuando hay más trabajo del que se puede hacer en el tiempo asignado.
Previsibilidad	Disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para realizar el trabajo. La falta de previsibilidad se relaciona con la ausencia de información, la falta de acompañamiento y apoyo a cambios.
Exigencias psicológicas emocionales	Exigencia de no involucrarse en la situación emocional derivada de las relaciones interpersonales. Se dan en ocupaciones donde se prestan servicios a las personas o se busca generar cambios en ellas. Estas exigencias aumentan cuando hay jornadas excesivas.
Calidad del liderazgo	Calidad de la gestión de equipos humanos que realizan los mandos inmediatos. Está relacionada con el apoyo social de superiores.
Doble presencia	Son las exigencias simultáneas en el ámbito laboral y el familiar-doméstico. Son altas cuando las exigencias laborales interfieren con las familiares.
Esconder emociones	Exigencia de mantener una apariencia neutral. Se da en ocupaciones donde se prestan servicios a personas, o en las gestiones con proveedores y clientes.

Apoyo social de los compañeros(as)	Recibir la ayuda necesaria y oportuna de compañeros(as) para realizar el trabajo. La falta de apoyo puede deberse a prácticas de gestión de personal que dificultan la cooperación y formación de equipos de trabajo, fomentando la competitividad e individualidad.
Apoyo social de superiores	Recibir ayuda necesaria y oportuna de los(as) superiores para realizar bien el trabajo. La falta de este apoyo tiene que ver con la falta de prácticas de gestión de personal que fomenten el papel del superior como apoyo para el equipo de trabajo, y la falta de directrices claras.
Exigencias psicológicas cognitivas	Manejo de conocimientos. Se deben valorar en función de la posibilidad de desarrollo. Si la organización facilita oportunidades y recursos para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, se favorece la salud.
Influencia	Margen de autonomía en el día a día. Tiene que ver con el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones sobre aspectos de su trabajo.
Compromiso	Implicación del trabajador con su trabajo. Relacionado con el sentido y conjunto de interacciones materiales y emocionales.
Control de los tiempos a disposición	Margen de autonomía sobre los tiempos de descanso y de trabajo.
Posibilidades de desarrollo	Oportunidades para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencias de los trabajadores, y adquirir nuevos.
Estima	Respeto, reconocimiento y trato justo a cambio del esfuerzo invertido en el trabajo. Tiene que ver con si los métodos son participativos, la arbitrariedad en las promociones o asignación de tareas, y el pago justo de salario.
Sentimiento de grupo	Sentimiento de formar parte del colectivo humano con el que se trabaja. Es un indicador de la calidad de las relaciones.
Claridad de rol	Conocimiento concreto sobre la definición de las tareas por realizar y el margen de autonomía en el trabajo. Tiene que ver con la existencia y el conocimiento de definición de puestos de trabajo.

Posibilidad de relación social	Posibilidades reales de relacionarse con los compañeros de trabajo para que exista apoyo. La falta de estas posibilidades se relaciona con el aislamiento físico, normas que impiden la comunicación, o cargas excesivas de trabajo.
Inseguridad sobre el futuro	Preocupación sobre la pérdida de trabajo o cambios no deseados en las condiciones de trabajo. Se vive diferente según el momento vital o las responsabilidades familiares de la persona.
Conflicto de rol	Exigencias contradictorias en el trabajo que suponen conflictos profesionales o éticos.
Sentido de trabajo	El trabajo tiene sentido si se puede relacionar con otros valores para enfrentar sus exigencias de forma más positiva. Tiene que ver con el contenido de trabajo, el significado de las tareas y la visualización de la contribución al producto final.

---

De acuerdo con Nilsen, Andel, Fors, Meinow, Mattsson y Kåreholt (2014), en las últimas décadas los trabajos se han convertido más demandantes mentalmente y menos demandantes a nivel físico, por lo cual en la actualidad se experimenta más demandas emocionales y cognitivas en los trabajos (Nilsen, Andel, Fors, Meinow, Mattsson y Kåreholt, 2014).

Varios autores enfatizan que hay muchas enfermedades relacionadas a riesgos psicosociales en el trabajo, entre las cuales destacan los trastornos cardiovasculares y de salud mental, así como trastornos musculoesqueléticos (González y Palomo, 2010; Kristensen et al., 2005; Niedhammer, Chastang y David et al, 2008; Nilsen et al., 2014; WSPS, 2011).

Niedhammer et al. (2008) realizaron un estudio con una muestra francesa de 49 984 personas, con el objetivo de examinar la asociación entre factores de riesgo psicosocial y consecuencias sobre la salud en general. En dicho estudio se utilizó el SUMER, una encuesta nacional que se realiza periódicamente para definir estrategias preventivas y prioridades de investigación en Francia. Esta encuesta se lleva a cabo con los servicios de médicos

voluntarios que recogen información de salud realizando exámenes médicos a una muestra aleatoria de empleados. Esta información se complementa con un cuestionario autoadministrado que incluye nueve ítems sobre demandas psicológicas, nueve ítems sobre control de decisiones y ocho ítems sobre apoyo social, así como ítems relacionados con el bullying en el lugar de trabajo y violencia laboral (Niedhammer et al, 2008).

Para determinar las consecuencias de salud, partieron de los ítems del cuestionario que incluyen los factores de salud auto percibida, ausencia del trabajo por enfermedad durante más de ocho días, y lesiones laborales (Niedhammer et al, 2008). Este estudio encontró que el bajo control de decisiones, bajo apoyo social y altas demandas psicológicas son factores de riesgo para una salud reportada como pobre, ausencia al trabajo por enfermedad y lesiones laborales. En los hombres, solamente las demandas psicológicas no se asocian con la enfermedad y lesiones en el trabajo. También se encontró que los empleados expuestos a “bullying” y violencia tienen altos índices de salud pobre, ausencia por enfermedad y lesiones laborales.

En el contexto latinoamericano, Colombia ha destacado por su trabajo en evaluación de riesgos psicosociales. Las colombianas Rubio-Castro y Luna-García (2015) mencionan que en Holanda y Colombia hay legislación que establece las responsabilidades de los empleadores por enfermedades y accidentes laborales producto de factores psicosociales.

La resolución número 2646 del 2008, del Ministerio de Protección Social de Colombia, establece acciones para identificar, evaluar y generar medidas preventivas que permitan favorecer a los trabajadores y empresarios para disminuir los riesgos de carácter psicosocial (Carvajal y Ramírez, 2011). Bajo este decreto, se creó una batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. La misma se compone de cuatro cuestionarios validados, una guía para análisis de riesgos psicosociales en los puestos de

trabajo, entrevistas semi estructuradas y grupos focales. Los cuestionarios incluyen una ficha de datos generales, un cuestionario de factores intralaborales, un cuestionario de factores extralaborales, y una evaluación de estrés (Rubio-Castro y Luna-García, 2015).

Las condiciones intralaborales analizadas por esta batería colombiana incluyen: demandas del trabajo, control, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, y recompensa. Cada uno de estos dominios es conformado por varias dimensiones que son evaluadas por los cuestionarios. Cada dimensión además es definida y cuenta con indicadores de riesgo (Ministerio de la Protección Social-República de Colombia, 2010).

La tesis de maestría de las autoras colombianas Carvajal y Ramírez (2011), consiste en un análisis de riesgos psicosociales en una empresa, así como la propuesta de un modelo metodológico de prevención e intervención. En dicho estudio se utilizó el instrumento CoPsoQ istas 21 para realizar la evaluación de riesgos psicosociales.

Durante el proceso de revisión bibliográfica no se encontró estudios ni evaluaciones de riesgo psicosocial en lugares de trabajo. No obstante, el Instituto Nacional de Seguros (INS) de Costa Rica elaboró en el 2012 un manual de condiciones y medio ambiente de trabajo con el objetivo de dar a conocer información para implementar organización preventiva en empresas para el mejoramiento de condiciones y medio ambiente de trabajo. Este manual abarca el concepto de salud ocupacional, así como temas de seguridad, higiene y prevención.

El manual también explora aspectos de seguridad física de los trabajadores, mas no de los aspectos psicosociales. Además, provee una guía para la prevención de riesgos físicos y describe algunos factores de riesgo. Según este manual, el proceso de gestión de riesgos implica primero la identificación del peligro, para luego hacer un análisis del riesgo que

permita estimar y valorar el riesgo, y así determinar si el riesgo es tolerable o si se debe tomar acciones para controlarlo (INS, 2012).

Dicho manual es la referencia más cercana a lo que se realizó en la presente práctica a nivel costarricense.

### 1.3. Cronograma

A continuación, en la tabla 6, se describen las tareas realizadas en cada semana del proyecto. Cabe destacar que el cronograma propuesto originalmente debió ser modificado y adaptado a diversas situaciones que se presentaron a lo largo de la ejecución de la evaluación.

Tabla 6  
*Cronograma de trabajo*

Semana	Tarea	Personas responsables
1	Introducción a la empresa. Orientación general.	Estudiante y supervisor
2	Elaboración de protocolo de observación sistemática.	Estudiante y supervisor
3	Elaboración del protocolo de observación sistemática	
4	Observación sistemática.	
5	Observación sistemática.	Estudiante
6	Observación sistemática.	
7	Revisión bibliográfica.	Estudiante
8	Elaboración de guía de entrevista.	Estudiante y supervisor
9	Revisión de documentación de la empresa.	Estudiante y supervisor
10	Entrevistas semi estructuradas.	
11	Entrevistas semi estructuradas.	Estudiante
12	Entrevistas semi estructuradas.	
13	Definición de factores para la encuesta.	Estudiante y supervisor.
14	Redacción de ítems.	
15	Redacción de ítems.	Estudiante
16	Redacción de ítems.	

17	Aplicación y análisis de prueba piloto.	Estudiante
18	Aplicación de encuesta.	
19	Aplicación de encuesta.	
20	Aplicación de encuesta.	Estudiante
21	Aplicación de encuesta	
22	Sistematización de resultados.	Estudiante
23	Sistematización de resultados.	
24	Análisis de resultados.	
25	Análisis de resultados.	Estudiante
26	Análisis de resultados.	
27	Análisis de resultados.	
28	Presentación de resultados.	Estudiante

---

#### **1.4. Consideraciones éticas y confidencialidad**

Con el fin de garantizar la realización del proyecto dentro de un marco ético y legal, se trató de manera anónima toda la información obtenida a través de observaciones, entrevistas, encuestas y revisiones de documentos corporativos. Para ello, se mantuvo y mantendrá el anonimato del personal que participó. Asimismo, la participación del personal colaborador de la empresa, en todas las etapas del diagnóstico, fue completamente voluntaria. Todas las personas que participaron en cualquier fase del proyecto recibieron un encuadre por parte del supervisor dentro de la empresa. Dicho encuadre especificó que su participación es voluntaria y que la estudiante compartiría la información recabada, sin indicar la identidad de los(as) colaboradores(as).

Por otro lado, no se hará referencia al nombre de la empresa al realizar este informe final o al presentarlo públicamente, ya que así lo solicitó la empresa y además es otra medida para proteger al personal que participó en el proyecto.

## **Capítulo 2: Metodología**

A continuación, se describe en detalle la metodología de cada fase del proyecto. Los resultados obtenidos serán descritos en el capítulo 3.

### **2.1 Contacto**

Por medio del supervisor dentro de la empresa, se realizó el contacto con el departamento de Recursos Humanos y otras secciones involucradas para explicar los objetivos del proyecto y la metodología a seguir.

También se establecieron los acuerdos de confidencialidad, y normas para compartir información obtenida durante la realización del proyecto. Se acordó que la participación de todas las personas en el proyecto debía ser completamente voluntaria. Asimismo, se acordó que no se utilizaría el nombre de la empresa al presentar resultados de forma pública ni en el informe presentado a la universidad. Esto con el fin de compartir toda la información obtenida en el proyecto, y no tener que mantener los resultados privados para resguardar la imagen o reputación de la empresa.

Se comunicó a las personas supervisoras y colaboradoras del proyecto el tipo de asistencia que se requeriría en cada fase del diagnóstico. También se determinó en conjunto con el supervisor y otras personas involucradas, el tipo de acceso que se tendría a documentación de la empresa como evaluaciones previas, registros de salud, planos de las oficinas, entre otros. Allí se decidió que toda la información y documentación sería revisada dentro de la empresa, con la colaboración de una persona de Recursos Humanos.

Por último, se estableció un cronograma y se coordinaron las actividades que requerían participación de los colaboradores y las colaboradoras, tales como entrevistas y reuniones.

## **2.2 Búsqueda de bibliografía**

Se realizó una búsqueda de información sobre las técnicas de evaluación por utilizar (observación sistemática, entrevista semi estructurada y encuesta). A partir de dicha revisión bibliográfica, se elaboraron los borradores para cada instrumento de evaluación.

Además, se llevó a cabo una revisión bibliográfica amplia sobre los factores de riesgo psicosociales por estudiar en la empresa, con el fin de conocer los factores y metodologías que se han tomado en cuenta en otras evaluaciones de riesgo en el lugar de trabajo.

Para finalizar, se revisaron y analizaron documentos sobre salud y evaluaciones relacionadas que se han realizado previamente dentro de la empresa para identificar factores por incluir en las entrevistas y encuestas. Estos documentos incluyeron los informes de clima organizacional, registros de incapacidades y registros de consultas de salud. Todos los documentos fueron revisados en conjunto con un médico o una psicóloga, quienes explicaron los resultados y aclararon dudas.

## **2.3 Observaciones**

Se realizó una observación inicial con el objetivo de conocer la distribución de los espacios dentro de la empresa, y conocer el ambiente de trabajo. Esta consistió en un recorrido por toda la empresa guiado por el supervisor. Se conoció dónde y cómo se ubican las personas con distintos puestos en cada departamento. También se observó cómo se movilizan las personas de un área a otra y cuáles espacios comunes existen. En ese momento también se planificó la logística para la realización de la observación sistemática, incluyendo aspectos como la colocación de la estudiante para poder observar cada área de trabajo y los recursos que se necesitaban. Esta observación inicial tomó aproximadamente dos horas.

Luego, se realizó la observación sistemática con el fin de identificar aspectos del ambiente físico, conductas e interacciones que puedan influir sobre la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores.

De acuerdo con la autora Fernández-Ballesteros (2004), la observación es una técnica que requiere “la percepción deliberada de comportamiento emitidos por un/os sujeto/s, realizada por un observador entrenado mediante protocolos preparados al efecto que permitan una anotación sistemática en una situación natural o análoga en la que no se eliciten respuestas” (p. 163). Con base en esta definición, se realizó esta fase de recolección de información.

Para realizar la observación sistemática, se utilizó un protocolo elaborado con base en la información estudiada en la fase de revisión bibliográfica, tanto sobre la técnica de observación, como de evaluaciones de riesgos realizadas en otras empresas e instituciones. Primero se definieron, en conjunto con el supervisor dentro de la empresa, los factores por evaluar en dicha observación. Estos factores incluyeron aspectos físicos como colores, ambiente térmico, condiciones sonoras, luminosidad, saturación visual, áreas comunes, cercanía de compañeros y personalización del espacio de trabajo. Seguidamente, se definió un protocolo de borrador, que fue revisado por el supervisor en la empresa y el comité asesor. A partir de sus recomendaciones y solicitudes, se realizaron las modificaciones pertinentes y definió el protocolo final para la realización de la observación.

El protocolo final (ver Anexo 1) incluía mapas de cada área de trabajo, basados en los planos de la empresa. Sin embargo, fue necesario realizar modificaciones porque algunas áreas habían sido remodeladas.

La observación de aspectos físicas consistió en la anotación de las características de los factores por evaluar. Por ejemplo, para el factor “colores”, se anotó el color de las paredes

y el piso de las áreas de trabajo. De esta misma forma, se tomó nota de las demás características de los aspectos físicos.

Para la observación de conductas, se anotaron las interacciones entre las personas, quienes tenían asignadas un código en el mapa elaborado. La estudiante se colocó en un espacio donde tuviera acceso visual a toda una sección de observación, pero donde generara la menor interrupción posible para el personal. De esta manera se contabilizó la cantidad de veces que se presentaron conversaciones de temas laborales, conversaciones de temas no laborales, el ingreso de personas externas al área y las movilizaciones del puesto de trabajo hacia otros lugares de la oficina o fuera de la oficina. También se realizaron notas sobre observaciones cualitativas realizadas por la estudiante observadora.

Se realizaron 10 observaciones, dos para cada área (Finanzas, Informática, Mercadeo, Recursos Humanos y Servicios Compartidos) en días diferentes. Una de las observaciones se realizó en horario de la mañana y otra en horario de la tarde, con el fin de contar con información sobre los comportamientos e interacciones del personal colaborador de la empresa, en distintos momentos del día.

Las observaciones fueron realizadas en cuatro días. Cada área fue observada en dos periodos de observación de 50 minutos, excepto por el área de Informática, que fue observada por 30 minutos por ser un área más pequeña. Una observación se realizó por la mañana y la otra por la tarde.

Finalmente, se elaboró un informe describiendo los resultados encontrados en la observación.

## 2.4 Entrevistas

Con el objetivo de obtener insumos con los cuales elaborar la encuesta sobre riesgos psicosociales, y complementar la información obtenida en la observación, se realizaron dos entrevistas por cada área de trabajo.

Como indica Fernández-Ballesteros (2004), la entrevista es un instrumento de auto informe que se utiliza para indagar sobre ciertas características, motivaciones, intereses o conocimiento de un experto. En este caso, las personas entrevistadas se consideraron expertas en el tema bajo estudio: la percepción de su ambiente laboral.

Estas entrevistas se llevaron a cabo en persona, con una guía elaborada y aprobada por el supervisor y la directora del proyecto (ver Anexo 2). Para la elaboración de la guía, se definió en conjunto con el supervisor, los factores por evaluar en la misma. Estos factores se basaron en la búsqueda bibliográfica y en los resultados de la fase de observación. Se hizo un borrador de la guía de entrevista, que fue revisado por el supervisor y la directora; luego se realizaron las modificaciones solicitadas por las personas anteriormente indicadas.

La guía constó 16 preguntas abiertas distribuidas en ocho secciones: claridad del rol, trabajo en equipo, relación con pares, relación con superiores, recursos, horario de trabajo, crecimiento y proporción exigencia-retribución.

Cuando el supervisor aprobó la guía, se coordinaron las citas para llevar a cabo dichas entrevistas. La duración de cada una fue de 20 a 30 minutos. Se entrevistó a dos personas por cada área de trabajo, una de las cuales debía ser de puesto de gerencia o jefatura. Estas personas fueron seleccionadas y contactadas por el supervisor dentro de la empresa.

Las entrevistas se llevaron a cabo en un espacio silencioso, donde se podía entrevistar a los colaboradores y las colaboradoras sin recibir interrupciones, y donde se facilitó que la persona entrevistada respondiera sin que otras personas escucharan o intervinieran. Se hizo

énfasis en el anonimato de toda la información que compartieron las personas durante las entrevistas. No se realizó ninguna grabación de las entrevistas, ni se apuntó el nombre o características que podrían identificar a la persona en las hojas de protocolo donde se registraban sus respuestas.

Por último, se realizó una sistematización y análisis de las entrevistas. A partir de lo anterior, se elaboró un informe para el supervisor dentro de la empresa.

## **2.5 Encuesta**

Se elaboró una encuesta para todo el personal administrativo de la empresa con base en un análisis exhaustivo de los hallazgos de las observaciones y entrevistas, así como de la documentación de la empresa y la revisión bibliográfica. De esta forma se identificaron los factores que debían ser incluidos en el cuestionario para la encuesta. Esta lista de factores fue revisada junto con el comité asesor del proyecto de graduación y personal de Recursos Humanos de la empresa. Seguidamente, se redactaron los ítems correspondientes para cada factor y se realizó otro proceso de revisión y depuración de los ítems con el aporte del comité asesor y otros expertos.

Una vez que se definieron los ítems en su versión final, se realizó una distribución aleatoria de los mismos, y posteriormente se verificó que no hubiera ítems consecutivos del mismo factor. Adicionalmente, en los casos donde se presentaron ítems consecutivos, se realizó una modificación manual. Esto se hizo con el fin de evitar que las personas contestaran todas las preguntas de un tema en un mismo bloque, y que así no planificaran sus respuestas para que estas fueran coherentes.

Seguidamente, se había planeado realizar una prueba piloto con el instrumento. Sin embargo, se escogió utilizar la técnica de Entrevista Cognitiva (Smith y Molina, 2011). Este

es un método de evaluación del proceso de respuesta cuyo objetivo es conocer en qué medida el instrumento mide lo que debe medir. Se realiza una serie de entrevistas semi estructuradas de manera individual con una muestra de la población que contestará el instrumento, en este caso, la encuesta de factores psicosociales. Se utilizó este método dado que se consideró una estrategia apropiada para mejorar el instrumento en los aspectos donde hubiera dudas o dificultad para responder (ver Anexo 3).

Con base en los resultados de la entrevista cognitiva, se hicieron modificaciones finales al instrumento para ser aplicada a todo el personal administrativo.

El instrumento final (Anexo 5) está constituido por 115 preguntas. La primera sección consta de seis ítems de información general como edad, género, área de trabajo, jornada laboral y antigüedad en la empresa. Los ítems 6 a 115, corresponden a los factores por evaluar. Estos últimos son enunciados para los cuales la persona debe indicar su grado de acuerdo con una escala Likert (totalmente en desacuerdo, desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, y totalmente de acuerdo).

Se consideró apropiado el uso del método de cuestionarios de auto reporte ya que ha sido ampliamente utilizado en lugares de trabajo por otros autores (Borritz, Rugulies, Bjorner, Villadsen, Mikkelsen y Kristensen, 2006; González y Palomo, 2010; Ministerio de la protección social, República de Colombia, 2010)

Conforme la solicitud de la empresa, el instrumento se distribuyó utilizando una plataforma digital especializada para encuestas (*Survey Monkey*), de esta forma se facilitó la distribución del instrumento, se garantizó el anonimato de las respuestas, y permitió a los colaboradores y las colaboradoras que se encontraban fuera del país, contestar por vía Internet. Todo el personal administrativo de la empresa recibió por correo electrónico un

enlace que permitía responder la encuesta únicamente una vez. Se envió la encuesta a 190 personas, y se obtuvieron 110 respuestas, para una tasa de respuesta de 57%.

Para cada ítem, se obtuvo el porcentaje de respuesta en cada opción de la escala. Con base en esto se hizo una sistematización y análisis de los datos, para identificar los riesgos psicosociales presentes en la empresa.

## 2.6 Matriz de riesgos

Para analizar las respuestas de la encuesta, se realizaron los siguientes pasos:

- a) Identificar los factores de riesgo. Para ello se revisó el porcentaje de respuesta de las opciones de la escala Likert en cada ítem. Luego se sumó el porcentaje de respuesta de las opciones “totalmente en desacuerdo” y “desacuerdo”, y de las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” para cada ítem.

Cuando el ítem representa un riesgo se utiliza la suma de las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo. Ejemplo: *Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional* (representa un riesgo).

Tabla 7

*Ejemplo Identificación de riesgos: ítem que representa riesgo*

Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4.81	26.92	27.88	<b>33.65</b>	<b>6.73</b>

Porcentaje de riesgo:  $33.65 + 6.73 = 40.38$

Si el ítem es lo opuesto a un riesgo, se utiliza la suma de las opciones de desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Ejemplo: La temperatura en mi lugar de trabajo es adecuada.

Tabla 8

*Ejemplo Identificación de riesgo: ítem que no representa riesgo*

Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18.45	32.04	15.53	23.30	10.68
Porcentaje de riesgo: $(18.45 + 32.04 = 50.49)$				

- b) Agrupar los ítems en categorías y asignar un nombre al factor de riesgo que estos representan.
- c) Calcular la probabilidad de ocurrencia de cada factor utilizando el promedio del porcentaje de riesgo de cada ítem que lo compone y clasificándolo en la escala de probabilidad.

Ejemplo: Se presentan trastornos con dolor.

Tabla 9

*Ejemplo cálculo de probabilidad de ocurrencia*

#	Ítem	Suma de acuerdo
102	Tengo dolores de cabeza regularmente.	44.44%
109	A menudo siento dolores musculares sin actividad física, movimiento o golpe que lo explique.	50.56%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>47.5%</b>

Tabla 10

*Ejemplo Escala de probabilidad de ocurrencia*

1	2	3	4	5
1-19%	20-39%	<b>40-59%</b>	60-79%	80-100%

En este ejemplo, la probabilidad del factor de riesgo “Se presentan trastornos con dolor” está en la categoría 3.

- d) Repetir el procedimiento para cada población por analizar: población general, cada área de trabajo, cada género y cada grupo de edad.
- e) Determinar el impacto de cada factor de riesgo con base en el criterio de expertos de salud ocupacional y psicología organizacional.
- f) Evaluar cada factor multiplicando la probabilidad de ocurrencia y el grado de impacto de cada uno.

Al finalizar estos pasos, se completó la elaboración de una matriz que identifica y describe los principales factores de riesgo para la salud psicosocial y el bienestar de los trabajadores de la empresa.

## **2.7 Presentación de resultados**

Se entregó un informe a la empresa con los resultados obtenidos por el análisis, junto con las recomendaciones que surgieron a partir de la discusión, con el fin de que la empresa prosiga con los siguientes pasos del programa de factores de riesgo psicosociales. Además, se realizó una reunión con el supervisor de la empresa y otras personas del área de Salud y Recursos Humanos para explicar con profundidad los hallazgos y aclarar las dudas que pudieran tener dichas personas.

## Capítulo 3: Resultados

### 3.1 Documentación de la empresa

En la tabla 11 se detalla la morbilidad para las principales afectaciones de salud por las cuales el personal requiere incapacidades o atención médica de planta. Estos registros médicos son la única forma de documentación que tiene la empresa con respecto a la salud de sus colaboradores.

Tabla 11  
*Morbilidad del personal colaborador*

Morbilidad	Motivo	Detalles
25%	Incidentes fuera del trabajo	No hay información.
25-30%	Afectaciones respiratorias	Infecciones de vías respiratorias, resfriado, influenza, rinofaringitis y faringitis.
20%	Condiciones gastrointestinales	Reflujo, acidez, úlceras, diarrea y colitis.
5%	Alergias	Rinitis alérgica.
15%	Afectaciones músculo-esqueléticas	Dolores dorsales y lumbares, dolores de articulaciones y tortícolis.

Estos resultados son de gran importancia dado que, como se profundizará en el capítulo de discusión, están relacionados con los factores de riesgo identificados y evaluados en la matriz.

### 3.2 Observación sistemática

Como fue mencionado anteriormente, las observaciones sistemáticas se llevaron a cabo en dos momentos del día diferentes (mañana y tarde) para cada área de trabajo. En la presente sección se exponen los hallazgos de esta fase del proyecto. Primero se presentan los resultados del espacio físico y seguidamente los resultados de los aspectos conductuales.

Con el fin de mantener la confidencialidad acordada con la organización, no se adjuntan los protocolos de observación que se utilizaron en el proyecto. Sin embargo, en el Anexo 1 se presenta un ejemplo de cómo se elaboraron los mapas de cada área de observación. En el mismo se muestra que cada área de trabajo por observar se dividió en secciones. En la tabla 12 se describe dicha división de las áreas. A cada cubículo se le asignó una letra y a cada puesto de trabajo se le asignó un código. Los resultados descritos en este capítulo se presentarán en función de estas divisiones.

Tabla 12

*División de las áreas de observación*

Área	Divisiones
Administración y Finanzas	Sección 1: 5 cubículos Sección 2: 10 cubículos Sección 3: 8 cubículos y cafetín
Informática	8 cubículos
Mercadeo	Sección 1: 3 cubículos Sección 2: 8 cubículos Sección 3: 9 cubículos Sección 4: 1 cubículo y cafetín
Recursos Humanos	Sección 1: 8 cubículos y cafetín Sección 2: 3 cubículos
Servicios Compartidos	Sección 1: 8 cubículos Sección 2: 5 cubículos Sección 3: cafetín Sección 4: 11 cubículos

Espacio físico

Tabla 13

*Observación de colores en los lugares de trabajo*

Recursos humanos	Administración y finanzas	Informática	Mercadeo	Servicios compartidos
Todas las paredes pintadas color crema. El	Todas las paredes pintadas de color crema. El	Todas las paredes pintadas de color crema. El	Todas las paredes pintadas color crema. El piso	Todas las paredes pintadas de color crema. El

---

piso alfombra café.	tiene color	piso alfombra café.	tiene color	piso tiene cerámica blanca.	tiene alfombra color café. Los colaboradores se quejan de la alfombra porque les genera rinitis, alergias y asco; a pesar de que se limpia todos los días.	piso es de madera laminada con un tinte café.
---------------------------	----------------	---------------------------	----------------	-----------------------------------	--	--

---

En las tablas 13 a 20 se describen las observaciones con respecto a los colores, la temperatura ambiental, las condiciones sonoras, la luminosidad, la saturación visual, las áreas comunes, la cercanía de compañeros y compañeras, y la personalización del espacio de trabajo.

El color de las paredes en todas las áreas es igual. Este es un tono claro, que hace que el espacio se vea iluminado. Asimismo, al ser un tono neutro, es poco probable que genere sensaciones particulares de agrado o desagrado, o que genere estados emocionales particulares en los colaboradores.

El material y el color del piso varían entre un área y otra. Las áreas de Recursos Humanos, Administración y Finanzas, y Mercadeo cuentan con alfombras iguales de color café. Este es un aspecto particular que se debe evaluar en las entrevistas y encuestas, dado que tres colaboradores del área de Mercadeo expresaron su disgusto con la alfombra, por motivos de limpieza y salud. Uno de ellos mencionó que presenta rinitis y alergias, lo cual él asocia con la suciedad y los ácaros de la alfombra, mientras que los otros dos presentaron quejas por asco y suposición de que es un material sucio. Se consideró necesario indagar si dicho material tiene un efecto perjudicial sobre la salud de los colaboradores y si la

percepción negativa de la alfombra es generalizada, o si es una percepción distorsionada de parte de los tres colaboradores que mencionaron dicho disgusto. No obstante, unas semanas después de la observación se hizo una remodelación y el piso de alfombra se eliminó.

En el caso del área de informática, el piso es de cerámica, la cual no parece representar ningún tipo de riesgo o molestia para los funcionarios. Por último, el piso del área de Servicios Compartidos es de madera laminada, la cual tampoco representa riesgos para los colaboradores.

Tabla 14

*Observación del ambiente térmico*

Administración y Finanzas	La temperatura es fresca y agradable en toda el área
Recursos Humanos	La temperatura es fresca y agradable en toda el área. Frente a los cubículos E y C hay una brisa variable del aire acondicionado que baja la temperatura en estos cubículos.
Informática	La temperatura es baja por el aire acondicionado. Se siente el ambiente un poco frío.
Mercadeo	La temperatura es fresca y agradable. La sección 4 no recibe aire acondicionado. Las persianas se mantienen abiertas por las mañanas y cerradas en las tardes. Los colaboradores de la sección 4 y cubículos A indican que por las tardes se pone muy caliente por el sol que reciben por las ventanas.
Servicios compartidos	La temperatura es regular, agradable, fresca. En la entrada del área el aire acondicionado se siente más fuerte. Hacia el fondo del área, la temperatura es más cálida.

Todas las áreas cuentan con aire acondicionado. Sin embargo, la temperatura varía en función de dónde está situado el aire acondicionado y de la exposición a rayos solares a distintas horas del día.

Las áreas de Administración y Finanzas y de Informática presentan una temperatura estable en todos los cubículos y oficinas. Mientras que en Recursos Humanos se percibe una corriente de aire frío proveniente del aire acondicionado frente a los cubículos E y C a ciertas horas del día. En el caso de las áreas de Mercadeo y Servicios Compartidos, la temperatura varía entre distintas secciones. En Mercadeo, algunos cubículos reciben rayos de sol por las

ventanas a partir de las 11:00 am, lo cual aumenta la temperatura. Asimismo, en la sección 4 de dicha área, los colaboradores reportan que el aire acondicionado no alcanza este lugar por lo cual el ambiente se torna caliente por las tardes.

Por otro lado, en Servicios Compartidos, la temperatura de la entrada es más baja que la de la sección 4. En dicho lugar, los colaboradores no realizaron comentarios con respecto a este u otros temas, por lo cual cabe indagar cómo se sienten los colaboradores en dicho ambiente térmico en próximas fases del proyecto.

Tabla 15

*Observación de condiciones sonoras*

Administración y Finanzas	Ruido moderado y del tráfico de vehículos externos variable y de las máquinas de afuera. Se presentan dos ruidos fuertes. Se escuchan algunas personas conversando, particularmente de la sección 3.
Recursos Humanos	Se escucha ruido leve del aire acondicionado. Proviene poco ruido de los teclados y teléfonos. Cuando una persona habla, se escucha por toda la oficina.
Informática	Ruido leve del aire acondicionado y algunas personas conversando.
Mercadeo	Ruido moderado de los camiones y de conversaciones, particularmente de la sección 3. Entra ruido proveniente de la maquinaria y personas transitando afuera por las celosías. Todo lo que se habla en la oficina 1 se escucha en los cubículos de afuera.
Servicios Compartidos	Ruido moderado del tránsito de la calle principal y del aire acondicionado. Además, hay ruido moderado a alto de las conversaciones en la sección 4. En la sección 1 hay música.

Las condiciones sonoras de las áreas observadas varían según su ubicación dentro de la empresa, así como del tipo de interacciones que se presentan. No obstante, el sonido del aire acondicionado está presente en todas las áreas. Dicho sonido es constante y leve por lo cual no interfiere en las actividades de los colaboradores.

Las áreas de Informática y Recursos Humanos fueron las más silenciosas durante las observaciones, lo cual responde a que son las áreas donde había menos personas y una menor exposición a ruidos externos.

En las áreas de Administración y Finanzas, Mercadeo y Servicios Compartidos, se presenta ruido externo por maquinaria y/o vehículos, además del ruido generado por las conversaciones de los colaboradores. En el área de Mercadeo, se escucha a una mujer quejarse de que es imposible concentrarse en ese ambiente. Cabe destacar que el área de Servicios Compartidos es en la que se presenta más ruido generado por los colaboradores, ya que los mismos se desplazan por el espacio con más frecuencia y se presentan conversaciones con un mayor volumen que en las otras áreas.

Tabla 16

*Observación de luminosidad*

Administración y Finanzas	En la sección 3 mantienen las persianas abiertas en la mañana y cerradas en la tarde. Cuando están abiertas, entra luz natural. Hay luz artificial funcional en todos los puestos de trabajo.
Recursos Humanos	Hay ventanas en la pared de los cubículos E y C, cuya vista es el parqueo. Entra poca luz por esas ventanas. Las luces sólo están encendidas en los puestos de trabajo en uso. Las luces son funcionales en todos los puestos.
Informática	Solamente hay luz artificial. No hay ventanas.
Mercadeo	Los cubículos a la par de las ventanas no utilizan luz artificial cuando mantienen las persianas abiertas. Algunos puestos de trabajo no tienen luces (en cubículo P, O y N). Los puestos de la sección 3 tienen luces disfuncionales y no tienen luz natural.
Servicios Compartidos	Las ventanas permiten poca entrada de luz natural porque son polarizadas. Hay ventanas en toda la pared derecha.

La iluminación en todas las áreas proviene principalmente de luz artificial. Esta consiste en dos tubos de luces blancas situadas en el cielo raso, sobre cada puesto de trabajo. En algunos puestos, ubicados a la par de ventanas, se cuenta con luz natural. No obstante,

esta es utilizada únicamente en las mañanas, dado que por las tardes las persianas son cerradas para evitar el calor generado por los rayos solares.

En la mayoría de los espacios, las luces son funcionales y parecen ser apropiadas y suficientes para que los colaboradores realicen sus actividades. Únicamente en el área de Mercadeo, algunos puestos de trabajo que están alejados de las ventanas, no cuentan con luces funcionales por lo cual la iluminación es menos eficiente que en las demás áreas.

Tabla 17

*Observación saturación visual*

Administración y Finanzas	Sobre las paredes hay algunos objetos informativos como pizarras y calendarios. En los pasillos hay basureros y muebles.
Recursos Humanos	Sobre las paredes hay objetos informativos como pizarras y calendarios. En los pasillos hay basureros y muebles.
Informática	Hay tres cuadros en las paredes. En el pasillo hay basureros de reciclaje, muebles de archivos y fotocopiadora.
Mercadeo	Sobre las paredes hay objetos informativos como pizarras y calendarios. En los pasillos hay basureros, muebles, productos de la empresa y productos de propaganda.
Servicios Compartidos	Sobre las paredes hay pocos posters. En el pasillo hay basureros de reciclaje, muebles de archivos y fotocopiadora.

Las áreas de Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Informática y Servicios compartidos tienen características muy similares en cuanto a la saturación visual. En todas las áreas hay pocos objetos en las paredes y pasillos, todos los cuales responden a un objetivo funcional, no estético o decorativo.

El área de Mercadeo se diferencia por tener más objetos en los pasillos, también relacionados con la función de mercadeo y propaganda de las marcas que pertenecen a la empresa. La mayor saturación presente en dicha área no interfiere con la movilización ni comunicación de las personas.

Tabla 18

*Observación áreas comunes*

Administración y Finanzas	En el cafetín hay una barra con seis sillas. Cuenta con un microondas, tostadora, cámara de gaseosas, refrigeradora. Pocas personas utilizan el cafetín.
Recursos Humanos	En el cafetín hay una barra con seis sillas. Cuenta con un refrigerador, una cámara de gaseosas, un microondas y un tostador. El cafetín es utilizado por muchas personas del área a distintas horas. Es un punto de reunión por las mañanas y las tardes.
Informática	No hay cafetín.
Mercadeo	En el cafetín no hay sillas ni mesas. Cuenta con un microondas, refrigerador, cámara de gaseosas y cafetera.
Servicios Compartidos	En el cafetín hay una barra con cuatro sillas, de las cuales una está quebrada. Cuenta con un microondas, cafetera, refrigeradora. La cámara de gaseosas está en el pasillo fuera del cafetín. No se observa la utilización del cafetín.

Los cafetines tienen características muy distintas en cada área. En el área de Recursos Humanos el cafetín se utiliza como punto de reunión. Ahí las personas se reúnen a tomar café y comer en compañía de sus compañeros y compañeras, y mantienen conversaciones informales no relacionadas con trabajo. En el área de Informática no se observó un cafetín. En las demás áreas, los cafetines son utilizados con menor frecuencia y con un propósito distinto, ya que las personas entran y salen rápidamente por sí solas.

Por tanto, se observa una diferencia en el papel socializador que tiene este espacio para el área de Recursos humanos con respecto a los demás.

Tabla 19

*Observación cercanía de compañeros*

Administración y Finanzas	Los cubículos tienen poco espacio entre sí. Los pasillos son angostos.
Recursos Humanos	Hay cubículos compartidos y cubículos semi abiertos. Permite tener una visión de compañeros y comunicarse fácilmente con personas de cubículos cercanos.
Informática	Hay cubículos compartidos que permiten la visión de los compañeros y comunicarse fácilmente con personas de cubículos cercanos.

Mercadeo	Los cubículos están cercanos unos de otros, lo cual permite una visión de los compañeros y la comunicación entre sí. En algunos puestos de trabajo hay más de un colaborador por falta de espacio.
Servicios Compartidos	Los cubículos están cercanos unos de otros, lo cual permite una visión de los compañeros y la comunicación entre sí.

---

En todas las áreas hay cubículos y oficinas. La disposición de estos cubículos varía en cada área. Sin embargo, la mayoría tienen una forma que permite que los colaboradores se comuniquen con otros sin la necesidad de levantarse de su puesto. Algunos de los cubículos solamente tienen un puesto, por lo cual esos colaboradores trabajan solos en un espacio, mientras que otros cubículos tienen espacio para entre dos y seis personas. Los cubículos tienen paredes con una altura menor que el promedio de las personas, lo cual permite que un colaborador se ponga de pie y hable con un compañero ubicado en el cubículo frente o al lado de él. Además, las personas pueden desplazarse rápidamente hacia donde sus compañeros que se encuentran en puestos cercanos.

Tabla 20

*Observación personalización del espacio*

Administración y Finanzas	Calendarios, pizarras, decoraciones, floreros, plantas, tazas.
Recursos Humanos	Calendarios, pizarras, decoraciones, floreros, plantas, tazas. En el cubículo H hay decoraciones de cumpleaños.
Informática	Calendarios, pizarras, decoraciones, fotos, plantas.
Mercadeo	Calendarios, pizarras, decoraciones, fotos, plantas. Algunos puestos de trabajo tienen productos de la empresa.
Servicios Compartidos	Calendarios, pizarras, decoraciones, fotos, plantas.

---

Como se puede observar en la tabla, todas las áreas presentaron los mismos tipos de objetos de personalización de los puestos de trabajo.

## Conductas e interacciones

### *Recursos humanos*

Tabla 21

*Observación de conductas e interacciones Recursos Humanos*

	Mañana	Tarde	Total
Conversaciones de temas laborales	15	7	22
Conversaciones de temas no laborales	15*	6	21
Ingreso de personas externas	4	2	6
Movilización del puesto	16	11	27

\*Una de las conversaciones no laborales reportadas, consiste en una serie de conversaciones e interacciones prolongadas durante 30 minutos dentro del cafetín entre varias personas.

En la tabla 21 se presentan las conductas e interacciones del área de Recursos Humanos. En esta área destacan las diferencias en las interacciones durante la observación de la mañana y la tarde. Por la mañana se observan más conversaciones tanto de temas laborales como no laborales. Asimismo, más personas se levantan de sus puestos de trabajo por la mañana que en la tarde. El ambiente de trabajo por la tarde se mantuvo más silencioso que por la mañana.

Se observa el uso del cafetín por la mañana como punto de reunión y socialización. En este espacio se presentan interacciones informales y de carácter no laboral entre personas de distintas secciones de Recursos Humanos. Por tanto, se concluye que el cafetín provee un espacio de comunicación e interacción importante para esta área.

Asimismo, los cubículos compartidos permiten la comunicación frecuente tanto de temas laborales como no relacionados con el trabajo.

Las conductas e interacciones de las personas colaboradoras de esta área denotan relaciones respetuosas y de confianza ya que las mismas comparten aspectos de sus vidas personales y comentan sobre temas externos a la empresa con un lenguaje informal y casual.

Las conversaciones relacionadas con temas de trabajo también se presentan con poca formalidad y con una comunicación horizontal entre todas las personas, indiferentemente del puesto que ocupen.

#### *Administración y finanzas*

Tabla 22

#### *Observación de conductas e interacciones Administración y finanzas*

	<i>Mañana</i>	<i>Tarde</i>	<i>Total</i>
Conversaciones de temas laborales	11	6	17
Conversaciones de temas no laborales	8	4	12
Ingreso de personas externas	2	0	2
Movilización del puesto	9	7	16

En el área de Administración y Finanzas se observan más interacciones relacionadas con trabajo que conversaciones de temas externos a la empresa (tabla 22).

Se observa un mayor movimiento de personas y más interacciones en la sección 3 con respecto a las otras dos secciones. En este espacio los colaboradores se levantan de sus puestos de trabajo y tienen conversaciones con más frecuencia, así como de mayor duración.

Los sectores 1 y 2 se mantienen silenciosos durante las observaciones, con algunas conversaciones esporádicas. Particularmente, los cubículos Y, Z y W se mantienen silenciosos durante la mayoría de la observación.

Por otro lado, se registra una diferencia entre las interacciones ocurridas en la mañana y en la tarde. Por las mañanas se presentan más conversaciones y movilización de personas por el área.

La mayoría de las conversaciones se llevan a cabo con un volumen bajo, por lo cual no interrumpen el trabajo de los compañeros.

En general, el personal colaborador se observa concentrado en sus labores, para las cuales se apoyan en la colaboración de sus compañeros, especialmente las personas que se encuentran más cercanas.

### *Informática*

Tabla 23

#### *Observación de conductas e interacciones Informática*

	Tarde	Total
Conversaciones de temas laborales	3	3
Conversaciones de temas no laborales	1	1
Ingreso de personas externas	1	1
Movilización del puesto	1	1

El ambiente se mostró callado y con poco movimiento. Sin embargo, puede deberse a que el periodo de observación fue más corto, además de que en dicho espacio se encuentran solamente 13 puestos de trabajo. Las interacciones observadas entre compañeros y compañeras se mostraron colaborativas y de confianza, tanto en temas laborales como no laborales.

Cabe indagar si estos(as) colaboradores(as) requieren de un espacio así de silencioso para llevar a cabo sus actividades y si se sienten cómodos con estas condiciones sonoras.

### *Mercadeo*

Tabla 24

#### *Observación de conductas e interacciones Mercadeo*

	Mañana	Tarde	Total
Conversaciones de temas laborales	6	6	12
Conversaciones de temas no laborales	10	7	17
Ingreso de personas externas	0	1	1
Movilización del puesto	1	7	8

En el área de Mercadeo se observan diferencias entre las cuatro secciones, ya que la sección 2 y 4 se mantienen silenciosas durante toda la observación, mientras que la sección 1 y 3 presentan más conversaciones e interacciones. Asimismo, las conversaciones de la sección 2 tratan más temas laborales que en las otras secciones.

De manera similar a las otras áreas, se observan más conversaciones en la mañana que en la tarde (tabla 24). Sin embargo, las movilizaciones del puesto de trabajo son más frecuentes por las tardes.

Las conversaciones se caracterizan por su informalidad y la confianza que denota entre colaboradores(as). Estos(as) comparten temas personales, gustos e intereses, y se demuestran un trato amigable y bromista.

#### *Servicios compartidos*

Tabla 25

*Observación de conductas e interacciones Servicios Compartidos*

	Mañana	Tarde	Total
Conversaciones de temas laborales	4	11	15
Conversaciones de temas no laborales	5	9	14
Ingreso de personas externas	0	2	2
Movilización del puesto	2	3	5

La sección 4 del área de Servicios compartidos tiene características muy distintas a las demás secciones ya que es donde se observan más movilizaciones y conversaciones entre el personal colaborador (tabla 25). Las personas de esta sección tienen una gran proximidad física por la disposición de los cubículos, lo cual promueve la comunicación.

Se observa un comportamiento informal y amigable entre el personal, tanto al conversar sobre temas ajenos a la empresa, como al colaborar sobre temas laborales.

Cabe indagar si dicha disposición permite que las personas se concentren en sus actividades o si el ruido interrumpe sus labores.

### 3.3 Entrevistas

#### Claridad del rol

A continuación, se describen los hallazgos de la fase de entrevistas semi estructuradas realizadas a dos personas de cada área de trabajo.

Tabla 26

*Resultados entrevista: Claridad del rol*

Pregunta	Respuestas
¿Recibe usted direcciones claras de parte de su supervisor?	10 personas: sí 2 personas: no
¿Tiene claras cuáles son las funciones de su puesto?	12 personas: sí.
¿Alguna vez tiene o ha tenido que asumir funciones o roles de un puesto ajeno al suyo?	6: en situaciones específicas 2: nunca 2: frecuentemente

Como se observa en la tabla 26, de las doce personas entrevistadas, diez indican que reciben direcciones claras. Una persona de Recursos Humanos y otra persona del área de Servicios Compartidos indican que no siempre reciben instrucciones tan específicas y precisas como les gustaría. Asimismo, una persona de Recursos Humanos indica que actualmente sí recibe direcciones claras, pero en su puesto anterior no era de esta forma. Por otro lado, una persona de Mercadeo indica que recibe direcciones claras el 80% del tiempo.

La totalidad del personal entrevistado reporta tener claridad sobre las funciones de su puesto. Algunas de estas personas recibieron una inducción para conocer las funciones que deben desempeñar, sin embargo, esta inducción es considerada insuficiente por algunos de

los colaboradores entrevistados. Un sujeto reporta que no existen protocolos de inducción documentados, por lo cual se dificultó su proceso de inducción.

Seis colaboradores han tenido que asumir funciones de puestos ajenos al propio en situaciones específicas; mientras que dos personas nunca han tenido que asumir roles ajenos, y dos personas deben hacerlo frecuentemente. Quienes reportan que deben asumir roles ajenos de manera frecuente pertenecen a las áreas de Informática y de Finanzas. Las personas de Informática indican que, aunque es una práctica común, no afecta negativamente ya que hay mucha solidaridad y compañerismo entre pares.

#### Trabajo en equipo

Tabla 27

*Resultados entrevista: trabajo en equipo*

Pregunta	Respuestas
¿En su puesto es necesario trabajar en equipo?	12 personas: sí
¿Considera que el trabajo en equipo en su departamento es el adecuado para alcanzar los objetivos?	7 personas: sí 3 personas: se podría mejorar 1 persona: es insuficiente

El trabajo en equipo es considerado necesario e importante por todo el personal entrevistado (tabla 27). Algunas personas mencionan la importancia del trabajo en equipo tanto con personas de la misma área como de otras áreas.

La calidad del trabajo en equipo es considerada la adecuada por siete personas; tres entrevistados (de Servicios Compartidos y Mercadeo) consideran que se podría mejorar; y una persona de Recursos Humanos considera que el trabajo en equipo es insuficiente.

Destaca que varias personas reportan la necesidad por mejorar la comunicación entre distintas áreas.

En el departamento de Informática se reporta mayor satisfacción con respecto al trabajo en equipo. Las personas entrevistadas consideran que, al ser un departamento con pocas personas, el trabajo en equipo es fundamental, y además existe gusto, compromiso e identificación entre compañeros(as), lo cual promueve el trabajo en equipo.

#### Relación con pares

Tabla 28

*Resultados entrevista: relación con pares*

Pregunta	Respuestas
¿Recibe usted apoyo de sus compañeros(as) para realizar su trabajo?	12 personas: sí
¿Recibe usted apoyo social de sus compañeros(as) en relación con temas personales?	11 personas: si 1 persona: no

En la tabla 28 se observa que la totalidad del personal entrevistado indica que recibe apoyo de sus compañeros(as) para realizar su trabajo. Asimismo, casi todas las personas entrevistadas perciben que sus compañeros(as) proveen apoyo social cuando es necesario. Sin embargo, no todas las personas buscan o utilizan este tipo de apoyo. Una persona de Informática reporta que no hay apoyo social entre compañeros.

## Relación con supervisores(as)

Tabla 29

*Resultados entrevista: relación con supervisores(as)*

Pregunta	Respuestas
¿Recibe usted apoyo de su supervisor(a) para realizar su trabajo?	9 personas: sí 1 persona: se podría mejorar 2 personas: es insuficiente
¿Cuáles medios existen para comunicarse con su supervisor(a)?	12 personas: en persona y medios electrónicos.

La mayoría de las personas reportan contar con apoyo suficiente de parte de su jefe(a) para realizar su trabajo. Una persona de Servicios Compartidos considera que se podría mejorar dicho apoyo. Una persona de Finanzas y una persona de Mercadeo reportan que el apoyo de sus jefes es insuficiente. Además, como se observa en la tabla 29, la comunicación cara a cara es la más utilizada, seguida por medios electrónicos como correo electrónico y WhatsApp.

## Recursos

Tabla 30

*Resultados entrevista: recursos*

Pregunta	Respuestas
¿Cuenta usted con los recursos necesarios para hacer su trabajo?	10 personas: sí 2 personas: no
¿Cuenta con la capacitación necesaria para llevar a cabo todas sus funciones?	11 personas: sí 1 persona: no

Únicamente dos personas, ambas de Recursos Humanos, reportan no contar con los recursos suficientes para desempeñar sus labores, mientras que, en los demás departamentos se cuenta con los recursos necesarios. Esto advierte que en dicho departamento hay una necesidad por tratar el tema de los recursos con los que se cuenta para hacer el trabajo, mas en el resto de la empresa, no es un fenómeno importante. Una persona de Informática considera que hace falta tener una mayor presencia en otros países.

Once personas entrevistadas reportan contar con capacitación suficiente. Únicamente una persona de Recursos Humanos indica que no ha sido suficientemente capacitada para realizar todas sus funciones, y, por tanto, ha tenido que aprender en el camino.

#### Horarios de trabajo

Tabla 31

*Resultados entrevista: horarios de trabajo*

Pregunta	Respuestas
¿Tiene flexibilidad para adaptar su jornada de trabajo según sus necesidades?	12 personas: sí
¿Requiere alguna vez de trabajar en horarios extra para cumplir sus funciones y objetivos?	10 personas: sí 2 personas: no

En la tabla 31 se observa que la totalidad del personal entrevistado reporta que cuentan con flexibilidad de horario. El horario es negociado con los jefes y las jefas. Las personas definen su horario con anticipación, pero pueden modificarlo en el día a día si se presentan situaciones extraordinarias.

En las áreas de Finanzas, Servicios Compartidos y Mercadeo, todos los entrevistados reportan que el trabajo durante horas extra es una práctica usual y frecuente.

En las áreas de Informática y de Recursos Humanos, los puestos de gerencia indican que el trabajo en horas extra es inusual o inexistente, mientras que los otros colaboradores de dichas áreas en puestos de especialistas y jefaturas indican que sí se trabaja horas extra de forma frecuente.

#### Oportunidad de crecimiento

Tabla 32

*Resultados entrevista: oportunidad de crecimiento*

Pregunta	Respuestas
¿Considera usted que la empresa le provee oportunidades de crecimiento profesional?	8 personas: sí 4 personas: no
¿Considera usted que la empresa le provee herramientas y oportunidades de crecimiento personal?	6 personas: sí 6 personas: no

Las cuatro personas que señalan no han tenido oportunidades de crecimiento profesional corresponden a las áreas de Mercadeo y de Recursos Humanos, mientras que ocho personas de otras áreas valoran que sí han contado con dichas oportunidades. Cabe destacar que algunos(as) colaboradores(as) reportan que han tenido la oportunidad de cambiar de puesto de forma lateral, pero no de escalar de puesto.

La mitad del personal entrevistado señala que la empresa provee oportunidades como capacitaciones, talleres, becas y otras actividades que han podido aprovechar para su crecimiento personal. No obstante, la otra mitad indica que las actividades en las que podrían

participar son de poco alcance e impacto, y que en la mayoría de las ocasiones no se puede asistir a dichas actividades debido a que la carga de trabajo es muy grande y no se cuenta con el tiempo suficiente para realizar las funciones y asistir a actividades de crecimiento personal.

#### Proporción exigencia-retribución

Tabla 33

*Resultados entrevista: proporción exigencia-retribución*

Pregunta	Respuestas
¿Considera que la proporción exigencia-retribución dentro de la empresa es equilibrada?	5 personas: sí 4 personas: no

De las nueve personas que respondieron a esta pregunta, cuatro consideran que existe un desequilibrio entre el nivel de exigencia y la retribución que reciben, reportando que el nivel de exigencia es mayor a la retribución. Cinco personas indican que la exigencia y la retribución se encuentran en una proporción equilibrada.

Cabe destacar que todos(as) los(as) gerentes que contestaron esta pregunta, consideran que la exigencia y la retribución son proporcionales; mientras que las personas en puestos de especialistas, analistas y jefaturas indican que la exigencia es mayor que los beneficios que obtienen.

### **3.4 Encuesta**

La encuesta fue distribuida por medio de correo electrónico con un enlace en la plataforma *Survey Monkey* que permitió que cada persona colaboradora contestara una vez. Se envió a 190 personas y se obtuvieron 110 respuestas en total. Seguidamente se exponen los resultados de la misma.

## Identificación de riesgos

De acuerdo con el procedimiento descrito en el capítulo anterior, se identificaron los factores de riesgo presentes en la empresa (tabla 34).

Tabla 34  
*Identificación de factores de riesgo*

Factor	Ítems
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	9. Mi trabajo es desgastante emocionalmente.
Se presentan trastornos con dolor.	102. Tengo dolores de cabeza regularmente. 109. A menudo siento dolores musculares sin actividad física, movimiento o golpe que lo explique.
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	14. Mi trabajo me demanda estar en muchas cosas a la vez. 25. En mi trabajo debo memorizar muchas cosas. 55. Mi trabajo me exige mucho esfuerzo mental. 101. Debo tomar decisiones rápidamente en mi trabajo.
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	18. Sigo pensando en asuntos del trabajo cuando estoy en casa. 32. Debo atender asuntos del trabajo mientras estoy en casa. 36. Para cumplir con mis funciones, debo quedarme regularmente tiempo adicional en el trabajo. 47. Mi carga de trabajo me exige trabajar durante fines de semana.
Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	24. Tengo que hacer tareas que creo que deberían hacerse de otra manera. 38. En mi trabajo me piden hacer tareas innecesarias.
Existe una sobrecarga de trabajo.	16. Debido a mi trabajo no tengo tiempo para hacer actividades de recreación. 72. Me alcanza el tiempo de trabajo para cumplir con todas mis tareas. 78. Debo trabajar muy rápidamente.

	87. No tengo tiempo suficiente para hacer mi trabajo.
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	37. La temperatura en mi lugar de trabajo es adecuada.
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	42. Me gustaría poder tomar vacaciones cuando quiero. 63. Puedo adaptar mi horario de trabajo para atender asuntos personales.
El nivel de exigencia es mayor a los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	43. La exigencia en mi trabajo es mayor a los beneficios y compensaciones que recibo.
Las personas realizan tareas que no les corresponde.	68. En mi trabajo hago solo lo que me corresponde de acuerdo a mi descripción de puesto. 80. Hago el trabajo de varias personas.
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	74. Regularmente me siento estresado(a).
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	28. Puedo decidir el ritmo al que trabajo. 52. Tengo control sobre mis horarios. 86. Puedo escoger la carga laboral diaria.
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	94. En mi lugar de trabajo hay ruido que me dificulta realizar mi trabajo adecuadamente.
Las personas tienen descanso insuficiente.	8. En las mañanas cuando me levanto, me siento descansado(a). 11. Frecuentemente me siento cansado(a). 100. Tengo suficiente tiempo para descansar fuera del trabajo. 113. Mi trabajo me hace sentir cansado(a).
El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	33. En mi trabajo obtengo instrucciones contradictorias.
Existe insatisfacción salarial.	57. Estoy satisfecho(a) con el salario que recibo.

	67. El salario que recibo es el que merezco por mi trabajo.
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	30. Mi tiempo con mi familia y amigos(as) es limitado por la carga de mi trabajo. 107. Tengo tiempo suficiente para compartir con mi familia y amigos.
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	103. Me toma mucho tiempo desplazarme de mi casa al trabajo y del trabajo a mi casa.
Los jefes les llaman la atención frente a otras personas.	21. Mi jefe(a) me llama la atención frente a otras personas.
Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	46. Las personas que hacen bien su trabajo tienen oportunidad de ser ascendidas.
Los compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	82. Me he sentido incómodo(a) por comentarios que han hecho mis compañeros(as).
El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.	50. El dinero que gano es suficiente para cubrir las necesidades de mi hogar.
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	26. Mi trabajo interfiere con la posibilidad de hacer ejercicio.

---

El cálculo de la probabilidad de ocurrencia de cada factor de riesgo se realizó para la población total de la organización, así como para cada grupo de edad, cada departamento y cada género. Cabe destacar que algunos riesgos se encontraron en toda la organización, mientras que otros estaban circunscritos a algún departamento en particular o algún grupo de edad. Esto señala a que podría tratarse de un fenómeno específico que se está presentando en ciertas áreas y no es un riesgo generalizado para el personal colaborador de la empresa. Estas

particularidades se analizarán en mayor detalle en el siguiente capítulo, al describir la matriz de riesgos generada.

En la tabla 35 se presenta la probabilidad de ocurrencia de cada factor de riesgo para la población total y para cada departamento.

Tabla 35  
*Probabilidad de ocurrencia: población total y áreas de trabajo*

Factor	Probabilidad de ocurrencia					
	T	AyF	Mk	RRHH	DO	CS
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	3	2	3	2	3	4
El nivel de exigencia es mayor que los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	3	3	2	2	3	3
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	3	3	3	2	2	3
El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	1	2	2	1	2	1
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	3	4	3	3	3	3
El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.	1	2	2	1	1	1
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	3	3	3	2	4	2
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	4	4	5	5	4	4
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	3	4	4	2	2	3
Existe insatisfacción salarial.	2	3	1	2	2	2
Existe una sobrecarga de trabajo.	2	3	3	2	3	3
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	2	2	2	1	2	1
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	3	4	4	2	2	2
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	4	4	4	3	3	4
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	3	3	4	2	3	2

Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	1	1	1	1	2	1
Las personas realizan tareas que no les corresponde.	3	4	4	3	4	2
Las personas tienen descanso insuficiente.	2	3	3	2	3	2
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	3	3	3	2	3	2
Los jefes(as) les llaman la atención frente a otras personas.	1	1	2	1	3	1
Los(as) compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	1	1	2	1	1	2
Se presentan trastornos con dolor.	2	2	1	2	3	2
Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	2	2	3	1	2	2

T: población total; AyF: Administración y Finanzas; Mk: Marketing; RRHH: Recursos Humanos, DO: Dirección de Operaciones; CS: Cadena de Suministros.

La probabilidad de ocurrencia de los factores también fue calculada para cada grupo de edad y cada género. En la tabla 36 se describen dichos resultados.

Tabla 36  
*Probabilidad de ocurrencia: por género y grupos de edad*

Factor	Probabilidad de ocurrencia					
	Masc	Fem	21-29	30-39	40-49	50-59
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	2	3	3	3	1	2
El nivel de exigencia es mayor que los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	2	3	2	3	3	2
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	2	3	2	3	3	2
El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	1	2	2	1	2	0
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	3	3	4	3	3	1
El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.	1	1	2	1	2	2
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	2	3	3	3	1	4

El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	4	4	5	4	5
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	2	3	4	3	3	2
Existe insatisfacción salarial.	2	2	2	2	2	3
Existe una sobrecarga de trabajo.	2	3	3	3	3	2
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	2	2	2	2	2	2
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	3	3	4	3	2	2
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	3	4	3	4	4	3
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	2	3	2	3	2	2
Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	1	1	1	1	1	0
Las personas realizan tareas que no les corresponde.	3	3	2	3	4	3
Las personas tienen descanso insuficiente.	2	3	3	2	2	1
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	2	3	3	3	3	2
Los jefes(as) les llaman la atención frente a otras personas.	1	1	1	1	1	2
Los(as) compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	1	1	1	1	1	0
Se presentan trastornos con dolor.	1	2	2	2	2	1
Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	2	2	2	2	1	1

Masc: población masculina; Fem: población femenina.

Para completar la evaluación de los riesgos encontrados, se requirió de la valoración del nivel de impacto de cada factor. Con base en el criterio de expertos en Salud Ocupacional, se definió la escala de impacto descrita en la tabla 37. Estos expertos indicaron en una escala del 1 al 5 (1= mínimo, 2= bajo, 3= medio, 4= alto, 5= muy alto) el grado de impacto que consideran que puede tener cada factor de riesgo sobre la salud y el bienestar del personal colaborador de la empresa.

Tabla 37  
*Escala de impacto*

Factor	Impacto
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	4
Se presentan trastornos con dolor.	3
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5
Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	2
Existe una sobrecarga de trabajo.	5
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	1
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	2
El nivel de exigencia es mayor a los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	3
Las personas realizan tareas que no les corresponde.	3
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	4
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	2
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	2
Las personas tienen descanso insuficiente.	3
El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	3
Existe insatisfacción salarial.	3
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	4
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	1
Los jefes les llaman la atención frente a otras personas.	1
Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	2
Los compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	2
El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.	1
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	4

## Capítulo 4: Matriz de Riesgos

A partir de los resultados de la encuesta, descritos en el capítulo anterior, se elaboró la matriz de factores de riesgo psicosocial para la organización. Para esto, se multiplicó la probabilidad de ocurrencia por el grado de impacto, y así se obtuvo la evaluación de cada factor. Ambos criterios se puntúan del 1 al 5, por lo cual los puntajes de evaluación pueden oscilar entre 0 y 25 puntos. En la matriz se resalta en rojo las evaluaciones cuyos valores se encuentran entre 15 y 25, los cuales corresponden a los factores más críticos. Las evaluaciones entre 8 y 14 se resaltan en color amarillo, y en verde se señalan los factores de riesgo con evaluaciones más bajas entre 1 y 7. Estos rangos fueron asignados por la empresa.

Para el análisis y la interpretación de los resultados, es importante considerar los criterios de evaluación de los factores, presentados en las figuras 1, 2 y 3.

Puntuación	Probabilidad de ocurrencia
1	Remota
2	Baja
3	Media
4	Alta
5	Muy alta

Figura 1

Puntuación	Impacto
1	Mínimo
2	Bajo
3	Medio
4	Alto
5	Muy alto

Figura 2

Evaluación	Clasificación de Riesgo
1 a 7	Bajo
8 a 14	Medio
15 a 25	Alto

Figura 3

Seguidamente se presentarán los resultados y hallazgos destacables de dicha matriz para cada población analizada.

#### 4.1 Factores de riesgo

##### Población total

La primera evaluación realizada fue con los 110 resultados de todas las encuestas contestadas por las personas colaboradoras de la empresa. En la figura 4 se observa la matriz de riesgos para la población total de la empresa donde se realizó el proyecto. Como se puede observar, únicamente dos factores de riesgo tienen una evaluación que los coloca en el área de mayor riesgo, resaltada en color rojo. Estos factores son (1) la presencia de exigencias cognitivas altas y (2) la necesidad de trabajar fuera del horario regular para cumplir las tareas, es decir, durante horas extra.

Ambos factores tienen un grado de impacto muy alto (5 puntos), así como una probabilidad de ocurrencia alta, por lo cual la evaluación del riesgo es clasificada como alta. Cabe destacar que estos factores son de clasificación de riesgo alta en todos los grupos analizados (ambos géneros, todas las áreas de trabajo y todos los grupos de edad), lo cual sugiere que son los dos factores de mayor relevancia por atender en la empresa. Sin embargo, como se detallará más adelante, el trabajo en horas extra prevalece en algunas áreas que en otras. Por ser factores presentes en todos los grupos analizados, estos dos serán considerados factores de riesgo alto comunes para toda la población.

MATRIZ DE RIESGOS: POBLACIÓN TOTAL			
Factor	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	4	20
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	4	20
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	4	3	12
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	4	3	12
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	4	3	12
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	4	3	12
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	2	10
El nivel de exigencia es mayor que los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	3	3	9
Las personas realizan tareas que no les corresponde.	3	3	9
Se presentan trastornos con dolor.	3	2	6
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	2	3	6
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	2	3	6
Las personas tienen descanso insuficiente.	3	2	6
Existe insatisfacción salarial.	3	2	6
Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	2	2	4
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	2	2	4
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	1	3	3
El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	3	1	3
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	1	3	3
Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	2	1	2
Los(as) compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	2	1	2
Los jefes(as) les llaman la atención frente a otras personas.	1	1	1
El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.	1	1	1

**Figura 4.**  
**Matriz de riesgos psicosociales para la población total de la empresa**

Además de los factores de riesgo de clasificación alta, cabe resaltar los factores de clasificación media (amarilla) que se ven representados en la totalidad de la población. Los factores de desgaste emocional, estrés regular, tiempo insuficiente para compartir con redes de apoyo y para realizar ejercicio, tienen altos grados de impacto y una probabilidad de ocurrencia media (puntuación 12). Esto implica que entre un 40 y 59% de la población total está expuesta a estos factores que son de alto impacto.

Por otro lado, la sobrecarga de trabajo, el desequilibrio entre el nivel de exigencia y beneficios, y la realización de tareas que no corresponden, son factores valorados como riesgos medios, por lo cual también son de interés y atención.

Entre los factores bajos se encuentran factores ambientales como la presencia de ruido que dificulta el trabajo y la exposición a temperaturas inadecuadas. A pesar de que su grado de impacto es bajo, la probabilidad de ocurrencia es de 3 puntos, por lo cual se debe considerar la elaboración de acciones para atender a estos factores. En el caso del factor de temperatura, es necesario resaltar que en todas las áreas de trabajo tiene una probabilidad media o alta.

En una condición similar se encuentran los factores de adaptabilidad inadecuada de los horarios de trabajo y vacaciones, y el largo tiempo de viaje para ir y volver del trabajo. Ambos son factores con bajo impacto, pero con probabilidad de ocurrencia media, por lo cual se puede considerar la implementación de planes preventivos para estos factores.

Seguidamente se expondrán los resultados divididos por grupo de análisis. Las matrices de riesgo de cada grupo se encuentran en el anexo 4.

## Administración y Finanzas

Para el área de trabajo de Administración y Finanzas, se obtuvieron 31 respuestas.

Con base en estas, se encontró que, además de los dos factores de riesgo alto encontrados en toda la población, se clasifican como riesgo alto para esta población el estrés y la sobrecarga de trabajo (ver figura 5).

FACTORES DE RIESGO DE CLASIFICACIÓN ALTA: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS			
Factor	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	4	20
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	4	20
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	4	4	16
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15

Figura 5

Este hallazgo es congruente con la información obtenida en las observaciones, entrevistas y búsqueda de documentación de la empresa, donde se indicó que, para este departamento, la carga de trabajo es muy alta en algunos meses del año debido a la responsabilidad del personal por hacer cierres y análisis financieros importantes.

Por otro lado, en los factores de riesgo medios resaltan por su alta probabilidad de ocurrencia la presencia de ruido y de movilidad funcional. El factor ambiental de ruido también fue anotado en la fase de observación ya que se presenta ruido de maquinaria cercana a las oficinas de esta sección y además una gran cantidad de cubículos, por lo cual hay muchas conversaciones simultáneas entre el personal colaborador.

También la insatisfacción salarial, el desgaste emocional, la falta de tiempo para compartir con redes de apoyo y para hacer ejercicio, la desproporción del nivel de exigencia con los beneficios, y el descanso insuficiente son clasificados en esta área como factores de

riesgo medios. Este último podría estar relacionado con la sobrecarga de trabajo reportada por los y las colaboradores(as) de Administración y Finanzas.

#### Mercadeo

En el área de Mercadeo, los dos factores de riesgo comunes están presentes con una probabilidad de ocurrencia alta. Al igual que en la población de Administración y Finanzas, el factor de sobrecarga de trabajo es clasificado como alto. Sin embargo, cabe destacar que en esta área además se presenta un alto riesgo de desgaste emocional.

FACTORES DE RIESGO DE CLASIFICACIÓN ALTA: MARKETING			
Factor	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	5	25
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	4	20
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	4	4	16
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15

Figura 6

En cuanto a los factores de riesgo de clasificación media, el ruido, la movilidad funcional, la falta de tiempo para hacer ejercicio y para compartir con redes sociales, el estrés y el descanso insuficiente son encontrados para esta área de trabajo.

En esta área, 22 personas completaron la encuesta.

#### Recursos Humanos

En Recursos Humanos, donde se obtuvieron 27 respuestas a la encuesta, resalta el hecho de que la necesidad de trabajar fuera del horario para cumplir con las funciones es menor que en otras áreas, ya que su probabilidad de ocurrencia es de 3 puntos. Además, esta

área únicamente tiene dos factores clasificados como riesgos altos: ambos factores comunes para toda la población.

FACTORES DE RIESGO DE CLASIFICACIÓN ALTA: RECURSOS HUMANOS			
Factor	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	5	25
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	3	15

Figura 7

Por otro lado, el estrés y la movilidad funcional son clasificados con una probabilidad de ocurrencia de 3 puntos, por lo cual se clasifican como factores de riesgo medios. Otros riesgos medios, una probabilidad de únicamente 2 puntos son la sobrecarga de trabajo, el desgaste emocional y la falta de tiempo para compartir con redes de apoyo y para hacer ejercicio.

La evaluación baja de estos últimos factores responde a la menor probabilidad de trabajar horas extra, ya que al no tener que dedicar tanto tiempo fuera de horario al trabajo, esta población tiene mayor disponibilidad para realizar ejercicio y compartir con redes sociales. Además, la sobrecarga de trabajo claramente es menor, ya que estas personas no requieren trabajar horas extra de manera tan frecuente y regular como en otras áreas de la empresa.

#### Dirección de Operaciones

Los factores clasificados como riesgo alto en el área de Dirección de Operaciones (11 respuestas a la encuesta) se enuncian en la figura 8. En esta destaca que el trabajo interfiere con la posibilidad del personal por realizar ejercicio. esto se relaciona con la sobrecarga de trabajo y con la necesidad de trabajar fuera del horario regular. No obstante, la realización de

horas extra es mayor en otras áreas, donde la dificultad de hacer ejercicio no es clasificada como riesgo alto.

FACTORES DE RIESGO DE CLASIFICACIÓN ALTA: DIRECCIÓN DE OPERACIONES			
Factor	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	4	20
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	4	4	16
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	3	15
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15

Figura 8

Además, cabe resaltar que esta área es la única donde se clasifica el factor de presencia de trastornos de dolor como un riesgo medio, ya que en las demás áreas es un riesgo bajo. Otros factores clasificados como riesgos medios son la movilidad funcional, el desgaste emocional y el estrés.

#### Cadena de Suministros

En el área de Cadena de Suministros 18 personas contestaron la encuesta. con base en estas, se encontró que además de los dos factores comunes, se presenta la sobrecarga de trabajo como un factor de riesgo de clasificación alta.

FACTORES DE RIESGO DE CLASIFICACIÓN ALTA: CADENA DE SUMINISTROS			
Factor	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	4	20
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	4	20
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15

Figura 9

El estrés, la falta de tiempo para compartir con redes de apoyo y el desequilibrio entre la exigencia y los beneficios obtenidos son factores de clasificación media.

Además, el área de Cadena de Suministros es la única donde se encuentra una probabilidad de ocurrencia alta para el factor de mucho tiempo para el desplazamiento hacia y del trabajo. Sin embargo, por su bajo impacto, se clasifica como un riesgo bajo.

### Género Femenino

De la totalidad de las encuestas, 62 respuestas corresponden a mujeres de la empresa. En esta población, los riesgos de clasificación alta incluyen los dos factores comunes y además la sobrecarga de trabajo. Esto es importante de resaltar, ya que como se expone seguidamente, en la población masculina no se encuentra la sobrecarga de trabajo como un riesgo alto sino medio.

FACTORES DE RIESGO DE CLASIFICACIÓN ALTA: GÉNERO FEMENINO			
Factor	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	4	20
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	4	20
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15

Figura 10

El desgaste emocional, el estrés, el tiempo insuficiente para hacer ejercicio y compartid con redes de apoyo, el desequilibrio entre la exigencia y los beneficios, la movilidad funcional y el descanso insuficiente son clasificados como factores de riesgo medios.

### Género Masculino

Como se mencionó anteriormente, de los 48 hombres que contestaron la encuesta, no se encontró otros riesgos de clasificación alta además de los dos factores comunes. Sin embargo, sí se encontró diferencia entre géneros en cuanto a la probabilidad de ocurrencia de las exigencias cognitivas altas, siendo mayor en los hombres que en las mujeres. En cuanto al trabajo fuera del horario regular, los hombres presentan una menor probabilidad, ya que esta es media (tres puntos), en comparación con la probabilidad alta (cuatro puntos) para la población femenina.

FACTORES DE RIESGO DE CLASIFICACIÓN ALTA: GÉNERO MASCULINO			
Factor	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	5	25
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	3	15

Figura 11

En los riesgos de clasificación media, se encuentran los mismos factores que en la población femenina, con la discrepancia de que la evaluación para los hombres es de menor puntaje que para las mujeres en todos los factores, excepto en el de estrés, donde ambos géneros tienen una evaluación de 12 puntos.

### Grupo de edad 21-29 años

23 entre las edades de 21 y 29 años contestaron la encuesta. de acuerdo con el análisis, los cuatro factores de riesgo alto son como se describen en la figura.

FACTORES DE RIESGO DE CLASIFICACIÓN ALTA: GRUPO DE EDAD 21-29 AÑOS			
Factor	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	4	20
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	4	4	16
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	3	15
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15

Figura 12

Destaca que este es el único grupo de edad donde el estrés es un factor de riesgo alto para el personal colaborador.

Además, el descanso insuficiente, la falta de tiempo para hacer ejercicio, la presencia de ruido y el desgaste emocional son clasificados como riesgos medios para esta población.

#### Grupo de edad 30-39 años

Para la población entre 30 y 39 años se obtuvieron 64 respuestas. Se puede observar en la figura 13, que el comportamiento de la distribución de los factores de riesgo es similar al resto de la empresa, ya que las exigencias cognitivas altas, el trabajo fuera del horario regular y la sobrecarga de trabajo son los factores de más alto riesgo para esta población.

FACTORES DE RIESGO DE CLASIFICACIÓN ALTA: GRUPO DE EDAD 30-39 AÑOS			
Factor	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	5	25
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	4	20
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15

Figura 13

De manera similar, los factores de riesgo medio son los mismos a los que se presentan en los otros grupos de análisis: desgaste emocional, estrés, falta de tiempo para redes de apoyo y ejercicio, movilidad funcional y desequilibrio entre exigencia y beneficios.

#### Grupo de edad 40-49 años

Los resultados de las 14 personas que contestaron la encuesta para este grupo de edad son similares a los de las personas entre 30 y 39 años. Los factores de riesgo más altos incluyen los mismos factores, como se observa en la figura 14.

FACTORES DE RIESGO DE CLASIFICACIÓN ALTA: GRUPO DE EDAD 40-49 AÑOS			
Factor	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	4	20
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	4	20
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15

Figura 14

Asimismo, los factores de riesgo de clasificación media también incluyen la movilidad funcional, el estrés, la falta de tiempo para compartir con redes de apoyo, el desgaste emocional y el desequilibrio entre exigencias y beneficios.

#### Grupo de edad 50-59 años

En las personas de 50 a 59 años, se encontró que el factor de interferencia del trabajo para hacer ejercicio es uno de riesgo alto (figura 15). Esto a pesar de que la probabilidad de ocurrencia del trabajo en horas extra no es alta sino media.

FACTORES DE RIESGO DE CLASIFICACIÓN ALTA: GRUPO DE EDAD 50-59 AÑOS			
Factor	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	5	25
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	4	4	16
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	3	15

Figura 15

Además, cabe resaltar que la sobrecarga de trabajo tiene una probabilidad de ocurrencia más baja que en los demás grupos de edad (baja probabilidad, en comparación probabilidad media para los otros grupos). Este hallazgo señala que las personas de mayor edad en la empresa no invierten tantas horas fuera del horario regular, ni tienen una carga tan alta de trabajo como personas más jóvenes.

#### 4.2 Factores de protección

Además de la identificación y evaluación de factores de riesgo, al llevar a cabo el análisis de los resultados, se identificaron factores de protección para la población colaboradora de la empresa. Estos son detallados en la siguiente tabla:

Tabla 38

*Factores de protección para el personal colaborador*

Factor	Ítems	Probabilidad de ocurrencia
Los(as) compañeros(as) de trabajo tienen relaciones cercanas y positivas.	13. Participo en actividades sociales extra laborales (no relacionadas con la empresa) con mis compañeros(as). 22. El departamento donde trabajo es unido. 27. El trabajo en equipo (en mi departamento) es el adecuado para desempeñar nuestras funciones. 51. Siento que formo parte de un grupo en mi trabajo.	4

El personal colaborador mantiene buena relación con sus jefes(as).	<p>31. Recibo retroalimentación positiva por el trabajo que desempeño.</p> <p>34. Mi jefe(a) tiene buena comunicación con sus colaboradores(as).</p> <p>40. Recibo apoyo de mi jefe(a) para realizar mis funciones.</p> <p>106. Confío en mi jefe</p>	4
Las personas perciben oportunidad de desarrollo personal y profesional dentro de la empresa.	<p>58. Asisto a las actividades de capacitación que ofrece la empresa.</p> <p>115. La empresa me brinda capacitaciones útiles para hacer mejor mi trabajo.</p> <p>91. Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.</p>	4
Las personas se sienten orgullosas de y comprometidas con su trabajo.	<p>76. Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa.</p> <p>104. Me gustaría seguir trabajando en esta empresa durante muchos años.</p> <p>112. Me siento comprometido(a) con mi trabajo.</p>	5

---

El papel protector de estos factores será analizado en el apartado de discusión y conclusiones.

## **Capítulo 5: Discusión, recomendaciones y conclusión**

### **5.1 Discusión**

En la fase de observación, se identificaron aspectos importantes para las siguientes fases de la evaluación. A continuación, se discute la contribución que realizó esta técnica para la consecución de los objetivos del proyecto.

En primer lugar, se observó que la proximidad entre compañeros(as) es un aspecto que influye sobre la comunicación entre estos(as), ya que se presentan más conversaciones tanto de temas relacionados con el trabajo como temas externos a la empresa, con personas que se encuentran en el mismo cubículo o cubículos adyacentes. Asimismo, se encontró que la mayoría de las conversaciones no relacionadas al trabajo se presentaron entre personas cuyos puestos de trabajo se encuentran cercanos. Esto indica que la disposición física del espacio incide sobre la creación de vínculos, lo cual puede influir sobre el apoyo social que percibe el personal colaborador y la posibilidad de trabajar en equipo.

La forma de interactuar de los colaboradores y las colaboradoras de todas las áreas denota una relación de confianza con sus pares. Sin embargo, se observaron pocas interacciones con los gerentes y puestos de jefatura, por lo cual se consideró necesario indagar sobre la naturaleza de las relaciones con los puestos más altos en las siguientes fases de la evaluación.

También se encontró que todos los cafetines cuentan con microondas y refrigerador, lo cual facilita que las personas lleven alimentos para meriendas y almuerzo preparados en casa, además de contar con el comedor de la empresa. Eso es de gran importancia dado que permite a los colaboradores tener control sobre el tipo de alimentos que consumen, y posiblemente incluir una dieta saludable y balanceada en el trabajo.

A partir de lo observado y analizado, se consideró que los siguientes temas se debían indagar más en futuros pasos del proyecto: temperatura, iluminación y ruido en el lugar de trabajo, relación y apoyo de pares, y relación y apoyo con jefes(as).

Después de la realización de la observación, las entrevistas semi estructuradas realizadas a una muestra del personal, permitió profundizar e indagar otros aspectos identificados anteriormente.

En primer lugar, se encontró que la mayoría de las personas entrevistadas se encuentran satisfechas con la claridad de las instrucciones que reciben, así como la claridad de las funciones de su puesto. Sin embargo, en el departamento de Recursos Humanos, las personas de puestos no gerenciales reportan una necesidad por mejorar la claridad de estos aspectos. En las áreas de Mercadeo y Servicios Compartidos se reporta la necesidad de que haya un proceso de inducción más específico para tener mayor claridad sobre lo que se espera de su puesto.

Se encuentra que el trabajo en equipo es considerado indispensable en todos los departamentos. Sin embargo, en Recursos Humanos y Mercadeo se reporta que el trabajo en equipo dentro del departamento es insuficiente para conseguir los objetivos. Mientras que, en los departamentos de Informática, Logística y Finanzas se reporta dificultad de comunicación, cohesión y trabajo en equipo entre distintos departamentos o áreas.

En todos los departamentos se indica la oportunidad de mejorar la comunicación entre colaboradores para tener un trabajo en equipo más eficiente.

El apoyo entre compañeros(as) de la misma área es considerado suficiente y adecuado para cumplir las funciones. El personal entrevistado reporta que el apoyo social depende del nivel de confianza e intimidad entre compañeros(as). Algunas personas no buscan apoyo

social porque son más reservadas, sin embargo, todo el personal entrevistado considera que cuenta con dicho apoyo si lo necesita.

Además, destacó que en los departamentos de Recursos Humanos, Mercadeo y Finanzas, se reporta una insuficiencia del apoyo de los(as) jefes(as) hacia sus colaboradores(as). Las principales formas de contacto y comunicación entre los colaboradores(as) y sus jefes(as) en toda la organización son el contacto cara a cara, el correo electrónico y el uso de chats por WhatsApp.

Resalta que el departamento de Recursos Humanos es el único que reporta una percepción de que el presupuesto para sus proyectos es limitado porque no son prioritarios para la empresa. Se percibe que se recorta el presupuesto de Recursos Humanos antes que el presupuesto para otros departamentos. Además, se considera que el dinero se invierte en proyectos de bajo impacto.

La flexibilidad de horario es un aspecto valorado de forma positiva en todos los departamentos, ya que permite que las personas adecúen su hora de entrada y salida según más les conviene.

Destacó también, que existe una discrepancia entre la percepción de personas en puestos de gerencia y de otros puestos con respecto a la inversión de horas extra, en los departamentos de Informática y Recursos Humanos. Las personas en puestos de gerencia tienden a indicar que no es necesario trabajar horas extra, mientras que las personas de otros puestos indican que sí invierten horas extra de trabajo. En Mercadeo, Servicios Compartidos y Finanzas se indica que las horas extra son frecuentes en todos los puestos.

En Recursos Humanos existe discrepancia entre la percepción de la gerencia y de otros puestos con respecto a las posibilidades de crecimiento profesional. En Recursos

Humanos, Mercadeo y Servicios Compartidos, se percibe que la posibilidad de ascender de puesto es difícil.

La mayoría de las personas entrevistadas indican que existen oportunidades de crecimiento personal por medio de talleres, capacitaciones, cursos y otras actividades. Sin embargo, estas tienen un bajo impacto debido a que las personas no asisten a estas actividades porque les quita tiempo de su trabajo.

Algunas personas indican que el nivel de exigencia es mayor a la retribución que obtienen por parte de la empresa, tanto en tema salarial como de otros beneficios.

Al finalizar esta fase del proyecto, se consideró importante indagar si la falta de apoyo de jefes y jefas hacia sus colaboradores(as) es una condición generalizada de algunos departamentos, o si se trata de interacciones específicas entre algunas personas con sus jefes(as). También se propuso examinar las percepciones de las personas con respecto a las oportunidades de crecimiento profesional y personal e inquirir sobre la satisfacción de las personas sobre las formas de retribución y los beneficios con los que cuentan. Asimismo, a partir del análisis de estos resultados, se encontró la necesidad de realizar los análisis posteriores para la encuesta y la matriz, divididos por área de trabajo, dada la variedad y diferencias en las respuestas sobre un mismo tema entre personas de distintas áreas.

Con respecto a los resultados de la matriz de riesgos psicosociales, se encontró que en la organización existen dos factores de riesgo principales: la presencia de existencias cognitivas altas y la necesidad de trabajar fuera del horario de trabajo para cumplir con todas las funciones. Dado que estos dos factores se encuentran en el análisis de la población total, así como en cada subgrupo de análisis (áreas de trabajo, géneros y grupos de edad), es pertinente discutir los efectos que estos podrían tener para la salud y el bienestar del personal colaborador.

## Exigencias cognitivas altas

El factor denominado “El trabajo presenta exigencias cognitivas altas” fue evaluado como el riesgo más alto al que están expuestos los(as) colaboradores(as) de la empresa. De acuerdo con varias investigaciones, las personas que tienen trabajos con un nivel de demanda cognitiva muy alto están en mayor riesgo de padecer diversos tipos de afectaciones física y psicológicas.

Las altas demandas cognitivas en el trabajo se asocian con mayor probabilidad de sufrir problemas de salud severos, como enfermedades coronarias (Nilsen et al., 2014), enfermedades mentales, depresión (Battams, Roche, Fischer, Lee, Cameron y Kostadinov, 2014), síndrome de *burnout* (Borritz et al., 2006) y trastornos del sueño (Åkerstedt, Knutsson, Westerholm, Theorell, Alfredsson y Kecklund, 2002).

A pesar de los riesgos de presentar exigencias cognitivas altas al personal colaborador, también existe evidencia que indica que este tipo de exigencias tiene beneficios cognitivos para las personas trabajadoras. El estudio de Fisher, Stachowski, Infurna, Faul, Grisch y Tetrik (2014) encontró que trabajar en una ocupación caracterizada por altas demandas cognitivas, se asocia con un mejor funcionamiento cognitivo antes de la jubilación, y una tasa más lenta de deterioro después de la jubilación.

Es importante tomar en cuenta que el tipo de trabajos desempeñados en la empresa requiere de solución de problemas de diversas índoles, creatividad, innovación y dar respuesta rápida y eficaz a las situaciones que se presentan en el día a día. Por lo cual la presencia de exigencias cognitivas altas no es un factor que se pueda eliminar. No obstante, si se conoce que este factor representa un peligro para la salud del personal colaborador, es

necesario que se mida y controle, para evitar que las altas demandas cognitivas, en conjunto con otros factores, puedan afectar el bienestar de las personas en la empresa.

#### Horarios de trabajo extendidos

Desde los años sesenta se propuso que la cantidad de horas en el trabajo influye y afecta la vida de las personas trabajadoras y de sus familias. Desde entonces se ha estado investigando este aspecto de la vida laboral y se efecto sobre la salud de las personas (Sparks, Cooper, Fried y Shirom, 1997).

El estudio meta analítico de Sparks et al. (1997) encontró una correlación significativa entre la salud, tanto psicológica como física, y las horas de trabajo, donde se refleja que hay un aumento de síntomas negativos en salud al trabajar más horas semanales. Según sus análisis, se propone que 48 horas de trabajo semanales es el punto de corte donde se presentan problemáticas de salud. Esto es apoyado por otra investigación que encontró que las jornadas de más de 55 horas semanales, en comparación con jornadas regulares de 35-40 horas a la semana, se asocian más con un aumento del riesgo de sufrir enfermedades coronarias e infartos (Kivimäki et al., 2015).

Ambos estudios recién citados encontraron que el trabajo durante horarios extendidos aumenta el riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares (Kivimäki et al., 2015; Sparks et al., 1997). Esto es de especial relevancia, dado que en Costa Rica según el análisis de situación de salud de Costa Rica (Ministerio de Salud, 2014), la principal causa de muerte de las personas costarricenses son las enfermedades del sistema circulatorio.

En la encuesta se encontró que el 63% del personal debe trabajar fuera de su horario para cumplir con su trabajo, 81.82% del personal reporta que su jornada laboral varía entre 8 y 12 horas diarias, y 5.45% del personal indica que trabaja más de 12 horas diarias. Estos

datos indican que es altamente probable que las personas de la empresa sobrepasen frecuentemente las 48 o 55 horas semanales de trabajo que se indican como riesgo para la salud según los estudios de Kivimäki et al. (2015) y Sparks et al. (1997).

El trabajar muchas horas extra se ha asociado además con malos hábitos de salud como mantener una dieta inapropiada, no realizar ejercicio y consumir tabaco (Sparks et al., 1997), los cuales también aumentan el riesgo de padecer otras enfermedades.

Además del trabajo en horas extendidas o fuera del horario regular, el seguir pensando en el trabajo mientras las personas están en casa fue un aspecto evaluado en la encuesta, y cabe destacar que se encontró una alta prevalencia de este (76.19% en la población total). Este es el factor que, según Åkerstedt et al. (2002) más se relaciona con la perturbación del sueño. La revisión realizada por Linton et al. (2015), también encontró que los factores psicosociales del lugar de trabajo influyen sobre la calidad del sueño de las personas trabajadoras.

Asimismo, se ha encontrado que las horas de trabajo excesivas y la necesidad de trabajar rápidamente se asocian con la depresión (Battams et al., 2014), ambos presentes en la empresa evaluada.

Hill et al. (2001) indican que las personas pueden manejar mejor las largas horas de trabajo cuando tienen control sobre su horario y sobre dónde lo realizan, lo cual señala que esta es una medida que se puede tomar para mitigar el efecto del trabajo en horas extendidas.

Además de los dos factores de riesgo principales, en la matriz se identificaron y evaluaron otros riesgos presentes en la organización. A continuación, se describen algunos otros factores que también presentan una alta incidencia y podrían representar un riesgo para la salud y el bienestar del personal de la empresa.

### Sobre carga de trabajo

Tanto en la población total como en cada grupo analizado, el factor de riesgo “Existe una sobrecarga de trabajo” se evaluó entre 10 y 15 puntos, colocando este factor como uno de alto riesgo para algunos grupos (género femenino, grupos de edad desde los 21 hasta los 49 años, y áreas de Administración y Finanzas, Mercadeo, Cadena de Suministros y Dirección de Operaciones).

La carga excesiva de trabajo afecta las interacciones familiares de los trabajadores y trabajadoras (Goh et al., 2015). El incremento de las demandas en el trabajo y en el hogar dificulta el balance entre la vida personal y laboral. Cuando se presenta un desequilibrio entre la vida laboral y familiar debido a las altas demandas laborales, se presentan problemáticas tales como menor interacción con la familia, más conflictos matrimoniales, menos involucramiento en la vida de los(as) hijos(as), aumento en el abuso de alcohol y menor calidad de vida. Además, se puede afectar el desempeño en el trabajo al aumentar el ausentismo y disminuir la satisfacción laboral (Hill et al., 2001).

La sobrecarga está relacionada con otros factores de riesgo como el trabajo fuera de horario y la realización de tareas que no le corresponden a la persona.

Según Sparks et al. (1997) la sobrecarga de trabajo lleva a largas horas de trabajo, lo cual además se asocia con el estrés. Esto, aunado a otros estresores laborales pueden afectar significativamente la salud de las personas trabajadoras.

Por otro lado, es importante considerar que el 52.43% del personal que contestó la encuesta indicó que debe realizar tareas que no forman parte de la descripción de su puesto. Esta práctica es común en las empresas, y puede proporcionar oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Sin embargo, también expone al personal a asumir responsabilidades y tareas

que le sobrecarguen, de manera que su salud y su capacidad de realizar efectivamente el trabajo se vean afectadas.

#### Adaptabilidad de horarios y locación

Debido al aumento en las horas de trabajo que se ha experimentado en años recientes, algunos empleadores han implementado beneficios para influir positivamente sobre el equilibrio entre trabajo y familia. Dos ejemplos son la flexibilidad de horario y la flexibilidad de locación. Estos se refieren a ofrecer a las personas la posibilidad de readaptar los horarios de trabajo, dentro de ciertos lineamientos; y a permitir cierto grado de libertad para que las personas colaboradoras trabajen desde su hogar, o bien, desde otro espacio donde sea de mayor comodidad (Hill et al., 2001).

A pesar de que, en la empresa evaluada las personas tienen la posibilidad de escoger entre dos opciones de horario de entrada, 42% del personal reporta que los horarios de trabajo y vacaciones no se adaptan a sus necesidades.

Según los autores citados, existen estudios que han indicado que la flexibilidad de horario de trabajo contribuye al logro de los objetivos organizacionales, y además las personas que disfrutan este beneficio tienen mayor satisfacción laboral, mayor probabilidad de quedarse en su trabajo y tienen una mayor iniciativa que las personas que no gozan este beneficio (Hill et al., 2001).

Estos mismos autores indican que las personas al tener la posibilidad de escoger dónde trabajar, aumentan su productividad, pueden dedicar más horas al trabajo, disminuyen su estrés, pasan menos horas sentadas debido a que se ahorran el tiempo de viaje, y tienen un mejor equilibrio entre el trabajo y vida familiar (Hill et al., 2001).

## Estrés

Como se mencionado anteriormente, diversos factores de riesgo se asocian a la presencia de estrés en el trabajo. Cuando la presión en el trabajo es crónica e ingobernable, resulta en un estrés laboral que ahora se reconoce como una experiencia negativa como consecuencia de la exposición a malas condiciones de trabajo (Leka et al., 2015).

Aunque no se calificó como un riesgo alto, el factor de que las personas colaboradoras se sientan estresadas frecuentemente tiene una evaluación de riesgo medio para la totalidad de los grupos analizados. Esto es de gran importancia, dado que existe abundante evidencia sobre las consecuencias negativas del estrés sobre la salud de las personas.

Varios factores de riesgo cardiovascular están asociados con un entorno laboral psicosocial estresante, tales como el síndrome metabólico, diabetes tipo II, hipertensión, obesidad, conductas adversas a la salud, y marcadores de una actividad desregulada del sistema autónomo y endocrino. Además, la depresión se asocia con el estrés laboral (Leka et al., 2015).

También existe evidencia de que el estrés puede causar una disminución en el desempeño laboral, y llevar a productividad reducida o accidentes laborales (Leka et al., 2015).

## Actividad física y sedentarismo

A pesar de que el factor de sedentarismo no fue incluido en la matriz de riesgos, es importante destacar que en las observaciones se encontró que el personal colaborador invierte la mayoría de su tiempo en el trabajo en posición sentada. Si la jornada laboral de la mayoría de las personas es de entre 8 y 12 horas diarias, y además, el 43% de la población indica que le toma mucho tiempo desplazarse del trabajo a su casa, esto implica que el personal está presentando una alta prevalencia de conducta sedentaria.

La conducta sedentaria se define como cualquier comportamiento en vigilia donde el gasto energético sea igual o menor a 1.5 METs, mientras se encuentra en posición sentada o reclinada (Brocklebank, Falconer, Page, Perry y Cooper, 2015).

En la revisión sistemática de Brocklebank et al. (2015), se encontró una asociación desfavorable entre el tiempo total de sedentarismo y la sensibilidad a la insulina, propiciando mayor resistencia a la misma y por tanto, mayor riesgo de padecer diabetes tipo II.

El sedentarismo también se asocia con el aumento de los triglicéridos y el colesterol HDL, y otros factores de riesgo metabólicos que aumentan el riesgo de mortalidad (Brocklebank et al., 2015; Koster et al., 2012).

El estudio de Koster et al. (2012) dividió en cuatro categorías a los sujetos estudiados, según la cantidad de horas de sedentarismo y estudió la mortalidad de estos. Sus resultados indican que las personas que en promedio pasaron 12 horas sentadas, tuvieron cinco veces mayor riesgo de muerte que las personas que pasaron seis horas sentadas.

Un aspecto de especial relevancia es que el efecto del sedentarismo es independiente del nivel de actividad física, lo cual indica que las personas, aunque realicen ejercicio físico moderado o intenso, tienen un efecto perjudicial sobre su salud al pasar muchas horas sentadas (American College of Sports Medicine, 2018; Brocklebank et al., 2015; Koster et al., 2012).

Por otro lado, se conoce que la participación en actividad física y ejercicio trae múltiples beneficios tales como mejorar la función cardiovascular y respiratoria, reducir los riesgos de sufrir enfermedades cardiovasculares, reducir la morbilidad y mortalidad, disminuir la depresión y ansiedad, mejorar la función cognitiva, aumentar la sensación de bienestar, y mejorar el desempeño en el trabajo (American College of Sports Medicine, 2018).

La falta de actividad física se asocia con un mayor riesgo de sufrir trastornos del sueño (Åkerstedt et al., 2002), y además altos niveles de actividad física parecen disminuir, aunque no eliminar, el riesgo de muerte asociado al sedentarismo (Ekelund et al., 2016).

Con base en estos datos, se encuentra la necesidad de que los(as) colaboradores(as) de la empresa, disminuyan la cantidad de horas de conducta sedentaria, y además realicen ejercicio físico para mitigar las consecuencias del sedentarismo en su trabajo. Sin embargo, de acuerdo con la matriz de riesgos, el factor denominado “El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio” tiene una evaluación de 12 puntos para la población total, lo cual lo convierte en un riesgo medio. Esta evaluación varía según diferentes grupos de análisis, pero se encuentra clasificado como un riesgo medio para la mayoría, e incluso es un riesgo alto para algunos grupos.

Por lo tanto, los aspectos de conducta sedentaria y de participación en actividades de ejercicio, deben ser abordados por la empresa para disminuir el riesgo de enfermedad y mortalidad de su personal colaborador.

#### Trastornos de dolor

Existe evidencia de que hay una relación entre el dolor lumbar y algunos factores de riesgo psicosocial tales como el desequilibrio entre familia y trabajo, la exposición a un ambiente hostil, e inseguridad en el trabajo (Yang, Haldeman, Lu y Baker, 2016). Según estos autores, trabajar durante más de 60 horas a la semana representa un riesgo aumentado de sufrir dolores lumbares.

Considerando la cantidad de horas de sedentarismo calculadas para la población de la empresa, destaca no se reporte una mayor incidencia de dolores musculares en la encuesta.

No obstante, en los datos reportados por el área de Salud al inicio del proyecto, se indica que las afectaciones musculoesqueléticas representan el 15% de las quejas de salud del personal.

En el área de Dirección de Operaciones, se encontró que el factor de presentar trastornos de dolor tiene una clasificación de riesgo medio. Esas dolencias reportadas en esta área específica podrían estar relacionadas con el hecho de que allí mismo hay un riesgo alto de no tener tiempo suficiente para hacer ejercicio, o bien, cabría analizar si hay factores ergonómicos o de otra índole que esté afectando específicamente a esta población.

#### Diferencias entre géneros

En cuanto a las diferencias entre géneros encontradas en la matriz de riesgos, resalta que las mujeres reportan una probabilidad más alta para la sobrecarga de trabajo y la realización de trabajo fuera del horario regular. Además, esta población tiene a nivel general, mayores puntuaciones en la evaluación de los riesgos que la población masculina. Específicamente, en cuanto al desgaste emocional y falta de tiempo para compartir con redes de apoyo y para realizar ejercicio, las mujeres presentan un mayor riesgo que los hombres.

Sin embargo, en el caso del riesgo de exigencias cognitivas altas, los hombres reportan una mayor probabilidad de ocurrencia que las mujeres.

#### Diferencias entre grupos de edad

La discrepancia entre grupos de edad en cuanto a la sobrecarga laboral y el trabajo en horas extra del personal colaborador indica que las personas de mayor edad tienen menos tareas que las personas menores de 50 años. Esto se podría deber a que las personas de 50 a 59 años ocupan puestos de mayor rango. Es un fenómeno que protege la salud de las personas de edad más avanzada, sin embargo, las personas más jóvenes también están expuestas a sufrir problemas de salud física y mental por la sobrecarga y los horarios extendidos de trabajo.

Es destacable que, en el grupo de 50 a 59 años, es el único donde tres de los factores obtuvieron una evaluación de 0 punto. Esto sugiere que es un grupo de edad en menor riesgo que los demás, o bien que, dado que es una evaluación de auto reporte, esta población tiende a subestimar los factores de riesgo a los que está expuesta, en comparación con poblaciones más jóvenes.

En los grupos de 21 a 29 años, el estrés se clasifica como un riesgo alto, y en los grupos de 30 a 49 años, este es un riesgo medio. Debido a la información presentada anteriormente y las consecuencias y riesgos asociados al estrés, es de gran importancia atender a este factor en la población joven que reporta tan alta prevalencia.

#### Factores de protección

Como se presentó anteriormente, en la encuesta realizada, se identificaron factores de protección presentes en la población colaboradora de la empresa. A continuación, se describe cómo estos factores pueden mejorar la calidad de vida o mitigar los efectos negativos de los factores de riesgo en las personas trabajadoras según la evidencia lo indica.

Se ha encontrado que el apoyo social en el lugar de trabajo, en especial del(la) supervisor(a) tiene un efecto positivo sobre la salud y el bienestar de las personas colaboradoras. (Ganster, Fusilier y Mayes, 1986).

La percepción del apoyo del(la) supervisor(a) es el grado en el que una persona colaboradora de la empresa considera que es apoyada por su respectivo(a) supervisor(a) (Gok, et al., 2015). El apoyo del (la) supervisor(a) puede mediar la relación entre la carga de trabajo y los conflictos familiares (Goh et al., 2015), y esta forma de apoyo se correlaciona con menor desgaste emocional y menor ansiedad (Hämmig, 2017).

No contar con un apoyo de parte del(la) supervisor(a) para problemas laborales y personales, se relaciona con un aumento del riesgo de sufrir problemas de salud y además tener un desempeño desmejorado en el trabajo (Hämmig, 2017).

El 74.65% de las personas encuestadas indicaron que mantienen una buena relación con sus jefes(as), lo cual es un hallazgo positivo para la empresa, ya que un alto porcentaje de personas cuenta con ese factor de protección. Sin embargo, es un factor que se debe fortalecer, ya que una cuarta parte de la población no reporta tener una relación positiva con sus supervisores(as).

Según Gok et al. (2015) la satisfacción laboral está relacionada con la identificación con la organización. Cuando una persona se identifica con su organización, desarrolla un lazo emocional que generalmente conlleva mayor satisfacción en el trabajo. Los y las supervisores(as) tienen un papel importante en la estructuración de un ambiente laboral que propicia la satisfacción de su personal colaborador (Gok, et al., 2015).

Goh et al. (2015) proponen que el mantenimiento del bienestar de los(as) trabajadores(as) es una tarea diaria, por lo cual los(as) supervisores(as) deben ser conscientes de la carga de trabajo que asignan a su personal. Esto se traduce en mejorar el manejo del tiempo, la asignación de tareas y proyectos y la coordinación de recursos. Estos autores consideran que implementar políticas organizacionales podría ser más costoso y menos efectivo que simplemente construir una organización con cultura de apoyo a la familia. Esto se logra al fomentar que los supervisores discutan y se adecúen a las preocupaciones familiares de sus colaboradores.

Además del apoyo de los(as) jefes(as), existen otras fuentes o redes de apoyo importantes a las que las personas pueden recurrir.

El 66.73% del personal que completó la encuesta presenta el factor de protección de contar con relaciones cercanas y positivas con sus colegas. Algunos estudios indican que el apoyo social percibido protege de enfermedad cardiovascular y mortalidad por cualquier causa. Asimismo, contar con diferentes tipos y fuentes de apoyo social tiene un mayor efecto protector en el bienestar físico y psicológico (Hämmig, 2017), y además reduce el riesgo de padecer perturbaciones en el sueño (Åkerstedt et al., 2002; Linton et al., 2015). Se ha encontrado que las mujeres tienden a tener más fuentes de apoyo que los hombres (Hämmig, 2017).

Además de los efectos positivos sobre la salud, el apoyo social es beneficioso para el bienestar en el trabajo. Las personas que cuentan con apoyo social han mostrado tener menos estrés laboral, mejores estrategias de afrontamiento para la presión en el trabajo, mayor satisfacción laboral, mejor desempeño en el trabajo, menos lesiones musculoesqueléticas, y menor ausentismo (Hämmig, 2017).

Aunque la mayoría de las personas encuestadas reportan contar con apoyo social de sus compañeros(as), el fortalecimiento de esta forma de apoyo en la empresa podría traer beneficios a la organización y a sus colaboradores(as).

Por otro lado, a pesar de que no fue un factor evaluado o medido objetivamente en los instrumentos de evaluación, a lo largo de todo el proyecto se apreció una identificación con la marca y con la empresa, que se ve parcialmente reflejada en el orgullo que sienten las personas de trabajar ahí. Según la encuesta, 95.14% de las personas se sienten orgullosas de formar parte de esa empresa.

Asimismo, al consultar en la encuesta si el personal desea trabajar en esa empresa durante muchos años, la gran mayoría respondió afirmativamente (88.24% del personal).

Esto señala que existe identificación y compromiso fuerte, lo cual, como ya se mencionó, tiene un efecto importante sobre la satisfacción laboral.

Previamente se discutieron los beneficios de implementar medidas de horario flexible y de trabajar desde casa. En la empresa evaluada existen ambas medidas dentro de ciertos lineamientos, sin embargo, el permiso para trabajar desde casa depende de cada jefe(a). En la encuesta se encontró que al 82.35% del personal le gusta trabajar desde casa, pero solo 68% de las personas tienen esa posibilidad.

Para esas personas, dicha posibilidad que la empresa les brinda puede ayudar a mitigar los efectos de otros factores de riesgo, y proveer ciertos beneficios para su calidad de vida. Sin embargo, considerando todos los posibles beneficios, sería provechoso para la empresa, que se genere una política que permita que todas o la mayoría de las personas puedan trabajar desde su casa.

La investigación de Hill et al. (2001) afirma que la implementación de programas de flexibilidad es estadísticamente equivalente a una disminución de 11 horas de trabajo semanales, debido a la mejora de la percepción sobre el equilibrio entre trabajo y familia.

También es importante rescatar que la empresa invierte en diferentes programas de capacitación para que las personas tengan la posibilidad de crecimiento. De acuerdo con la encuesta, 76.12% del personal percibe oportunidad de desarrollo personal y profesional dentro de la empresa. Esto es otro aspecto que puede fortalecer la satisfacción laboral y además, ayudar a mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

## 5.2 Recomendaciones para la empresa

- Evaluar con un consultor externo a la empresa las cargas por puesto de trabajo, para contar con una evaluación objetiva y específica de dicho factor, ya que fue uno de los factores encontrados con mayor frecuencia en la evaluación realizada.
- Comparar y contrastar los hallazgos de la evaluación de riesgos con los resultados de la evaluación de clima organizacional para encontrar aspectos de la evaluación de clima que podría predecir factores de riesgo que fueron identificados en la evaluación.
- Crear un registro de salud para poder identificar las afectaciones de salud más comunes en el personal colaborador, y tomar en cuenta esta información al evaluar los riesgos psicosociales.
- Tomar medidas para fortalecer las relaciones sociales y el apoyo entre colegas, para robustecer este factor de protección contra los riesgos presentes o que se podría presentar eventualmente.
- Crear espacios de diálogo entre colaboradores(as) y supervisores(as) periódicamente, para discutir inquietudes, necesidades y oportunidades de desarrollo, de forma tal que el personal colaborador cuente con una guía y apoyo para su crecimiento dentro de la organización.
- Prestar atención al manejo de factores de riesgo vascular en personas que trabajan horarios extendidos, dada la evidencia reportada sobre la asociación entre este factor y los riesgos cardiovasculares.
- Programar pausas activas, donde las personas se levanten de sus puestos para estirar y moverse durante unos minutos, para contrarrestar parcialmente el efecto del sedentarismo sobre la salud del personal colaborador.

- Ofrecer opciones de gimnasios o actividades físicas dentro de la empresa, que se pueda realizar antes de la entrada, a la hora de almuerzo o a la salida del trabajo, de forma que se adapten a los horarios del personal y sea un hábito más accesible.
- Revisar y especificar los lineamientos de flexibilidad de espacio de trabajo (Home Office) para toda la empresa de manera que se diseñe un sistema que sea congruente con las políticas y necesidades existentes, así como con la cultura organizacional.

### **5.3 Recomendaciones para la Escuela de Psicología**

- Promover la realización de trabajos finales de graduación en la modalidad de Proyecto de Graduación, con el fin de que el estudiantado ponga en práctica las habilidades adquiridas en áreas específicas de psicología en conjunto con las destrezas en investigación.
- Definir en detalle los parámetros para la presentación de anteproyectos de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Psicología en formato de proyecto de graduación.
- Incluir en la guía de evaluación de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Psicología, los criterios específicos por revisar para la modalidad de proyecto de graduación.
- Incluir en el curso de investigación 8 invitaciones a graduados en las cuatro modalidades de trabajo final de graduación para que los y las estudiantes puedan conocer de primera mano las características de cada modalidad.

## 5.4 Conclusiones

El trabajo realizado permitió elaborar una matriz de riesgos psicosociales que resume y evalúa estos factores que podrían afectar tanto la salud y el bienestar del personal colaborador como el desempeño de la empresa.

Tanto la revisión bibliográfica como la experiencia durante la realización del proyecto apuntan a que la práctica de evaluar riesgos de tipo psicosocial es relativamente nueva en el área latinoamericana, por lo cual es difícil encontrar personas con experticia en este tema. No obstante, los(as) psicólogos(as), al trabajar en conjunto con profesionales de otras disciplinas, tienen la capacidad de realizar una evaluación de calidad sobre estos aspectos, y esto podría convertirse en un nuevo ámbito de trabajo para los(as) profesionales en psicología en Costa Rica.

Como alcance del trabajo, se debe señalar que la metodología escogida e implementada permitió recolectar información valiosa y necesaria para el objetivo propuesto. Sin embargo, como limitación, se encuentra que la mayoría de la información recabada fue de auto reporte, lo cual podría sesgar los resultados. Por lo tanto, se propone que se realice otras evaluaciones específicas y objetivas sobre algunos de los factores, con el fin de determinar cuáles acciones se debe tomar para intervenir sobre los mismos.

En el proceso diagnóstico, se descubrió que la evaluación de riesgos psicosociales en una organización involucra una gran cantidad de aristas, por lo cual es necesario priorizar los temas por evaluar. En cada fase del proceso se encontraron aspectos importantes que se debían incluir y estudiar con mayor profundidad, y con base en estos hallazgos, se refinó la búsqueda y recolección de información. En futuras aplicaciones de este tipo de evaluaciones,

los factores evaluados se deben adecuar a las necesidades y características de la organización donde se realiza el diagnóstico.

Durante el proceso de diagnóstico, una de las situaciones que se expresó en repetidas ocasiones por los colaboradores, fue la existencia de criterios distintos en cuanto a las condiciones laborales, que los colaboradores explicaban principalmente por las diferencias culturales existentes entre el país de procedencia de la gerencia y las operaciones. Con base en esto, señalaron la dificultad que se presenta para realizar programas de prevención y promoción de la salud, ya que estos no son considerados prioritarios para la gerencia, sino que se tratan como una inversión complementaria, que no conlleva una ganancia económica o beneficio para la organización. Por este motivo, el presente diagnóstico, señalaron algunos colaboradores, podría ayudar a mitigar dichas diferencias, aportando criterios basados en la evidencia recopilada de las condiciones de trabajo y algunos posibles aspectos de mejora.

La literatura señala que el manejo de riesgos psicosociales se debe considerar, no solo desde una perspectiva de salud y recursos humanos, sino desde una perspectiva estratégica, para traer resultados positivos para la empresa y sus colaboradores(as). Si el manejo de riesgos psicosociales se integra en las operaciones rutinarias de la empresa, en lugar de ser considerada un complemento, se podría generar beneficios importantes tanto para la población trabajadora como para la organización. Esta integración debe abarcar no solo la mitigación de los aspectos negativos, sino el fortalecimiento de las prácticas que generan un impacto positivo a nivel individual y organizacional.

Asimismo, tomar acciones para mejorar las condiciones laborales, y por ende la salud a largo plazo de las personas colaboradoras, es una estrategia preventiva para mejorar la salud pública.

## Referencias Bibliográficas

- Åkerstedt, T., Knutsson, A., Westerholm, P., Theorell, T., Alfredsson, L., & Kecklund, G. (2002). Sleep disturbances, work stress and work hours: a cross-sectional study. *Journal of psychosomatic research*, 53(3), 741-748.
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2014). *Instructivo para la Elaboración de la Matriz de Riesgos*.
- American College of Sports Medicine, In Riebe, D., In Ehrman, J. K., In Liguori, G., & In Magal, M. (2018). *ACSM's guidelines for exercise testing and prescription*.
- Battams, S., Roche, A. M., Fischer, J. A., Lee, N. K., Cameron, J., & Kostadinov, V. (2014). Workplace risk factors for anxiety and depression in male-dominated industries: a systematic review. *Health Psychology and Behavioral Medicine: an Open Access Journal*, 2(1), 983-1008.
- Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial. (2010). Ministerio de la protección social, República de Colombia. ISBN 978-958-8361-93-2.
- Borritz, M., Rugulies, R., Bjorner, J. B., Villadsen, E., Mikkelsen, O. A., & Kristensen, T. S. (2006). Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian Journal of Social Medicine*, 34(1), 49-58.
- Brocklebank, L. A., Falconer, C. L., Page, A. S., Perry, R., & Cooper, A. R. (2015). Accelerometer-measured sedentary time and cardiometabolic biomarkers: a systematic review. *Preventive medicine*, 76, 92-102.
- Carvajal, M. y Ramírez, V.A. (2011). Análisis del riesgo psicosocial en los trabajadores de la Corporación Sirviendo con Amor en la ciudad de Pereira bajo el Enfoque de

- Gestión de Riesgo Ocupacional. (Tesis para optar por el título de Master en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional).
- Contrada, R. (2011). Stress, Adaptation and Health. En R.J. Contrada y A. Baum (Eds.), *The Handbook of Stress Science: Biology, Psychology, and Health* (1-10). New York: Springer Publishing Company.
- Dallman, M.F. y Helhammer, D. (2011). Regulation of the Hypothalamo–Pituitary–Adrenal Axis, Chronic Stress, and Energy: The Role of Brain Networks. En R.J. Contrada y A. Baum (Eds.), *The Handbook of Stress Science: Biology, Psychology, and Health* (11-36). New York: Springer Publishing Company.
- Dehabhar, F.S. (2011). Effects of Stress on Immune Function: Implications for Immunoprotection and Immunopathology. En R.J. Contrada y A. Baum (Eds.), *The Handbook of Stress Science: Biology, Psychology, and Health* (47-64). New York: Springer Publishing Company.
- Ekelund, U., Steene-Johannessen, J., Brown, W. J., Fagerland, M. W., Owen, N., Powell, K. E., Bauman, A., Lee, I.M., y Lancet Sedentary Behaviour Working Group. (2016). Does physical activity attenuate, or even eliminate, the detrimental association of sitting time with mortality? A harmonised meta-analysis of data from more than 1 million men and women. *The Lancet*, 388(10051), 1302-1310.
- Equipo Técnico de Trabajo Decente de la Organización Internacional de Trabajo para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana (sf). La organización del trabajo y los riesgos psicosociales.
- Fernández-Abascal, E.G., Martín, M.D. y Domínguez, J. (2002). *Procesos Psicológicos*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Fernández Ballesteros, R. (2007). *Evaluación psicológica: Conceptos, métodos y estudio de casos*. Pirámide.
- Fisher, G. G., Stachowski, A., Infurna, F. J., Faul, J. D., Grosch, J., & Tetrick, L. E. (2014). Mental work demands, retirement, and longitudinal trajectories of cognitive functioning. *Journal of occupational health psychology, 19*(2), 231.
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of applied psychology, 71*(1), 102.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración, (42)*, 43-61.
- Goh, Z., Ilies, R., & Wilson, K. S. (2015). Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 89*, 65-73.
- Gok, S., Karatuna, I., & Karaca, P. O. (2015). The role of perceived supervisor support and organizational identification in job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 177*, 38-42.
- González, A. y Palomo, G. (2010). Informe preliminar para la evaluación de riesgos psicosociales. CoPsoQistas21.
- Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM-Population Health, 3*, 393-402.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family relations, 50*(1), 49-58.
- Instituto Nacional de Seguros (INS). (2012). *Manual de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo*. San José.

Kivimäki, M., Jokela, M., Nyberg, S. T., Singh-Manoux, A., Fransson, E. I., Alfredsson, L., Bjorner, J.B., Borritz, M., Burr, H., Casini, A., Clays, E., De Bacquer, D., Dragano, N., Erbel, R., Geuskens, G.A., Hamer, M., Hoofman, W.E., Houtman, I.L., Jöckel, K.H., Kittel, F., Knutsson, A., Koskenvuo, M., Lunau, T., Madsen, I.E.H., Nielsen, M.L., Nordin, M., Oksanen, T., Pejtersen, J.H., Pentti, J., Rugulies, R., Salo, P., Shipley, M.J., Siegrist, J., Steptoe, A., Suominen, S.B., Theorell, T., Vahtera, J., Westerholm, J.P.M., Westerlund, H., O'Reilly, D., Kumari, M., Batty, G.D., Ferrie, J.E., Virtanen, M. for the IPD-Work Consortium (2015). Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603 838 individuals. *The Lancet*, 386(10005), 1739-1746.

Koster, A., Caserotti, P., Patel, K. V., Matthews, C. E., Berrigan, D., Van Domelen, D. R., Brychtas, R.J., Chen, K.Y., y Harris, T. B. (2012). Association of sedentary time with mortality independent of moderate to vigorous physical activity. *PloS one*, 7(6), e37696.

Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire-a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 438-449.

Leka, S., Van Wassenhove, W., & Jain, A. (2015). Is psychosocial risk prevention possible? Deconstructing common presumptions. *Safety science*, 71, 61-67.

Linton, S. J., Kecklund, G., Franklin, K. A., Leissner, L. C., Sivertsen, B., Lindberg, E., Svensson, A.C., Hansson, S.O., Sundin, O., Hetta, J., Björkelund, C., y Hall, C. (2015). The effect of the work environment on future sleep disturbances: a systematic review. *Sleep medicine reviews*, 23, 10-19.

- Ministerio de Salud de Costa Rica (2014). Análisis de Situación de Salud de Costa Rica.
- National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). (1998). *Stress at work*. (DHHS Publicación No. 99–101). Cincinnati, U.S. Government Printing Office.
- Niedhammer, I., Chastang, J.F., y David, S. (2008). Importance of psychosocial work factors on general health outcomes in the national French SUMER survey. *Occupational Medicine*, 58, 15-24. doi:10.1093/occmed/kqm115
- Nilsen, C., Andel, R., Fors, S., Meinow, B., Mattsson, A. D., & Kåreholt, I. (2014). Associations between work-related stress in late midlife, educational attainment, and serious health problems in old age: a longitudinal study with over 20 years of follow-up. *BMC public health*, 14(1), 878.
- Pandey, A., Campbell Quick, J., Rossi, A.M., Nelson, D.L. y Martin, W. (2011). Stress and the Workplace: 10 Years of Science, 1997–2007. En R.J. Contrada y A. Baum (Eds.), *The Handbook of Stress Science: Biology, Psychology, and Health* (137-150). New York: Springer Publishing Company.
- Rubio-Castro, N. y Luna-García, J.E. 2015. Análisis del desempeño de la batería de evaluación de factores psicosociales en Colombia. *Revista Salud Pública*, 17 (1): 33-46, 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.15446/rsap.v17n1.49818>
- Smith-Castro, V., & Molina, M. (2011). La entrevista cognitiva: Guía para su aplicación en la evaluación y mejoramiento de instrumentos de papel y lápiz. *Cuadernos Metodológicos número 5*.
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., & Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: a meta-analytic review. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(4), 391-408.

- Van Stolk, C., Staetsky, L., Hassan, E. y Kim, C.W. (2012). *Management of psychosocial risks at work*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Weinberg, A. y Cooper, C. (2011). The Challenge of Stress in Modern Organizations. En R.J. Contrada y A. Baum (Eds.), *The Handbook of Stress Science: Biology, Psychology, and Health* (151-166). New York: Springer Publishing Company.
- Workplace Safety and Prevention Services (WSPS). (2011). *Healthy workplaces. Journey to Excellence: The Complete Guide*.
- Yang, H., Haldeman, S., Lu, M. L., & Baker, D. (2016). Low back pain prevalence and related workplace psychosocial risk factors: a study using data from the 2010 National Health Interview Survey. *Journal of manipulative and physiological therapeutics*, 39(7), 459-472.



Departamento: \_\_\_\_\_ Cantidad de personas: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

<b>Dimensión</b>	<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
<b>Colores</b>	Paredes _____ Piso _____	
<b>Ambiente térmico</b>	Temperatura _____ Cantidad de ventanas _____	
<b>Condiciones sonoras</b>	Ruido constante <input type="checkbox"/> Ruido variable <input type="checkbox"/> Fuentes ruido: No hay ruido <input type="checkbox"/>	
<b>Luminosidad</b>	Luz natural <input type="checkbox"/> Luz artificial funcional en todas las estaciones de trabajo <input type="checkbox"/>	
<b>Saturación visual</b>	Objetos en pared _____ Objetos en pasillos _____	
<b>Áreas comunes</b>	Cantidad de cafetines _____ Salas de reunión: _____	
<b>Cercanía compañeros</b>	Cantidad de compañeros en radio de 10 metros _____	
<b>Personalización</b>	Objetos personales en estación de trabajo <input type="checkbox"/>	

## Anexo 2: Guía de entrevista

### Guía de entrevista

Unidad de trabajo: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

#### *CLARIDAD DEL ROL*

1. ¿Recibe usted direcciones claras de parte de su supervisor?
2. ¿Tiene claras cuáles son las funciones de su puesto?
3. ¿Alguna vez tiene o ha tenido que asumir funciones o roles de un puesto ajeno al suyo?

#### *TRABAJO EN EQUIPO*

4. ¿En su puesto es necesario trabajar en equipo?
5. ¿Considera que el trabajo en equipo en su departamento es el adecuado para alcanzar los objetivos?

#### *RELACIÓN CON LOS PARES*

6. ¿Recibe usted apoyo de parte de sus compañeros para realizar su trabajo?
7. ¿Recibe usted apoyo social de parte de sus compañeros, en relación a temas personales?

#### *RELACIÓN CON SUPERIORES*

8. ¿Recibe usted apoyo de su supervisor para realizar su trabajo?
9. ¿Cuáles medios existen para comunicarse con su supervisor? ¿Los utiliza?

#### *RECURSOS*

10. ¿Cuenta usted con los recursos necesarios para hacer su trabajo?
11. ¿Cuenta con la capacitación necesaria para llevar a cabo todas sus funciones?

#### *HORARIOS DE TRABAJO*

12. ¿Tiene usted flexibilidad para adaptar su jornada de trabajo según sus necesidades?
13. ¿Requiere usted alguna vez de trabajar en horarios extra para cumplir sus funciones y objetivos?

#### *CRECIMIENTO*

14. ¿Considera usted que la empresa le provee oportunidades de crecimiento profesional?

15. ¿Considera usted que la empresa le provee herramientas y oportunidades de crecimiento personal?

*PROPORCIÓN EXIGENCIA-RETRIBUCIÓN*

16. ¿Considera que la proporción exigencia-retribución dentro de la empresa es equilibrada?

## **Anexo 3: Entrevista cognitiva**

### **Instrucciones Entrevista Cognitiva**

Estamos realizando una serie de pruebas para ver cómo funciona este cuestionario. Para eso yo le voy a dar el cuestionario y le voy a pedir que lo llene como si estuviéramos realizando la encuesta. En esta etapa lo que nos interesa es saber cómo está funcionando el cuestionario. Por eso le voy a pedir que conforme lo va completando *piense en voz alta*. Es decir, que diga en voz alta todo lo que se le viene a la mente conforme va completando las preguntas.

En algunos ítems, *yo le voy a realizar más preguntas sobre la redacción de estas*, las instrucciones y las opciones de respuesta. Es importante que tenga presente que lo que quiero saber es si el cuestionario funciona. No dude en decirme si algo le parece confuso y si algo se puede mejorar.

Además, todas sus respuestas a los ítems serán confidenciales. Los resultados de esta encuesta que usted va a llenar no se van a compartir ni utilizar. Únicamente se va a analizar los comentarios que usted realice sobre el cuestionario.

Vamos a durar aproximadamente 60 minutos en todo el proceso. Antes de iniciar ¿tiene alguna pregunta?

## Anexo 4: Matrices de Riesgo Psicosocial

### MATRIZ DE RIESGOS: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Riesgo	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	4	20
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	4	20
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	4	4	16
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	4	3	12
Las personas realizan tareas que no les corresponde.	3	4	12
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	4	3	12
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	4	3	12
El nivel de exigencia es mayor que los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	3	3	9
Las personas tienen descanso insuficiente.	3	3	9
Existe insatisfacción salarial.	3	3	9
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	2	4	8
Se presentan trastornos con dolor.	3	2	6
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	2	3	6
El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	3	2	6
Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	2	2	4
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	1	4	4
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	2	2	4
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	1	2	2
Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	2	1	2

Los(as) compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	2	1	2
El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.	1	2	2
Los jefes(as) les llaman la atención frente a otras personas.	1	1	1

### MATRIZ DE RIESGOS: MARKETING

Riesgo	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	5	25
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	4	20
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	4	4	16
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15
Las personas realizan tareas que no les corresponde.	3	4	12
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	4	3	12
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	4	3	12
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	4	3	12
Las personas tienen descanso insuficiente.	3	3	9
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	2	4	8
Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	2	3	6
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	2	3	6
El nivel de exigencia es mayor que los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	3	2	6
El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	3	2	6
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	1	4	4
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	2	2	4
Los(as) compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	2	2	4

Se presentan trastornos con dolor.	3	1	3
Existe insatisfacción salarial.	3	1	3
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	1	3	3
Los jefes(as) les llaman la atención frente a otras personas.	1	2	2
Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	2	1	2
El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.	1	2	2

### MATRIZ DE RIESGOS: RECURSOS HUMANOS

Riesgo	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	5	25
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	3	15
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	4	3	12
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	2	10
Las personas realizan tareas que no les corresponde.	3	3	9
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	4	2	8
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	4	2	8
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	4	2	8
Se presentan trastornos con dolor.	3	2	6
El nivel de exigencia es mayor que los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	3	2	6
Las personas tienen descanso insuficiente.	3	2	6
Existe insatisfacción salarial.	3	2	6
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	2	2	4
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	2	2	4
El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	3	1	3

Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	2	1	2
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	1	2	2
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	2	1	2
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	1	2	2
Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	2	1	2
Los(as) compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	2	1	2
Los jefes(as) les llaman la atención frente a otras personas.	1	1	1
El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.	1	1	1

#### MATRIZ DE RIESGOS: DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Riesgo	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	4	20
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	4	4	16
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	3	15
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	4	3	12
Las personas realizan tareas que no les corresponde.	3	4	12
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	4	3	12
Se presentan trastornos con dolor.	3	3	9
El nivel de exigencia es mayor que los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	3	3	9
Las personas tienen descanso insuficiente.	3	3	9
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	4	2	8
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	2	3	6

El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	3	2	6
Existe insatisfacción salarial.	3	2	6
Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	2	2	4
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	2	2	4
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	2	2	4
Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	2	2	4
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	1	3	3
Los jefes(as) les llaman la atención frente a otras personas.	1	3	3
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	1	2	2
Los(as) compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	2	1	2
El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.	1	1	1

#### MATRIZ DE RIESGOS: CADENA DE SUMINISTROS

Riesgo	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	4	20
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	4	20
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	4	3	12
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	4	3	12
El nivel de exigencia es mayor que los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	3	3	9
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	4	2	8
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	4	2	8
Se presentan trastornos con dolor.	3	2	6

Las personas realizan tareas que no les corresponde.	3	2	6
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	2	3	6
Las personas tienen descanso insuficiente.	3	2	6
Existe insatisfacción salarial.	3	2	6
Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	2	2	4
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	2	2	4
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	1	4	4
Los(as) compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	2	2	4
El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	3	1	3
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	1	2	2
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	2	1	2
Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	2	1	2
Los jefes(as) les llaman la atención frente a otras personas.	1	1	1
El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.	1	1	1

#### MATRIZ DE RIESGOS: GÉNERO FEMENINO

Riesgo	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	4	20
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	4	20
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	4	3	12
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	4	3	12
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	4	3	12
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	4	3	12

El nivel de exigencia es mayor que los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	3	3	9
Las personas realizan tareas que no les corresponde.	3	3	9
Las personas tienen descanso insuficiente.	3	3	9
Se presentan trastornos con dolor.	3	2	6
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	2	3	6
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	2	3	6
El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	3	2	6
Existe insatisfacción salarial.	3	2	6
Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	2	2	4
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	2	2	4
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	1	3	3
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	1	3	3
Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	2	1	2
Los(as) compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	2	1	2
Los jefes(as) les llaman la atención frente a otras personas.	1	1	1
El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.	1	1	1

#### MATRIZ DE RIESGOS: GÉNERO MASCULINO

Riesgo	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	5	25
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	3	15
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	4	3	12
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	2	10
Las personas realizan tareas que no les corresponde.	3	3	9

Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	4	2	8
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	4	2	8
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	4	2	8
El nivel de exigencia es mayor que los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	3	2	6
Las personas tienen descanso insuficiente.	3	2	6
Existe insatisfacción salarial.	3	2	6
Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	2	2	4
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	2	2	4
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	2	2	4
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	2	2	4
Se presentan trastornos con dolor.	3	1	3
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	1	3	3
El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	3	1	3
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	1	2	2
Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	2	1	2
Los(as) compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	2	1	2
Los jefes(as) les llaman la atención frente a otras personas.	1	1	1
El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.	1	1	1

#### MATRIZ DE RIESGOS: GRUPO DE EDAD 21-29 AÑOS

Riesgo	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	4	20
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	4	4	16

Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	3	15
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	4	3	12
Las personas tienen descanso insuficiente.	3	3	9
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	4	2	8
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	2	4	8
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	4	2	8
Se presentan trastornos con dolor.	3	2	6
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	2	3	6
El nivel de exigencia es mayor que los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	3	2	6
Las personas realizan tareas que no les corresponde.	3	2	6
El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	3	2	6
Existe insatisfacción salarial.	3	2	6
Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	2	2	4
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	1	4	4
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	2	2	4
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	1	3	3
Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	2	1	2
Los(as) compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	2	1	2
El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.	1	2	2
Los jefes(as) les llaman la atención frente a otras personas.	1	1	1

## MATRIZ DE RIESGOS: GRUPO DE EDAD 30-39 AÑOS

Riesgo	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	5	25
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	4	20
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	4	3	12
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	4	3	12
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	4	3	12
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	4	3	12
El nivel de exigencia es mayor que los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	3	3	9
Las personas realizan tareas que no les corresponde.	3	3	9
Se presentan trastornos con dolor.	3	2	6
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	2	3	6
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	2	3	6
Las personas tienen descanso insuficiente.	3	2	6
Existe insatisfacción salarial.	3	2	6
Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	2	2	4
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	2	2	4
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	1	3	3
El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	3	1	3
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	1	3	3
Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	2	1	2
Los(as) compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	2	1	2
Los jefes(as) les llaman la atención frente a otras personas.	1	1	1

El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.

1

1

1

### MATRIZ DE RIESGOS: GRUPO DE EDAD 40-49 AÑOS

Riesgo	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	4	20
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	4	20
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	3	15
Las personas realizan tareas que no les corresponde.	3	4	12
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	4	3	12
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	4	3	12
El nivel de exigencia es mayor que los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	3	3	9
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	4	2	8
Se presentan trastornos con dolor.	3	2	6
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	2	3	6
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	2	3	6
Las personas tienen descanso insuficiente.	3	2	6
El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	3	2	6
Existe insatisfacción salarial.	3	2	6
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	2	2	4
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	4	1	4
Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	2	1	2
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	1	2	2
Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	2	1	2
Los(as) compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	2	1	2

El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.	1	2	2
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	1	1	1
Los jefes(as) les llaman la atención frente a otras personas.	1	1	1

### MATRIZ DE RIESGOS: GRUPO DE EDAD 50-59 AÑOS

Riesgo	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Evaluación del Riesgo
El trabajo presenta exigencias cognitivas altas.	5	5	25
El trabajo interfiere con la posibilidad del personal para realizar ejercicio.	4	4	16
Las personas colaboradoras deben trabajar fuera de su horario para cumplir su trabajo.	5	3	15
Existe una sobrecarga de trabajo.	5	2	10
Las personas realizan tareas que no les corresponde.	3	3	9
Existe insatisfacción salarial.	3	3	9
Las personas colaboradoras sufren desgaste emocional.	4	2	8
El personal colaborador no tiene tiempo suficiente para compartir con sus redes de apoyo.	4	2	8
El nivel de exigencia es mayor que los beneficios y compensaciones que reciben las personas colaboradoras.	3	2	6
Los horarios de trabajo y de vacaciones no se adaptan a las necesidades del personal colaborador.	2	2	4
El personal colaborador se siente estresado regularmente.	4	1	4
Hay bajo control percibido sobre las actividades que se realizan.	2	2	4
En el lugar de trabajo hay ruido que dificulta realizar las tareas.	2	2	4
Se presentan trastornos con dolor.	3	1	3
Las personas tienen descanso insuficiente.	3	1	3
Se realizan tareas que las personas consideran sin sentido.	2	1	2
La temperatura del lugar de trabajo es inadecuada.	1	2	2
El desplazamiento del hogar al trabajo y del trabajo al hogar toma mucho tiempo.	1	2	2

Los jefes(as) les llaman la atención frente a otras personas.	1	2	2
El salario es insuficiente para cubrir las necesidades del hogar.	1	2	2
El personal colaborador recibe instrucciones contradictorias.	3	0	0
Las personas no perciben posibilidad real de ascenso.	2	0	0
Los(as) compañeros(as) pueden hacer comentarios incómodos.	2	0	0

## **Anexo 5: Encuesta de factores de riesgo psicosocial**

**Este cuestionario está diseñado para que nos ayudes a retroalimentarnos sobre las condiciones internas y externas que puedan influir en tus condiciones laborales, buscando siempre tu mejora como colaborador de la empresa de forma integral. Tus respuestas son completamente confidenciales. Es muy importante que respondas a todas las preguntas con la mayor sinceridad posible, no hay una respuesta correcta o incorrecta. Este ejercicio debe tomar entre 30 a 40 minutos para completar. Todas las preguntas requieren una respuesta y es importante que termines el cuestionario. ¡Gracias por tu participación!**

\* 1. ¿Cuál es tu grupo de edad?

- 18-20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 o más

\* 2. ¿Cuál es tu género?

- Masculino
- Femenino
- Otro

3. Área de Trabajo

- Administración y Finanzas
- Informática
- Mercadeo
- Recursos Humanos y Legal
- Dirección de Operaciones
- Cadena de Suministro

\* 4. ¿Cuántas horas trabajas diariamente en promedio?

- 8 horas diarias
- Entre 8 y 12 horas diarias
- Más de 12 horas diarias

\* 5. Años de laborar en la empresa

\* 6. ¿Has cambiado de puesto dentro de la empresa?

- Sí (1 vez)
- Sí (más de 1 vez)
- No

**A continuación se muestran una serie de afirmaciones para las cuales debes indicar tu grado de acuerdo según las opciones que se presentan. Recuerda que debes responder tomando en consideración las cinco opciones, y escoger la que se ajusta mejor a tu percepción.**

\* 7. Mi jefe(a) me consulta al realizar cambios en la forma de hacer el trabajo o un nuevo proyecto.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 8. En las mañanas cuando me levanto, me siento descansado(a).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 9. Mi trabajo es desgastante emocionalmente.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 10. Mis problemas personales afectan mi desempeño en el trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 11. Frecuentemente me siento cansado(a).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 12. Si tengo dudas, sé que le puedo preguntar a mi jefe(a).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 13. Participo en actividades sociales extra laborales (no relacionadas con la empresa) con mis compañeros(as).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 14. Mi trabajo me demanda estar en muchas cosas a la vez.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 15. Tengo influencia sobre las decisiones que afectan mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**A continuación se muestran una serie de afirmaciones para las cuales debes indicar tu grado de acuerdo según las opciones que se presentan. Recuerda que debes responder tomando en consideración las cinco opciones, y escoger la que se ajusta mejor a tu percepción.**

\* 16. Debido a mi trabajo no tengo tiempo para hacer actividades de recreación.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 17. Sé exactamente cuáles tareas son mi responsabilidad.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 18. Sigo pensando en asuntos del trabajo cuando estoy en casa.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 19. Asisto a las actividades de recreación que ofrece la empresa.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 20. Conozco qué se espera de mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 21. Mi jefe(a) me llama la atención frente a otras personas.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 22. El departamento donde trabajo es unido.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 23. Recibo orientación de mi jefe(a) para desempeñar mis tareas.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 24. Tengo que hacer tareas que creo que deberían hacerse de otra manera.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**A continuación se muestran una serie de afirmaciones para las cuales debes indicar tu grado de acuerdo según las opciones que se presentan. Recuerda que debes responder tomando en consideración las cinco opciones, y escoger la que se ajusta mejor a tu percepción.**

\* 25. En mi trabajo debo memorizar muchas cosas.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 26. Mi trabajo interfiere con la posibilidad de hacer ejercicio.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 27. El trabajo en equipo (en mi departamento) es el adecuado para desempeñar nuestras funciones.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 28. Puedo decidir el ritmo al que trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 29. Algunas personas de mi departamento me maltratan.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 30. Mi tiempo con mi familia y amigos(as) es limitado por la carga de mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 31. Recibo retroalimentación positiva por el trabajo que desempeño.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 32. Debo atender asuntos del trabajo mientras estoy en casa.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 33. En mi trabajo obtengo instrucciones contradictorias.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 34. Mi jefe(a) tiene una buena comunicación con sus colaboradores(as).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**A continuación se muestran una serie de afirmaciones para las cuales debes indicar tu grado de acuerdo según las opciones que se presentan. Recuerda que debes responder tomando en consideración las cinco opciones, y escoger la que se ajusta mejor a tu percepción.**

\* 35. Mis ideas y sugerencias se toman en cuenta al tomar decisiones sobre mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 36. Para cumplir con mis funciones, debo quedarme regularmente tiempo adicional en el trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 37. La temperatura en mi lugar de trabajo es adecuada.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 38. En mi trabajo me piden hacer tareas innecesarias.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 39. La empresa se preocupa por mi bienestar.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 40. Recibo apoyo de mi jefe(a) para realizar mis funciones.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 41. El trabajo con otros departamentos es bueno.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 42. Me gustaría poder tomar vacaciones cuando quiero.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 43. La exigencia en mi trabajo es mayor a los beneficios y compensaciones que recibo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**A continuación se muestran una serie de afirmaciones para las cuales debes indicar tu grado de acuerdo según las opciones que se presentan. Recuerda que debes responder tomando en consideración las cinco opciones, y escoger la que se ajusta mejor a tu percepción.**

\* 44. Confío en mis compañeros(as) de trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 45. Tengo a mi disposición un medio de transporte cómodo para desplazarme entre mi casa y trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 46. Las personas que hacen bien su trabajo tienen oportunidad de ser ascendidas.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 47. Mi carga de trabajo me exige trabajar durante fines de semana.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 48. Las tareas que realizo en mi trabajo me parecen importantes.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 49. En mi lugar de trabajo se facilitan las condiciones para comer saludablemente.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 50. El dinero que gano es suficiente para cubrir las necesidades de mi hogar.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 51. Siento que formo parte de un grupo en mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 52. Tengo control sobre mis horarios.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 53. La comunicación con mis compañeros(as) tiene más obstáculos de los que me gustaría.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**A continuación se muestran una serie de afirmaciones para las cuales debes indicar tu grado de acuerdo según las opciones que se presentan. Recuerda que debes responder tomando en consideración las cinco opciones, y escoger la que se ajusta mejor a tu percepción.**

\* 54. La información que recibo de mi jefe(a) me ayuda a hacer mejor mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 55. Mi trabajo me exige mucho esfuerzo mental.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 56. Mis compañeros(as) me escuchan cuando tengo problemas.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 57. Estoy satisfecho(a) con el salario que recibo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 58. Asisto a las actividades de capacitación que ofrece la empresa.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 59. Mi jefe(a) me brinda instrucciones claras.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 60. Me enfermo frecuentemente.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 61. La empresa me brinda beneficios además del salario.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 62. Me explican el efecto de mi trabajo sobre los resultados de la empresa.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 63. Puedo adaptar mi horario de trabajo para atender a asuntos personales.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**A continuación se muestran una serie de afirmaciones para las cuales debes indicar tu grado de acuerdo según las opciones que se presentan. Recuerda que debes responder tomando en consideración las cinco opciones, y escoger la que se ajusta mejor a tu percepción.**

\* 64. Mi jefe(a) resuelve bien los conflictos que se presentan.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 65. Tengo compañeros(as) de trabajo que me hablan en un mal tono.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 66. En mi lugar de trabajo hay espacios acondicionados para guardar y calentar comida.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 67. El salario que recibo es el que merezco por mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 68. En mi trabajo hago solo lo que me corresponde de acuerdo a mi descripción de puesto.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 69. El lugar donde trabajo es limpio.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 70. En mi trabajo tengo oportunidades de ser promovido(a) o participar de procesos de selección internos de áreas de mi interés.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 71. Obtengo instrucciones claras sobre mis funciones.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 72. Me alcanza el tiempo de trabajo para cumplir con todas mis tareas.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 73. En mi trabajo me permiten trabajar desde casa (Home Office)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**A continuación se muestran una serie de afirmaciones para las cuales debes indicar tu grado de acuerdo según las opciones que se presentan. Recuerda que debes responder tomando en consideración las cinco opciones, y escoger la que se ajusta mejor a tu percepción.**

\* 74. Regularmente me siento estresado(a).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 75. El lugar donde trabajo es cómodo y agradable.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 76. Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 77. Me siento seguro(a) en mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 78. Debo trabajar muy rápidamente.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 79. Si tengo dudas, mi jefe(a) me responde de forma cordial.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 80. Hago el trabajo de varias personas.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 81. Mi jefe(a) me anima para hacer mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 82. Me he sentido incómodo(a) por comentarios que han hecho mis compañeros(as).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 83. Puedo tomar pausas durante mis horas de trabajo para descansar o despejarme.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**A continuación se muestran una serie de afirmaciones para las cuales debes indicar tu grado de acuerdo según las opciones que se presentan. Recuerda que debes responder tomando en consideración las cinco opciones, y escoger la que se ajusta mejor a tu percepción.**

\* 84. Mi jefe(a) me escucha cuando tengo problemas.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 85. Mi jefe(a) se comunica de forma respetuosa hacia mí.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 86. Puedo escoger la carga laboral diaria.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 87. No tengo tiempo suficiente para hacer mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 88. Mi jefe(a) me brinda toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 89. Tengo una buena comunicación con mis compañeros(as).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 90. La iluminación en mi cubículo/oficina es la apropiada para realizar mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 91. Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 92. Tengo muy buena salud.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 93. La empresa me brinda capacitaciones para mi desarrollo personal.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**A continuación se muestran una serie de afirmaciones para las cuales debes indicar tu grado de acuerdo según las opciones que se presentan. Recuerda que debes responder tomando en consideración las cinco opciones, y escoger la que se ajusta mejor a tu percepción.**

\* 94. En mi lugar de trabajo hay ruido que me dificulta realizar mi trabajo adecuadamente.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 95. En mi trabajo aprendo cosas nuevas.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 96. Puedo controlar el orden en el que realizo mis tareas y funciones.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 97. Mis compañeros(as) han hecho comentarios o manifiestan comportamientos de naturaleza sexual que me incomodan y no son deseados por mi persona.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 98. Mi jefe(a) me brinda retroalimentación sobre mi desempeño.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 99. Mi trabajo en esta empresa es estable.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 100. Tengo suficiente tiempo para descansar fuera del trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 101. Debo tomar decisiones rápidamente en mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 102. Tengo dolores de cabeza regularmente.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 103. Me toma mucho tiempo desplazarme de mi casa al trabajo y del trabajo a mi casa.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**A continuación se muestran una serie de afirmaciones para las cuales debes indicar tu grado de acuerdo según las opciones que se presentan. Recuerda que debes responder tomando en consideración las cinco opciones, y escoger la que se ajusta mejor a tu percepción.**

\* 104. Me gustaría seguir trabajando en esta empresa durante muchos años.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 105. Me gusta trabajar desde mi hogar.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 106. Confío en mi jefe(a).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 107. Tengo tiempo suficiente para compartir con mi familia y amigos.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 108. Me explican con claridad los resultados que debo lograr en mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 109. A menudo siento dolores musculares sin actividad física, movimiento o golpe que lo explique.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 110. Recibo apoyo de mi familia y amigos(as) cuando tengo problemas.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 111. Mis compañeros(as) y yo nos ayudamos en el trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 112. Me siento comprometido(a) con mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 113. Mi trabajo me hace sentir cansado(a).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 114. Mi jefe(a) me da el reconocimiento que merezco.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

\* 115. La empresa me brinda capacitaciones útiles para hacer mejor mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo