

Psicosociología Laboral



COLECCIÓN 
UISEK
UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL SEK

PABLO ROBERTO SUASNAVAS BERMÚDEZ
ALFONSINA ISABEL RODRÍGUEZ VÁSQUEZ
CLAUDIA FABIANA VARELA VIELMA
MARTHA PATRICIA SILVA GUZMÁN



PERSONALIZACIÓN EN SERIO

Psicosociología Laboral

Comité Editorial Universidad Internacional SEK Ecuador:

PhD. Raimon Salazar Bonnet, Rector

PhD. Esteban Andrade, Vicerrector

PhD. Juan Carlos Navarro, Director de Investigación

PhD. Carmen Amelia Coral-Guerrero, Presidenta

PhD. Violeta Rangel, Secretaria

PhD. Yamirlis Gallar, Coordinadora de revisión de estilo

MSc. Alexandra Fuertes, Asistente ejecutiva

ISBN 978-9942-808-69-1

Editores:

Pablo Roberto Suasnavas Bermúdez

Alfonsina Isabel Rodríguez Vásquez

Todos los derechos reservados

Universidad Internacional SEK

Diseño e impresión

Trama ediciones

Quito, Diciembre 2024

Suasnavas Bermúdez, Pablo Roberto
Psicosociología Laboral / Pablo Roberto Suasnavas Bermúdez;
Alfonsina Isabel Rodríguez Vásquez; Claudia Fabiana Varela Vielma;
Martha Patricia Silva Guzmán. 1ra. ed.—Quito:
Universidad Internacional SEK, 2024
173 pág.
ISBN: 9789942808691
I. Psicología del trabajo. II. Estrés laboral. III. Riesgos laborales IV.
Trabajo.
CDD:158.7

Psicosociología Laboral

CO-AUTORES:

Pablo Roberto Suasnavas Bermúdez
Alfonsina Isabel Rodríguez Vásconez
Claudia Fabiana Varela Vielma
Martha Patricia Silva Guzmán

COLECCIÓN
UISEK
UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS
DEL TRABAJO Y
COMPORTAMIENTO
HUMANO

EDITORES:

Pablo Roberto Suasnavas Bermúdez
Alfonsina Isabel Rodríguez Vásconez

CONTENIDO

9	Prólogo
---	----------------

13	Parte I: Introducción a la Psicosociología Laboral
----	---

14	Capítulo 1: Fundamentos de la Psicosociología Laboral
17	Capítulo 2: Evolución Histórica y Legal de la Psicosociología Laboral en el Ecuador
21	Capítulo 3: Origen del Riesgo Psicosocial: Estrés Laboral. Modelos del Estrés Laboral
21	3.1. El Modelo de Tensión Laboral o Modelo Demanda/Control (D/C) de Karasek (1976, 1979), Johnson, Hall y Theorell (1989), Karasek y Theorell (1990)
23	3.2. Modelo esfuerzo-recompensa, el Effort Rewards Imbalance (ERI) de Siegrist (1996)
24	3.3. Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Bakker y Demerouti, 2013)

25	Capítulo 4: Factores Psicosociales, Factores de Riesgo Psicosocial y Clasificación de los Factores de Riesgo Psicosocial
25	4.1. Definición: Factores Psicosociales
28	4.2. Riesgo Psicosocial

35	Parte II: Principales Riesgos Psicosociales en el trabajo y su impacto.
----	--

36	Capítulo 5: Estrés Laboral y Síndrome de Burnout
36	5.1. Estrés Laboral
40	5.2. Síndrome de Burnout o desgaste profesional

47	Capítulo 6: Violencia Laboral
51	Capítulo 7: Acoso Laboral, Acoso Sexual
51	7.1. Acoso Laboral (mobbing y/o acoso psicológico)
55	7.2. Acoso Sexual

61 Parte III: Riesgos Emergentes en la población trabajadora

62 **Capítulo 8:** Uso y consumo de tabaco, alcohol y otras drogas en el ámbito laboral

62 8.1. Acuerdo Ministerial MDT- MSP 038- 2019. Prevención integral del uso y consumo de alcohol, tabaco y otras drogas en los espacios laborales públicos y privados

63 8.2. Programas de Prevención Integral

65 **Capítulo 9:** Tecnoestrés y desconexión digital

69 **Capítulo 10:** Adicción al trabajo

71 Parte IV. Evaluación de Factores de Riesgos Psicosociales

72 **Capítulo 11:** El proceso de evaluación de factores de riesgos psicosociales: pautas para su implementación

72 11.1. Fases de la evaluación de riesgos psicosociales

77 11.2. Diseño del estudio

82 **Capítulo 12:** Técnicas de evaluación de factores de riesgos psicosociales

82 12.1. La Encuesta

84 12.2. La Entrevista

88 12.3. La Observación

90 12.4. Grupos de Discusión o Focus Group

94 **Capítulo 13:** Metodologías de Evaluación de factores de riesgos Psicosociales

94 13.1. Metodología de la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia)

111 13.2. Metodología Fpsico: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España)

118 13.3. Metodología Ministerio de Trabajo Ecuador (MDT)

121 13.4. Metodología NOM-035-STPS-2018 (México)

128 13.5. Metodología Cuestionario de evaluación del ambiente laboral - Salud Mental (CEAL-SM/SUSESO)

132 13.6. Metodología cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo CoPsoQ-istas 21

140 13.7. Metodología PSICOMET

143	Parte V. La intervención en riesgos psicosociales: Modelos y estrategias para su implementación.
<hr/>	
146	Capítulo 14: Proceso de intervención psicosocial
146	14.1. Modelo de actuación de 6 etapas
148	14.2. Niveles de intervención psicosocial
150	14.3. Tipos de intervención psicosocial
151	14.4. Estructura de un Plan de intervención en riesgos psicosociales
<hr/>	
153	Capítulo 15: La Gestión del Talento Humano y el bienestar laboral
154	15.1. Reclutamiento y selección de personal: La base del bienestar laboral
159	15.2. Formación y desarrollo claves para el bienestar laboral
161	15.3. Liderazgo Transformacional: Inspirando el bienestar laboral
<hr/>	
162	Capítulo 16: Gestión de Empresas Saludables
162	16.1. Importancia de la gestión de las Empresas Saludables
165	16.2. Modelos de Empresas Saludables
170	16.3. Proceso de gestión de Empresas Saludables
<hr/>	
173	Referencias
<hr/>	

PRÓLOGO

Gloria H. Villalobos F.¹

El Ecuador, como otros países de América tales como, Canadá, Colombia, México, Chile, Unión Europea, Corea del Sur, Japón y Australia, entre otros, ha mostrado notorios avances en la comprensión integral de la salud de los trabajadores que considera no solamente el cuidado por las condiciones ambientales, sino la atención a los aspectos relacionados con el clima de seguridad psicológica, el control del estrés y la prevención de afectaciones como el burnout, la depresión y la ansiedad. En cada región del mundo, los adelantos han sido diversos y han respondido a las necesidades de la población, así como a los avances de la política pública y el desarrollo técnico local, haciendo conciencia de la necesidad de fomentar entornos de trabajo integralmente saludables. Destacan los progresos que ha hecho el Ecuador para prevenir toda forma de discriminación, maltrato y acoso en el trabajo con enfoque de género, así como la obligación de identificar y gestionar los factores psicosociales en el trabajo.

Como logro que resalta los avances académicos en aspectos relacionados con la psicosociología laboral, este libro, escrito por importantes expertos del Ecuador, compendia información organizada en cinco partes que inician con la introducción a la psicosociología laboral, incluida la ilustración de los principales modelos explicativos del estrés en el trabajo, así como de los conceptos relacionados con los factores y los riesgos psicosociales, y de manera especial dedica parte del texto a reconocer la evolución de la psicosociología laboral en el Ecuador.

La segunda parte del libro se conecta con la primera a través de la descripción de los factores psicosociales, y se focaliza en analizar su impacto en la respuesta de estrés, el síndrome de desgaste profesional, la violencia y el acoso en el entorno de trabajo.

El texto presenta igualmente una reflexión centrada en nuevos riesgos que afectan a la población trabajadora, los cuales están relacionados con el consumo de

1. Psicóloga, Magister en seguridad y salud en el trabajo. PhD. Ciencias de la salud y estancia posdoctoral en investigación en salud de los trabajadores.

tabaco y otras sustancias, así como el impacto en la salud de la población trabajadora derivado del surgimiento de las nuevas tecnologías, el tecnoestrés, la falta de desconexión laboral y la adicción al trabajo, temas que constituyen la tercera parte del libro.

El proceso de evaluación de los factores psicosociales, a través de diferentes herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo, constituye la cuarta parte del libro, la cual incluye, además, el análisis de los aportes de la metodología evaluativa del Ministerio de Trabajo Ecuatoriano. Como complemento, el quinto y último componente del libro explora los modelos de intervención psicosocial y el beneficio de una adecuada orientación de los procesos de gestión del talento humano involucrados en la intervención, así como la construcción de empresas saludables.

El mundo del trabajo en Ecuador, como en los demás países, ha tenido transformaciones derivadas de cuatro importantes factores que determinan las nuevas tendencias en el mundo del trabajo. Entre ellas caben mencionar los cambios en su organización, con estructuras cada vez más planas, lo que contribuye a incrementar la productividad y la participación de las personas. En ocasiones a expensas de incrementar las demandas de carga cuantitativa y las exigencias de responsabilidad, situación que puede afectar el tiempo que las personas dedican al cuidado de su salud, dada la reducción de ciertas formas de control sobre el trabajo.

Otra transformación importante deriva de los cambios demográficos que han llevado a que, cada vez con más frecuencia, las personas mayores formen parte de la población económicamente activa. Lo que plantea grandes retos a las organizaciones y a los profesionales que lideran los procesos de seguridad y salud en el trabajo para centrarse en la adaptación de las condiciones laborales a la capacidad de trabajo, en vez de determinar la capacidad en función de la edad. En esta misma línea, la conciencia cada vez mayor de la importancia de la equidad de género en el mundo del trabajo lleva a considerar el papel determinante de la mujer como actor fundamental en el desarrollo de la sociedad. La migración de poblaciones en edad de trabajar plantea igualmente nuevos retos que desafían la intervención para facilitar su adaptación a nuevos entornos culturales.

No menos importantes para el terreno de la psicosociología del trabajo son los cambios implícitos que traen las nuevas tecnologías, y que exigen respuestas ante el desafío de lograr equilibrio entre la vida laboral y la personal, así como para encontrar alternativas que mejoren el clima psicosocial en el trabajo, frente a las presiones para maximizar el rendimiento, el aumento del trabajo sedentario, y las nuevas formas de violencia a través del ciberacoso.

Sin duda alguna, los avances de la psicosociología en el trabajo permitirán incorporar el enfoque humano en el centro del modelo productivo, para responder a

la pregunta de: ¿cómo lograr que la tecnología humanice el trabajo, respete derechos fundamentales de las personas y desarrolle su capacidad de adaptarse a situaciones nuevas, bajo el entendido de que la fuerza de trabajo es cada vez es más diversa?

No se escapa de la consideración de los cambios actuales, la necesidad de trabajar en favor del cuidado por el medio ambiente, aspecto en el que la comprensión de la conducta humana permitirá fomentar una cultura que propenda por el bienestar colectivo a la luz del cuidado por los recursos naturales.

La mirada de las grandes tendencias implica también comprender algunos factores que habilitan la construcción y el fomento de la salud psicológica de la población, entre ellos: la cultura organizacional, fundada en principios de justicia, el buen trato y respeto, así como el soporte social para crear un clima de seguridad psicológica, el fomento de un estilo de liderazgo que permita el crecimiento y el compromiso con la labor, y las demandas psicológicas. Con lo cual será posible lograr la protección de las personas, el equilibrio de cargas para permitir una vida en la que coexistan la autorrealización personal y el compromiso social frente al trabajo, además de el reconocimiento y el apoyo de los líderes.

El esfuerzo dedicado por el equipo de profesores de la Universidad Internacional SEK, se refleja en la calidad de los aportes que se consolidan en este libro, cuya dirección estuvo a cargo del Magíster Pablo Suasnavas Bermúdez, Decano de la Facultad de Ciencias del Trabajo y Comportamiento Humano de la UISEK, quien es además investigador y autor de diversas publicaciones, entre ellas, varios artículos académicos; es además conferencista internacional, experto en Talento Humano, en Gestión Psicosocial, Salud Mental y Gestión de Empresas Saludables. Sus aportes al desarrollo de la Psicosociología Laboral en el Ecuador, hacen sinergia con investigadores iberoamericanos de España, y de otros países de la región latinoamericana, incluida Colombia y Argentina.

La profesora Alfonsina Isabel Rodríguez Vásconez, académica en el campo de la Psicosociología Laboral y la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, es coautora del libro y además, como coordinadora de la maestría en Gestión del Talento Humano y Especialidad en Psicosociología Laboral en la Universidad Internacional SEK, ha tenido influencia en el desarrollo técnico que el Ecuador ha logrado en materia de atención de los factores psicosociales bajo un enfoque holístico, lo que combina la construcción de nuevos conocimientos, con el desarrollo de proyectos de investigación aplicada en comunidades de trabajadores, de los que cabe destacar los estudios en salud mental de los trabajadores del sector salud.

Igualmente, es colaboradora de este libro la psicóloga Claudia Fabiana Varela Vielma. Su formación en el área de criminología y factores psicosociales le ha per-

mitido desarrollar una importante carrera como académica y consultora en comportamiento humano de grupos vulnerables.

Este libro sobre psicosociología del trabajo constituye una excelente elección para especialistas en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo, directores de talento humano, profesionales en psicología, sociología, trabajo social, y medicina, entre otros, así como para empleadores y trabajadores en general, porque su contenido y la calidad de las fuentes consultadas permiten reunir en un solo texto información relevante y actualizada que guía el accionar de consultores y directores de talento humano, en cuya misión prima el cuidado de las personas en un marco de sostenibilidad organizacional.

PARTE I:

INTRODUCCIÓN A LA PSICOSOCIOLOGÍA LABORAL

En nuestra cotidianidad, es evidente la influencia recíproca que se da entre las personas y las organizaciones en las que ellas trabajan. Esta influencia se manifiesta claramente en varios aspectos claves que afectan tanto al bienestar de los empleados, como al funcionamiento óptimo de las empresas. Entre estos aspectos se incluyen la calidad de vida de los trabajadores, su grado de satisfacción laboral, el nivel de compromiso que muestran hacia su trabajo y la productividad general que alcanzan. Todos estos factores son cruciales para asegurar la estabilidad de la empresa, así como su capacidad para operar de manera efectiva y eficiente.

En este contexto, la psicología laboral surge como un campo de estudio esencial. Esta disciplina se enfoca en examinar y comprender las condiciones laborales desde una perspectiva psicosocial y organizativa, las cuales son a menudo referidas como factores psicosociales. Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), la psicología laboral investiga estos factores y su influencia en el ámbito laboral.

Las condiciones de trabajo psicosociales que se analizan en la psicología laboral están en constante interacción con lo que los trabajadores esperan y necesitan, así como con sus habilidades y la forma en que perciben su entorno laboral. Estas interacciones pueden tener resultados positivos o negativos en la salud física y mental de los empleados. Cuando estas interacciones generan resultados negativos, se les conoce como factores de riesgo psicosocial, que pueden inducir estrés y otros problemas de salud mental en los trabajadores. Por lo tanto, es crucial estudiar estos factores de riesgo para entender cómo afectan el bienestar mental de los empleados y para desarrollar estrategias que ayuden a mitigar su impacto negativo, mejorando así el ambiente laboral y contribuyendo a la salud y eficiencia general de la organización.

CAPÍTULO 1:

FUNDAMENTOS DE LA PSICOSOCIOLOGÍA LABORAL

A nivel mundial, existe una nueva perspectiva en la prevención de riesgos laborales, donde los problemas de salud mental y la insatisfacción laboral han tomado identidad propia. La diversidad de los factores de riesgo dentro de los espacios laborales y sus repercusiones, son un problema latente, inminente y cuya preocupación va en aumento, a pesar de las acciones que se han venido tomando para minimizar este fenómeno. Las estadísticas laborales que señala la Organización Internacional del Trabajo (OIT) respecto a muertes, accidentes y enfermedades demuestran un incremento gradual en sus tasas.

Las nuevas dinámicas laborales derivadas del uso de nuevas tecnologías, la globalización, el panorama mundial, entre otros, han generado cambios en las estructuras de la organización y las dinámicas laborales vigentes que afectan a las condiciones y sistemas de trabajo, trayendo como consecuencia el surgimiento nuevos riesgos en el trabajo, creando así la necesidad de adoptar nuevas medidas para la mitigación los riesgos (Becerra, 2024).

En este sentido, las tendencias en la promoción de la seguridad e higiene del trabajo ya no solo tienen en cuenta los riesgos físicos, químicos y biológicos del medio ambiente, sino también diversos factores psicosociales inherentes a la empresa que pueden influir considerablemente en el bienestar físico y mental del trabajador. El medio ambiente de trabajo ya no se maneja de manera aislada sino como un grupo de factores interdependientes que actúan sobre el hombre en su trabajo (Comité Mixto OIT/OMS de Medicina del Trabajo, 1984, p. 10).

La Organización Internacional del Trabajo comenta que las condiciones de trabajo adversas desde el punto de vista psicosocial pueden tener repercusiones en la productividad de las personas, con el aumento de los índices de absentismo y presentismo laboral, desinterés en el cumplimiento de las actividades y la consiguiente reducción del rendimiento laboral (tanto en la calidad como en la cantidad del trabajo) (2020).

“La acumulación de estrés y fatiga puede reducir el grado de precisión en el trabajo y aumentar la posibilidad de cometer errores, incrementando el riesgo de

que se produzcan lesiones y accidentes” (OIT, 2016, p. 7). Por esta razón, se hace evidente la necesidad de “reconfigurar” el entorno laboral para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, evitando así la aparición de trastornos conductuales, físicos y psicosomáticos.

Sin embargo, el entorno psicosocial en una empresa va más allá de su estructura interna y las condiciones laborales. También se ve afectado por cambios demográficos, económicos y sociales. Por lo tanto, mejorar la productividad y garantizar la estabilidad social no se limita a optimizar los recursos y procesos de producción. Es fundamental tener en cuenta la salud y el bienestar de los empleados, sus familias e incluso la comunidad en general (Comité Mixto OIT/OMS de Medicina del Trabajo, 1984).

El concepto de riesgo psicosocial tiene sus raíces en la convergencia de diversas disciplinas que estudian la interacción entre los individuos y su entorno laboral, especialmente la psicología del trabajo, la sociología, la medicina ocupacional y la ergonomía. Estos campos han contribuido a la comprensión de cómo el diseño del trabajo, las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y las expectativas de rol pueden afectar la salud mental y física de los trabajadores.

Los pioneros en la investigación del estrés laboral, como Hans Selye con su teoría general de la adaptación al estrés, y Robert Karasek con su Modelo de Exigencias-Control, sentaron las bases teóricas para identificar y evaluar los factores de riesgo psicosocial. Estos autores identificaron que ciertos aspectos del ambiente de trabajo, como la carga y el ritmo de trabajo, la autonomía, el apoyo social y la claridad del rol, pueden actuar como estresores que conducen a estados de tensión crónica, afectando no solo el bienestar psicológico de los trabajadores, sino también su salud física y su capacidad para desempeñarse en el trabajo.

Estos marcos teóricos han evolucionado con el tiempo, integrando una comprensión más amplia de cómo el trabajo puede influir en el bienestar de una persona, y han sentado las bases para las prácticas actuales de evaluación y gestión de riesgos psicosociales en el lugar de trabajo. Por esto, para la prevención e intervención de los riesgos psicosociales, es crucial centrar la atención en los requerimientos del puesto de trabajo, las capacidades y necesidades físicas y mentales de cada empleado, para el desempeño laboral en un ambiente de trabajo capaz de favorecer “un óptimo estado de salud física y mental en relación con el trabajo” (Comité Mixto OIT/OMS de Medicina del Trabajo, 1984, p. 11).

El desarrollo conceptual en el estudio de la psicosociología laboral destaca la importancia de incorporar al acervo legal de los países, por una parte, en el reco-

nocimiento de enfermedades mentales como parte de las enfermedades profesionales u ocupacionales y, por otro lado, la necesidad de elaborar planes de prevención e intervención en riesgos psicosociales integrados en los programas de seguridad y salud en el trabajo.

CAPÍTULO 2:

EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y LEGAL DE LA PSICOSOCIOLOGÍA LABORAL EN EL ECUADOR

En el contexto ecuatoriano, la preocupación por los aspectos psicosociales del trabajo emergió de la creciente conciencia sobre la influencia que tienen las condiciones laborales en la salud mental de los trabajadores. Con la promulgación de la Ley de Seguridad y Salud en los Trabajadores en 2005 y su reglamento en 2007, Ecuador sentó las bases para una mayor atención a la prevención de riesgos laborales, incluyendo los de índole psicosocial. Posteriormente, la Constitución de 2008 reforzó estos conceptos, al reconocer la salud y seguridad en el trabajo como derechos fundamentales (Asamblea Constituyente, 2008).

En años más recientes, el Ministerio de Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social trabajan conjuntamente en la implementación y actualización de regulaciones que atienden explícitamente a los riesgos psicosociales, lo que muestra un progreso hacia una comprensión más holística de la salud laboral. Esta evolución se ve reflejada en la continua adaptación de políticas y en la creación de programas destinados a mejorar la calidad de vida en el trabajo y a prevenir la aparición de trastornos asociados al estrés laboral y otros problemas de salud relacionados con el trabajo.

Dentro del cuerpo legal que sustenta la gestión de los Riesgos Psicosociales en el Ecuador, se encuentra con la Decisión 584 CAN: Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo del año 2004, que en su artículo 11 literal “k”, menciona los Riesgos Psicosociales como parte de los riesgos laborales.

Artículo 11

Las empresas elaborarán planes integrales de prevención de riesgos que comprenderán al menos las siguientes acciones:

k) Fomentar la adaptación del trabajo y de los puestos de trabajo a las capacidades de los trabajadores, habida cuenta de su estado de salud física y mental, teniendo en cuenta la ergonomía y los diferentes tipos de riesgos psicosociales en el trabajo (IESS, 2004, p. 9).

Posteriormente, en el año 2016, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social mediante su resolución 513 del Consejo Directivo, conceptualiza a los factores de riesgo psicosocial como “riesgos específicos que entrañan el riesgo de enfermedad profesional u ocupacional, y que ocasionan efectos a los asegurados” (IEES, 2016, p.11) y establece a las enfermedades mentales como enfermedades ocupacionales, en concordancia con el listado de enfermedades ocupacionales publicadas en la lista de la Organización Internacional del Trabajo:

Artículo 9

Factores de Riesgo de las Enfermedades profesionales u Ocupacionales. - Se consideran factores de riesgos específicos que entrañan el riesgo de enfermedad profesional u ocupacional, y que ocasionan efectos a los asegurados, los siguientes: químico, físico, biológico, ergonómico y psicosocial.

Se considerarán enfermedades profesionales u ocupacionales las publicadas en la lista de la Organización Internacional del Trabajo, OIT y que constan en el Primer Anexo de la presente Resolución, así como las establecidas en la normativa nacional; o las señaladas en instrumentos técnicos y legales de organismos internacionales, de los cuales el Ecuador sea parte (IEES, 2016, p. 9).

El artículo 53 describe los principios por los que se rige la Prevención en Riesgos Psicosociales:

Principios de la Acción preventiva. - En materia de riesgos del trabajo la acción preventiva se fundamenta en los siguientes principios:

a) Control de riesgos en su origen, en el medio o finalmente en el receptor;

b) Planificación para la prevención, integrando a ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales;

c) Identificación de peligros, medición, evaluación y control de los riesgos en los ambientes laborales;

d) Adopción de medidas de control, que prioricen la protección colectiva a la individual;

e) Información, formación, capacitación y adiestramiento a los trabajadores en el desarrollo seguro de sus actividades;

f) Asignación de las tareas en función de las capacidades de los trabajadores;

g) Detección de las enfermedades profesionales u ocupacionales; y,

h) Vigilancia de la salud de los trabajadores en relación con los factores de riesgo identificados. (IEES, 2016, p. 24).

En el año 2017 se emitió el Acuerdo Ministerial MT 0082-2017, Normativa Erradicación de la Discriminación en el Ámbito Laboral, que termina de dar la validez legal necesaria al tema de la prevención de Riesgos Psicosociales en el ámbito laboral ecuatoriano. Este acuerdo señala que:

Artículo 1 Objeto. - El presente acuerdo tiene como objeto establecer regulaciones que permitan el acceso a los procesos de selección de personal en igualdad de condiciones, así como garantizar la igualdad y no discriminación en el ámbito laboral, estableciendo mecanismos de prevención de riesgos psicosociales.

Artículo 9 Del programa de prevención de riesgos psicosociales. - En todas las empresas e instituciones públicas y privadas, que cuenten con más de 10 trabajadores, se deberá implementar el programa de prevención de riesgos psicosociales, en base a los parámetros y formatos establecidos por la Autoridad Laboral, mismo que deberá contener acciones para fomentar una cultura de no discriminación y de igualdad de oportunidades en el ámbito laboral (2017, pp. 17-18).

El programa deberá ser implementado y reportado cada año al Ministerio Rector del Trabajo, por medio del sistema que se determine para el efecto. Ministerio del Trabajo (2017, pp. 17-18).

El 8 de mayo de 2024, la Asamblea Nacional de Ecuador aprobó una ley para erradicar la violencia y el acoso en el ámbito laboral.

La nueva legislación define la violencia y el acoso laboral como comportamientos inaceptables que pueden causar daño físico, psicológico, sexual, económico, político, simbólico o digital. Incluye específicamente el acoso por razones de género y también contempla situaciones como la negación de desconexión digital y el incumplimiento de derechos laborales. Los casos serán evaluados por la autoridad competente para evitar la revictimización.

Además, la ley asegura protección para todos los trabajadores, pasantes, aprendices y personas en búsqueda de empleo. Los inspectores de trabajo tendrán la autoridad para realizar el seguimiento a los empleadores que incumplan con la norma en casos de violencia o acoso laboral y, podrán implementar medidas de protección para quienes denuncien estos actos, así como para víctimas y testigos.

CAPÍTULO 3:

ORIGEN DEL RIESGO PSICOSOCIAL: ESTRÉS LABORAL. MODELOS DEL ESTRÉS LABORAL

Para el estudio de los factores psicosociales existen varios enfoques teóricos que tienen como elemento común de análisis la relación mutua entre el contexto laboral y la persona. Si esta relación es positiva, genera bienestar y satisfacción laboral; en caso contrario “cuando las exigencias del trabajo no se adaptan a las necesidades, expectativas o capacidades del trabajador” (Pérez Bilbao J. et al., 2012, p. 1) se dan situaciones negativas para la salud del colaborador y la empresa tales como el acoso laboral, el síndrome de desgaste profesional o burnout, la adicción al trabajo y el estrés laboral como principal consecuencia negativa para la salud del trabajador.

Modelos teóricos del Estrés Laboral

Partiendo de la relación entre los factores de riesgo psicosocial considerados como agentes estresores y el estrés laboral, se han desarrollado varios modelos teóricos que permiten explicar las principales fuentes de estrés organizacional, su estructura y funcionamiento. Si bien se cuenta con una amplia variedad de modelos debido a la multiplicidad de estresores organizacionales existentes, se abordarán los principales modelos sobre los cuales se han desarrollado las metodologías de evaluación de Riesgos Psicosociales.

3.1. El Modelo de Tensión Laboral o Modelo Demanda/Control (D/C) de Karasek (1976, 1979), Johnson, Hall y Theorell (1989), Karasek y Theorell (1990)

Este modelo explica la relación existente entre **altas demandas laborales** (carga de trabajo) y la **baja autonomía** o control que el trabajador tiene sobre el mismo. Por lo tanto, a mayor exigencia psicológica con menor margen decisorio sobre las actividades generará mayor riesgo de tensión psicológica y de enfermedad física (estrés). Posteriormente, se añade la dimensión **apoyo social** como moduladora de la influencia de estas dos variables.

Las tres dimensiones que especifica el modelo se explican a continuación:

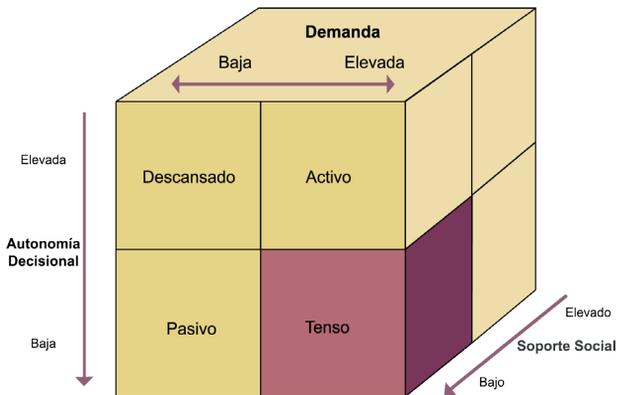
- Demandas psicológicas: se refiere a todas aquellas exigencias de tipo psicológico propias de la tarea que se realiza: cantidad o volumen de trabajo, presión de tiempo, nivel de atención, interrupciones imprevistas, etc.

- Control/ Autonomía Decisional: según Karasek “se trata de las oportunidades o recursos que la organización proporciona a la persona para moderar o tomar decisiones sobre las demandas en la planificación y ejecución del trabajo” (Vallejo-Noguera et al., 2020). Es una dimensión esencial del modelo, Karasek establece que el estrés laboral surge cuando no hay suficiente control o autonomía para gestionar las demandas laborales, más allá de la cantidad de éstas.

- Apoyo social: esta dimensión añadida posteriormente por Jeffrey Johnson en 1986 señala la importancia del apoyo social como modulador del efecto del estrés en la salud. El apoyo social está ligado al clima social en el lugar del trabajo entre los compañeros, los superiores y subordinados y cuenta con el apoyo emocional e instrumental (Vallejo-Noguera et al., 2020)

La siguiente figura permite explicar este modelo desde sus cuatro cuadrantes.

Figura 1. Modelo Interacción Demanda y Control de Karasek y Johnson (1986)



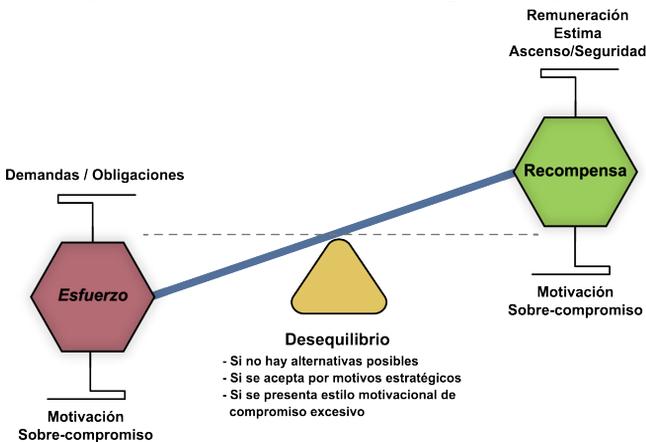
Fuente: Elaborado a partir de Vega, S. (2001).

3.2. Modelo esfuerzo-recompensa, el Effort Rewards Imbalance (ERI) de Siegrist (1996)

El modelo Esfuerzo-Recompensa, o Effort-Reward Imbalance (ERI), desarrollado por Johannes Siegrist en 1996, es una teoría psicosocial que explica cómo la inequidad percibida en el lugar de trabajo entre los esfuerzos desplegados por los trabajadores y las recompensas que reciben puede conducir a estrés y enfermedades relacionadas con el trabajo. Según este modelo, cuando un empleado siente que el trabajo duro, el compromiso y la dedicación no son justamente compensados con salarios adecuados, reconocimiento, oportunidades de carrera y estabilidad laboral, se produce un desequilibrio.

Este desequilibrio entre esfuerzos y recompensas genera una respuesta de estrés crónico que puede afectar negativamente la salud del trabajador, aumentando el riesgo de afecciones cardiovasculares, trastornos psicológicos y otros problemas de salud. Siegrist argumenta que este desajuste es particularmente dañino cuando se combina con un alta «implicación laboral personal», una situación en la que los trabajadores están altamente motivados y se identifican fuertemente con su trabajo, lo que puede llevarlos a sobrepasar sus límites sin recibir un equilibrio justo en el reconocimiento y las recompensas. Este desequilibrio entre esfuerzo y recompensa puede estar supeditado a las condiciones del trabajador o a nivel social como por ejemplo el mercado laboral.

Figura 2. Modelo Esfuerzo Recompensa Siegrist



Fuente: Elaborado a partir de adaptación de Siegrist por Corso de Zuniga (2013)

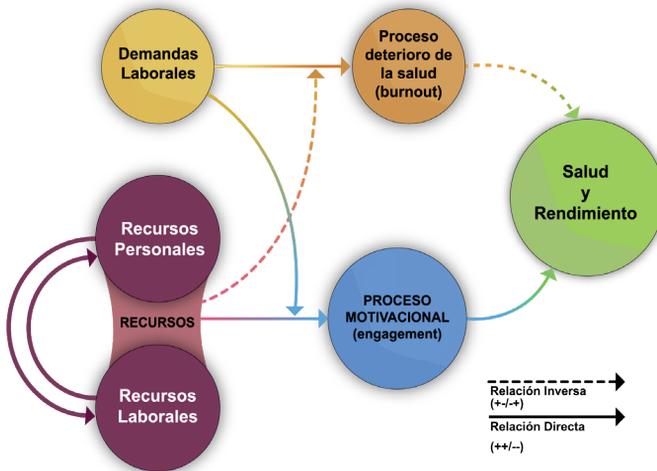
3.3. Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Bakker y Demerouti, 2013)

Este modelo sostiene que los distintos factores presentes en el entorno de trabajo pueden influir de manera significativa en la salud mental y emocional de los empleados. Existen dos componentes esenciales en esta teoría que se relacionan con las exigencias y los apoyos disponibles en el lugar de trabajo:

Las **exigencias laborales** se entienden como los requerimientos de naturaleza física, mental, social o de gestión que imponen una carga de trabajo sobre los empleados, demandando de ellos un desgaste, ya sea corporal o mental.

Por otro lado, **los apoyos laborales** hacen alusión a los elementos del ambiente de trabajo que facilitan el alcance de objetivos profesionales, promoviendo el progreso y el enriquecimiento individual en el ámbito laboral.

Figura 3. Modelo de Demandas y Recursos laborales



Fuente: Elaborado a partir de adaptación de Roozeboom, Houtman y Van den Bossche por INSST (2021)

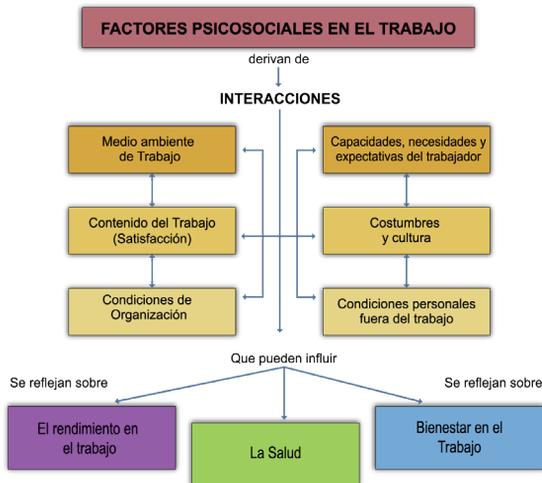
CAPÍTULO 4:

FACTORES PSICOSOCIALES, FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

4.1. Definición: Factores Psicosociales

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), los factores psicosociales en el ámbito laboral engloban las «percepciones y experiencias» del empleado. Estos factores trascienden las características individuales e integran variables socioeconómicas y condiciones del entorno de trabajo. Los factores psicosociales representan la dinámica interactiva entre el trabajo y su entorno, la satisfacción laboral, las condiciones organizativas, y a su vez, las competencias del empleado, sus necesidades, cultura y circunstancias personales externas al trabajo. Estas interacciones, filtradas por percepciones y experiencias individuales, influyen sobre la salud y el desempeño del trabajador. Esto implica que los factores psicosociales negativos pueden encontrarse tanto en el entorno laboral como fuera de este. (Comité Mixto OIT/OMS de Medicina del Trabajo, 1984).

Figura 4. Los factores psicosociales en el trabajo



Fuente: Elaborado a partir de INSST Comité Mixto OIT/OMS de Medicina del Trabajo (1984)

Soriano-Tarin G. et al. señalan que, como norma general, los factores psicosociales no son en sí mismos negativos o positivos, sino que será el modo en que estén estructurados el que determine su capacidad de fomentar un estado positivo de salud o de suponer un riesgo para la misma. En este sentido, cuando los factores psicosociales se estructuran para fomentar un estado óptimo de salud, actúan como factores de protección psicosocial (2024).

La norma ISO 45003 indica la siguiente clasificación para la gestión del riesgo psicosocial enumerando y ordenando los factores, conforme los siguientes:

Tabla 1. Clasificación de factores norma ISO 45003

I. ASPECTOS DE CÓMO SE ORGANIZA EL TRABAJO:	II. FACTORES SOCIALES EN EL TRABAJO:
Roles y expectativas	Relaciones interpersonales
Control o autonomía del trabajo	Liderazgo
Exigencias del trabajo	Cultura de la organización/grupo de trabajo
Gestión del cambio organizacional	Reconocimiento y recompensa
Trabajo remoto y aislado	Desarrollo de la carrera
Carga de trabajo y ritmo de trabajo	Apoyo y supervisión
Horas y horario de trabajo	Civildad, sociabilidad y respeto
Seguridad laboral y trabajo precario	Equilibrio entre el trabajo y la vida personal

Fuente: Elaborado a partir de Soriano-Tarin G. et al. (2024)

El Ministerio de la Protección Social de Colombia menciona que existen condiciones extralaborales como son:

los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador. A su vez, abarcan las condiciones del lugar de vivienda, que pueden in-

fluir en la salud y bienestar del individuo los factores que se mencionan son: tiempo fuera del trabajo, relaciones familiares, comunicación y relaciones interpersonales, situación económica del grupo familiar, características de la vivienda y de su entorno, Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo y desplazamiento vivienda trabajo vivienda (2010).

Citado en Moreno y Báez los autores Roozeboom, Houtman y Van den Bossche, desde un modelo de indicadores, enumeraron los siguientes factores psicosociales intralaborales (2010).

Tabla 2. Listado de factores intralaborales

FACTORES ORGANIZACIONALES	
Política y Filosofía de la Organización	Relación Trabajo-Familia Gestión de los Recursos Humanos Política de seguridad y salud Responsabilidad Social Corporativa Estrategia empresarial
Cultura de la Organización	Política de Relaciones Laborales Información Organizacional Comunicación organizacional Justicia Organizacional Supervisión/Liderazgo
Relaciones Industriales	Clima laboral Representación Sindical Convenios Colectivos
FACTORES LABORALES	
Condiciones de empleo	Tipo de contrato Salario Diseño de carreras
Diseño del puesto	Rotación de puestos Trabajo grupal

<p>Calidad en el trabajo</p>	<p>Uso de habilidades personales Demandas laborales Autonomía y capacidad de control Seguridad física en el trabajo Apoyo social Horas de trabajo Teletrabajo</p>
-------------------------------------	---

Fuente: Roozeboom, Houtman y Van den Bossche citado en Moreno y Báez (2010, p. 7).

Observando los factores laborales y organizacionales del trabajo expuestos en la tabla, se puede apreciar que se tratan de condiciones sociales del trabajo que pueden afectar a la salud laboral, tanto positiva como negativamente; es por esto que los factores psicosociales son factores relacionados con “La cultura, el liderazgo o el clima organizacional presentes en todas las organizaciones que pueden generar excelentes o pésimas condiciones de trabajo con consecuencias positivas o negativas para la salud de los trabajadores” (Moreno y Báez, 2010, p. 8).

Por lo expuesto, los factores psicosociales y los factores de riesgo organizacional son elementos parecidos, pero difieren en la consecuencia que pueden generar para el trabajador.

4.2. Riesgo Psicosocial

Cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas y organizaciones son disfuncionales, es decir, generan tensión, insatisfacción laboral y respuestas físicas y psicológicas relacionadas con el estrés laboral, se consideran como factores de riesgo psicosocial. Así pues, los factores de riesgo psicosocial son aquellos factores “con probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador” (Benavides et al., citado en Moreno y Báez, 2010, p. 8).

De manera que, se puede identificar cuáles son los principales indicadores que están presentes en una situación de riesgo psicosocial:

Tabla 3. Indicadores de riesgo psicosocial

Indicadores de Riesgo Psicosocial	Estados de ánimo negativos: ansiedad e irritabilidad
	Bajo desempeño laboral
	Defectos de producción
	Aumento en el número de errores
	Mayor número de incidentes y accidentes
	Ausentismo laboral
	Comportamientos desfavorables a la salud

Fuente: Elaborado a partir de Moreno y Báez (2010).

Si bien la cantidad de factores de riesgo psicosocial es amplia, la categorización de Cox y Griffiths permite englobar cuáles serían los principales factores generadores de estrés, tanto en la organización del trabajo como en la tarea. A partir de esta clasificación se desprenden la mayoría de las metodologías más utilizadas para la identificación y evaluación del riesgo psicosocial.

Tabla 4. Factores psicosociales de riesgo o estrés, según Cox y Griffiths (2003)

FACTORES DE ESTRÉS PSICOSOCIAL	
Contenido del trabajo	Falta de variedad en el trabajo, ciclos cortos de trabajo, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa.
Carga y ritmo de trabajo	Carga de trabajo excesiva o insuficiente, ritmo marcado por máquinas, elevada presión temporal, trabajo continuamente sujeto a plazos

Horario laboral	Trabajo a turnos, nocturnidad, horarios inflexibles, jornada imprevisible, jornada prolongada, dificultades para la conciliación.
Control	Poca participación en la toma de decisiones, imposibilidad de controlar carga de trabajo, ritmo, etc.
Entorno y equipos	Disponibilidad, adecuación o mantenimiento inadecuados de los equipos; malas condiciones ambientales como falta de espacio, mala iluminación o ruido excesivo.
Estructura y cultura organizativa	Mala comunicación, poco apoyo para resolver problemas y para el desarrollo personal, falta de definición de objetivos de la organización (o falta de acuerdo sobre ellos).
Relaciones interpersonales en el trabajo	Aislamiento social o físico, mala relación con los superiores, conflictos entre personas, falta de apoyo social, violencia laboral, acoso.
Rol en la organización	Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad sobre otros.
Desarrollo profesional	Estancamiento e incertidumbre profesional, promoción excesiva o insuficiente, salarios bajos, inseguridad en el empleo, poco valor social del trabajo.
Conciliación vida personal-laboral	Conflicto entre las necesidades laborales y personales, poco apoyo en casa, problemas cuando ambos cónyuges tienen actividad profesional.

Fuente: Cox y Griffiths citado en INSST (2018).

El INSST (2022) presenta un listado de factores de riesgo psicosocial que se derivan de las condiciones de trabajo, esta institución señala que la clasificación se identificó del Marco Europeo para la Gestión del Riesgo Psicosocial, de manera no exhaustiva. A continuación, se detalla la condición de factor psicosocial y/o condición de trabajo y los componentes a analizar como potenciales factores de riesgos psicosociales:

Tabla 5. Factores de riesgo psicosocial

CONDICIÓN DE TRABAJO/ FACTOR PSICOSOCIAL	COMPONENTES A ANALIZAR
Contenido de trabajo	Ciclos muy cortos, fragmentación, complejidad excesiva, trabajo sin sentido, duración excesiva o demasiado corta, repetitividad, poca variedad, escaso valor de las tareas, desajuste capacidades-exigencias, exigencias emocionales importantes o continuadas, tareas que generan riesgo de violencia, etc.
Carga de trabajo / ritmo de trabajo	Infracarga o sobrecarga, ritmo alto o impuesto o inadecuado, plazos inflexibles mal planificados o no adaptados, niveles concentración/atención continuada, interrupciones, consecuencias de los errores, imprevisibilidad, tiempos de ejecución estrictos y/o inadecuados, información insuficiente, multitarea, necesidad de actualización permanente, etc
Tiempo de trabajo	Nocturnidad, turnicidad, duración jornadas excesiva, irregularidad de horarios, imprevisibilidad, descansos insuficientes, trabajo fines de semana, disponibilidad constante, hiperconectividad, etc.
Participación/Control	Falta de autonomía temporal o decisional, dificultad para tener iniciativa y participación, imposibilidad de realizar propuestas, déficit de liderazgo, etc.
Desempeño de rol	Indefinición, conflicto con valores propios, papeles o funciones contradictorias entre sí, ambigüedad, sobrecarga, responsabilidad sobre personas, etc.
Desarrollo profesional	Promoción inadecuada o insuficiente, estancamiento carrera profesional, condiciones contractuales precarias, inadecuada remuneración, insuficiente formación o capacitación, déficit de compensación, reconocimiento o estatus, inequidad, etc.
Relaciones interpersonales/ apoyo social	Escaso o inadecuado apoyo social, mala calidad de relaciones personales, situaciones conflictivas, desconfianza, aislamiento social, etc.
Equipos de trabajo y exposición a otros riesgos	Tecnologías, equipos, herramientas, diseño, mantenimiento, adecuación, entorno físico, exposición a peligros, etc.

Fuente: Directrices Básicas para la Gestión de los Riesgos Psicosociales (INSST, 2022, p.7-8)

Los factores de riesgo psicosocial no se encuentran en todos los puestos de trabajo ni se presentan de la misma manera, en algunos casos la exposición al riesgo se puede identificar en las relaciones interpersonales que requieren trato con los clientes o con el público. En otros casos puede ser el factor de riesgo el aislamiento o el poco contacto social. Sin embargo, la exposición a ciertos aspectos de cómo se organiza el trabajo o factores sociales en el trabajo pueden incrementar la posibilidad de experimentar situaciones estresantes o de enfrentarse al acoso y la violencia en diversas formas (generalmente conocidos como riesgos psicosociales), lo que puede afectar a la seguridad de los trabajadores y su salud y/o bienestar físico, cognitivo, emocional y/o social (INSST, 2022).

El INSST propone un listado orientativo de posibles consecuencias a la exposición de factores de riesgo. Este listado puede tomarse como asociaciones no excluyentes, pero sí comunes a la interacción de esas consecuencias sobre la seguridad y salud (2020).

Tabla 6. Factores psicosociales y consecuencias negativas

CONDICIÓN DE TRABAJO/ FACTOR PSICOSOCIAL	COMPONENTES A ANALIZAR
Contenido de trabajo	Estrés, burnout.
Carga de trabajo	Estrés, fatiga, accidentes, problemas de conciliación, trastornos musculoesqueléticos (TME), patologías no traumáticas (PNT).
Tiempo de trabajo	Estrés, fatiga, accidentes, TME, PNT, problemas de conciliación.
Autonomía	Estrés.
Definición de rol	Estrés, conflictos, violencia.
Relaciones interpersonales	Estrés, violencia, acoso, discriminación.
Trabajo a turnos/nocturno	Alteración del ciclo circadiano, fatiga, trastornos del sueño, problemas de conciliación, envejecimiento prematuro, alteraciones físicas (digestivas, hormonales, etc.), accidentes.
Trato con personas (violencia externa)	Actos violentos; atracos, robos, agresiones, etc. Estrés.
Demandas emocionales	Burnout, fatiga emocional, estrés.
Ritmo de trabajo	Estrés, fatiga, TME, accidentes

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (2020, p. 25)

La exposición a los factores de riesgo psicosocial, debido al desequilibrio o tensión del individuo para hacer frente a las demandas laborales puede llevar a que se produzcan riesgos psicosociales, como es el estrés laboral, Síndrome de quemarse en el trabajo o burnout, violencia laboral, acoso laboral, acoso discriminatorio, adicción al trabajo, entre otros riesgos. La presencia de factores de riesgo psicosocial, incide en procesos fisiológicos, cognitivos, emocionales, conductuales y sociales, generando daños a la salud de origen psicosocial.

El INSST (2022, p. 21) presenta varios ejemplos de estos:

Físico y fisiológico: hipertensión, trastornos gastrointestinales, respiratorios o dermatológicos.

Cognitivo: dificultad de concentración, disminución de la capacidad para generar soluciones o déficits de memoria.

Emocional: irritabilidad, desconfianza, ansiedad.

Conductual: adicciones o abuso de sustancias tóxicas y/o adictivas (tabaco, alcohol, fármacos como ansiolíticos, relajantes musculares, etc.), conductas de sueño inadecuadas, etc.

Social: aislamiento, conflictos interpersonales o agresiones.

Estos ejemplos no representan un diagnóstico, pero sus sospechas serán importantes para realizar la gestión del riesgo psicosocial en las organizaciones con el fin de detectar sus causas y prevenirlas dentro de los programas de vigilancia para la salud o conforme los regule la normativa (INSST 2022).

PARTE II:

PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO
Y SU IMPACTO

CAPÍTULO 5:

ESTRÉS LABORAL Y SÍNDROME DE BURNOUT

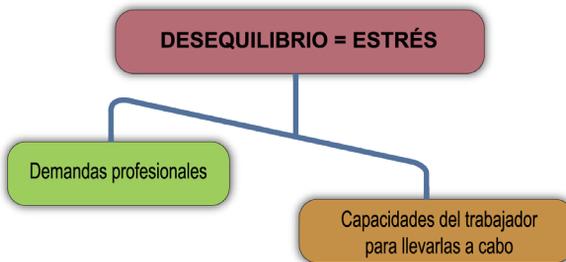
5.1. Estrés Laboral

El estrés laboral se considera como el principal riesgo psicosocial laboral, al funcionar como una respuesta general a los factores psicosociales de riesgo. La Comisión Europea citado por Moreno y Báez define el estrés laboral como:

un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de respuesta y la frecuente sensación de no poder afrontarlos (2010).

Es importante recordar que el estrés no es una enfermedad, pero una exposición prolongada al estrés puede reducir la eficacia en el trabajo y causar problemas de salud.

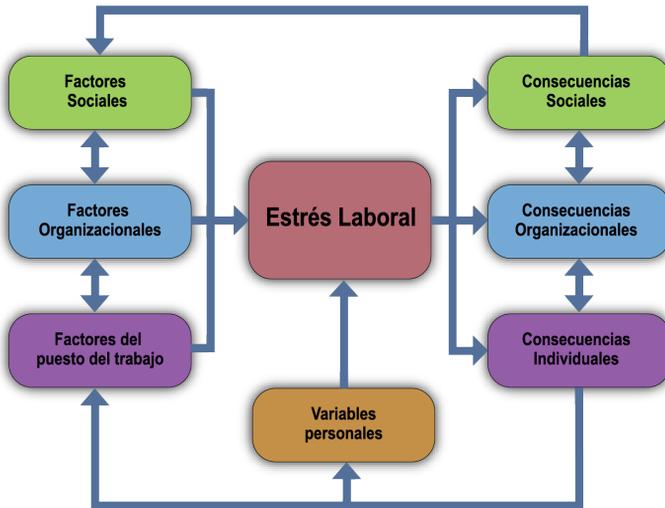
Figura 5. Concepto del estrés laboral



Fuente: Elaborado a partir de Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales (OSALAN) (2014, p. 21).

Es importante destacar que el estrés laboral es un fenómeno complejo y la relación entre los factores y las consecuencias puede ser bidireccional. Por ejemplo, las consecuencias individuales del estrés pueden a su vez influir en los factores del puesto de trabajo o en las variables personales, creando un ciclo que puede perpetuar o aumentar el nivel de estrés. La gestión eficaz del estrés laboral requiere entonces una comprensión integral de todos estos factores y sus interconexiones.

Figura 6. Proceso del estrés como riesgo psicosocial



Fuente: Elaborado a partir de Roozeboom, Houtman y Van den Bossche (Moreno y Báez 2010, p. 25).

El modelo visto en la figura anterior incluye cuatro categorías principales de factores que pueden influir en el estrés laboral:

Factores Sociales: Estos pueden incluir aspectos como el apoyo de los compañeros, la cultura organizacional, o las relaciones con los superiores y subordinados.

Factores Organizacionales: Se refieren a las políticas, prácticas y estructuras de la organización, como por ejemplo el estilo de liderazgo, la comunicación interna, las condiciones de empleo, etc.

Factores del Puesto de Trabajo: Incluyen las características específicas de la tarea o del rol desempeñado, como la carga de trabajo, la autonomía en las decisiones, la variedad de tareas, entre otros.

Variables Personales: Estas son características individuales que pueden influir en cómo una persona percibe el estrés o en su capacidad para manejarlo. Pueden incluir la personalidad, las habilidades de afrontamiento, la experiencia y la formación.

En el centro del modelo está el «Estrés Laboral», indicando que es el resultado de la interacción entre los factores mencionados anteriormente.

Además, el modelo presenta tres tipos de consecuencias que pueden surgir del estrés laboral:

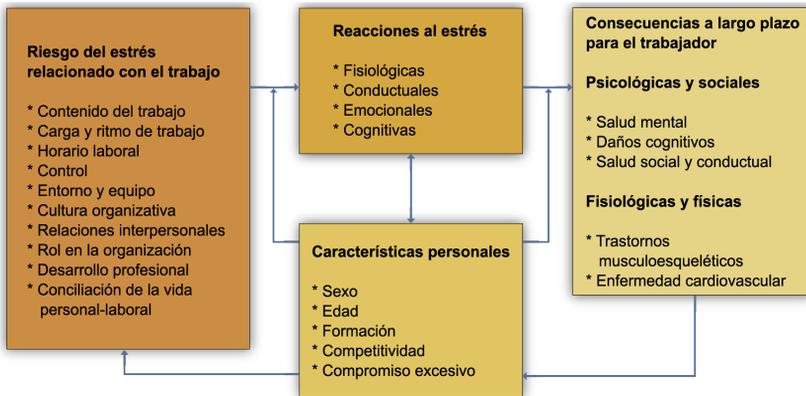
Consecuencias Sociales: Efectos del estrés laboral que afectan las relaciones y dinámicas sociales en el trabajo, como por ejemplo el conflicto entre colegas o la disminución de la cohesión del equipo.

Consecuencias Organizacionales: Impactos a nivel de la organización, que pueden incluir una mayor tasa de absentismo, una menor productividad, o una alta rotación de personal.

Consecuencias Individuales: Efectos del estrés laboral en el individuo, que pueden ser psicológicos (como la ansiedad o la depresión), físicos (como dolores de cabeza o problemas digestivos) o comportamentales (como el abuso de sustancias o el retiro social).

De acuerdo con el INSST (2018), se indica que el estrés relacionado con el trabajo impacta negativamente tanto en la salud y bienestar de la persona como en su rendimiento laboral.

Figura 7. Riesgos de estrés relacionado con el trabajo



Fuente: Elaborado a partir de adaptación de Kompier y Maecelissen por INSST (2018)

Entre los principales síntomas del estrés figuran:

Emocionales: incluyen irritabilidad, ansiedad, trastornos del sueño, depresión, preocupación excesiva por la salud, sensación de aislamiento, agotamiento y problemas en las relaciones familiares.

Cognitivos: se manifiestan como dificultades de concentración, de memoria, para aprender nuevos conceptos y en la toma de decisiones.

Conductuales: pueden incluir el consumo excesivo de drogas, alcohol o tabaco y comportamientos autodestructivos.

Fisiológicos: abarcan dolores de espalda, un sistema inmunológico debilitado, úlceras estomacales, problemas cardíacos e hipertensión.

Así pues, el estrés afecta a nivel físico, mental y social. Se debe señalar que la exposición continua a situaciones estresantes desencadena respuestas fisiológicas que activan el sistema nervioso, variando la reacción del cuerpo según se esté frente a una fase aguda de estrés o una fase crónica, donde los síntomas se hacen permanentes y pueden derivar en enfermedades.

Por ejemplo, el estrés laboral puede causar:

- Debilitamiento del sistema inmune y enfermedades autoinmunes.
- Problemas cardiovasculares como hipertensión, dolor en el pecho y aumento del riesgo de infarto.
- Desórdenes digestivos como acidez, indigestión, vómitos y colitis ulcerosa.
- Problemas respiratorios que incluyen hiperventilación y asma.
- Problemas de la piel como sequedad y dermatitis.
- Dolencias musculoesqueléticas, desde tensión muscular hasta artritis.
- Problemas neurológicos como dolores de cabeza y trastornos del sueño.
- Desórdenes ginecológicos como irregularidades menstruales.
- Problemas psicológicos como ansiedad y depresión.

El **estrés agudo** surge de un desbalance temporal pero agudo entre lo que se demanda de una persona y los recursos que tiene, provocando una reacción fuerte y rápida, que puede ser hasta violenta, como puede ocurrir tras un despido o una sanción (Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT, 2012).

En contraste, el **estrés crónico** se manifiesta durante un período extendido y, si bien no necesariamente es intenso, obliga a una constante adaptación. Este tipo de estrés es común en entornos de trabajo desfavorables, donde se pueden encontrar situaciones como exceso de carga laboral, tareas repetitivas, horarios nocturnos, o cargos de alta responsabilidad (Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT, 2012).

5.2. Síndrome de Burnout o desgaste profesional

Se entiende por el síndrome de burnout (estar «quemado») como el efecto de un estrés laboral crónico que resulta en un estado de agotamiento emocional y fatiga lo que desmotiva para la realización de tareas laborales. Es, por lo tanto, una patología que surge de la interacción del individuo con condiciones laborales desfavorables. Suele manifestarse en entornos donde no se llevan a cabo evaluaciones o intervenciones de riesgos psicosociales, donde se desatiende la protección del trabajador ante la aparición de sintomatología o se ignora la adecuación del puesto de trabajo (Fidalgo Vega M., 2003).

Este síndrome fue estudiado por Jackson y Maslach, quienes lo definieron como “un síndrome de fatiga emocional, despersonalización y de un enriquecimiento personal reducido” (Fidalgo M., 2003). Este fenómeno tiene graves implicaciones en las organizaciones y en las personas por las condiciones del trabajo y no por problemas en la personalidad del individuo (Fidalgo M., 2003).

Ortiz-Fune señala que se “ha relacionado ampliamente el burnout con el desempeño laboral y también se ha prestado mucha atención a sus consecuencias en la salud general, dado que el burnout implica un elevado estrés en sí mismo” (2018, p. 136). Por esta razón, es importante detectar los factores de riesgo intralaborales a los que están expuestos los trabajadores que específicamente puedan desarrollar este síndrome.

Otro punto importante es que este síndrome tiene mayor propensión en las profesiones que están directamente vinculadas con el servicio social (educación, sanidad y bienestar social), por lo que es prioritario atender a las demandas emocionales a las que presentan estos colectivos de trabajadores.

Las principales características de este síndrome son las siguientes:

Agotamiento emocional: Desgaste físico y psicológico tras la continua interacción con sus usuarios o con otros profesionales. Se producen sentimientos negativos como desesperación, apatía y frustración, así como la sensación de incapacidad de poder seguir desarrollando su actividad laboral de manera efectiva y eficaz.

Despersonalización: Demostración por parte de los profesionales de actitudes frías e insensibles o irritables hacia aquellas personas que por razones laborales deben ser atendidas por ellos.

Baja realización personal: Sensación negativa de autoconcepto según la cual los profesionales no se sienten debidamente capacitados para la realización de su trabajo. Tampoco se sienten valorados ni por la organización en la que trabajan ni por la sociedad (Jackson y Maslach, citados por Fidalgo Vega M., 2003).

Fases del Síndrome de Burnout

De acuerdo con el proceso integrativo del trabajador dentro de la organización, pueden observarse cinco fases (Fidalgo Vega M., 2003) en las que se desarrolla el síndrome:

Fase inicial o de entusiasmo: Se cumple con las sobre exigencias apelando al entusiasmo inicial y “profesionalismo”.

Fase de estancamiento: Las expectativas laborales no se cumplen, hay sensación de derrota sin motivo claro y empiezan los síntomas somáticos y conductuales.

Fase de frustración: Se pone en duda la eficacia propia, en este punto se puede actuar ante la situación. Existen cuestionamientos sobre la profesión y el trabajo, comienzan los sentimientos de impotencia. La sintomatología se vuelve crónica.

Fase de hiperactividad y apatía: Se quiere trabajar en todo a la vez y todo el tiempo, lo que lleva al colapso. Apatía y presentismo laboral.

Fase de burnout: Se presenta el colapso físico, emocional y cognitivo. El trabajador se desentiende del trabajo como respuesta al estrés y agotamiento que experimenta. El trabajador no logra aliviar su situación con las técnicas de solución de problemas adecuadas.

Estas fases pueden presentarse de manera cíclica; bien sea en el mismo trabajo, en otros trabajos o en distintas etapas de la vida laboral del empleado (Fidalgo Vega M., 2003).

Consecuencias del Síndrome de Burnout

Los efectos principales del síndrome de burnout están relacionados con la afectación progresiva de la salud mental del trabajador, un deterioro cognitivo, afectivo y actitudinal que puede empeorarse con sentimientos de culpa o de ocultamiento

de la afectación por parte de él mismo. En consecuencia, se acaba manifestando con una enfermedad incapacitante para el ejercicio de la actividad laboral y organizacionalmente se incrementa el riesgo de accidentes laborales y una gran disminución de la productividad (Fidalgo Vega, M. s/f).

Sin embargo, es importante destacar que el síndrome de burnout va más allá del Estrés Laboral, por eso veamos qué elementos son diferenciadores dentro de estos dos fenómenos:

Tabla 7. Diferencias entre el estrés laboral y síndrome de burnout

ESTRÉS	BURNOUT
Sobre implicación en los problemas	Falta de implicación
Hiperactividad emocional	Embotamiento emocional
El daño fisiológico es el sustrato primario	El daño emocional es el sustrato primario
Agotamiento o falta de energía física	Agotamiento afecta a la motivación y a la energía psíquica
La depresión puede entenderse como reacción a preservar las energías físicas	La depresión en burnout es como una pérdida de ideales de referencia-tristeza
Puede tener efectos positivos en exposiciones moderadas (estrés)	El SQT sólo tiene efectos negativos

Fuente: NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (Fidalgo Vega, M. s/f, p. 3).

Medidas de Prevención al Síndrome del Burnout

Según López, S., y Martínez, P. (2023) las estrategias de abordaje e intervención para el síndrome de burnout son variadas y pueden incluir:

Autocuidado: Fomentar hábitos saludables como una dieta equilibrada, ejercicio regular y sueño adecuado.

Gestión del tiempo: Priorizar tareas, fijar límites y tomar descansos regulares para evitar el agotamiento.

Desarrollo de habilidades de afrontamiento: Técnicas de manejo del estrés, como la meditación y la relajación, pueden ser útiles.

Apoyo social: Buscar el apoyo de colegas, amigos o familiares o considerar la asistencia de grupos de apoyo o terapia.

Cambios organizacionales: Las intervenciones en el lugar de trabajo, como mejorar las condiciones de trabajo, ofrecer reconocimiento y fomentar un ambiente de apoyo.

De acuerdo con lo establecido por la NTP 705 del INSHT (Fidalgo Vega, M. s/f) que versa sobre los fundamentos del Síndrome de Burnout, es necesario adoptar medidas en tres niveles de actuación: organizativo, interpersonal e individual. Estas medidas deben ser impulsadas por la organización para ser efectivas.

Tabla 8. Clasificación orientativa acciones preventivas nivel organizativo

DEFINICIÓN	ACCIONES
<p>Nivel organizativo: Se enfoca en modificar la estructura y políticas de la compañía para reducir los factores de riesgo psicosociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y evaluar los riesgos psicosociales y modificar condiciones que puedan generar burnout. • Programas de acogida para alinear los objetivos del individuo con los de la organización. • Implementar sistemas de feedback sobre el desempeño laboral. • Fomentar el trabajo en equipo y la formación continua. • Aumentar la autonomía y descentralizar la toma de decisiones. • Definir claramente los puestos de trabajo, responsabilidades y competencias para evitar conflictos de roles. • Ajustar la carga de trabajo a las capacidades y recursos del empleado. • Mejorar las comunicaciones y fomentar la participación. • Promover un ambiente de colaboración en lugar de competencia. • Ofrecer flexibilidad en los horarios de trabajo. • Establecer planes de promoción transparentes y comunicarlos efectivamente. • Crear grupos de soporte para manejar la ansiedad y el estrés. • Garantizar la seguridad en el empleo y ofrecer acceso a servicios de apoyo especializado.

Fuente: Elaborado a partir de NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (Fidalgo Vega, M., s/f., p. 3).

Tabla 9. Clasificación orientativa acciones preventivas nivel interpersonal

DEFINICIÓN	ACCIONES
<p>Nivel interpersonal: Se centra en mejorar la calidad de las interacciones entre los trabajadores y entre estos y sus superiores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar un ambiente de apoyo mutuo y respeto entre colegas. • Promover una cultura organizacional que valore el bienestar de los empleados. • Realizar actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales y la cohesión de equipo. • Reforzar las relaciones sociales y el trabajo en equipo, evitando el aislamiento. • Instruir en técnicas de colaboración y cooperación grupal. • Fomentar el apoyo social y establecer grupos de apoyo para discutir temas relacionados con el trabajo. • Formar a los líderes en estilos de dirección efectivos y en habilidades sociales. • Adoptar sistemas de trabajo democráticos-participativos. • Aumentar el control del trabajador sobre las demandas psicológicas mediante la dinámica grupal. • Proveer supervisión profesional grupal.

Fuente: Elaborado a partir de NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (Fidalgo Vega, M, s/f, p. 3).

Tabla 10. Clasificación orientativa acciones preventivas nivel individual

DEFINICIÓN	ACCIONES
<p>Nivel individual: Se dirige a potenciar las estrategias de afrontamiento del estrés y el desarrollo personal del trabajador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el acceso a programas de manejo de estrés y desarrollo de habilidades personales. • Promover un balance entre la vida laboral y personal. • Ofrecer oportunidades para el autocuidado y la salud mental, como talleres de mindfulness o acceso a programas de ejercicio físico. • Orientar profesionalmente al trabajador al inicio de su labor. • Variar las tareas y promover la rotación para evitar la monotonía. • Implementar programas de formación continua y actualización de conocimientos. • Fortalecer los recursos personales para manejar el estrés. • Enseñar a identificar, discriminar y resolver problemas. • Capacitar en técnicas para gestionar la ansiedad y el estrés. • Promover cambios en el ambiente de trabajo y la rotación de puestos. • Entrenar en mantener una distancia emocional saludable con los usuarios. • Proporcionar supervisión profesional individual. • Mejorar las habilidades de comunicación y negociación. • Reconocer adecuadamente el trabajo realizado y proporcionar feedback constructivo. • Ajustar la relación individuo-puesto de trabajo.

Fuente: Elaborado a partir de NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (Vega, M. 2003, p. 3).

Estas medidas ayudan a crear un entorno laboral más saludable y a equipar a los trabajadores con las herramientas necesarias para manejar el estrés y prevenir el burnout.

La implementación de estas estrategias de prevención del burnout debería ser considerada como una inversión en el capital humano y la salud organizacional, ya que un trabajador sano y satisfecho es más productivo y contribuye a un mejor clima laboral. La prevención efectiva requiere un enfoque holístico e integrador que involucre tanto a la organización como al individuo.

CAPÍTULO 6:

VIOLENCIA LABORAL

La Organización Mundial de la Salud define la violencia en el trabajo como el “uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muertes, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones” (citado en Mejías García et al., 2011, p. 1). Por su parte la Organización Internacional del Trabajo entiende la violencia como “cualquier tipo de comportamiento agresivo o insultante susceptible de causar un daño o molestias físicas o psicológicas a sus víctimas, ya sean estos objetivos intencionados o testigos inocentes involucrados de forma no personal o accidental en los incidentes” (citado en Mejías García et al., 2011, p. 1).

La violencia laboral se define entonces como aquellas conductas de violencia tanto física como psicológica que ocurren dentro del entorno laboral tanto entre el personal que trabaja en el mismo lugar (violencia interna) como entre aquellos que no son empleados, pero interactúan con la organización, como clientes o usuarios, hacia el personal de la empresa (violencia externa) (Moreno y Báez, 2010).

A estos se les clasifica como violencia tipo I, violencia tipo II y violencia tipo III, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 11. Tipos de violencia laboral de acuerdo con Occupational Safety and Health Administración (OSHA)

TIPO	DESCRIPCIÓN
Violencia tipo I (violencia externa)	Actos violentos procedentes de personas que no están relacionadas con el trabajo (robos, hurtos). Ausencia de relación profesional.

<p>Violencia tipo II (violencia externa)</p>	<p>Actos violentos provenientes de los clientes a quienes se atiende o se presta servicio. Es el tipo de violencia vinculado a la reclamación o exigencia se produce mientras se ofrece el servicio.</p> <p>Relación profesional de intercambio de bienes y/o servicios.</p>
<p>Violencia tipo III (violencia interna)</p>	<p>Actos violentos que provienen de compañeros o superiores del propio lugar de trabajo. Es el tipo de violencia asociado a la aparición de conflictos laborales de tipo organizacional o personal.</p> <p>Relación laboral (compañeros/as o ex-compañeros/as).</p>

Fuente: Adaptado de Moreno y Báez (2010) y Gonzalo y Muñoz (2023).

Sticco G. y Villanueva C. señalan que existen distintos tipos de violencia en el lugar de trabajo, y que estos no son excluyentes entre sí, ya que estos pueden ocurrir de manera simultánea (s/f, p. 11); a continuación, la categorización presentada por los autores:

- **Violencia Física:** toda conducta que directa o indirectamente está dirigida a ocasionar o amenazar con provocar un daño o sufrimiento físico a las personas que trabajan en la organización.
- **Violencia Psicológica:** la que causa daño emocional y disminución de la autoestima y puede incluir: amenazas, acoso, humillación, deshonra, descrédito, manipulación y aislamiento, entre otros.
- **Violencia Económica y Patrimonial:** la que se dirige a ocasionar un menoscabo en los recursos económicos y/o en los bienes, objetos y/o instrumentos de trabajo, incluyendo también la inequidad salarial.
- **Violencia Simbólica:** la que a través de patrones estereotipados reproduce dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales, naturalizando la subordinación de las mujeres y de otras comunidades vulnerables en la sociedad.
- **Violencia Sexual:** toda conducta o comentario con connotación sexual no consentido por quien lo recibe.

Estos comportamientos o tipos de violencia se podrían considerar acoso laboral si ocurren de manera reiterada y constante en el entorno laboral por parte de sus jefes, compañeros o subordinados y con la intención de afectar su situación laboral.

La violencia en el lugar de trabajo tiene dos principales consecuencias para los empleados: el miedo y una disminución en los recursos emocionales y cognitivos del trabajador. Es importante, señalar que las víctimas de la violencia no solo son las personas que la experimentan directamente, sino también las personas que participan y quienes son testigos de esta (Moreno y Báez, 2010).

De igual forma, las conductas que producen estos efectos se pueden agrupar en:

- Descrédito de la capacidad laboral y deterioro de las condiciones del ejercicio profesional
- Aislamiento social laboral
- Desprestigio personal
- Agresiones y humillaciones. Este grupo incluye el acoso sexual, la agresión física (violencia física) y las prácticas laborales humillantes y discriminatorias
- Robos y Daños
- Amenazas (en Mejías et al., 2011).

La normativa ecuatoriana se encuentra en constante actualización sobre medidas y directrices para erradicar formas de violencia en el ámbito laboral, al año 2024, se identifica reglamentos, leyes y acuerdos ministeriales que establecen regulaciones para la igualdad de derechos, la no discriminación y procesos de control en el ámbito laboral, en torno a esta temática.

La violencia y acoso en entornos laborales tiene repercusiones negativas en las personas y en las organizaciones. El Convenio 190 de la OIT reconoce que la violencia y el acoso son atentatorios a los derechos humanos y afectan a las organizaciones, a su entorno, productividad y a las relaciones laborales. Este documento señala la necesidad que los países miembros aborden “políticas nacionales pertinentes relativas a la seguridad y salud en el trabajo, la igualdad y la no discriminación, y la migración” (2019), se proporcione insumos, estrategias, herramientas y formación en torno a la erradicación de formas de violencia y acoso laboral, incluyendo el abordaje de género (OIT, 2019).

En el ámbito laboral, en el Ecuador, conforme datos de la Encuesta Nacional sobre Relaciones Familiares y Violencia de Género contra las Mujeres (ENVIGMU), se identifica que una de cada 5 mujeres que trabajan experimentó algún tipo de violencia en el espacio laboral. El porcentaje de violencia psicológica en el trabajo en los últimos 12 meses en mujeres fue del 7.1% y cerca del 2% de mujeres señalan haber sufrido violencia sexual en los últimos 12 meses y de estos casos solo 3% se reportan denunciados (INEC 2019).

El instrumento de Violencia Laboral en el Sector de la Salud, con su nombre en inglés Workplace Violence in the Health Sector, dirigido a personal de salud señala que las investigaciones comparativas confirman la necesidad emergente de hacer frente a la violencia en el trabajo. Menciona, también que la violencia psicológica y la violencia física están relacionadas y que cualquier acto o comportamiento violento afecta al bienestar físico y psicológico y viceversa (International Labour Organization et al., 2002).

El estudio realizado por Yanez-Corrales, A. C., Ortiz-Londoño, S., & Medina-Maldonado, V. sobre la validación estadística y la traducción al español del cuestionario Workplace Violence in the Health Sector, mencionan que se utilizaron las 5 dimensiones propuestas por los autores del instrumento original, violencia física 16 ítems, abuso verbal 8 ítems, moobing 7 ítems, acoso sexual 7 ítems y acoso racial 7 ítems, se confirma su fiabilidad del cuestionario estimada del alfa de Cronbach 0,96 cercana a uno, se identifican valores similares en la validación por dimensión. (2020). Este cuestionario podría ser útil para evaluar violencia en el trabajo en profesionales de la salud debido a sus características psicométricas y en especial por que aborda dimensiones de violencia psicológica, física, acoso laboral, acoso racial y moobing.

CAPÍTULO 7:

ACOSO LABORAL, ACOSO SEXUAL

7.1. Acoso Laboral (mobbing y/o acoso psicológico)

El acoso laboral se define como aquellas conductas de violencia psicológica, “dirigidas **de forma reiterada y prolongada en el tiempo hacia una o más personas**, por parte de otra/s que actúan frente a aquella/s desde una posición de poder, no necesariamente jerárquica” (Ferrer et al., 2010), con el propósito de crear un entorno hostil o humillante que perturbe la vida laboral de la víctima.

Conforme a la normativa actual en el Ecuador

Se incluye que, estos actos atentatorios a la dignidad de la persona pueden ocurrir una sola vez o de manera repetitiva, y el daño derivado de este puede ser de tipo físico, psicológico, sexual, económico, político, simbólico o digital, así como de género, que tenga como resultado el menoscabo, maltrato, humillación o amenazas, perjudicando los derechos de los trabajadores (2024).

Asimismo, este documento legal señala que las conductas denunciadas como acoso laboral se deben valorar en la “capacidad de estas de someter a un trabajo a presión para provocar su marginación, renuncia o abandono de su puesto de trabajo” (2017) y según sus circunstancias y gravedad.

El acoso laboral y/o el acoso psicológico en el trabajo, también conocido como mobbing, representan un riesgo psicosocial que impacta negativamente en la calidad de vida tanto de los individuos dentro como fuera de la organización. Estos fenómenos tienen efectos significativos en la salud mental y física de las personas, y sus consecuencias se extienden más allá de los afectados, repercutiendo en la sociedad en general y en el funcionamiento de las organizaciones (Córdova Campaña et al., 2022).

La violencia y el acoso laboral son ampliamente prevalente a nivel mundial, afectando a más de una de cada cinco personas empleadas, lo que representa aproximadamente 743 millones de individuos, es decir, el 22.8 por ciento de la fuerza laboral. De aquellos que han sido víctimas de violencia y acoso en el trabajo, aproxi-

madamente un tercio (31.8 por ciento) informó haber experimentado múltiples formas de este fenómeno (OIT. 2023).

El acoso laboral se presenta de manera psicológica en su mayoría, cuyas acciones pueden consistir en los siguientes ataques a la víctima:

- Con medidas organizativas
- Con aislamiento o restricción a las relaciones sociales
- Contra su vida privada
- Con violencia física
- Contra sus actitudes o creencias
- Con agresiones verbales
- Contra la reputación o la dignidad personal (rumores difamación)
- Mediante situaciones de inequidad
- Mediante manipulación de la información

De los comportamientos que atentan contra las personas se identifican acciones activas y acciones inhibitoras. En el cuestionario LIPT-60 de Leymann se analizan 6 subescalas sobre el acoso laboral, como: Desprestigio laboral (DL), Entorpecimiento del progreso (EP), Incomunicación o bloqueo de comunicación (BC), Intimidación encubierta (IE), Intimidación manifiesta (IM), Desprestigio personal (DP) e ítems sin dimensión para el indicador global, con los que se puede identificar la intensidad y la población afectada (Rivera Revuelta, J. y Abuín M., 2005).

El acoso laboral y la violencia en el mundo de trabajo pueden manifestarse en diversas direcciones y entre distintos actores. Se presenta de forma vertical en las relaciones jerárquicas, de los jefes hacia sus subalternos o viceversa; de forma horizontal entre los compañeros de trabajo; o de parte de terceros que involucra a individuos ajenos a la institución (OIT 2021). Se debe señalar que las manifestaciones de violencia y acoso pueden existir en el ámbito laboral en la economía formal o informal.

El acoso laboral trae serias consecuencias para el trabajador y la organización, desde el detrimento del ambiente laboral hasta su desvinculación y posibles problemas legales, de acuerdo con la gravedad del caso.

Tabla 12. Algunas conductas concretas de acoso laboral clasificadas por factores (Zapf, Knorz y Kulla, 1996)

<p>Ataques a la víctima con medidas organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Cambiar la ubicación de una persona separándole de sus compañeros •Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada •Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia •Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva •Cuestionar las decisiones de una persona •No asignar tareas a una persona •Asignar tareas sin sentido •Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades •Asignar tareas degradantes
<p>Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona •Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos •Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella •No dirigir la palabra a una persona •Tratar a una persona como si no existiera
<p>Ataques a la vida privada de la víctima</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Críticas permanentes a la vida privada de una persona •Terror telefónico •Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos •Mofarse de las discapacidades de una persona •Imitar los gestos, voces... de una persona •Mofarse de la vida privada de una persona
<p>Violencia física</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Ofertas sexuales, violencia sexual •Amenazas de violencia física •Uso de violencia menor •Maltrato físico

Ataques a las actitudes de la víctima	<ul style="list-style-type: none"> • Ataques a las actitudes y creencias políticas • Ataques a las actitudes y creencias religiosas • Mofarse de la nacionalidad de la víctima
Agresiones verbales	<ul style="list-style-type: none"> • Gritar o insultar • Críticas permanentes del trabajo de la persona • Amenazas verbales
Rumores	<ul style="list-style-type: none"> • Hablar mal de la persona a su espalda • Difusión de rumores

Fuente: Zapf, Knorz y Kulla (1996) citados en NTP. 476 (INSHT, 1998, pp. 2-3)

En el estudio realizado por Córdova et al. sobre “Instrumentos de identificación del mobbing o acoso laboral en Iberoamérica: una mirada desde el riesgo psicosocial”, se destacaron como los tres instrumentos más utilizados en artículos publicados en revistas de alto impacto a nivel iberoamericano: “Violencia Laboral en el Sector de la Salud”, con un 34.62% de menciones, seguido por el “Cuestionario de Actos Negativos (NAQ-RE)” con un 19.23%, y finalmente el “Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO)” con un 11.54% (Córdova Campaña et al., 2022).

En el acápite anterior sobre violencia laboral se describen las características del cuestionario Violencia Laboral en el Sector de la Salud y su validez en el territorio ecuatoriano. Por otro lado, el Cuestionario de Actos Negativos (NAQ-RE), en su versión en español permite evaluar el acoso laboral. Esta escala identifica comportamientos de acoso que han ocurrido en los últimos seis meses. El cuestionario consta de 22 ítems donde se describen definiciones de acoso laboral, y se pide a los participantes que indiquen su acuerdo con cada afirmación utilizando una escala de Likert (Moreno Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A., Martínez Gamarra, M., y Gálvez Herrero, M. 2007).

El Inventario de Violencia y Acoso Psicológico (IVAPT-PANDO), permite identificar la presencia de violencia psicológica en el trabajo, la intensidad de esta violencia y el nivel de presencia del acoso psicológico en el trabajo. Este instrumento permite “evaluar el acoso laboral, diferenciándolo de la violencia psicológica en general, dentro del ámbito laboral” (Pando Moreno, M., Aranda Beltrán, C., y Olivares Álvarez, D. M., 2012, p.324), los autores de este método señalan que al realizar el reactivo revisaron instrumentos existentes e identificaron alta prevalencia de acoso laboral en los resultados de las investigaciones realizadas con otros cuestionarios.

Desde las organizaciones se deben establecer medidas para evitar los distintos tipos de violencia y acoso en el ámbito laboral, idealmente estas medidas deben ser preventivas. Se debe partir desde la sensibilización y la formación en materia de igualdad y diversidad, con el fin de reducir comportamientos inadecuados o no deseados, la educación es primordial porque el desconocimiento puede ser un factor que contribuye a perpetuar patrones de violencia y acoso. Además, se deben establecer reglas claras con el fin de marcar el punto de tolerancia cero hacia cualquier forma de violencia o acoso en el lugar de trabajo.

Estas reglas deben ser comunicadas de manera efectiva a todos los empleados, y respaldadas por políticas firmes que indiquen las consecuencias de estos comportamientos; así como mecanismos de apoyo y recursos para las víctimas, para fomentar una cultura de seguridad, respeto y equidad en el lugar de trabajo.

7.2. Acoso Sexual

El acoso sexual, aunque se enmarca en las categorías más amplias del acoso y la violencia en el lugar de trabajo, posee características y repercusiones propias que lo distinguen claramente de otras formas de agresión o acoso laboral. Este tipo de conducta indebida se manifiesta a través de acciones físicas, verbales o incluso gestos no verbales que son sexualmente explícitos y no deseados por la persona que los recibe. Este comportamiento busca o resulta en una violación de la dignidad del individuo y genera un ambiente de trabajo que es intimidante, humillante o abusivo (Moreno y Báez, 2010).

El acoso sexual se considera un tipo de conducta que atenta contra los derechos fundamentales de la persona, una violación de su derecho a la intimidad y en último término a la libertad, por ello, la mayoría de los ordenamientos jurídicos la recogen y la tipifican actualmente. El marco conceptual del acoso sexual se ha inscrito en la lucha contra las diferentes formas de violencia contra la mujer, asumida por diferentes instancias internacionales (Casanova, 2016, p. 48).

La relevancia de este problema en la actualidad se refleja en el continuo esfuerzo por comprender mejor sus efectos y en la búsqueda de estrategias efectivas para prevenirlo y sancionarlo en el ambiente laboral.

La legislación ecuatoriana, en el Código Orgánico Integral Penal (COIP), estipula que el acoso sexual es un delito, el artículo 165, señala que:

La persona que solicite algún acto de naturaleza sexual, para sí o para un tercero, prevaliéndose de situación de autoridad laboral, docente, religiosa o similar, sea tutora o tutor, curadora o curador, ministros de culto, profesional de la educación o de la salud, personal responsable en la atención y cuidado del paciente o que mantenga vínculo familiar o cualquier otra forma que implique subordinación de la víctima, con la amenaza de causar a la víctima o a un tercero, un mal relacionado con las legítimas expectativas que pueda tener en el ámbito de dicha relación, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años...

La persona que solicite favores de naturaleza sexual que atenten contra la integridad sexual de otra persona, y que no se encuentre previsto en el inciso primero de este artículo, será sancionada con pena privativa de libertad de seis meses a dos años (2014).

Tipos de Acoso Sexual

Se pueden distinguir dos tipos de acoso sexual, tomando en consideración la presencia o no de chantaje dentro de la dinámica de acoso (Pérez Bilbao, J., & Sancho Figueroa, T., 1997):

Acoso quid pro quo: Basado en el principio de «una cosa por otra», implica el establecimiento de un intercambio sexual no deseado para obtener ciertos beneficios laborales o evitar consecuencias negativas en el empleo (ascensos, aumentos de salario, una continuidad laboral, formación profesional, sobrecarga de trabajo o cualquier otra decisión relacionada con el empleo) o por el contrario, se presenta como un chantaje o amenaza ante la pérdida de tales beneficios o del empleo en sí mismo.

Acoso que crea un ambiente de trabajo hostil: Se refiere a la configuración de conductas que generan entornos de trabajo intimidantes, humillantes o degradantes debido a comentarios, gestos, avances sexuales no deseados u otros comportamientos sexuales inapropiados por parte de colegas o superiores. Este tipo de acoso crea un ambiente laboral negativo.

Las dos formas de acoso sexual son inaceptables debido a que es una vulneración a los derechos y a la dignidad de los trabajadores, en ningún caso la empresa debe impedir la queja cuando esto ocurra y la empresa debe contar con mecanismos eficaces como protocolos y declaraciones de principios para gestionar este riesgo (Pérez Bilbao, J., & Sancho Figueroa, T., 1997). El principio de tolerancia cero “señala que la violencia y el acoso no es considerada ‘parte del trabajo’” (OIT 2019).

La Organización internacional del Trabajo señala que el acoso sexual puede tomar la forma de agresión física, agresión verbal y agresión no verbal y presenta varias conductas que pueden ser consideradas acoso sexual (2019):

- Tocamientos, abrazos o besos indeseados.
- Miradas lujuriosas y gestos.
- Comentarios o bromas sugestivas.
- Invitaciones no deseadas para sexo o persistentes peticiones para salir a citas.
- Preguntas intrusivas acerca del cuerpo o la vida privada de otra persona.
- Familiaridad innecesaria, tal como rozar deliberadamente a alguien.
- Insultos o burlas de naturaleza sexual.
- Fotos, afiches, protectores de pantalla, correos electrónicos, tuits o mensajes de texto sexualmente explícitos.
- Acceder en el trabajo a sitios de internet sexualmente explícitos.
- Avances inapropiados en redes sociales.
- Conductas que pueden ser delito bajo la ley criminal: agresión física, exposición indecente, agresión sexual, acoso o comunicaciones obscenas (OIT 2019)
- Se considera otras conductas: “Propagar rumores sexuales acerca de la víctima. Forzar a besar a alguien o a algo más que besar. Llamar a la víctima «gay» o «lesbiana», Espiar mientras se cambia o está encerrada en un sanitario” (OIT s/f).

Uno de los aspectos que hay que identificar en el acoso sexual reside en que muchas de las conductas indeseadas pueden no ser percibidas así por el agresor o no se pueden catalogar como acciones violentas directas como es el caso de las proposiciones, insinuaciones, manifestaciones verbales o conductas de cortejo. Por eso, es importante distinguir los comportamientos en cuestión de la buena o mala acogida de la persona que los recibe y siempre considerar que sus respuestas pueden estar influenciadas por el contexto. Por ejemplo, una persona en una posición subordinada podría percibir que rechazar tales avances podría afectar su situación laboral (Pérez Bilbao, J., & Sancho Figueroa, T., 1997).

En el informe de la OIT sobre Violencia Laboral en el Ecuador, la violencia sexual alcanza a un 38% de las mujeres, información que se contrarresta con el 23% de la encuesta INEC del 2019 (Sticco, G., y Villanueva, C. s/f).

Sticco, G., y Villanueva, C. señalan que en el Ecuador el acoso sexual no se encuentra abordado dentro de la legislación laboral; sin embargo, constituye un delito en el COIP. Asimismo, en otros documentos técnicos legales se aborda la discriminación, acoso y violencia en el ámbito laboral hacia las mujeres, a pesar de que no incluyen a otras identidades (s.f.) o enmarcadas en normas como la economía violeta que enfatiza la equidad y paridad de género. El acoso sexual se considera acoso discriminatorio por motivos de sexo y una forma de violencia de género (OIT 2019).

Sin embargo, el acoso sexual no está limitado a conductas basadas solamente en roles de género como lo indica la OIT:

Tanto hombres como mujeres son objeto de acoso sexual, si bien los estudios ponen de relieve que la mayoría son mujeres. La investigación muestra que el tipo de mujer más vulnerable al acoso sexual es la mujer joven, económicamente dependiente, soltera o divorciada y las que tienen estatus de inmigrante. Con respecto a los hombres, aquellos que sufren un mayor acoso son los jóvenes, homosexuales y miembros de minorías étnicas o raciales. No obstante, vale la pena resaltar que el acoso afecta a mujeres en todos los niveles jerárquicos y tipos de trabajo (citado por Olaya-Martínez A. 2020, p.150)

Asimismo, los acosadores pueden ser hombres o mujeres y el acoso puede venir de personas del mismo sexo. El acoso sexual está estrechamente relacionado con las dinámicas de poder, el acosador aprovecha su posición de autoridad o influencia sobre la víctima para perpetrar el acoso. Esto puede ocurrir en situaciones donde el acosador es un superior jerárquico, un colega con mayor experiencia o influencia, o incluso un cliente o proveedor externo que tiene poder sobre el empleo o las oportunidades laborales de la víctima.

Las condiciones de trabajo influyen en el hostigamiento, en especial cuando los ambientes de trabajo tienen una tolerancia a la violencia y discriminación; por otro las condiciones laborales se ven afectadas cuando aparece la exposición al acoso sexual como lo demuestran las encuestas de Trabajo y Salud del 2011, en Centroamérica (OIT s/f).

Consecuencias del Acoso Sexual

El acoso sexual en el lugar de trabajo no solo afecta a las víctimas directas, sino que también tiene consecuencias significativas para los empleadores y la sociedad. Las personas víctimas de acoso sexual presentan fuertes consecuencias psicológicas a nivel de reacciones relacionadas con el estrés tales como: síndrome de estrés postraumático, indefensión aprendida, ansiedad, depresión, sentimientos de rabia, impotencia, aversión, violación a la integridad, baja autoestima, entre otros (Pérez Bilbao, J., & Sancho Figueroa, T., 1997).

Los cambios de comportamiento pueden manifestarse, como aislamiento y el deterioro de las relaciones sociales e interpersonales, así como en enfermedades físicas y mentales causadas por el estrés, e incluso en casos extremos, el suicidio. Además, las víctimas enfrentan el riesgo de perder su trabajo o renunciar (OIT s/f).

Las organizaciones “pueden enfrentar una disminución de la productividad a causa del ambiente adverso que provoca el acoso, desmotivación o ausencia del trabajo” (OIT 2019) y niveles de rotación más altos debido a la inconformidad de los trabajadores en ambientes laborales no seguros. Además, pueden sufrir desprestigio o tener que asumir procesos judiciales y gastos administrativos.

Las víctimas de violencia laboral pueden enfrentar problemas tanto físicos como mentales como consecuencia del acoso o abuso. Sin una denuncia adecuada y el acceso a la atención médica y el tratamiento necesarios, estos problemas de salud pueden persistir o empeorar con el tiempo, lo que puede generar costos adicionales para la sociedad en términos de atención médica y servicios de salud mental.

Otra problemática que se plantea a nivel social es el incremento de casos por denuncias no realizadas. Cuando las víctimas optan por no denunciar el acoso o abuso en el trabajo, estos casos pueden persistir y continuar afectando la vida de las personas involucradas, así como el ambiente laboral en general y potencialmente a nuevas víctimas.

PARTE III:

RIESGOS EMERGENTES EN
LA POBLACIÓN TRABAJADORA

CAPÍTULO 8:

USO Y CONSUMO DE TABACO, ALCOHOL Y OTRAS DROGAS EN EL ÁMBITO LABORAL

Uno de los efectos significativamente nocivos para la salud integral de la población trabajadora, lo constituye el consumo de alcohol, tabaco y otras drogas puesto que, por una parte, se presenta como la principal “estrategia de afrontamiento” ante el estrés, y por otra, que no solo afecta la salud individual, sino que también puede comprometer la seguridad y eficiencia en el trabajo.

Los riesgos psicosociales y el estrés relacionado con el trabajo están asociados a comportamientos poco saludables, como el consumo excesivo de alcohol, el aumento del consumo de cigarrillos, los malos hábitos alimentarios, el ejercicio físico menos frecuente y las pautas de sueño irregulares. Todos estos comportamientos pueden afectar tanto a la salud física como a la salud mental y tener un impacto negativo en el rendimiento laboral. (OIT, 2020, p. 25).

En respuesta a esta situación, la legislación ecuatoriana ha tomado medidas concretas para enfrentar este problema en los entornos laborales. En esta sección se abordará cómo la ley ecuatoriana, específicamente el Acuerdo Ministerial que regula la prevención del consumo de sustancias en el trabajo, proporciona un marco para proteger tanto a los empleados como a las empresas de este riesgo psicosocial.

Se examinarán las estrategias y programas que la ley promueve, entendiendo que la prevención y la educación son claves para mantener ambientes de trabajo saludables y seguros. Asimismo, se identificará cómo aplicar estas normativas de manera efectiva, para que la salud y el bienestar sean pilares en la cultura de cualquier espacio laboral en Ecuador.

8.1. Acuerdo Ministerial MDT- MSP 038- 2019. Prevención integral del uso y consumo de alcohol, tabaco y otras drogas en los espacios laborales públicos y privados

En el año 2019, el Ministerio de Salud y el Ministerio del Trabajo del Ecuador emitieron el Acuerdo Ministerial MDT- MSP 038, el cual establece directrices para crear e implementar programas de prevención del uso de alcohol, tabaco y otras drogas en lugares de trabajo públicos y privados, para promover estilos de vida sa-

ludables y mitigar los impactos socioeconómicos de las drogas. Según la legislación actual, es obligatorio para todas las empresas en todas las actividades laborales en el sector público y privado con más de diez empleados.

Las acciones preventivas se basarán en la salud pública y los derechos humanos, enfocándose en prácticas de vida saludable y fortalecimiento de factores protectores, siguiendo las normas del acuerdo y los entes responsables incluyen el Ministerio de Salud Pública, el Ministerio del Trabajo, los empleadores de los sectores privado y público, así como los médicos y técnicos de salud y seguridad en el trabajo.

8.2. Programas de Prevención Integral

Los programas de prevención integral contra el consumo de alcohol, tabaco y otras drogas en los lugares de trabajo deben planificarse en el mes de enero, y su ejecución debe implementarse durante el año fiscal y reportarse al Ministerio del Trabajo anualmente usando indicadores de gestión y formatos específicos.

La implementación de estos programas implica varias fases:

- Sensibilización y socialización para informar a los empleados sobre la importancia de estos programas
- Diagnóstico general realizado por un médico de salud laboral (y posiblemente un psicólogo)
- Ejecución de estrategias de prevención basadas en este diagnóstico,
- Evaluación del programa
- Derivación de casos de consumo problemático.

Los resultados del diagnóstico y las actividades de prevención deben ser reportados anualmente a los ministerios respectivos, manteniendo la confidencialidad de los empleados. Las estrategias de prevención se basan en los riesgos identificados y buscan fortalecer los factores protectores, además de implementarse de manera continua para ser efectivas.

La evaluación de los programas de prevención del uso y consumo de alcohol, tabaco y otras drogas en los espacios laborales será continua, durante todas las fases de ejecución del programa y siguiendo los lineamientos establecidos por la normativa. Además, las organizaciones, en caso de identificar casos de consumo problemático, implementarán acciones para una atención integral y oportuna, con un sistema es-

tructurado para derivar y referir casos a la Red Pública Integral de Salud o a la Red Privada Complementaria, según sea necesario.

Para prevenir riesgos asociados al consumo de alcohol, tabaco y otras drogas, y su potencial para causar accidentes de trabajo deben establecer medidas de control interno en los espacios laborales. Estas medidas se incluyen en los reglamentos de higiene y seguridad y son comunicadas a los empleados sin vulnerar sus derechos constitucionales.

El Ministerio del Trabajo supervisará la implementación de los programas de prevención a través de inspecciones y verificará la información reportada en el sistema correspondiente. En caso de incumplimiento, el Ministerio del Trabajo ejercerá su autoridad sancionadora con los actos administrativos apropiados.

CAPÍTULO 9:

TECNOESTRÉS Y DESCONEXIÓN DIGITAL

Según Consiglio et al. en los últimos años, se ha observado un rápido crecimiento en la integración de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el ámbito laboral. Esta tendencia se ha acelerado significativamente desde el inicio de la pandemia de COVID-19, lo que llevó a muchas empresas a cerrar sus oficinas y adoptar nuevas modalidades de trabajo remoto, sustituyendo las interacciones presenciales por soluciones virtuales (2023).

Esta transformación radical en el ambiente laboral impactó a millones de trabajadores en todo el mundo, quienes se vieron obligados a adaptarse a un nuevo escenario basado en la tecnología. Aunque el trabajo remoto ofrece mayor autonomía, flexibilidad y satisfacción laboral, también puede tener efectos negativos en la salud, el rendimiento y el equilibrio entre la vida personal y profesional. El impacto del trabajo a distancia y las TIC en la salud y el rendimiento laboral es complejo y multifacético.

La transición abrupta de la oficina al hogar, y de un entorno físico a uno virtual, ha generado dificultades para muchos empleados. La rigidez en la organización del tiempo y del espacio, junto con la falta de capacitación adecuada para adoptar este nuevo modelo de trabajo, ha expuesto a las personas a mayores demandas laborales asociadas al uso de las (TIC), sobre todo, teniendo en cuenta que la mayoría de las personas no han recibido la formación adecuada para adoptar esta nueva forma de trabajo.

Los efectos incluyen el aumento del estrés, el aislamiento social y la dificultad para separar el trabajo de la vida personal, lo que puede llevar a una disminución del bienestar general y a un potencial deterioro en el rendimiento laboral. Para mitigar estos efectos negativos, es importante que las empresas proporcionen a sus empleados la formación y el apoyo necesarios para adaptarse al trabajo a distancia. Además, es fundamental establecer límites claros entre la vida laboral y personal para evitar la sobrecarga de trabajo.

Eidman y Basualdo citan a Llorens et al. que definen al tecnoestrés como “una experiencia psicosocial negativa que, despierta en el usuario sentimientos de ansiedad, fatiga mental, actitudes escépticas y creencias de ineficacia, como también, conductas adictivas” (2024).

Otra visión actual relacionada con la dificultad de adaptación del individuo propone Vivas-Manrique et al. es un tipo de estrés laboral que se origina por la dificultad de adaptarse al uso de las TIC. Se caracteriza por una serie de síntomas físicos, psicológicos y personales como: dolores musculares, fatiga visual, lesiones por movimientos repetitivos, ansiedad, irritabilidad, dificultad para concentrarse, agotamiento emocional, dificultad para adaptarse a los cambios, baja tolerancia a la frustración y perfeccionismo (2022).

En general, los tecnoestresores y el trabajo remoto pueden contribuir al burnout y afectar la salud psicológica de los trabajadores, en aspectos como el estado de ánimo depresivo y los síntomas de ansiedad.

El INSHT señala que existen varias herramientas para medir el Tecnoestrés, entre estas menciona

“Computer Technology Hassles Scale” y “Computer Hassles Scale” (Hudiburg, 1989a y 1989b). La segunda escala es una versión reducida de la primera y solo se centra en los daños provocados por el uso actual de ordenadores. En ambos casos se evalúa la gravedad del daño, los problemas con la ejecución (ej., velocidad lenta del programa) y los problemas con la información que ofrece el ordenador (ej., instrucciones incomprensibles) (INSHT, 2000, p. 3)

En España, conforme lo señala la NTP 730, existe el instrumento “RED-TIC, desarrollado por el equipo de Investigación WONT Prevención Psicosocial de la Universitat Jaume I de Castellón” (2000).

está compuesto por cuatro bloques de variables que hacen referencia explícita al trabajo con tecnologías (ver cuadro 1): (1) Datos administrativos, (2) Uso de TIC, (3) Riesgos Psicosociales y (4) Consecuencias Psicosociales. Un aspecto a destacar es su capacidad para diagnosticar el fenómeno del tecnoestrés, así como de conocer sus antecedentes (demandas y falta de recursos laborales y personales) y consecuencias a nivel emocional. Además, incluye una evaluación no sólo de los daños psicosociales sino también del bienestar psicosocial (INSHT, 2000, p. 3).

Consiglio et al. (2023) en su estudio sobre los efectos del tecnoestrés sobre el burnout y los resultados de salud psicológica entre los trabajadores a distancia, concluyeron que los tecnoestresores estaban relacionados positivamente con el agotamiento, que a su vez estaba vinculado al estado de ánimo depresivo y a los síntomas de ansiedad. Esto sugiere que los trabajadores a distancia que experimentan niveles más altos de tecnoestrés, son más propensos a sufrir agotamiento y a tener una peor salud psicológica.

Un aspecto importante del estudio fue que exploró el papel protector de la autoeficacia del e-trabajo en la amortiguación de la relación entre tecnoestrés y burnout. Las personas que creen firmemente en su capacidad para afrontar los retos del trabajo a distancia corren menos riesgo de sufrir burnout y sus consecuencias. El estudio también analizó la importancia de desarrollar medidas específicas de las creencias de autoeficacia para abordar los retos que plantean las nuevas formas de trabajo, como el trabajo a distancia y el trabajo híbrido (Consiglio et al., 2023)

El estudio presentado por Consiglio et al. utilizó el instrumento adaptado “Technostress Creators scale” y presenta que existen diversos tecnoestresores que pueden afectar al bienestar de los empleados, como la tecnocomplejidad, la tecnoinvasión y la tecnosobrecarga (2023)

- La tecnocomplejidad se refiere a la dificultad a la que pueden enfrentarse los empleados para utilizar eficazmente las nuevas tecnologías, lo que provoca frustración y estrés.
- La tecnoinvasión se refiere a la difuminación de los límites entre el trabajo y la vida privada, lo que dificulta que los empleados se desvinculen del trabajo.
- La tecnosobrecarga, que se relaciona con la capacidad de las TIC para obligar a las personas a trabajar más rápido y por más tiempo; el uso prolongado y obligatorio de herramientas de TIC puede agotar los recursos personales y tener un efecto perjudicial en la salud psicofísica de un individuo (Consiglio et al., 2023).

Además, la sobrecarga tecnológica se refiere a la abrumadora cantidad de información y a la presión para trabajar más rápido y durante más tiempo gracias a la tecnología.

Como se puede observar, el trabajo remoto expone a los empleados a ciertos aspectos laborales relacionados con la tecnología de la información y la comunicación (TIC) que pueden generar estrés adicional, denominados «tecnoestresores», lo que potencialmente afecta su bienestar.

Se puede concluir que el uso prolongado y obligatorio de herramientas TIC puede agotar los recursos personales y tener un efecto perjudicial en la salud psicofísica de los empleados; interactuar con la tecnología puede llevar a las personas a sentirse agotadas y ansiosas. La necesidad constante de actualizar las competencias digitales y gestionar los límites entre trabajo y familia difuminados por la tecnología hace que las personas estén más expuestas a resultados psicológicos y de salud perjudiciales.

CAPÍTULO 10: ADICCIÓN AL TRABAJO

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (Salanova M. et al., 2007), la adicción al trabajo se caracteriza como un trastorno psicosocial originado por un compromiso excesivo con la actividad laboral. Este compromiso se manifiesta a través de una necesidad imperiosa y un impulso incontrolable de trabajar de manera ininterrumpida. Esta condición conlleva una serie de síntomas asociados al estrés y al deterioro de la salud mental, los cuales repercuten negativamente no solo en el bienestar del trabajador, sino también en su rendimiento dentro del lugar de trabajo, pudiendo generar conflictos internos y una disminución de la productividad.

Además, la adicción al trabajo no solo impacta el ámbito laboral, sino que se extiende al entorno personal y social del individuo, provocando tensiones familiares y problemas en las relaciones sociales. La relevancia de este fenómeno radica en su capacidad de incidir en múltiples aspectos de la vida de la persona afectada, lo que subraya la importancia de identificar y abordar este problema para promover un entorno laboral saludable y equilibrado.

El INSHT señala que, entre las principales características de la adicción al trabajo, se destacan:

- Alta importancia y significado del trabajo.
- Alta vitalidad, energía y competitividad.
- Sus hábitos laborales “exceden” siempre lo prescrito
- Necesidad constante de control
- Comunicación interpersonal deficiente
- Autovaloración.
- Problemas de salud.
- Presentismo laboral.
- Problemas extralaborales (Salanova M. et al., 2007, pp. 1-2).

Los principales efectos de la adicción al trabajo en el individuo están asociados al “daño psicosocial” que genera; se ve entonces la presencia de conductas compulsivas, aislamiento social, ansiedad, entre otros, que repercuten organizacionalmente en una disminución del rendimiento, en el incremento de conflictos sociales y esto también repercute directamente en la esfera social y familiar del trabajador (Salanova M. et al., 2007).

PARTE IV:

EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES

CAPÍTULO 11:

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES: PAUTAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

El proceso de evaluación de riesgos psicosociales nace de la necesidad de identificar, cuantificar y cualificar de qué manera se presentan las situaciones que ponen en riesgo la salud mental del trabajador dentro de una organización, a fin de generar estrategias de intervención y prevención más coherentes con las necesidades reales de aquellos. Para esto, se toma como base el método científico de las ciencias sociales y sus técnicas (como se observa más adelante), como un conjunto de pasos ordenados que van desde la necesidad misma de la intervención, pasando por la elección y aplicación de la metodología junto con el análisis de resultados hasta el seguimiento de las medidas que se implantan.

La evaluación de riesgo psicosocial, investiga las condiciones de trabajo desfavorables y persigue el mismo objetivo que otros ámbitos de la prevención de riesgos laborales: identificar factores de riesgo y establecer medidas de mejora para prevenir daños. Así pues, es responsabilidad de los empresarios el garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo, por lo que el llevar a cabo una evaluación de riesgos permite tomar las medidas adecuadas para garantizar la salud y bienestar de los trabajadores. Si dicha evaluación pone de manifiesto que unas determinadas condiciones de trabajo deterioran la salud del trabajador, será necesario y prioritario (dependiendo del nivel del riesgo) modificar tal situación. El camino para su modificación pasa por elaborar un programa de mejora, ponerlo en práctica y controlar su ejecución (Nogareda, C., & Almodóvar Molina, A., 2003).

Es importante tomar en cuenta que la evaluación de riesgos psicosociales no sólo se ejecuta para cumplir con las exigencias legales, sino que se convierte en un insumo importante para detectar anomalías y distorsiones dentro del funcionamiento de la organización que no pueden ser observados en el diario.

De acuerdo con el Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT, el objetivo principal de una evaluación de riesgos psicosociales es:

[...] identificar, evaluar y valorar los riesgos psicosociales presentes en una situación de trabajo para eliminar o atenuar tales riesgos y establecer las medidas preventivas que resulten oportunas sean relativas a la organización del trabajo, a los aspectos sociales del trabajo o a los aspectos relativos a la persona sobre los que sea viable y adecuado actuar (2012, p. 2).

Se trata un proceso complejo y no solo de la aplicación de medidas aisladas; hay un diseño cuidadoso que va desde el planteamiento hasta la evaluación y adopción de medidas de intervención derivadas de los resultados. Para esto, debe contarse con el compromiso manifiesto y participación de los directivos y representantes de personas a evaluar y así motivar a estas personas para su participación e implicación.

El estudio de los factores de riesgo psicosocial debe realizarse desde una perspectiva bio-psico-social ya que el impacto que un factor de riesgo tiene sobre el trabajador va a depender en primer lugar, de su percepción (producto de sus herramientas psicológicas y estrategias de afrontamiento al estrés), seguido de la forma en que se presentan las condiciones de trabajo y todo esto enmarcado en un contexto político, económico y social.

Es por esto que en el momento de plantear una evaluación del riesgo psicosocial deberán tenerse en consideración los diversos elementos que entran en juego: las condiciones de trabajo que pueden provocar daño, los factores moderadores y sus consecuencias sobre la persona o sobre la organización (INSHT, 2003, p. 1).

De acuerdo con la Nota Técnica de Prevención 443 del INSHT España, los casos principales donde se hace necesaria una evaluación de riesgos psicosociales son:

- **Al constatar disfunciones:** Incremento en los accidentes laborales, en los reportes de bajas y reposos, en la rotación de personal más allá de la naturaleza del cargo, presencia constante de conflictos, ausentismos, disminución considerable de la productividad, entre otras situaciones que escapan a los márgenes de normalidad de una empresa.

- **Ante la existencia de requisitos legales:** Para dar cumplimiento a los requerimientos del Ministerio del Trabajo u otro organismo pertinente.

- **Al comprobar la adecuación de medidas preventivas:** Como estrategia de medición de éxito y cumplimiento de las medidas.

- **Al realizar un estudio específico (tras una evaluación global anterior):** Como medida de seguimiento y control.

• **Al introducir una innovación técnica, material u organizativa:** Para medir el impacto de la innovación ya que este es un factor de riesgo por excelencia (Martín Daza F., y Pérez Bilbao, J., 1995).

En la aplicación de una evaluación de riesgos psicosociales pueden presentarse errores metodológicos y conceptuales propios de este tipo de procesos. Tomando como referencia a Ferrer, R. (2020) en la siguiente tabla se especifican cuáles son estos errores:

Tabla 13. Errores comunes en la evaluación de riesgos psicosociales

Confundir la evaluación psicosocial con sólo administrar cuestionarios.	La evaluación de riesgos va más allá de administrar los cuestionarios, también se aplican otras técnicas como la observación, la entrevista y el análisis de datos preexistentes.
Evaluar (sólo) clima, satisfacción y/o motivación.	En una evaluación de riesgos psicosociales se evalúan otros aspectos, tales como los relacionados con la tarea y con las condiciones organizacionales.
Se trata de evaluar (y actuar) sobre condiciones, no (ni sobre) las personas.	La unidad de análisis en las evaluaciones de Riesgo Psicosocial son los puestos de trabajo.
Excesiva focalización en riesgos “emergentes” o casos puntuales (burnout, mobbing, acoso sexual).	Esta clase de riesgos merecen ser atendidos aparte con sus instrumentos pertinentes.
No implicar a los trabajadores y representantes desde el planteamiento.	Una correcta sensibilización de todo el personal garantizará mayor confiabilidad en los datos.
No independencia técnica por parte de los evaluadores.	Es necesario que exista cierta independencia para garantizar la imparcialidad.
Deficiente definición de agrupaciones (secciones, categorías, profesión, etc.) a evaluar.	Una segmentación correcta permitirá hacer mejores cruces de variables y por consiguiente otras lecturas de los datos.
Evaluar sólo una muestra no representativa de la organización.	Se trata de garantizar la mayor validez y confiabilidad metodológicamente hablando.

No asegurar anonimato y confidencialidad	Es necesario para garantizar la confiabilidad por parte de la muestra.
No finalizar con propuestas, medidas correctivas y de control.	Es necesario que, junto con la detección de los niveles de riesgo, se presenten al menos estrategias generales de intervención.
No dar feed-back a trabajadores.	Esto a fin de que los trabajadores sientan que la evaluación tiene su fundamento y garantiza que haya mejor respuesta en las evaluaciones subsecuentes.
No planificar tareas de seguimiento, evaluación y revisión.	Esto garantiza que el proceso se complete y pueda generarse periódicamente.

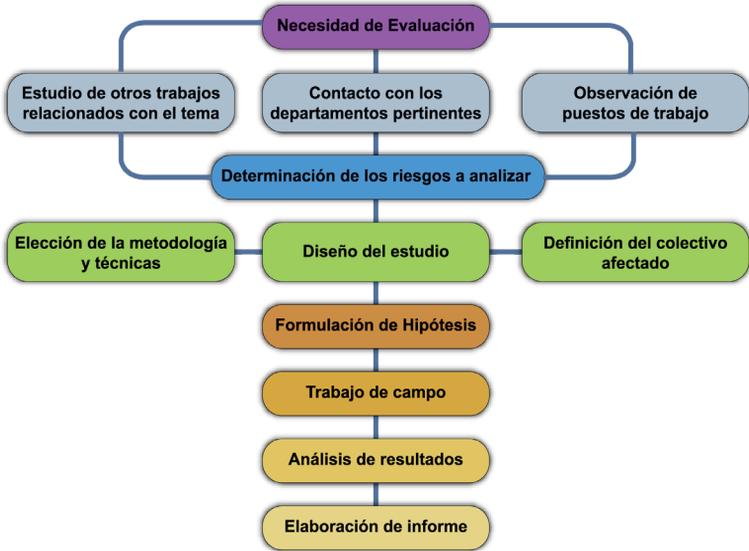
Fuente: Elaborado a partir de Ferrer (2020).

Es importante recalcar que la evaluación de riesgos psicosociales, ni es una evaluación de clima laboral, ni solo se limita a aplicar y procesar cuestionarios; es un proceso completo que exige el estudio previo de las situaciones desfavorables, la participación y sensibilización de todos los actores involucrados y el compromiso tanto con la transparencia y el anonimato en el proceso, como en el cumplimiento y seguimiento de las medidas que se vayan a implementar.

11.1. Fases de la evaluación de riesgos psicosociales

La evaluación de los factores psicosociales, como toda evaluación general de riesgos, es un proceso complejo que conlleva un conjunto de actuaciones o etapas sucesivas interrelacionadas, que se presentan con unos pasos ordenados siguiendo las directrices del Método Científico. De acuerdo con la NTP 450 del INSHT, se pueden destacar los pasos mencionados:

Figura 8. Proceso de evaluación de riesgos psicosociales



Fuente: Elaboración a partir de adaptación de Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A. por INSHT (1995)

La necesidad de una evaluación de riesgos psicosociales surge en los siguientes casos:

- Cuando se presenten ciertas disfuncionalidades que hacen sospechar que existen problemas de índole psicosocial: quejas sistemáticas, incremento en los absentismos y baja en la productividad, bien sea por parte de un departamento en específico o en toda la empresa.
- Para dar cumplimiento a requerimientos legales (En el caso de Ecuador, de acuerdo con el Ministerio de Trabajo, debe hacerse una evaluación anual-mente).
- Para comprobar la eficacia y eficiencia de medidas preventivas que ya se están aplicando.

- Para dar seguimiento a evaluaciones anteriores o para profundizar en ciertos aspectos.
- Cuando se vaya a introducir una novedad en procesos, leyes, recursos materiales o humanos, etc., que pueda alterar la situación actual (Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A., 1995, p.2).

En el momento que se tiene definida la necesidad de la evaluación, se procede a revisar la literatura existente relativa al tema para definir la lista de problemas y luego se procede a entrevistar al personal implicado (directivos, jefaturas, Talento Humano, SST) y también hacer una observación directa a los puestos de trabajo a evaluar (según sea el caso) (Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A., 1995).

Para conseguir una definición precisa del problema por evaluar, hay que intentar conseguir toda la información posible que nos permita trazar una «guía de ruta en el proceso» (obtenida en el punto anterior). En esta fase es conveniente aplicar técnicas cualitativas (entrevistas semidirigidas, observación poco estructurada, etc.), trata de definir y delimitar el problema a evaluar y por ello, lo que se necesita es la mayor información posible.

En este punto, la observación del trabajador en su sitio de trabajo es vital, ya que permite detectar procedimientos que puedan estar llevándose a cabo de manera incongruente con lo que se plantea en los manuales de procedimientos, así como también podemos observar las condiciones en las que se está llevando el trabajo.

Por último, es necesario consultar otros estudios, teorías y conocimientos existentes relacionados con el tema, así como consultar a distintos especialistas (Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A., 1995).

11.2. Diseño del estudio

Identificación de los trabajadores expuestos a dichos riesgos

Tomando en consideración la delimitación de los factores importantes a estudiar y con la información recabada, vamos a precisar qué sectores, departamentos y puestos de trabajo, se van a analizar. De esta manera, se podrá determinar el colectivo de trabajadores y puestos de trabajo implicados en nuestro análisis. Lo ideal es que el análisis se realice a todos los trabajadores involucrados; sin embargo, si se tiene el caso de organizaciones muy numerosas, va a ser muy largo y costoso el estudio, por lo que puede ser más adecuado escoger una «muestra» o parte representativa de ese colectivo (Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A., 1995).

En este punto, es importante recordar los conceptos estadísticos de población y muestra.

Población (N): Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p 174).

Muestra (n): Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 173).

Cuando se opta por escoger una muestra, el problema principal reside en asegurarse de que “el subconjunto sea realmente representativo del colectivo afectado, de manera que permita generalizar a esa población los resultados obtenidos sobre la muestra. Conseguir esta representatividad es tarea de la llamada técnica de muestreo” (Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A., 1995.p 3).

Elección de la metodología y de las técnicas de investigación que se han de aplicar

Este punto se determina tanto el método como las técnicas que se van a utilizar. Esto va a depender del problema o problemas a analizar (instrumentos prácticos para la recogida, tratamiento y análisis de la información) además, dependerá de los objetivos que se persigan, el colectivo al que se vaya a aplicar, las personas que realicen el estudio, etcétera (Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A.,1995.p 3).

En la siguiente tabla se identificará la diferencia entre método y técnica:

Tabla 14. Diferencias entre método y técnica de investigación

	MÉTODO	TÉCNICA
Definición	Se refiere al conjunto del proceso investigador	Instrumentos, pasos o modo del método y subordinados a su propósito.
Nivel	Teórico. en el conjunto de proceso de evaluación	Práctico: instrumentos para la recogida, tratamiento y análisis de la investigación
Responde a las siguientes interrogantes	¿Por qué se hace así?	¿Cómo se hace?

Fuente: Elaborado a partir de NTP 450 (Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A.,1995)

Según sea la naturaleza del problema para evaluar, el método se puede distinguir entre:

Método Cuantitativo o Distributivo: Trata de analizar todos aquellos aspectos en que “la cantidad y su incremento o decremento constituyen el objeto de la descripción o el problema que ha de ser explicado” Beltrán M. citado en Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A. (1995, p. 4). Se usa de preferencia cuando se cuenta con un mayor volumen de muestra y se quiere revisar tendencias.

Método Cualitativo o Estructural: Se aplica cuando se trata de “obtener información acerca de por qué las personas piensan o sienten en la manera en que lo hacen” Krueger A. citado en Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A. (1995, p 4). Es más adecuado para perfilar las variables a estudiar y cuando se quiere indagar o profundizar en una problemática previamente detectada.

Respecto a la aplicación de ambas técnicas, la NTP 702 establece lo siguiente:

Es frecuente, en una misma evaluación de riesgos psicosociales, la utilización de varias técnicas. En muchos casos, la aplicación combinada de métodos cuantitativos (cuya técnica más característica es la encuesta con cuestionario precodificado) y cualitativos se establece como la elección más adecuada. Así, la realización de grupos de discusión o entrevistas en profundidad (técnicas propias de la metodología cualitativa) permiten definir de una forma más precisa las dimensiones y las relaciones más significativas del problema que se va a evaluar, y, por tanto, pueden ser muy útiles tanto en las fases iniciales del proceso como en las fases posteriores de interpretación de los resultados y acciones concretas que deberán emprenderse (Nogareda, C., & Almodóvar Molina, A., 2003, p. 3).

En la actualidad, las metodologías de evaluación de riesgos psicosociales parten de una evaluación cuantitativa para obtener resultados en macro (con una validez y confiabilidad estadística bastante alta) y luego se apoyan en instrumentos cualitativos para profundizar en las particularidades de aquellas situaciones de riesgo detectadas con los cuestionarios (ejemplo: la batería de instrumentos de riesgo psicosocial de Colombia, contiene instrumentos cuantitativos y cualitativos de detección de riesgos psicosociales).

Formulación de hipótesis

Antes de entrar en la fase de obtención de los datos y su planificación, es conveniente realizar una formulación de hipótesis. Selltiz, citado en la NTP 450 por INSHT-Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A. (1995) señala que las hipótesis

son las “afirmaciones que normalmente sometemos a comprobación real” y constituyen las soluciones más probables al problema planteado, de acuerdo con lo que nos encontremos luego del trabajo de campo.

Figura 9. Proceso de Formulación de Hipótesis



Fuente: Elaborado a partir de NTP 450, Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A.,(1995)

Planificación y realización del trabajo de campo

A la fase en la que se procede a la obtención propiamente de los datos se la conoce como trabajo de campo, en esta fase se recopila toda la información necesaria para comprender completamente la situación: la aplicación de las encuestas a la muestra, de las entrevistas a los sujetos pertinentes, la observación en el sitio, entre otros.

En la fase de trabajo de campo, conviene controlar que el proceso se va desarrollando en la forma prevista durante el diseño del estudio (Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A., 1995).

Análisis de los resultados

Una vez que se ha realizado el trabajo de campo y se ha obtenido la información requerida, se procede al tratamiento de estos datos tomando cualquier aplicativo manual o software especializado de acuerdo con su naturaleza.

El análisis se centra en hallar las causas reales del problema o problemas, bien sea detectados previamente o al momento de la investigación. De igual manera, se obtiene la aceptación o no de las hipótesis previa verificación sobre el terreno (Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A., 1995)

Elaboración de un informe de resultados

El informe de resultados debe facilitar la discusión, entre todas las personas implicadas en la empresa, sobre: 1.- los resultados obtenidos y 2.- las medidas a adoptar, todo esto de la manera más clara y sencilla posible (Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A., 1995)

Elaboración de un programa de intervención, puesta en marcha del programa y su seguimiento y control

Tomando como referencia los resultados obtenidos del informe de resultados, el siguiente paso es socializar esta información: en un primer momento a las autoridades de la organización y luego al resto de los trabajadores, a fin de reflexionar y discutir sobre el impacto de los hallazgos obtenidos y poner a punto un programa de mejora que corrija el estado existente. Una vez decididas las acciones que se han de tomar, estas deberán ir seguidas de su puesta en práctica y de un seguimiento (Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A., 1995).

CAPÍTULO 12:

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Las técnicas más empleadas en la investigación de factores y riesgos psicosociales en el ámbito laboral son:

- La Encuesta
- La Entrevista
- La Observación
- Los Grupos de Discusión (Focus Group)
- Las Escalas de Medición (Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A., 1995).

12.1. La Encuesta

Una encuesta es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas establecidas previamente con el propósito de obtener información sobre un problema o un aspecto de éste (Oncins de Frutos, M., INSHT, 1997, p. 1). Su aplicabilidad puede ser a individuos o a grupos.

“La aplicación de esta técnica presenta una serie de ventajas e inconvenientes, que se citan a continuación, en relación con otras que tienen en consideración la opinión del investigado (observación, entrevista, etc.)” (Oncins de Frutos, M., INSHT, 1997, p. 1).

Algunas ventajas de la encuesta según el INSHT son:

- Permite planificar las preguntas, los puntos más importantes y necesarios de precisar.
- Su costo es relativamente bajo.
- Posee la capacidad para proporcionar información sobre un mayor número de personas en un período bastante breve.

- La facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos.
- Permite desglosar variables complejas en distintos aspectos más sencillos.
- Puede compararse con otras investigaciones en la misma corriente, así como también derivarse en estudios posteriores que profundicen o amplíen el tema en cuestión (Oncins de Frutos, M., INSHT, 1997, p. 1).

Por otro lado, las desventajas de la encuesta según el INSHT son:

- Requiere altos niveles de precisión y detalle
- Es necesaria la colaboración y buena disposición de la muestra
- No se adapta a las diferencias individuales
- Proporciona información muy puntual la cual debe profundizarse con otras técnicas (Oncins de Frutos, M., INSHT, 1997, p. 1).

Fases para la elaboración de una encuesta

Definición de objetivos e hipótesis: En primer lugar, debe definirse tanto el problema de investigación como los objetivos de la investigación para saber qué tipo de información se quiere recopilar para determinar cuáles variables van a medirse.

Elaboración del cuestionario: Para esto es necesario construir los indicadores que van a medir aquellas variables que por sí mismas no pueden medirse.

Un cuestionario deberá tener las siguientes partes:

• **La identificación del cuestionario:** Contiene el nombre del organismo encuestador, la denominación de la encuesta, su numeración correspondiente, nombre del encuestador y el lugar y fecha de la aplicación.

• **Datos de identificación y de carácter social del encuestado:** De acuerdo con la disposición del encuestado, se adjuntan los datos identificatorios: (Apellidos, nombres, cédula de identidad), y en caso de ser anónima, se presentan todos aquellos datos sociodemográficos que queramos obtener (nacionalidad, sexo, edad o fecha de nacimiento, estado civil, grado de instrucción, ocupación actual, ingresos, antigüedad en la empresa, departamento al que pertenece, etc.).

• **Datos propios de la investigación:** En esta sección se presentan los datos de relevancia para la investigación (la encuesta propiamente dicha).

• **Tipos de Preguntas:** De acuerdo con el tipo de información que queramos obtener, estas preguntas pueden ser abiertas (el encuestado responde libremente), cerradas (se le ofrecen las alternativas de respuesta al encuestado) o mixtas (luego de ofrecerle las alternativas de respuesta, se deja un espacio en blanco para completar la respuesta).

De acuerdo con la temática que se aborda, las preguntas pueden ser: de hechos o conocimientos, para conocer opiniones, para conocer experiencias, donde se presentan situaciones y a partir de ahí se pregunta al encuestado o sobre procesos específicos.

Consideraciones para su elaboración:

- Las preguntas deben ser directas y sencillas, con un máximo de 25 palabras por enunciado.
- La redacción de las preguntas no debe dirigir el sentido de la respuesta
- las preguntas deben redactarse adaptadas al lenguaje del encuestado, pero sin perder el sentido.
- Tener en cuenta si el encuestado puede y quiere aportar la información que se le pide.
- Estructurar las preguntas de general a particular.
- Clasificar las preguntas por temas a fines de modo que el encuestado se concentre en un solo tema.
- Validar previamente el cuestionario con una muestra para determinar las preguntas ambiguas y que no le aporten al objetivo buscado.
- Elaborar el cuestionario definitivo teniendo en cuenta las observaciones de la validación.

12.2. La Entrevista

Es una técnica de recopilación de información oral entre dos (o más) personas, en donde una de las cuales, (el entrevistador), dirige la conversación de acuerdo con unos objetivos previamente planteados. La entrevista, como técnica de recopilación, va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, donde se usa una guía para dirigir esa conversación (Royo Beberide, S., 1984).

NTP 107: La entrevista se emplea para medir opiniones. En el campo de la prevención, la entrevista, junto con la observación y el cuestionario, es el método psicosocial más adecuado para cuantificar y medir en lo posible los problemas y conceptos que se han seleccionado con anterioridad (Royo Beberide, S., 1984).

Algunas ventajas de la entrevista según el INSHT son:

- Su grado de profundidad trasciende la conducta y los problemas sociales, pudiendo llegar a los “verdaderos orígenes” de los hechos humanos.
- Presenta una gran flexibilidad para adaptarse a las personas y a las circunstancias.
- Puede ser aplicada a personas analfabetas o que leen y escriben con dificultad.
- Facilita la verificación de las respuestas.
- Permite obtener mayor espontaneidad en las respuestas de los entrevistados.
- Permite obtener una información más completa, profunda y rica (Royo Beberide, S., 1984).

Por otro lado, las desventajas de la entrevista según el INSHT son:

- Limitaciones en la expresión verbal de las partes.
- Limitaciones con la confidencialidad de la información.
- Exige más tiempo y por lo tanto mayor costo (Royo Beberide, S., 1984).

De acuerdo con su procedimiento, existen dos tipos de entrevista:

Entrevista estructurada: En este tipo de entrevista se cuenta con una guía preparada previamente, por lo que las preguntas se plantean siempre en el mismo orden y se formulan en los mismos términos.

Entrevista no estructurada: Esta entrevista trata de preguntas abiertas que se van contestando en la conversación, dejando mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y del entrevistador.

Tipos de entrevista de acuerdo al número de personas: Se tiene por una parte la entrevista individual o “uno a uno”, la entrevista grupal (una persona se encar-

ga de entrevistar a un grupo de personas) y la entrevista de Panel (un grupo de personas entrevistan a una sola persona para conocer diferentes perspectivas de su historia).

Tipos de entrevista de acuerdo con su canal de comunicación: Pueden realizarse entrevistas de forma presencial, de manera telefónica, de manera virtual (videollamada) o de manera escrita (vía email mediante texto).

Etapas de la entrevista

En la siguiente tabla, se representan los aspectos fundamentales en el proceso para hacer una entrevista exitosa:

Tabla 15. Proceso de la entrevista y sus indicaciones

Selección de los entrevistados	Se hace una clasificación por características de los entrevistados para asegurarse que los datos se recopilen de manera consistente y sin sesgo. Procurar identificar características personales (edad, sexo, profesión) y por zona geográfica o área de trabajo (barrio, manzana, piso).
Elección del momento	Realizar una coordinación previa con el entrevistado, para no intervenir con tareas urgentes. Proporcionar varias opciones de horario para que el entrevistado seleccione la que considere adecuada.
Toma de Contacto	<p>Se debe exponer la finalidad de la entrevista.</p> <p>Resaltar la importancia de la opinión del entrevistado.</p> <p>No utilizar la palabra investigación, sino estudio, visión panorámica, etc., a fin de evitar predisposiciones negativas.</p> <p>Se debe destacar el carácter confidencial y anónimo de las respuestas.</p>

<p>Entrevista propiamente dicha</p>	<p>Preparación del espacio: lugar tranquilo, apartado lejos de interrupciones, indiscreciones y testigos.</p> <p>Hacer las preguntas en orden siguiendo la rúbrica de entrevista.</p> <p>Señalar el estado de ánimo del entrevistado.</p> <p>Si el entrevistado se niega a responder a más de cinco preguntas, terminar la entrevista, pero anularla, sustituyéndola por otra en que el entrevistado tenga las mismas características personales o sociodemográficas.</p> <p>Si el entrevistado solicita ver las anotaciones que hace el entrevistador, mostrárselas con toda naturalidad.</p> <p>Evitar influir en las respuestas al entrevistado.</p> <p>Preguntar directamente y sin vacilar.</p> <p>No experimentar asombro ante ninguna respuesta.</p> <p>Para conseguir la máxima espontaneidad hacer las preguntas con cierta rapidez, no dejando descanso entre una y otra.</p> <p>Usar el cuestionario de manera informal evitando que la entrevista parezca un interrogatorio.</p> <p>Evitar todo lo que implique crítica, sorpresa, aprobación o desaprobación, tanto al formular las preguntas como ante las respuestas.</p> <p>Evitar al preguntar el tono de lectura, centrando la atención en el entrevistado y no en el cuestionario.</p> <p>Usar frases de transición al cambiar de tema o de escenario.</p> <p>Dejar constancia escrita de los cambios introducidos eventualmente en el cuestionario.</p> <p>Hacer breves comentarios que ayuden a la comunicación.</p> <p>Manifiestar al entrevistado que su opinión es muy interesante y necesaria, pero sin expresar crítica o aprobación-desaprobación de su opinión.</p> <p>El silencio es una herramienta valiosa que permite al entrevistado profundizar en sus respuestas; sin embargo, procurar que los silencios no lleguen a ser incómodos, las señales no verbales se convierten en aliados en estos momentos.</p> <p>Evitar las respuestas sí, no, no sé.</p> <p>Ayudar y motivar a responder sin sugerir la respuesta.</p>
<p>Culminación de la entrevista</p>	<p>Cuando la investigación requiera posteriores entrevistas, interrumpir la entrevista de manera estratégica, cuando el entrevistado aún muestra entusiasmo por hablar. Acordar tentativamente una próxima reunión, asegurándose de que el entrevistado esté de acuerdo con la continuación.</p> <p>En todos los casos se debe finalizar la entrevista con una actitud positiva y amigable, asegurando que el entrevistado se sienta valorado y respetado.</p> <p>Evitar prolongar la despedida con comentarios adicionales que puedan dar pie a rectificaciones.</p> <p>Terminar con un gesto amable, como un apretón de manos o una sonrisa, para reforzar la cordialidad.</p>
<p>Registro de las respuestas</p>	<p>En el curso de la entrevista pueden darse espacios donde no es posible escribir, por lo que para una mayor fidelidad en la recogida de datos es más recomendable apoyarse con instrumentos de grabación pidiendo consentimiento previo al entrevistado.</p>

Fuente: Elaboración a partir Royo Beberide, S. en INSHT (1984).

De acuerdo con la NTP 107, estas son las pautas generales a considerar a la hora de establecer una entrevista:

- Trate de crear un clima de amistad e identificación con el entrevistado, para que se sienta seguro de hablar elocuentemente.
- Permita que el interrogado concluya con su relato antes de ayudarlo contrastando hechos.
- Evitar formulaciones muy técnicas, trate de adecuarse al lenguaje del entrevistado.
- Escuche al entrevistado con tranquilidad y paciencia, evitando algún alarde de autoridad.
- Trate de no rebatir ni juzgar al informante.
- Preste atención a esos aspectos que no pueda o no quiera manifestar (Royo Beberide, S., 1984).

12.3. La Observación

La observación es una técnica de investigación cualitativa, donde a través del uso de los cinco sentidos, nos adentramos en las situaciones sociales, mediante un proceso de “reflexión permanente” y “estando atento a todos los detalles, sucesos eventos e interacciones” se obtiene información integral sobre un fenómeno social. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Propósito de la observación:

Los propósitos esenciales de la observación según Hernández, Fernández y Baptista son:

- a) explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social;
- b) describir comunidades, contextos o ambientes, las actividades que se desarrollan en estos, las personas que participan en tales actividades y sus significados;
- c) comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, eventos que suceden a través del tiempo,

así como los patrones que se desarrollan y los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas;

d) identificar problemas

e) generar hipótesis. (2014 p. 460).

En el contexto de la psicología laboral, a través de la observación se descubren normas implícitas internas, agendas ocultas, normalización de ciertas conductas, vinculaciones, discrepancias, fallas en los procedimientos y otras situaciones que escapan a lo que pueda detectar una evaluación cuantitativa.

Papel del Observador

Hernández, Fernández y Baptista, (2014), mencionan que los papeles más apropiados para el investigador en la observación cualitativa son: participación activa y participación completa. De acuerdo con la modalidad de la observación, podemos ver que la implicación del observador es distinta, tal como se presenta en la siguiente figura:

Figura 10. Papel del observador



Fuente: Elaborado a partir de Hernández, Fernández y Baptista (2014).

12.4. Grupos de Discusión o Focus Group

Es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público en donde los participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación. Es una técnica muy útil para conocer algunos aspectos de las condiciones de trabajo y puede ser complementario de otros métodos cuantitativos (Nogareda Cuixart, C, 1991, p. 1).

De acuerdo con la NTP 296, el Focus Group presenta estas características:

- La selección de los participantes se hace sobre la base de ciertas características en común (edad, experiencia profesional, puesto de trabajo...) que les relacionan con el tema objeto de la discusión.

- Los participantes expresan sus opiniones sobre un tema de interés común. Las personas aportan informaciones sin modificar las de las demás; no se trata de un intento de imponerse sino de aportar unas ideas.

- Para que los grupos de discusión internos sean realmente productivos, y a fin de favorecer la participación, deberá tenerse cuidado de lograr un ambiente no intimidatorio, desarrollar la reunión en un entorno neutral, dejar muy claro el objeto de la reunión y recordar a los participantes que la intención es recoger información sobre distintos puntos de vista.

- La reunión del grupo focal es dirigida por un moderador que utiliza una guía de discusión para mantener el enfoque de la reunión y el control del grupo. La guía de discusión contiene los objetivos del estudio e incluye preguntas de discusión abierta.

- Cabe la posibilidad de recurrir a un moderador externo a la empresa. Esta solución ofrece la ventaja de que los componentes del grupo tienen mayor libertad para expresarse, pero, en cambio, si el moderador no está familiarizado con la cultura de la empresa, puede dar lugar a distorsiones en la interpretación de las distintas intervenciones. Puede pues moderar la reunión una persona de la propia organización con la condición de que, por su estatus o por otras razones, no coarte la libertad de expresión de los miembros del grupo.

- En el estudio de las condiciones de trabajo la técnica de la discusión de grupo puede aplicarse de manera independiente o como complementaria de otras técnicas de valoración cuantitativas, bien sea a priori, en paralelo o posterior a los resultados cuantitativos para profundizar la información (Nogareda Cuixart, C., 1991, p. 2).

- En el proceso de un Focus Group, primero se debe formar el equipo de trabajo, incluyendo a los participantes, el relator, el moderador y los observadores. También es necesario seleccionar un lugar apropiado y preparar el guion de trabajo en función de los objetivos de la investigación. Posteriormente, se procede a la recolección de información durante la reunión. Finalmente, se lleva a cabo el procesamiento de los datos obtenidos. A continuación, se detallan las fases:

Preparación

Herramientas necesarias: moderador, un relator, unos observadores, los participantes, equipos audiovisuales, salas de observación, cámara de Gesell u otro sitio tranquilo, libre de distracciones y ruidos que garantice la comodidad de los participantes.

Duración: de preferencia, no mayor a dos horas (aunque puede durar medio día o un día).

Cantidad de participantes: La cantidad más idónea que garantice validez y confiabilidad es de 8 a 10 participantes. A mayor cantidad, mayor volumen de ideas y a menor cantidad, mayor profundidad en las ideas.

Desarrollo de la reunión

- La reunión inicia con la bienvenida y planteamiento de pautas generales por parte del moderador.
- El moderador formula la primera pregunta e invita a los integrantes a participar. En caso de no tener respuesta, el moderador desarrolla la pregunta a fin de obtener la participación.
- En el curso del debate, el moderador se encarga de guiar la conversación de manera sutil sin presiones, validando todas las opiniones.
- El relator y los observadores toman nota de las respuestas de los participantes, así como también del lenguaje no verbal y otras conductas de los participantes.
- Posteriormente, un grupo de especialistas analiza la información recabada y establece conclusiones (Nogareda Cuixart, C., 1991, p 4).

Análisis de datos

El análisis de los datos recabados “consiste en examinar, categorizar y reorganizar la información obtenida. Debe ser sistemático: seguir un proceso, y verificable: otro investigador llegaría a las mismas conclusiones” (Nogareda Cuixart, C., 1991, p. 5).

Se introduce en función de los objetivos y de la profundidad del estudio de las anotaciones, de las características de los miembros del grupo y el clima circundante en las intervenciones. Se consideran fundamentalmente las palabras, sentimientos e ideas coincidentes; se tomará también la consistencia de las opiniones. Podría resumirse el análisis en función de los siguientes aspectos:

- Temas tratados.
- Aspectos nuevos que han aparecido.
- Características del grupo.
- Puntos en los que ha habido más acuerdo o discusión.
- Comunicación no verbal.
- Tono general de la conversación.
- Vocabulario utilizado (Nogareda Cuixart, C., 1991, p. 5).

Escalas de medición

Una escala de medición se define como “una serie de ítems o frases que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio valido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales” (Fernández de Pinedo, I., 1982, p. 1). Una escala de medición se puede entender como una forma ordenada y precisa de medir una variable. Esta variable va a depender de la naturaleza de los hechos o del fenómeno que se está estudiando.

Las escalas, de acuerdo con el tipo de datos que manejan, se dividen en:

- Escalas Ordinales: Establecen una clasificación genérica: creyente/no creyente, masculino/femenino.
- Escalas Nominales: Establece un orden de jerarquía: alto/medio/bajo.
- Escalas de Intervalo: Establece igualdad de intervalo: test, temperatura.
- Escalas de Razón: Incluye las variables anteriores y establece el cero como ausencia de valor: peso, estatura, valor monetario. Esta escala puede ser de tipo aditivo (Ander-Egg, E., 1965).

Para el caso de la evaluación de riesgos psicosociales, las escalas de medición que se usan por excelencia son las escalas aditivas.

Las escalas aditivas se presentan como una serie de ítems donde se solicita la reacción del sujeto de acuerdo con su grado de acuerdo o desacuerdo con lo planteado en el ítem (muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso en desacuerdo, muy en desacuerdo). A cada respuesta se le da una puntuación favorable o desfavorable, y la suma algebraica de las puntuaciones de las respuestas del individuo a todos los ítems, da su puntuación total, que se entiende como representativa de su posición favorable-desfavorable con respecto al fenómeno que se mide. El tipo de escala aditiva más frecuentemente utilizado en el estudio de las actitudes sociales es el de Likert (Fernández de Pinedo, I., 1982, p. 2).

CAPÍTULO 13:

METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES

A partir de la integración de los diversos modelos que sirven para explicar el origen del estrés laboral, se han desarrollado diversas metodologías para la identificación de los Riesgos Psicosociales. Blanch, Sahagún y Cervantes (2010) indican que los instrumentos utilizados para evaluar los factores psicosociales en el entorno laboral pueden clasificarse en tres categorías principales:

En la primera categoría, se encuentran aquellos que se derivan del enfoque tradicional de la Seguridad Industrial, ofreciendo información de tipo general sobre las condiciones del trabajo.

En la segunda categoría, se cuenta con aquellos instrumentos que se enfocan en los efectos particulares de la exposición a factores psicosociales (que miden el síndrome de burnout, acoso laboral, estrés ocupacional, entre otros).

En la tercera categoría, se encuentran los instrumentos de “autoinforme” que permiten conocer la percepción del trabajador sobre el impacto de las condiciones laborales en su salud física y mental (citados en Charria, Sarsosa y Arenas, 2011, p. 383).

13.1. Metodología de la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia)

En el año 2008, el Ministerio de la Protección Social de Colombia, en colaboración con la Pontificia Universidad Javeriana, llevó a cabo un estudio de investigación para desarrollar una serie de herramientas destinadas a evaluar los factores de riesgo psicosocial. Tras validar estos instrumentos, los resultados de la investigación fueron publicados en 2010.

La construcción de la batería de estos instrumentos partió de la definición de factores psicosociales que presenta la Resolución 2646 de 2008, cuyo texto es el siguiente:

Los factores psicosociales comprenden los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o

características intrínsecas al trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas (Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social, 2010, p. 19).

Dentro de la definición de Factores de Riesgo Psicosocial se señalan parámetros de medición del nivel de riesgo tales como la intensidad, la frecuencia de presentación y el tiempo de exposición, los cuales se toman como medidas fundamentales en los instrumentos cualitativos que posee la batería.

Los factores de riesgo psicosocial se refieren a ciertas condiciones del individuo, de su entorno fuera del trabajo o del ambiente laboral que, bajo ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración de exposición, pueden causar efectos negativos en los trabajadores. Estos efectos incluyen apatía, molestia e insatisfacción tanto en la organización como en los grupos de trabajo, y pueden llevar al estrés, que impacta emocional, cognitiva, social, laboral y fisiológicamente (Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social, 2010).

La particularidad principal de esta metodología es que considera para su evaluación, no sólo las condiciones intralaborales sino también las condiciones extralaborales. Cada una de ellas tiene sus dimensiones e instrumentos de evaluación pertinentes.

Condiciones intralaborales

Las condiciones intralaborales son entendidas como “aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo” (Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social, 2010, p. 20).

Para las condiciones intralaborales se identifican cuatro dominios que agrupan un conjunto de dimensiones que explican las condiciones intralaborales. Estas dimensiones son las posibles fuentes de riesgo y a través de ellas se identifican y miden los factores de riesgo psicosocial.

En la siguiente tabla se puede observar cuáles son estos dominios y sus dimensiones respectivas:

Tabla 16. Dominios y dimensiones intralaborales

CONSTRUCTO	DOMINIOS	DIMENSIONES
CONDICIONES INTRALABORALES	DEMANDAS DEL TRABAJO: exigencias que el trabajo impone al individuo.	Demandas cuantitativas Demandas de carga mental Demandas emocionales Exigencias de responsabilidad del cargo Demandas ambientales y de esfuerzo físico Demandas de la jornada de trabajo Consistencia del rol Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral
	CONTROL: posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización.	Control y autonomía sobre el trabajo Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas Participación y manejo del cambio Claridad de rol Capacitación
	LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO: tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área.	Características del liderazgo Relaciones sociales en el trabajo Retroalimentación del desempeño Relación con los colaboradores (subordinados)
	RECOMPENSAS: retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales.	Reconocimiento y compensación Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza

Fuente: Elaborado a partir de Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social (2010, pp. 21-22).

En la siguiente tabla se detalla la definición de cada una de las dimensiones referentes a los factores de riesgo intralaborales:

Tabla 17. Definiciones de las dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGO
Demandas cuantitativas	<p>Son las exigencias relativas a la cantidad de trabajo que se debe ejecutar, en relación con el tiempo disponible para hacerlo. Se convierten en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>El tiempo del que se dispone para ejecutar el trabajo es insuficiente para atender el volumen de tareas asignadas, por lo tanto, se requiere trabajar a un ritmo muy rápido (bajo presión de tiempo), limitar en número y duración de las pausas o trabajar tiempo adicional a la jornada para cumplir con los resultados esperados.</p>
Demandas de carga mental	<p>Las exigencias de carga mental se refieren a las demandas de procesamiento cognitivo que implica la tarea y que involucran procesos mentales superiores de atención, memoria y análisis de información para generar una respuesta.</p> <p>La carga mental está determinada por las características de la información (cantidad, complejidad y detalle) y los tiempos de que se dispone para procesarla.</p> <p>Estas exigencias se convierten en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>La tarea exige un importante esfuerzo de memoria, atención o concentración sobre estímulos o información detallada o que puede provenir de diversas fuentes.</p> <p>La información es excesiva, compleja o detallada para realizar el trabajo, o debe utilizarse de manera simultánea o bajo presión de tiempo.</p>

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGO
<p>Demandas emocionales</p>	<p>Situaciones afectivas y emocionales propias del contenido de la tarea que tienen el potencial de interferir con los sentimientos y emociones del trabajador.</p> <p>La exposición a las exigencias emocionales demanda del trabajador habilidad para: a) entender las situaciones y sentimientos de otras personas y b) ejercer autocontrol de las emociones o sentimientos propios con el fin de no afectar el desempeño de la labor.</p> <p>Se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>El individuo se expone a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo. Esta exposición incrementa la probabilidad de transferencia (hacia el trabajador) de los estados emocionales negativos de usuarios o público.</p> <p>El individuo se expone en su trabajo a situaciones emocionalmente devastadoras (pobreza extrema, violencia, desastres, amenaza a su integridad o a la integridad de otros, contacto directo con heridos o muertos, etc.).</p> <p>El individuo debe ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos durante la ejecución de su labor.</p>
<p>Exigencias de responsabilidad del cargo</p>	<p>Las exigencias de responsabilidad directa en el trabajo hacen alusión al conjunto de obligaciones implícitas en el desempeño de un cargo, cuyos resultados no pueden ser transferidos a otras personas. En particular, esta dimensión considera la responsabilidad por resultados, dirección, bienes, información confidencial, salud y seguridad de otros, que tienen un impacto importante en el área (sección), en la empresa o en las personas. Adicionalmente, los resultados frente a tales responsabilidades están determinados por diversos factores y circunstancias, algunas bajo el control y otras fuera del control del trabajador.</p> <p>La responsabilidad por resultados, dirección, información confidencial, bienes, salud y seguridad de otros, se puede constituir en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>El trabajador deber asumir directamente la responsabilidad de los resultados de su área o sección de trabajo; supervisar personal, manejar dinero o bienes de alto valor de la empresa, información confidencial, seguridad o salud de otras personas; lo que exige del trabajador un esfuerzo importante para mantener el control, habida cuenta del impacto de estas condiciones y de los diversos factores que las determinan.</p>

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGO
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	<p>Las demandas ambientales y de esfuerzo físico de la ocupación hacen referencia a las condiciones del lugar de trabajo y a la carga física que involucran las actividades que se desarrollan, que bajo ciertas circunstancias exigen del individuo un esfuerzo de adaptación.</p> <p>Las demandas de esta dimensión son condiciones de tipo físico (ruido, iluminación, temperatura, ventilación), químico, biológico (virus, bacterias, hongos o animales), de diseño del puesto de trabajo, de saneamiento (orden y aseo), de carga física y de seguridad industrial.</p> <p>Las demandas ambientales y de esfuerzo físico se convierten en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>Implican un esfuerzo físico o adaptativo que genera importante molestia, fatiga o preocupación, o que afecta negativamente el desempeño del trabajador.</p>
Demandas de la jornada de trabajo	<p>Las demandas de la jornada de trabajo son las exigencias del tiempo laboral que se hacen al individuo en términos de la duración y el horario de la jornada, así como de los periodos destinados a pausas y descansos periódicos.</p> <p>Se convierten en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>Se trabaja en turnos nocturnos, con jornadas prolongadas o sin pausas claramente establecidas, o se trabaja durante los días previstos para el descanso.</p>
Consistencia de rol	<p>Se refiere a la compatibilidad o consistencia entre las diversas exigencias relacionadas con los principios de eficiencia, calidad técnica y ética, propios del servicio o producto, que tiene un trabajador en el desempeño de su cargo.</p> <p>Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>Al trabajador se le presentan exigencias inconsistentes, contradictorias o incompatibles durante el ejercicio de su cargo. Dichas exigencias pueden ir en contra de los principios éticos, técnicos o de calidad del servicio o producto.</p>
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	<p>Condición que se presenta cuando las exigencias de tiempo y esfuerzo que se hacen a un individuo en su trabajo impactan su vida extralaboral.</p> <p>Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>Las altas demandas de tiempo y esfuerzo del trabajo afectan negativamente la vida personal y familiar del trabajador.</p>

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGO
<p>Control y autonomía sobre el trabajo</p>	<p>Se refiere al margen de decisión que tiene un individuo sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso.</p> <p>Es fuente de riesgo cuando:</p>	<p>El margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo es restringido o inexistente.</p> <p>El margen de decisión y autonomía sobre la organización de los tiempos laborales es restringido o inexistente.</p>
<p>Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos</p>	<p>Se refiere a la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos.</p> <p>Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>El trabajo impide al individuo adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades.</p> <p>Se asignan tareas para las cuales el trabajador no se encuentra calificado</p>
<p>Participación y manejo del cambio</p>	<p>Se entiende como el conjunto de mecanismos organizacionales orientados a incrementar la capacidad de adaptación de los trabajadores a las diferentes transformaciones que se presentan en el contexto laboral.</p> <p>Entre estos dispositivos organizacionales se encuentran la información (clara, suficiente y oportuna) y la participación de los empleados.</p> <p>Se convierte en una fuente de riesgo cuando:</p>	<p>El trabajador carece de información suficiente, clara y oportuna sobre el cambio.</p> <p>En el proceso de cambio se ignoran los aportes y opiniones del trabajador.</p> <p>Los cambios afectan negativamente la realización del trabajo.</p>
<p>Claridad de rol</p>	<p>Es la definición y comunicación del papel que se espera que el trabajador desempeñe en la organización, específicamente en torno a los objetivos del trabajo, las funciones y resultados, el margen de autonomía y el impacto del ejercicio del cargo en la empresa.</p> <p>Esta condición se convierte en una fuente de riesgo cuando:</p>	<p>La organización no ha dado a conocer al trabajador información clara y suficiente sobre los objetivos, las funciones, el margen de autonomía, los resultados y el impacto que tiene el ejercicio del cargo en la empresa.</p>

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGO
Capacitación	<p>Se entiende por las actividades de inducción, entrenamiento y formación que la organización brinda al trabajador con el fin de desarrollar y fortalecer sus conocimientos y habilidades.</p> <p>Circunstancia que se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>El acceso a las actividades de capacitación es limitado o inexistente.</p> <p>Las actividades de capacitación no responden a las necesidades de formación para el desempeño efectivo del trabajo.</p>
Características del liderazgo	<p>Se refiere a los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores.</p> <p>Estas características se convierten en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>La gestión que realiza el jefe representa dificultades en la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas.</p> <p>El jefe inmediato tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, y para estimular y permitir la participación de sus colaboradores.</p> <p>El apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es deficiente o escaso.</p>

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGO
<p>Relación con los colaboradores (subordinados)</p>	<p>Trata de los atributos de la gestión de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos y participación. Además, se consideran las características de interacción y formas de comunicación con la jefatura.</p> <p>Características que se convierten en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>La gestión que realizan los colaboradores presenta dificultades en la ejecución del trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas.</p> <p>El grupo de colaboradores tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente con su jefe.</p> <p>El apoyo social que recibe el jefe de parte de los colaboradores es escaso o inexistente cuando se presentan dificultades laborales.</p>
<p>Retroalimentación del desempeño</p>	<p>Describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño. Este aspecto se convierte en fuente de riesgo cuando la retroalimentación es:</p>	<p>Inexistente, poco clara, inoportuna, es inútil para el desarrollo, o para el mejoramiento del trabajo y del trabajador.</p>

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGO
<p>Relaciones sociales en el trabajo</p>	<p>Son las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, particularmente en lo referente a:</p> <p>La posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral.</p> <p>Las características y calidad de las interacciones entre compañeros.</p> <p>El apoyo social que se recibe de compañeros.</p> <p>El trabajo en equipo (entendido como el emprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común).</p> <p>La cohesión (entendida como la fuerza que atrae y vincula a los miembros de un grupo, cuyo fin es la integración). Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>En el trabajo existen pocas o nulas posibilidades de contacto con otras personas.</p> <p>Se da un trato irrespetuoso, agresivo o de desconfianza por parte de compañeros, que genera un ambiente deficiente de relaciones.</p> <p>Se presenta una limitada o nula posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros o el apoyo que se recibe es ineficaz.</p> <p>Existen deficiencias o dificultades para desarrollar trabajo en equipo.</p> <p>El grado de cohesión e integración del grupo es escaso o inexistente.</p>
<p>Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza</p>	<p>Se refieren al sentimiento de orgullo y a la percepción de estabilidad laboral que experimenta un individuo por estar vinculado a una organización, así como el sentimiento de autorrealización que experimenta por efectuar su trabajo. Este factor se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>El sentimiento de orgullo por estar vinculado a la organización es deficiente o no existe.</p> <p>Se percibe inestabilidad laboral. Los individuos no se sienten a gusto o están poco identificados con la tarea que realizan.</p>

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGO
<p>Reconocimiento y compensación</p>	<p>Es el conjunto de retribuciones que la organización le otorga al trabajador en contraprestación al esfuerzo realizado en el trabajo. Estas retribuciones corresponden a reconocimiento, remuneración económica, acceso a los servicios de bienestar y posibilidades de desarrollo. Condición que se convierte en una fuente de riesgo cuando:</p>	<p>El reconocimiento (confianza, remuneración y valoración) que se hace de la contribución del trabajador no corresponde con sus esfuerzos y logros.</p> <p>El salario se da tardíamente o está por debajo de los acuerdos entre el trabajador y la organización.</p> <p>La empresa descuida el bienestar de los trabajadores.</p> <p>La organización no considera el desempeño del trabajador para tener oportunidades de desarrollo.</p>

Fuente: Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social (2010, pp. 22-24)

Condiciones extralaborales

Comprende los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador, que pueden influir en la salud y bienestar del individuo. En la siguiente tabla se especifican cuáles son las dimensiones por evaluar, su definición e indicadores de riesgo.

Tabla 18. Definiciones de las dimensiones psicosociales extralaborales e indicadores de riesgo

DIMENSIONES	DEFINICIONES	INDICADORES DE RIESGO
Tiempo fuera del trabajo	<p>Se refiere al tiempo que el individuo dedica a actividades diferentes a las laborales, como descansar, compartir con familia y amigos, atender responsabilidades personales o domésticas, realizar actividades de recreación y ocio.</p> <p>Es factor de riesgo cuando:</p>	<p>La cantidad de tiempo destinado al descanso y recreación es limitada o insuficiente.</p> <p>La cantidad de tiempo fuera del trabajo para compartir con la familia o amigos, o para atender asuntos personales o domésticos es limitada o insuficiente.</p>
Relaciones familiares	<p>Propiedades que caracterizan las interacciones del individuo con su núcleo familiar.</p> <p>Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>La relación con familiares es conflictiva.</p> <p>La ayuda (apoyo social) que el trabajador recibe de sus familiares es inexistente o pobre.</p>
Comunicación y relaciones interpersonales	<p>Cualidades que caracterizan la comunicación e interacciones del individuo con sus allegados y amigos.</p> <p>Esta circunstancia se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>La comunicación con los integrantes del entorno social es escasa o deficiente.</p> <p>La relación con amigos o allegados es conflictiva.</p> <p>La ayuda (apoyo social) que el trabajador recibe de sus amigos o allegados es inexistente o pobre.</p>

DIMENSIONES	DEFINICIONES	INDICADORES DE RIESGO
<p>Situación económica del grupo familiar</p>	<p>Trata de la disponibilidad de medios económicos para que el trabajador y su grupo familiar atiendan sus gastos básicos.</p> <p>Se convierte en factor de riesgo cuando:</p>	<p>Los ingresos familiares son insuficientes para costear las necesidades básicas del grupo familiar.</p> <p>Existen deudas económicas difíciles de solventar.</p>
<p>Características de la vivienda y de su entorno</p>	<p>Se refiere a las condiciones de infraestructura, ubicación y entorno de las instalaciones físicas del lugar habitual de residencia del trabajador y de su grupo familiar.</p> <p>Se convierten en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>Las condiciones de la vivienda del trabajador son precarias.</p> <p>Las condiciones de la vivienda o su entorno desfavorecen el descanso y la comodidad del individuo y su grupo familiar.</p> <p>La ubicación de la vivienda dificulta el acceso a vías transitables, a medios de transporte o a servicios de salud.</p>
<p>Influencia del entorno extralaboral en el trabajo</p>	<p>Corresponde al influjo de las exigencias de los roles familiares y personales en el bienestar y en la actividad laboral del trabajador.</p> <p>La influencia del entorno extralaboral en el trabajo se constituye en fuente de riesgo psicosocial cuando:</p>	<p>Las situaciones de la vida familiar o personal del trabajador afectan su bienestar, rendimiento o sus relaciones con otras personas en el trabajo.</p>

DIMENSIONES	DEFINICIONES	INDICADORES DE RIESGO
<p>Desplazamiento vivienda trabajo vivienda</p>	<p>Son las condiciones en que se realiza el traslado del trabajador desde su sitio de vivienda hasta su lugar de trabajo y viceversa. Comprende la facilidad, la comodidad del transporte y la duración del recorrido.</p> <p>Es fuente de riesgo cuando:</p>	<p>El transporte para acudir al trabajo es difícil o incómodo.</p> <p>La duración del desplazamiento entre la vivienda y el trabajo es prolongada.</p>

Fuente: Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social (2010, pp. 26-27).

Batería de instrumentos de evaluación

La batería de evaluación de riesgos psicosociales consta de siete herramientas diseñadas para recopilar información sobre las condiciones dentro del trabajo, fuera del trabajo e individuales, incluyendo datos demográficos y ocupacionales. De acuerdo con el tipo de dimensiones que se quieran medir, se presentan los instrumentos cuantitativos (los cuestionarios de factores de riesgos intralaboral, extralaboral y el de estrés) o los cualitativos (las guías de evaluación de puestos de trabajo, la guía de entrevistas semiestructuradas y la guía para grupos focales). “La batería adicionalmente incluye la última versión del “Cuestionario para la evaluación del estrés”, modificado y validado por Gloria Villalobos” (Villalobos, 2005, citada en Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social, 2010, p. 29).

Los instrumentos que conforman la batería son los siguientes:

- **Ficha de datos generales:** Recopila datos sociodemográficos y ocupacionales, para el diseño de planes de prevención e intervención (Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social, 2010).

- **Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (forma A):** Se aplica a trabajadores con cargos de jefatura, profesionales o técnicos, presenta todas las dimensiones de los dominios demandas del trabajo, control, relaciones sociales y recompensas. Los resultados por dimensiones permiten priorizar los aspectos que se deben intervenir (Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social, 2010).

- **Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (forma B):** Se aplica a trabajadores con cargos auxiliares y operarios, presenta todas las dimen-

siones de los dominios demandas del trabajo, control, relaciones sociales y recompensas. Los resultados por dimensiones permiten priorizar los aspectos que se deben intervenir (Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social, 2010).

- **Cuestionario de factores de riesgo psicosocial extralaboral:** Se trata de una evaluación general de los factores de riesgo psicosocial extralaboral (Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social, 2010).
- **Guía para análisis psicosocial de puestos de trabajo:** Es una evaluación específica a profundidad de factores de riesgo psicosocial intralaboral por puesto de trabajo; evalúa las dimensiones del dominio “demandas del trabajo” y se obtienen datos cualitativos con una interpretación cuali- cuantitativa (Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social, 2010).
- **Guía para entrevistas semiestructuradas:** Evaluación específica a profundidad de los factores de riesgo psicosocial intralaboral por puesto de trabajo; evalúa todas las dimensiones del dominio “control” y la dimensión “relación con los colaboradores”, perteneciente al dominio “Características del liderazgo y relaciones sociales en el trabajo” y se obtienen datos cualitativos con una interpretación cuali-cuantitativa (Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social, 2010).
- **Guía para grupos focales:** Evaluación específica a profundidad de factores de riesgo psicosocial intralaboral por área o sección; evalúa las dimensiones “características del liderazgo”, “retroalimentación del desempeño”, “relaciones sociales en el trabajo” y “recompensas”. Se obtienen datos cualitativos con una interpretación cuali-cuantitativa (Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social, 2010).
- **Cuestionario para la evaluación del estrés:** Identifica los síntomas fisiológicos, de comportamiento social y laboral, intelectuales y psicoemocionales del estrés (Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social, 2010).

Cada uno de estos instrumentos puede aplicarse de manera independiente o en conjunto para llevar a cabo una evaluación integral de los factores de riesgo psicosocial.

Presentación de resultados de los diferentes instrumentos de la batería

De acuerdo con la naturaleza de cada uno de los instrumentos, los resultados tienen un tipo de interpretación distinto. En el siguiente cuadro, se puede observar cómo se analizan los datos:

Tabla 19. Interpretación de los datos de acuerdo con los instrumentos de la batería

TIPO DE INSTRUMENTO	FORMA DE PROCESAMIENTO
<p>Instrumentos Cuantitativos:</p> <p>Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (Formas A y B)</p> <p>Cuestionario de factores de riesgo psicosocial extralaboral</p> <p>Cuestionario de Evaluación del Estrés</p>	<p>Baremos en centiles, diferenciales para cada dimensión, dominio o un resultado general, tomando en consideración dos grupos ocupacionales: Trabajadores con cargos de jefatura, profesionales o técnicos (forma A) Trabajadores con cargos de auxiliares y operarios (Forma B)</p>
<p>Instrumentos Cualitativos:</p> <p>Análisis Psicosocial de Puestos de trabajo</p> <p>Guía para entrevistas semiestructuradas</p> <p>Guía para grupos focales.</p>	<p>Se establece un perfil de riesgo por condiciones y dimensiones evaluadas.</p> <p>a. Perfil de riesgo por condiciones.</p> <p>Los valores totales de cada condición consignados en el formato de consolidación de hallazgos correspondiente se transcriben en el formato de Perfil de riesgo en su matriz correspondiente (en la columna de Valor total condición, y se señala con una X el rango de riesgo en el que se ubica cada valor dentro del Perfil Condiciones.</p> <p>Para aquellas condiciones que no se identificaron como riesgosas, se debe asignar una valoración de cero (0), que equivale a una condición “sin riesgo”</p> <p>b. Perfil de riesgo por dimensión.</p> <p>La puntuación consolidada de cada dimensión evaluada se obtiene calculando la sumatoria del valor total de las condiciones identificadas. Este valor se registra en la casilla correspondiente a Valor Total Dimensión (modelo de matriz de riesgo). Enseguida, se señala con una X el rango de riesgo en el que se ubica este valor dentro del Perfil Dimensión.</p>

Fuente: Elaborado a partir de Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social (2010).

Por lo tanto, se definen los siguientes niveles de riesgo:

Tabla 20. Niveles de riesgo establecidos por la Metodología de Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social Colombia

NIVELES DE RIESGO	INTERPRETACIÓN
Sin riesgo o riesgo despreciable:	Ausencia de riesgo o riesgo tan bajo que no amerita desarrollar actividades de intervención. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de promoción
Riesgo Bajo	No se espera que los factores psicosociales que obtengan puntuaciones de este nivel estén relacionados con síntomas o respuestas de estrés significativas. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de intervención, a fin de mantenerlos en los niveles de riesgo más bajos posibles.
Riesgo Medio	Nivel de riesgo en el que se esperaría una respuesta de estrés moderada. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud.
Riesgo Alto	Nivel de riesgo que tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y, por tanto, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría, requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.
Riesgo Muy Alto	Nivel de riesgo con amplia posibilidad de asociarse a respuestas muy altas de estrés. Por consiguiente, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.

Fuente: Elaborado a partir de Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social (2010, pp. 192-194).

Metodología de la Pontificia Universidad de Colombia: Enlace a los manuales de uso e instrumentos:

<https://posipedia.com.co/wp-content/uploads/2019/08/bateria-instrumento-evaluacion-factores-riesgo-psicosocial.pdf>

13.2. Metodología Fpsico: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España)

Este método ha sido desarrollado y editado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), en formato de AIP (Aplicación Informática para la Prevención), denominado FPSICO como una abreviatura de “Factores Psicosociales” (Pérez Bilbao, J., & Nogareda Cuixart, C., 2012, pp. 1-2).

Esta aplicación informática desarrolla el método de evaluación de factores psicosociales desarrollado por el INSHT, que contiene el cuestionario, el programa informático para la obtención de los distintos perfiles y las instrucciones detalladas para la correcta utilización del método (Pérez Bilbao, J., & Nogareda Cuixart, C., 2012, pp. 1-2).

Factores de Riesgo FPSICO

Este método ha tenido varias actualizaciones desde su versión original (1.0), cuya modificación más sustancial fue la efectuada a partir de la versión 3.1, donde se establecieron nuevos factores de riesgo (8 en total), los cuales se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 21. Descripción de los factores de riesgo

FACTOR DE RIESGO	DEFINICIÓN
Tiempo de trabajo (TT)	Impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los períodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad. Efectos del tiempo de trabajo en la vida social.
Autonomía (AU)	Autonomía Temporal: Ritmo, las posibilidades de alterarlo si fuera necesario, la distribución de los descansos durante la jornada y el disfrute del tiempo libre para atender a cuestiones personales. Autonomía Decisional: Tomar decisiones sobre las tareas a realizar, su distribución, la elección de procedimientos y métodos, la resolución de incidencias, etc.
Demandas Psicológicas (DP)	Nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador ha de hacer frente, es decir; el grado de movilización requerido para resolver lo que exige la actividad laboral, con independencia de la naturaleza de la carga de trabajo (cognitiva o emocional). <ul style="list-style-type: none"> • Presiones de tiempos. • Esfuerzo de atención. • Cantidad y dificultad de la tarea.

<p>Variedad Contenido (VC)</p>	<p>Sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en sí mismo, para el trabajador, en el conjunto de la empresa y para la sociedad en general, siendo, además, reconocido y apreciado y ofertando al trabajador un sentido más allá de las contraprestaciones económicas.</p>
<p>Participación/Supervisión (PS)</p>	<p>Participación: Explora los distintos niveles de implicación, intervención y colaboración que el trabajador mantiene con distintos aspectos de su trabajo y de la organización.</p> <p>Supervisión: Se refiere a la valoración que el trabajador hace del nivel de control que sus superiores inmediatos ejercen sobre aspectos diversos de la ejecución del trabajo.</p>
<p>Interés por el trabajador/Compensación (ITC)</p>	<p>Grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador. Estas cuestiones se manifiestan en la preocupación de la organización por la promoción, formación, desarrollo de carrera de sus trabajadores, por mantener informados a los trabajadores sobre tales cuestiones, así como por la percepción tanto de seguridad en el empleo como de la existencia de un equilibrio entre lo que el trabajador aporta y la compensación que por ello obtiene.</p>
<p>Desempeño de Rol (DR)</p>	<p>Claridad de rol: Definición de funciones y responsabilidades (qué debe hacerse, cómo, cantidad de trabajo esperada, calidad del trabajo, tiempo asignado y responsabilidad del puesto).</p> <p>Conflicto de rol: Demandas incongruentes, incompatibles o contradictorias entre sí o que pudieran suponer un conflicto de carácter ético para el trabajador.</p> <p>Sobrecarga de rol: Asignación de cometidos y responsabilidades que no forman parte de las funciones del puesto de trabajo pero que se añaden a ellas.</p>
<p>Relaciones y apoyo social (RAS)</p>	<p>Apoyo Social: Posibilidad de contar con apoyo instrumental o ayuda proveniente de otras personas del entorno de trabajo (jefes, compañeros, ...) para poder realizar adecuadamente el trabajo, y la calidad de tales relaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con otros trabajadores. • Calidad de las relaciones que el trabajador tiene con los distintos colectivos. • Relaciones que se dan generalmente en el grupo de

Fuente: INSHT (Pérez Bilbao, J., & Nogareda Cuixart, C., 2012, pp. 2-3).

Presentación de resultados

El método proporciona los resultados en dos formatos distintos: en primer lugar, se presenta la media aritmética para cada uno de los factores (perfil valorativo); en segundo lugar, se presentan los porcentajes de las respuestas obtenidas en cada una de las preguntas del cuestionario (perfil descriptivo).

Perfil valorativo

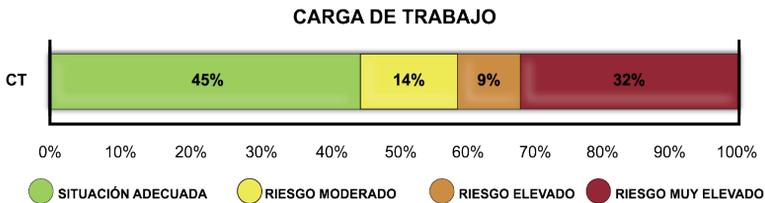
La media aritmética se muestra en puntuaciones directas en percentiles, lo que facilita la identificación de diferentes niveles de riesgo. Estos niveles se distribuyen en cuatro categorías:

Tabla 22. Niveles de riesgo de acuerdo con el percentil obtenido

PERCENTIL OBTENIDO	RIESGO
Percentil \geq P85	Muy elevado
$P75 \leq$ Percentil $<$ P85	Elevado
$P65 \leq$ Percentil $<$ P75	Moderado
Percentil $<$ P65	Situación adecuada

Fuente: Elaborado a partir de INSHT (Pérez Bilbao, J., & Nogareda Cuixart, C., 2012, p. 4).

Figura 11. Ejemplo de perfil valorativo para el factor carga de trabajo



Fuente: Elaborado a partir de INSHT (Pérez Bilbao, J., & Nogareda Cuixart, C., 2012, p. 3).

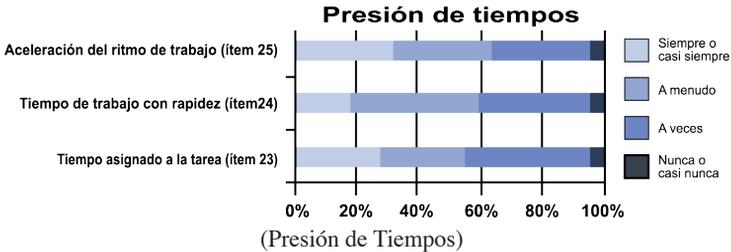
Al analizar estos resultados, se puede concluir que el 32% de la muestra estudiada muestra un nivel de riesgo muy alto en relación con la carga de trabajo, seguido por un 9% con un nivel de riesgo alto, un 14% con riesgo moderado y un 45% de la muestra que no presenta riesgo en este factor.

Perfil Descriptivo

El método proporciona una información detallada sobre cómo se posicionan los trabajadores ante cada pregunta, lo que permite conocer el porcentaje de elección de cada opción de respuesta. Esta información facilita la obtención de datos específicos sobre aspectos relacionados con cada factor (Pérez Bilbao, J., & Nogareda Cuixart, C., 2012)

Figura 12. Ejemplo de perfil descriptivo para el factor carga de trabajo

Presión de tiempos	Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
Tiempo asignado a la tarea (ítem 23)	27,3%	27,3%	40,9%	4,5%
Tiempo de trabajo con rapidez (ítem 24)	18,2%	40,9%	36,4%	4,5%
Aceleración del ritmo de trabajo (ítem 25)	31,8%	31,8%	31,8%	4,5%



Fuente: INSHT (Pérez Bilbao, J., & Nogareda Cuixart, C., 2012)

De acuerdo con este resultado se observa que, en el ítem relacionado con el tiempo asignado a la tarea, el 27,3% de los participantes indica que siempre o casi siempre les alcanza el tiempo asignado para realizar sus tareas. Otro 27,3% también considera que a menudo les alcanza el tiempo; el 40,9% afirma que a veces les alcanza el tiempo, y el 4,5% restante indica que casi nunca les alcanza el tiempo. Este tipo de resultado permite analizar en detalle en qué aspectos o subfactores del factor se presentan los mayores o menores niveles de riesgo.

Caso 1: Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo del Personal de Yacimientos Petrolíferos: Estudio de Caso

Una empresa de servicios petroleros en el Ecuador realiza evaluaciones de riesgos psicosociales en el lugar de trabajo, utilizando el cuestionario FPSICO. La organización evaluada cuenta con un equipo de gestión central y varias unidades de negocio –BU- (con tareas diferenciadas en la industria petrolera), cada BU se parece a la organización en su composición, en el país donde se realiza el estudio existía nueve (9) unidades de negocio, para la muestra se seleccionó una de las BU denominada WS, mediante una selección aleatoria de muestro simple (Zambrano Celly J. y Suasnavas P. 2012).

Tabla 23. Evaluación Psicosocial Empresa de Servicios Petroleros Ecuador

	ETAPA 1	ETAPA 2
Método	FPSICO	FPSICO
Número de cuestionarios completados	47	29
Tiempo por cuestionario	30 a 45 minutos	25 a 35 minutos
Áreas de empleo	Quito y El Coca	Quito y El Coca
Total, de posiciones	17	17
Posiciones gerenciales	2	2
Posiciones administrativas	3	3
Posiciones operativas	12	12

Fuente: Elaborado a partir de Zambrano Celly J. y Suasnavas P. (2012).

Se realizó el estudio en dos etapas, en la primera se aplicó a 47 empleados que representa el 51,6% de la población, esta muestra se divide en 17 posiciones gerenciales, administrativas y operativas. En la segunda etapa se aplica la evaluación para seguimiento y control a los cuatro años, en una muestra de 29 empleados con un

61.7% que representan parte de la muestra inicial, de esta muestra se identifica una persona nueva en una posición gerencial y varios participantes que ya no conformaban la planta de empleados o fueron transferidos (Zambrano Celly J. y Suasnavas P. 2012).

Tabla 24. Resultados Generales de la Evaluación Psicosocial WS Ecuador

Factores Psicosociales	ETAPA 1			ETAPA 2		
	Riesgo Bajo	Riesgo Intermedio	Riesgo Alto	Riesgo Bajo	Riesgo Intermedio	Riesgo Alto
Carga Mental	5%	59%	36%	3%	28%	69%
Autonomía temporal	44%	45%	11%	52%	38%	10%
Contenido del Trabajo	86%	14%	0%	90%	10%	0%
Supervisión/ Participación	75%	21%	4%	63%	34%	3%
Definición del Rol	84%	16%	0%	93%	7%	0%
Interés por el Trabajador	84%	13%	3%	87%	10%	3%
Relaciones Personales	88%	12%	0%	97%	3%	0%

Fuente: Elaborado a partir de Zambrano Celly J. y Suasnavas P. (2012).

En la primera etapa, sobre los resultados generales, se identifica que solo cuatro de las siete áreas evaluadas mostraron situaciones psicosociales de riesgo alto en la unidad de negocios de WS. La Carga Mental es la categoría con más afectación con 36% de la población total, la Autonomía temporal presentó un 11% y con un porcentaje menor Supervisión/Participación, e Interés por el Trabajador, con un 4% y un 3% respectivamente (Zambrano Celly J. y Suasnavas P. 2012).

En la segunda etapa, después de 4 años, se muestra que la dimensión Carga Mental aumento en 33 puntos porcentajes el riesgo alto, esto pese a la intervención. Con respecto a la Autonomía Temporal y Supervisión/Participación se mantuvo casi igual con una reducción de un punto porcentual, mientras que el Interés por el Trabajador mostró un 3%, igual que a la aplicación en la primera etapa. Se pone especial atención en las dimensiones Carga Mental y Autonomía Temporal en función de los resultados iniciales (Zambrano Celly J. y Suasnavas P. 2012).

Sobre los resultados de la evaluación sobre las posiciones se identifica los siguientes resultados respecto a los niveles de riesgo alto.

Tabla 25. Resultados por Posiciones con Riesgo Alto en Evaluación Psicosocial WS Ecuador

Factores Psicosociales	ETAPA 1		ETAPA 2	
	Puestos gerenciales y administrativo	Puestos operativos	Puestos gerenciales y administrativo	Puestos operativos
Carga Mental	0%	44%	75%	68%
Autonomía Temporal	0%	10%	0%	12%
Contenido del Trabajo	0%	0%	0%	0%
Supervisión/ Participación	0%	5%	0%	4%
Definición del Rol	0%	0%	0%	0%
Interés por el Trabajador	0%	5%	0%	4%
Relaciones Personales	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaborado a partir de Zambrano Celly J. y Suasnavas P. (2012).

Se identifican en la primera etapa de evaluación niveles de riesgo alto solamente en los cargos operativos con un 44% en Carga Mental, 5% en Supervisión/ Participación e Interés por el Trabajador con 5%. En la segunda etapa se destaca que la dimensión Carga Mental apareció también como una situación de riesgo psicosocial nocivo en el 75% del grupo directivo y administrativo, mientras que para el grupo de puestos operativos el porcentaje de afectación también aumentó en un 24% (Zambrano Celly J. y Suasnavas P. 2012).

Finalmente, al comparar el año 2007, a pesar de las intervenciones realizadas (que se analizan más adelante), la carga mental aumentó significativamente en ambos grupos para el año 2011, lo que refleja que el nivel de actividad mental para realizar el trabajo es un verdadero problema psicosocial en esta empresa petrolera; un problema que requiere una intervención urgente, formal e innovadora (Zambrano Celly J. y Suasnavas P. 2012).

En los resultados de la primera etapa, se recomendó abordar dos categorías de áreas de riesgo psicosocial Carga Mental y Autonomía Temporal debido a que las operaciones petroleras tienen turnos rotativos, jornadas extendidas y tareas continuas que convierte en un área compleja de abordar para la intervención psicosocial, en es-

pecial en este caso sobre la Carga Mental, resultados que requieren nuevos enfoques para abordar el tema (Zambrano Celly J. y Suasnavas P. 2012).

Metodología FPSICO 4.1: Enlace de aplicativo y manuales de uso e instrumentos

<https://www.insst.es/documentacion/herramientas-de-prl/aip/fpsico-factores-psicosociales-metodo-evaluacion-version-4-1-2022>

13.3. Metodología Ministerio de Trabajo Ecuador (MDT)

A raíz del acuerdo Ministerial 82 del año 2017, el Ministerio de Trabajo de Ecuador expide la “Normativa de erradicación de la discriminación en el ámbito laboral”, que en su artículo 9 señala “la obligatoriedad de implementar un programa de prevención de riesgo psicosocial en todas las empresas e instituciones públicas y privadas que cuenten con más de 10 trabajadores” (Ministerio de Trabajo, 2018). Por esta razón el Ministerio de Trabajo elabora en conjunto a la academia, empresas e instituciones un formato para el programa de prevención de Riesgo Psicosocial. Si bien se establece que este cuestionario no es de aplicación obligatoria, tiene la validez y confiabilidad pertinentes para su aplicación.

Factores de Riesgo

El cuestionario consta de 8 dimensiones, las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 26. Dimensiones del cuestionario de Riesgos Psicosociales cuestionario del Ministerio del Trabajo Ecuador

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Carga y Ritmo de Trabajo	Conjunto de requerimientos mentales y físicos a los cuales se ve sometida una persona en su trabajo, exceso de trabajo o insuficiente tiempo y velocidad para realizar una tarea, la que puede ser constante y variable.
Desarrollo de Competencias	Oportunidades para desarrollar competencias (destrezas, habilidades, conocimientos, actitudes de las personas) conforme a las demandas actuales de trabajo y aplicarlas en el ámbito laboral.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Liderazgo	Características personales y habilidades para dirigir, coordinar, retroalimentar, motivar, modificar conductas del equipo, influenciar a las personas en el logro de los objetivos, compartir una visión, colaborar, proveer información, dialogar y reconocer logros, entre otros.
Margen de Acción y Control	Medida en la que una persona participa en la toma de decisiones en relación con su rol de trabajo (métodos y ritmo de trabajo, horarios, entorno, otros factores laborales. Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad sobre personas. Cambios de turnos, cambio nocturno, horarios inflexibles, horario de trabajo imprevisible, jornadas largas o sin tiempo para la interacción social.
Organización del Trabajo	Contempla las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de distribución y designación del trabajo, así como las demandas cualitativas y cuantitativas del trabajo.
Recuperación	Tiempo destinado para el descanso y recuperación de energía luego de realizar esfuerzo físico y/o mental relacionado al trabajo; así como tiempo destinado a la recreación, distracción, tiempo de vida familiar, y otras actividades sociales laborales y extra laborales.
Soporte y Apoyo	Acciones y recursos formales e informales que aplican los mandos superiores y compañeras/os de trabajo para facilitar la solución de problemas planteados frente a temas laborales y extralaborales.
Otros: Acoso Discriminatorio	Trato desigual, exclusión o preferencia hacia una persona, basados en la identidad de género, orientación sexual, edad, discapacidad, estado de salud, enfermedad, etnia, idioma, religión, nacionalidad, lugar de nacimiento, ideología, opinión política, condición migratoria, estado civil, pasado judicial, estereotipos estéticos, encontrarse en periodo de gestación, lactancia o cualquier otra que tenga por efecto anular, alterar o impedir el pleno ejercicio de los derechos individuales o colectivos en los procesos de selección y durante la existencia de la relación laboral.
Otros: Acoso Laboral	Forma de acoso psicológico que consiste en el hostigamiento intencional, repetitivo, focalizado a través de acciones vindicativas, crueles o maliciosas para humillar o desestabilizar a un individuo o a un grupo de trabajadores/as y/o servidores, de carácter instrumental o finalista.
Otros: Acoso Sexual	Insinuaciones sexuales no deseadas que afectan a la integridad física, psicológica y moral de los/las trabajadoras/es y/o servidor. Es una conducta repetitiva, indeseada, irrazonable y ofensiva para la víctima; de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Otros: Adicción al Trabajo	Dificultad de la persona a desconectarse del trabajo, necesidad para asumir más y más tarea que puede dar lugar a un riesgo psicosocial. Es cuando el valor del trabajo es superior a la relación consigo mismo y a las relaciones con otros. Una particularidad de la adicción del trabajo que la diferencia de las otras adicciones es que se alaba y recompensa a la gente por trabajar en exceso, esto casi nunca sucede con las otras adicciones.
Otros: Condiciones del trabajo	Son los factores de riesgo (condiciones de seguridad, ergonómicos, Higiénico, psicosocial) que pueden afectar negativamente a la salud de los trabajadores y servidores en su actividad laboral. Equipos de trabajo inadecuados, ausencia de mantenimiento de los equipos, escasa luz o excesivo ruido.
Otros: Doble Presencia	Demandas conflictivas entre el trabajo y la vida personal/familiar.
Otros: Estabilidad Laboral y Emocional	Precarización laboral, incertidumbre de futuro laboral, falta de motivación o descontento en el trabajo, trabajo temporal.
Otros: Salud Auto percibida	Percepción respecto a la salud física y mental de la persona en relación con el trabajo que realiza.

Fuente: Ministerio de Trabajo (2018).

Resultados del cuestionario

Para evaluar el nivel de riesgo por cada dimensión, se suman las puntuaciones de los ítems correspondientes a esa dimensión. Luego, este resultado se compara con los valores de referencia establecidos para cada dimensión y para el nivel de riesgo general, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 27. Nivel de Riesgo General

NIVEL DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
Alto	El riesgo es de impacto potencial alto sobre la seguridad y la salud de las personas, los niveles de peligro son intolerables y pueden generar efectos nocivos para la salud e integridad física de las personas de manera inmediata. Se deben aplicar las medidas de seguridad y prevención de manera continua y, conforme a la necesidad específica identificada para evitar el incremento a la probabilidad y frecuencia.

Medio	El riesgo es de impacto potencial moderado sobre la seguridad y salud puede comprometer las mismas en el mediano plazo, causando efectos nocivos para la salud, afectaciones a la integridad física y enfermedades ocupacionales. En caso de que no se aplicaren las medidas de seguridad y prevención correspondientes de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada, los impactos pueden generarse con mayor probabilidad y frecuencia.
Bajo	El riesgo es de impacto potencial mínimo sobre la seguridad y salud, no genera a corto plazo efectos nocivos. Estos efectos pueden ser evitados a través de un monitoreo periódico de la frecuencia y probabilidad de que ocurra y se presente una enfermedad ocupacional, las acciones irán enfocadas a garantizar que el nivel se mantenga.

Fuente: Ministerio de Trabajo (2018).

Metodología Ministerio del Trabajo Ecuador (MDT): Enlaces a Manual de uso y aplicativo

<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/Guia-para-la-aplicacion-del-cuestionario-de-prevencion-de-riesgo-psicosocial.pdf>

https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.insistec.ec%2Fimages%2Finsistec%2F02-cliente%2F07-descargas%2F5_HERRAMIENTA%20PARA%20TABULACIÓN_V1.xlsx

13.4. Metodología NOM-035-STPS-2018 (México)

La Guía Informativa NOM-035-STPS-2018 es un documento que describe las obligaciones de los empleadores y los empleados mexicanos para abordar los factores de riesgo psicosocial y promover un ambiente organizacional favorable para el beneficio de la salud de los trabajadores y la productividad en el lugar de trabajo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social señala que el propósito de la norma es “establecer elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial y promover un ambiente organizacional favorable en los lugares de (2018). Cubre dos aspectos: factores de riesgo psicosocial y un entorno organizacional favorable.

La NOM-035 basa su trabajo en el concepto de Factores de Riesgo Psicosocial como aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos, del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acon-

tecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social México, 2018).

Comprende las condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo; las cargas de trabajo cuando exceden la capacidad del trabajador; la falta de control sobre el trabajo (posibilidad de influir en la organización y desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite); las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos que incluyan turno nocturno y turno nocturno sin periodos de recuperación y descanso; interferencia en la relación trabajo-familia, el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social México, 2018).

La NOM-035-STPS-2018 plantea las obligaciones de los centros de trabajo de acuerdo con el número de trabajadores en tres categorías: “Centros de trabajo donde laboran hasta 15 trabajadores; Centros de trabajo donde laboran entre 16 y 50 trabajadores, y Centros de trabajo donde laboran más de 50 trabajadores” (2018).

Los lugares de trabajo hasta 15 trabajadores:

- Establecer, implementar, mantener y difundir una política para la prevención de riesgos psicosociales. Establecer, implantar, mantener y difundir en el centro de trabajo una política de prevención de riesgos psicosociales que contemple: la prevención de los factores de riesgo psicosocial; la prevención de la violencia laboral y la promoción de un entorno organizacional favorable.
- Adoptar las medidas para prevenir los factores de riesgo psicosocial, promover el entorno organizacional favorable, así como para atender las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral.
- Identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos, durante o con motivo del trabajo, y canalizarlos para su atención.
- Difundir y proporcionar información a los trabajadores (Secretaría del Trabajo y Previsión Social México, 2018).

Los lugares de trabajo con 16 a 50 trabajadores deben:

- Establecer, implantar, mantener y difundir en el centro de trabajo una política de prevención de riesgos psicosociales que contemple: la prevención de los factores de riesgo psicosocial; la prevención de la violencia laboral, y la promoción de un entorno organizacional favorable.

- Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial.
- Adoptar las medidas para prevenir los factores de riesgo psicosocial, promover el entorno organizacional favorable, así como para atender las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral.
- Adoptar las medidas y acciones de control, cuando el resultado del análisis de los factores de riesgo psicosocial así lo indique.
- Identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos durante o con motivo del trabajo y, canalizarlos para su atención.
- Practicar exámenes médicos y evaluaciones psicológicas a los trabajadores expuestos a violencia laboral y/o a los factores de riesgo psicosocial, cuando existan signos - síntomas que denoten alguna alteración a su salud.
- Difundir y proporcionar información a los trabajadores.
- Llevar los registros de: resultados de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial; de las evaluaciones del entorno organizacional; medidas de control adoptadas, y trabajadores a los que se les practicó exámenes médicos (Secretaría del Trabajo y Previsión Social México, 2018).

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social México señala que los lugares de trabajo con más de 50 trabajadores deben adicionalmente evaluar el ambiente organizacional y “Establecer, implantar, mantener y difundir en el centro de trabajo una política de prevención de riesgos psicosociales que contemple: la prevención de los factores de riesgo psicosocial; la prevención de la violencia laboral, y la promoción de un entorno organizacional favorable” (2018):

- Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial.
- Evaluar el entorno organizacional.
- Adoptar las medidas para prevenir los factores de riesgo psicosocial, promover el entorno organizacional favorable, así como para atender las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral.
- Adoptar las medidas y acciones de control, cuando el resultado del análisis de los factores de riesgo psicosocial así lo indique.
- Identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos durante o con motivo del trabajo y, canalizarlos para su atención.

- Practicar exámenes médicos y evaluaciones psicológicas a los trabajadores expuestos a violencia laboral y/o a los factores de riesgo psicosocial, cuando existan signos o síntomas que denoten alguna alteración a su salud.
- Difundir y proporcionar información a los trabajadores.
- Llevar los registros de: resultados de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial; evaluaciones del entorno organizacional; medidas de control adoptadas, y trabajadores a los que se les practicó exámenes médicos (Secretaría del Trabajo y Previsión Social México, 2018).

Todas las empresas sin importar el número de trabajadores deben plantear la Política de Prevención de Riesgos Psicosociales, la cual es una declaración de principios y compromisos establecida por el empleador para prevenir los factores de riesgo psicosocial y la violencia en el lugar de trabajo, y para promover un ambiente organizacional favorable (Secretaría del Trabajo y Previsión Social México, 2018).

Las medidas de prevención se aplican a todos los lugares de trabajo, independientemente de su tamaño. Estas incluyen acciones para la prevención de factores de riesgo psicosocial, mecanismos para recibir quejas sobre prácticas contrarias a un ambiente organizacional favorable, y acciones que promueven un sentido de pertenencia entre los trabajadores (Secretaría del Trabajo y Previsión Social México, 2018).

La identificación y análisis de factores de riesgo psicosocial debe llevarse a cabo cada dos años. La norma proporciona dos métodos para esto: utilizando el cuestionario planteado en la Guía de Referencia II con 46 preguntas o la guía de referencia III la cual consta de 72 preguntas, o cualquier otro método que considere los mismos factores y sea validado de acuerdo con los parámetros establecidos por la norma (Secretaría del Trabajo y Previsión Social México, 2018).

Categoría, dominio y dimensión

En la siguiente tabla se pueden observar las categorías, dominios y dimensiones, así como las preguntas correspondientes a cada dimensión del cuestionario para empresas hasta 50 trabajadores planteado en el guía II.

Tabla 28. Grupos de ítems por dimensión, dominio y categoría

CATEGORÍA	DOMINIO	DIMENSIÓN	ÍTEM	
Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo	Condiciones peligrosas e inseguras	2	
		Condiciones deficientes e insalubres	1	
		Trabajos peligrosos	3	
Factores propios de la actividad	Carga de Trabajo	Cargas cuantitativas	4, 9	
		Ritmos de trabajo acelerado	5, 6	
		Carga mental	7, 8	
		Cargas psicológicas emocionales	41, 42, 43	
		Cargas de alta responsabilidad	10, 11	
		Cargas contradictorias o inconsistentes	12, 13	
	Falta de control sobre el trabajo	Falta de control y autonomía sobre el trabajo	20, 21, 22	
		Limitada o nula posibilidad de desarrollo	18, 19	
		Limitada o inexistente capacitación	26, 27	
Organización del tiempo de trabajo	Jornada de trabajo	Jornadas de trabajo extensas	14, 15	
	Interferencia en la relación trabajo familia	Influencia del trabajo fuera del centro laboral	16	
		Influencia de las responsabilidades familiares	17	
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo	Escasa claridad de funciones	23, 24, 25	
		Características del liderazgo	28, 29	
	Relaciones en el trabajo	Relaciones sociales en el trabajo	30, 31, 32	
		Deficiente relación con los colaboradores que supervisa	44, 45, 46	
	Violencia	Violencia laboral		33, 34, 35, 36,
				37, 38, 39, 40

Fuente: Guía de Referencia III NOM-035-STPS-2018 (Secretaría del Trabajo y Previsión Social México, 2018)

De igual forma, el planteado en la guía III se presenta a continuación:

Tabla 29. Grupos de ítems por dimensión, dominio y categoría

CATEGORÍA	DOMINIO	DIMENSIÓN	ÍTEM
Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo	Condiciones peligrosas e inseguras	1, 3
		Condiciones deficientes e insalubres	2, 4
		Trabajos peligrosos	5
Factores propios de la actividad	Carga de Trabajo	Cargas cuantitativas	6, 12
		Ritmos de trabajo acelerado	7, 8
		Carga mental	8, 19, 11
		Cargas psicológicas emocionales	65, 66, 67, 68
		Cargas de alta responsabilidad	13, 14
		Cargas contradictorias o inconsistentes	15, 16
	Falta de control sobre el trabajo	Falta de control y autonomía sobre el trabajo	25, 26, 27, 28
		Insuficiente participación y manejo del cambio	29, 30
		Limitada o nula posibilidad de desarrollo	23, 24
		Limitada o inexistente capacitación	35, 36
Organización del tiempo de trabajo	Jornada de trabajo	Jornadas de trabajo extensas	17, 18
	Interferencia en la relación trabajo familia	Influencia del trabajo fuera del centro laboral	19, 20
		Influencia de las responsabilidades familiares	21, 22
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo	Escasa claridad de funciones	31, 32, 33, 34
		Características del liderazgo	37, 38, 39, 40, 41
	Relaciones en el trabajo	Relaciones sociales en el trabajo	42, 43, 44, 45, 46
		Deficiente relación con los colaboradores que supervisa	69, 70, 71, 72
	Violencia	Violencia laboral	57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64

CATEGORÍA	DOMINIO	DIMENSIÓN	ÍTEM
Entorno organizacional	Reconocimiento del desempeño	Escasa o nula retroalimentación del desempeño	47, 48
		Escaso o nulo reconocimiento y compensación	49, 50, 51, 52
	Insuficiente sentido de pertenencia e inestabilidad	Limitado sentido de pertenencia	55, 56
		Limitado sentido de pertenencia	53, 54

Fuente: Guía de Referencia III NOM-035-STPS-2018 (Secretaría del Trabajo y Previsión Social México, 2018)

Resultados de los cuestionarios

La calificación de los resultados de los cuestionarios de los factores de riesgo psicosocial se debe analizar mediante un Programa de intervención considerando los niveles medio (verde), alto (naranja) y muy alto (rojo). Para el nivel bajo (verde) se debe establecer mayor difusión de la política y de los programas y en el caso de nulo (turquesa), no se requiere medidas adicionales.

En empresas de más de 50 trabajadores, adicionalmente, se debe realizar la evaluación del ambiente organizacional, la cual también debe llevarse a cabo cada dos años. Esta incluye elementos como el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa, la capacitación para el desempeño adecuado de las tareas asignadas, y la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores (Secretaría del Trabajo y Previsión Social México, 2018).

Un aspecto para resaltar en esta norma es que se asignan responsabilidades específicas a los trabajadores, que incluyen observar las medidas de prevención y control, abstenerse de prácticas contrarias a un ambiente organizacional favorable, participar en la identificación de factores de riesgo psicosocial, y someterse a exámenes médicos y evaluaciones psicológicas según lo determinado por la norma.

Para lo cual es fundamental pasar de la sensibilización a la capacitación más completa, con el fin de que los trabajadores, se encuentren en capacidad de ser actores fundamentales en este proceso (Secretaría del Trabajo y Previsión Social México, 2018).

La norma NOM-035-STPS-2018 establece directrices generales que las acciones y programas deben incluir para prevenir los factores de riesgo psicosocial, promover un entorno organizacional favorable y prevenir la violencia laboral. Estas acciones, que los empleadores deben implementar tras realizar el diagnóstico, deben

contemplar propuestas relacionadas con diversos aspectos clave:

- La relación entre el liderazgo y las relaciones en el trabajo.
- La carga de trabajo
- El control de trabajo
- El apoyo social
- El equilibrio en la relación trabajo-familia
- El reconocimiento en el trabajo
- La prevención de la violencia laboral
- La información y comunicación que se proporciona a los trabajadores
- La capacitación y adiestramiento (2018)

Metodología NOM-35 México: Enlace a manual de uso e instrumentos

https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/7415/stps2a11_C/stps2a11_C.html

13.5. Metodología Cuestionario de evaluación del ambiente laboral - Salud Mental (CEAL-SM/SUSES0)

El Cuestionario de evaluación del ambiente laboral - Salud Mental (CEAL-SM/SUSES0) es una herramienta creada por la Superintendencia de Seguridad Social de Chile, junto con el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, el cual reemplaza al cuestionario SUSES0/ISTAS21 (versiones breve y completa), desde el 1 de enero de 2023; fundamental para identificar y medir las dimensiones de riesgo psicosocial en el trabajo, aquellos aspectos que pueden afectar negativamente la salud mental y física de los trabajadores. Los resultados del CEAL-SM/SUSES0 sirven como base para diseñar e implementar medidas de intervención enmarcadas en un plan general de gestión de los riesgos psicosociales (Superintendencia de Seguridad Social 2023).

El cuestionario está dividido en dos secciones; una sección general que cuenta con 34 preguntas, en el que se recoge dimensiones que permite caracterizar a la persona que se aplica como es: datos sociodemográficos (2) (género, edad), centro de trabajo (3) (unidad geográfica, ocupación y dependencia), condiciones de trabajo (11) (teletrabajo, salario, jornada, contrato y grado de satisfacción). En esta sección también se levanta información sobre salud y bienestar personal mediante 12 preguntas del cuestionario GHQ-12 (General Health Questionnaire) y dos preguntas sobre dolor corporal de la escala SF-36 (Short Form 36 Health Survey). (Superintendencia de Seguridad Social, 2023).

En esta primera sección se incluyen también dos preguntas sobre accidentes y enfermedades profesionales con opciones de respuestas de “Sí” y “NO”, tres pregun-

tas de licencias médicas: sobre permisos médicos otorgados en los 12 últimos meses, cuántas veces fueron otorgados y, si esta respuesta es positiva, se indica el número total de días de permisos por salud mediante permiso o licencia (Superintendencia de Seguridad Social, 2023).

El primer apartado de preguntas permite relacionar las características de la población con el riesgo psicosocial; por ejemplo, con asociación de la escala de salud mental y la mayor o menor exposición al riesgo psicosocial, con el fin de realizar un análisis que permita focalizar la intervención en las organizaciones (Superintendencia de Seguridad Social, 2023).

El segundo apartado se basa en la evaluación de 12 dimensiones para entender el concepto de “riesgo psicosocial en el trabajo” como carga de trabajo (CT), exigencias emocionales (EM), desarrollo profesional (DP), reconocimiento y claridad del rol (RC), conflicto de rol (CR), calidad de liderazgo (QL), compañerismo (CM), condiciones de trabajo (IT), confianza y justicia organizacional (CJ), vulnerabilidad (VU) y violencia y acoso (VA) (Superintendencia de Seguridad Social 2023).

La herramienta ha sido sometida a un riguroso proceso de validación, para asegurar que mide lo que realmente debe medir y que sus resultados son confiables en el tiempo. El cuestionario ha sido adaptado a la realidad laboral chilena, considerando las características y necesidades específicas de los trabajadores del país (Superintendencia de Seguridad Social, 2023).

La aplicación del cuestionario debe ser participativo y aplicado adecuadamente, esto para garantizar que todos los actores del proceso sean evaluados. Además, los actores deben participar en la discusión de resultados para generar una intervención sólida, debido a que la riqueza de la metodología radica en la discusión de los interesados y no solo en la mera aplicación del método, porque se busca que las medidas que se planteen sean adecuadas para el centro de trabajo.

El CEAL-SM/SUSESO debe ser aplicado en todas las empresas, organismos públicos y privados, con más de 10 trabajadores independientemente de su tamaño o sector, conforme la normativa chilena (Superintendencia de Seguridad Social, 2023).

Un aspecto que se resalta del proceso de aplicación del CEAL-SM/SUSESO, es su método que se realiza en 7 etapas, con el fin de asegurar el aporte al mejoramiento del bienestar de los trabajadores:

- Constitución del Comité de Aplicación
- Campaña de difusión y sensibilización
- Aplicación del CEAL-SM/SUSESO

- Presentación y análisis de resultados y diseño de medidas de intervención
- Implementación de medidas con responsables y plazos definidos
- Seguimiento o monitoreo de las medidas
- Reevaluación a los dos años

El cuestionario CEAL-SM/SUSESO solo está disponible online y alojado en los servidores de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). Por lo que los centros de trabajo deben solicitar el acceso al cuestionario a través de su respectivo Organismo Administrador (OA).

El Ministerio de Salud, a través de sus SEREMIs y la Dirección del Trabajo es responsable de fiscalizar el cumplimiento del Protocolo. En conclusión, la identificación y gestión adecuada de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo son fundamentales para la salud y el bienestar de los trabajadores, así como para la productividad y el éxito de las organizaciones.

El cuestionario puede ser aplicado de forma individual o colectiva. En la aplicación individual, el trabajador responde el cuestionario de forma individual, con la ayuda de un entrevistador si es necesario. En la aplicación colectiva, un grupo de trabajadores responde el cuestionario al mismo tiempo.

Es importante garantizar la confidencialidad de las respuestas de los trabajadores. Los cuestionarios deben completarse de forma anónima y los resultados deben almacenarse de forma segura.

El propósito del análisis de los resultados del Cuestionario CEAL-SM/SUSESO es identificar las dimensiones de riesgo psicosocial en los trabajadores y determinar qué grupos están más expuestos. Estos datos son fundamentales para implementar medidas de prevención y control de estos riesgos en el entorno laboral. Es esencial comunicar los resultados a los trabajadores, la gerencia y otros interesados de manera efectiva y adaptada a cada audiencia (Superintendencia de Seguridad Social, 2023).

Los resultados del análisis pueden utilizarse para diversas acciones:

- Implementar medidas preventivas y de control: Estas acciones pueden implicar cambios en la organización del trabajo, capacitación de los trabajadores y mejoras en las condiciones laborales.

- Desarrollar programas de promoción de la salud mental: Estos programas pueden incluir actividades de concientización, capacitación y apoyo para los trabajadores.
- Investigar las causas de los riesgos psicosociales: Esto ayuda a identificar nuevos factores de riesgo y desarrollar estrategias de prevención más efectivas.
- Evaluar el impacto de las intervenciones: Permite ajustar las acciones necesarias para prevenir y controlar los riesgos psicosociales.

La implementación del Cuestionario CEAL-SM/SUSESO como lo expresa la Superintendencia de Seguridad Social puede brindar una amplia gama de beneficios tanto para los trabajadores como para la organización:

Para los trabajadores:

- Mejora de la salud mental y el bienestar, reduciendo el estrés, la ansiedad y la depresión.
- Mayor satisfacción laboral, motivación y compromiso.
- Mejora de las relaciones laborales.
- Mayor desarrollo profesional al crear un entorno que promueve el bienestar.

Para la organización:

- Reducción de costos asociados con la salud mental de los trabajadores, como el absentismo laboral y la rotación de personal.
- Aumento de la productividad y la competitividad.
- Mejora de la imagen de la empresa como un empleador preocupado por el bienestar de sus trabajadores.
- Cumplimiento legal con las regulaciones sobre riesgos psicosociales.

En conclusión, el método CEAL-SM/SUSESO es más que una herramienta de evaluación; representa una inversión que beneficia a los trabajadores y a la organización en general. Al fomentar un entorno de trabajo positivo mediante la construcción de medidas que buscan mitigar y/o eliminar la exposición a factores de riesgo psicosocial, a través de la generación de espacios de diálogos entre los distintos actores y el compromiso de la alta dirección lo que promueve una cultura organizacional alineada al bienestar de los trabajadores.

Metodología CEAL-SUSESO Chile: Manual de uso e instrumentos

https://www.suseso.cl/605/articles-694207_recurso_1.pdf

13.6. Metodología cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo CoPsoQ-istas 21

El cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo CoPsoQ-istas 21, es la adaptación al castellano del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPsoQ), desarrollado por el Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca (NRCWE, 2000). Es un método de dominio público y uso gratuito. “Se trata de una metodología de evaluación e intervención preventiva de los factores de riesgo de naturaleza psicosocial” (INSST 2024). Este método se basa conceptualmente en la Teoría General de Estrés, el uso de cuestionarios estandarizados y el método epidemiológico. Integra las dimensiones de los modelos demanda - control - apoyo social de Karasek y Theorell, y esfuerzo - recompensa (ERI) de Siegrist, y asume también la teoría de la doble presencia” (Moncada I. et al. s/f)

Hay tres versiones del método: Corta: para autoevaluación o para evaluar empresas de menos de 25 trabajadores/as. Media: para evaluar empresas de 25 o más trabajadores/as. Cuenta con una aplicación informática y procedimiento de evaluación de riesgos psicosociales. Larga: únicamente destinada a investigación. Su uso requiere conocimientos y habilidades específicas en metodología de investigación, en psicología y disponibilidad y manejo de software de análisis estadístico (INSST, 2024, p. 10).

Esta metodología está diseñada para evaluar cualquier tipo de empleo en diversos sectores de actividad económica. Puede aplicarse a todos los puestos de trabajo dentro de una misma organización, ya sea en la administración pública o en una empresa privada. La aplicación del instrumento debe garantizar la participación anónima y confidencial respetando los principios éticos y legales.

El cuestionario del método CoPsoQ-istas21 no puede modificarse, salvo en las preguntas y formas descritas en el epígrafe “Adaptar el cuestionario” del manual del método (Moncada S et al., 2014).

Las preguntas por modificarse deben ser acordadas por el equipo de trabajo solamente en el epígrafe de “Adaptar al cuestionario”, basada en las necesidades específicas de la empresa.

Según el Moncada S et al., (2014) el método CoPsoQ-istas21 se fundamenta en un proceso participativo y (versión 2) propone los siguientes pasos:

FASES DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

EVALUACIÓN DE RIESGOS

- Acordar la utilización del método
 - Presentar el método CoPsoQ-istas21
 - Firmar el acuerdo para la implementación del método
 - Constituir al grupo de trabajo

- Preparar y realizar el trabajo de campo
 - Adaptar el cuestionario
 - Diseñar la distribución, respuesta y recogida del cuestionario y la Grupo de Trabajo FASES DEL PROCESO sensibilización de la plantilla
 - Poner en marcha el trabajo de campo

- Interpretar los resultados y acordar medidas preventivas
 - Informatizar los datos y generar el informe preliminar
 - Concretar la exposición, su origen y las medidas preventivas
 - Informar a la plantilla

PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA

- Implementar las medidas preventivas:
 - Planificar las medidas preventivas
 - Seguir su implementación
 - Evaluar las medidas preventivas
 - Informar a la plantilla

La orientación preventiva del método CoPsoQ-istas21 “debe usarse para prevenir en origen: eliminar o disminuir los riesgos psicosociales y avanzar en una organización del trabajo más saludable” (Moncada S et al., 2014. p. 5).

El ISTAS 21 “triangula” los resultados lo que significa que su interpretación debe ser discutida y acordada por la dirección, trabajadores y técnicos de prevención para comprender la información cuantitativa obtenida. Este proceso asegura la mayor objetividad posible y facilita que las medidas preventivas propuestas sean viables y oportunas (Moncada S et al., 2014).

Dimensiones psicosociales

Este instrumento está diseñado para identificar y medir la exposición a seis grandes grupos y 20 dimensiones psicosociales, en función de las distintas realidades de las organizaciones.

Tabla 30. Grandes grupos y dimensiones psicosociales

GRANDES GRUPOS	DIMENSIONES PSICOSOCIALES
Exigencias psicológicas en el trabajo	Exigencias cuantitativas Ritmo de trabajo Exigencias emocionales Exigencia de esconder emociones
Conflicto trabajo-familia	Doble presencia
Control sobre el trabajo	Influencia Posibilidades de desarrollo Sentido del trabajo
Apoyo social y calidad de liderazgo	Apoyo social de los compañeros Apoyo social de superiores Calidad de liderazgo Sentimiento de grupo Previsibilidad Claridad de rol Conflicto de rol
Compensaciones del trabajo	Reconocimiento Inseguridad sobre el empleo Inseguridad sobre las condiciones de trabajo
Capital social	Justicia Confianza vertical

Fuente: Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) (Moncada S. et al., 2014, p. 25)

El cuestionario CoPsoQ-istas21 consta de un bloque de preguntas que permite identificar características de la población sociodemográficas y condiciones de trabajo, dos preguntas sobre Sexo y Edad que pueden eliminarse para garantizar el anonimato y otras preguntas que pueden modificarse a la realidad de la empresa como es tiempo de trabajo (Antigüedad), relación laboral y horario.

Adicionalmente, el cuestionario incluye preguntas específicas sobre los puestos de trabajo y los departamentos, cuyas opciones de respuesta pueden ajustarse según las particularidades de la organización, como la descripción de los puestos de trabajo y la duración del tiempo empleado en ellos, así como los departamentos, áreas,

secciones o zonas y el tiempo dedicado al trabajo en esas áreas. El manual proporciona orientación sobre cómo construir esta sección utilizando criterios que pueden ser útiles para personalizar y adaptar las preguntas a la estructura organizativa de la empresa.

En esta sección se identifica otro bloque de preguntas sobre el diseño de la tarea, contratación, promoción, salario y jornada. Además, de la jornada se especifica preguntas referentes sobre la condición de trabajo: adaptabilidad del tiempo de trabajo, exigencias de la disponibilidad en relación con la jornada, trabajo doméstico-familiar y recursos (Moncada S. et al., 2014).

La herramienta indica preguntas relacionadas con las dimensiones de salud, estrés y satisfacción, como se observa en la siguiente tabla. Sin embargo, como señala Moncada S. et al, al momento de la evaluación se pueden identificar personas que no presenten efectos a su salud, muy a pesar de encontrarse en ambientes nocivos, porque los síntomas aparecen después de periodos de latencia a la exposición a los riesgos o debido a la salida de la organización de personas que, si tienen afectaciones antes de la evaluación, de ahí la importancia de fundamentar la evaluación en la información de la exposición a los riesgos psicosociales (2014).

Tabla 31. Dimensiones y preguntas de salud y satisfacción

DIMENSIÓN	PREGUNTAS
Salud General	P30 En general ¿dirías que tu salud es? Excelente/ Muy buena/Buena/Regular/Mala
Salud Mental	Durante las últimas cuatro semanas ¿con qué frecuencia... P32a has estado muy nervioso/a? P32b te has sentido tan bajo/a de moral que nada podía animarte? P32c te has sentido calmada/o y tranquila/o? P32d te has sentido desanimado/a y triste? P32e te has sentido feliz?
Estrés	Durante las últimas cuatro semanas ¿con qué frecuencia... P31e has tenido problemas para relajarte? P31f has estado irritable? P31g has estado tenso/a? P31h has estado estresado/a?
Burnout	Durante las últimas cuatro semanas ¿con qué frecuencia... P31a te has sentido agotado/a? P31b te has sentido físicamente agotado/a? P31c has estado emocionalmente agotado/a? P31d has estado cansado/a?
Satisfacción	P33 ¿Cuál es tu grado de satisfacción en relación con tu trabajo, tomándolo todo en consideración?

Fuente: Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) (Moncada S. et al., 2014, p. 146)

En la siguiente figura se sintetizan las dimensiones y las relaciones más importantes en el marco de la salud laboral. “Aunque cada una de las dimensiones pueda tener una relación directa e independiente con la salud y la satisfacción en el trabajo”.

Figura 13. Relaciones conceptuales entre las dimensiones psicosociales de la versión 2 del COPSOQ-Istas21 y la salud y satisfacción en el trabajo.



Fuente: Elaborado a partir de Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2), Moncada S. et al., (2014)

La guía para la sensibilización señala que el cuestionario permite “identificar aquellas condiciones de trabajo derivadas de la organización del trabajo, que pueden representar un riesgo para tu salud y a las que técnicamente denominamos «riesgos psicosociales»” (Moncada S. et al., 2015).

En relación con las 20 dimensiones de riesgo psicosocial en el cuestionario CoPsoQ-istas21, versión 2, se identifican las siguientes preguntas por dimensión de exposición a riesgos psicosociales (Moncada S. et al., 2015).

Tabla 32. Dimensiones de exposición a riesgos psicosociales y preguntas

DIMENSIÓN DE EXPOSICIÓN	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO
Exigencias cuantitativas	24.c) ¿Te retrasas en la entrega de tu trabajo? 24.e) ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo? 24.g) ¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo? 24.p) ¿Te resulta imposible acabar tus tareas laborales?
Ritmo de trabajo	24.a) ¿Tienes que trabajar muy rápido? 25.f) ¿Es necesario mantener un ritmo de trabajo alto? 25.m) ¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?
Exigencias emocionales	24.b) ¿En tu trabajo se producen momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente? 24. q) ¿En tu trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otros? 25.d) ¿Tu trabajo te afecta emocionalmente? 25.i) ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?
Exigencias de esconder emociones	24.d) ¿Tu trabajo requiere que te calles tu opinión? 24.f) ¿Tu trabajo requiere que trates a todo el mundo por igual, aunque no tengas ganas? 25.j) ¿Tu trabajo requiere que escondas tus emociones? 25.k) ¿Te exigen en el trabajo ser amable con todo el mundo independientemente de la forma como te traten?
Doble presencia	24.o) ¿Piensas en las tareas domésticas y familiares cuando estás en la empresa? 24.l) ¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez? 24.m) ¿Sientes que el trabajo en la empresa te consume tanta energía que perjudica a tus tareas domésticas y familiares? 24.n) ¿Sientes que el trabajo en la empresa te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?
Influencia	24.i) ¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo? 24.j) ¿Tienes influencia sobre cómo realizas tu trabajo? 24.h) ¿Tienes influencia sobre el ritmo al que trabajas? 24.k) ¿Tienes influencia sobre qué haces en el trabajo?
Posibilidades de desarrollo	25.a) ¿Tu trabajo requiere que tengas iniciativa? 25.e) ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas? 25.h) ¿Tu trabajo te da la oportunidad de mejorar tus conocimientos y habilidades? 25.l) ¿Tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?
Sentido del trabajo	25.b) ¿Tus tareas tienen sentido? 25.c) ¿Las tareas que haces te parecen importantes? 25.g) ¿Te sientes comprometido con tu profesión?
Claridad de Rol	26.b) ¿Tu trabajo tiene objetivos claros? 26.d) ¿Sabes exactamente qué tareas son de tu responsabilidad? 26.g) ¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo? 26.h) ¿Sabes exactamente qué margen de autonomía tienes en tu trabajo?
Conflicto de Rol	26.c) ¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo? 26.f) ¿Haces cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras? 26.i) ¿Tienes que hacer tareas que crees que deberían hacerse de otra manera? 26.j) ¿Tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?

DIMENSIÓN DE EXPOSICIÓN	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO
Apoyo social de compañeros/as	27.a) ¿Recibes ayuda y apoyo de tus compañeros en la realización de tu trabajo? 27.b) ¿Tus compañeros están dispuestos a escuchar tus problemas del trabajo? 27.c) ¿Tus compañeros hablan contigo sobre cómo haces tu trabajo?
Sentimiento de grupo	27.d) ¿Tienes un buen ambiente con tus compañeros de trabajo? 27.e) ¿Sientes en tu trabajo que formas parte de un grupo? 27.f) ¿Os ayudáis en el trabajo entre compañeros y compañeras?
Apoyo social de superiores	27.g) ¿Tu jefe inmediato está dispuesto a escuchar tus problemas del trabajo? 27.h) ¿Recibes ayuda y apoyo de tu jefe inmediato en la realización de tu trabajo? 27.i) ¿Tu jefe inmediato habla contigo sobre cómo haces tu trabajo?
Calidad de liderazgo	¿Tu actual jefe inmediato... 29.k) se asegura de que cada uno de los trabajadores tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional? 29.l) planifica bien el trabajo? 29.m) distribuye bien el trabajo? 29.n) resuelve bien los conflictos?
Previsibilidad	26.a) ¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro? 26.e) ¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?
Reconocimiento	29.a) ¿Tu trabajo es valorado por la dirección? 29.b) ¿La dirección te respeta en tu trabajo? 29.c) ¿Recibes un trato justo en tu trabajo?
Inseguridad sobre el empleo	¿Estás preocupado por... 28.d) si te despiden o no te renuevan el contrato? 28.f) lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedases en paro?
Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	¿Estás preocupado por si te... 28.a) trasladan a otro centro de trabajo, unidad, departamento o sección contra tu voluntad? 28.b) cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad? 28.c) cambian de tareas contra tu voluntad? 28.e) varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies, ...)?
Confianza vertical	29.d) ¿Confía la dirección en que los trabajadores hacen un buen trabajo? 29.e) ¿Te puedes fiar de la información procedente de la dirección? 29.i) ¿Los trabajadores pueden expresar sus opiniones y emociones?
Justicia	29.f) ¿Se solucionan los conflictos de una manera justa? 29.g) ¿Se le reconoce a uno por el trabajo bien hecho? 29.h) ¿La dirección considera con la misma seriedad las propuestas procedentes de todos los trabajadores? 29.j) ¿Se distribuyen las tareas de una forma justa?

Fuente: Elaborado a partir de Manual del método CoPsoQ-istas21 (2014)

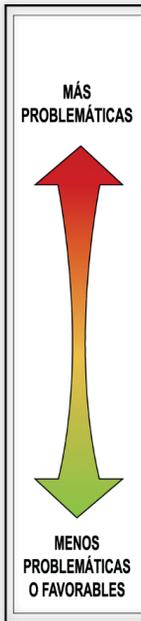
Resultados cuestionarios

La presentación de los resultados se realiza utilizando tablas y gráficos de barras que muestran las diferentes dimensiones psicosociales y las unidades de análisis, facilita la identificación de áreas de mejora en la organización del trabajo. Además, proporcionan una base técnica objetiva que permite detectar problemas, establecer

prioridades y orientar acciones preventivas de manera efectiva (Moncada I., et al. INSHT. s/f).

Las dimensiones psicosociales se dividen en positivas (aquellas para las que la situación más favorable para la salud se da en puntuaciones altas: cuanto más cerca de 100 mejor) y negativas (aquellas para las que la situación más favorable para la salud se da en puntuaciones bajas: cuanto más cerca de 0 mejor). Se analiza tanto la distancia hasta la puntuación ideal (100 o 0 respectivamente) como la distancia hasta la puntuación obtenida por la población ocupada de referencia, lo que permite definir las áreas de mejora (Moncada I., et al. INSHT. s/f).

Figura 14. Exposición a riesgos psicosociales en el centro de trabajo X.

	Dimensión	Más Desfavorable	Situación Intermedia	Más favorable
	Ritmo de trabajo	82,5	15	2,5
Inseguridad sobre el empleo	72,5	25	2,5	
Exigencias de esconder emociones	47,5	52,5	0	
Apoyo social de compañeros	47,5	25	27,5	
Apoyo social de superiores	40	30	30	
Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	35	65	0	
Sentimiento de grupo	30	20	50	
Influencia	27,5	32,5	40	
Doble presencia	25	42,5	32,5	
Claridad de rol	25	42,5	32,5	
Calidad de liderazgo	22,5	50	27,5	
Conflicto de rol	20	27,5	52,5	
Previsibilidad	20	55	25	
Exigencias cuantitativas	12,5	27,5	60	
Exigencias emocionales	12,5	27,5	60	
Posibilidades de desarrollo	7,5	42,5	60	
Confianza vertical	7,5	12,5	80	
Justicia	5	17,5	77,5	
Sentido de trabajo	2,5	25	72,5	
Reconocimiento	2,5	12,5	85	

Fuente: Elaborado a partir de CoPsoQ-istas21

La prevalencia de la exposición de riesgo se presenta por porcentaje de trabajadores expuestos a cada factor, en cada nivel de exposición, más desfavorable para

la salud (rojo), nivel de exposición intermedio (amarillo) y nivel de exposición más favorable para la salud (verde) (Moncada I., et al. s/f).

Metodología CoPsoQ-istas 21: Enlaces a manuales de uso e instrumentos

[https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsoq%202\(24-07-2014\).pdf](https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsoq%202(24-07-2014).pdf)

https://copsoq.istas21.net/index.asp?ra_id=86

13.7. Metodología PSICOMET

PSICOMET es una herramienta para la vigilancia de la salud de las personas trabajadoras expuestas a riesgos psicosociales, y para la detección precoz del daño producido por esos factores. Al mismo tiempo es una herramienta que facilita la detección precoz del daño producido por los factores de riesgo psicosocial, propiciando una mayor identificación y evaluación que promueva la puesta en marcha de todas aquellas medidas necesarias para la prevención (Soriano-Tarin, G., et al. 2024).

PSICOMET se basa en el Protocolo PSICOVS2023 Guía de recomendaciones para la vigilancia específica de la salud de trabajadores expuestos a riesgos psicosociales (España), y está formado por varias pruebas psicotécnicas validadas. Se trata por tanto de una batería de pruebas avaladas por entidades de reconocido prestigio como la Universidad de Valencia, Universidad de Oviedo y Universidad de Sevilla (Soriano-Tarin, G., et al. 2024).

Objetivos y ventajas de PSICOMET:

- **Detectar de forma precoz los daños a la salud** de naturaleza psicosocial.
- Proporcionar una **recogida sistemática y continua de datos** sobre el impacto de los riesgos psicosociales en la salud de los trabajadores.
- Facilitar **instrumentos de orientación** sobre relación causa-efecto entre el daño detectado y el origen laboral o no del mismo.
- Proponer indicadores de vigilancia de la salud colectiva relacionada con los factores de riesgo psicosocial (Soriano-Tarin, G., et al. 2024).

PSICOMET se define como un instrumento para la evaluación de la salud emocional de las personas en el ámbito laboral.

Un instrumento que además permite la recogida sistemática y continua de datos, mediante cuestionarios online, facilitando indicadores relacionados con los factores psicosociales de las personas que evalúan su bienestar emocional, en función de cuatro niveles de actuación (Soriano-Tarin, G., et al., 2024).

Asimismo, esta herramienta promueve el estudio y la investigación al permitir la triangulación de información y segmentación para medir, por ejemplo, aquellos sectores o áreas que emocionalmente están más afectados.

La metodología **PSICOMET** contempla diferentes niveles de intervención para diagnosticar el bienestar emocional de las personas colaboradoras. Los niveles 1 y 2 se realiza de forma online, y a las personas que manifiesten síntomas de malestar con indicadores positivos en nivel 2 con puntuación igual o superior a 50 puntos, se recomendará la valoración más detallada de nivel 3 (Soriano-Tarin, G., et al. 2024).

La evaluación de factores de riesgo psicosocial, comprenden las pruebas que se realizan en los niveles 1 y 2, siendo las siguientes:

Tabla 33. Pruebas que se realizan en los niveles de intervención 1 y 2, herramienta digital PSICOMET

NIVEL DE INTERVENCIÓN	PRUEBA PSICOMET
Nivel 1	Cuestionario básico 10Q-FRP
	Preguntas extraídas del Cuestionario de Calidad de Vida SF36
	Entrevista semiestructurada sobre acontecimientos laborales (Bloque II) o fuera del trabajo (Bloque I).
Nivel 2	Cuestionario General de Salud GHQ-12 de Goldberg ²
	Un indicador simple de valoración de sintomatología de estrés
	Cuestionario de valoración del Índice General de Malestar- 2Q-IGM
	Índice de cribado de Factores de Confusión (IFC)

Fuente: Elaborado a partir de Protocolo PSICOVS2023 (Soriano-Tarin, G., et al. 2024)

El cuestionario de **PSICOMET** incluye una serie de escalas. A continuación, se muestran cada una de las escalas para el nivel 1 de intervención:

² Soriano-Tarin, G., et al. señala que este cuestionario podrá ser auto aplicado en el nivel de intervención 1, aunque sea parte del nivel de intervención II por motivos prácticos por parte del trabajador o por optimización de tiempo o en cuestionarios no automatizados. (2024).

El cuestionario básico **10Q-FRP**: identificación de exposición a factores de riesgo psicosocial para cuya elaboración se han seguido entre otras, variables del Cuestionario de la II Encuesta de Condiciones de Trabajo de la Comunidad Valenciana y del Cuestionario de Factores Psicosociales-MPF (Soriano-Tarin, G., et al. 2024).

Cuestionario de **Calidad de Vida SF 36**: Preguntas extraídas del cuestionario de calidad de vida SF36, y que también forman parte de la Encuesta Nacional de Salud con las que se detectará la percepción que tiene la persona colaboradora respecto a su propia salud referida al último año y al momento actual (Soriano-Tarin, G., et al. 2024).

Entrevista semiestructurada sobre **acontecimientos**: “está orientada a la exploración de factores etiológicos relacionados con acontecimientos traumáticos o emociones pasadas o actuales” (Soriano-Tarin, G., et al. 2024) tanto generales, como acontecimientos relacionados con el trabajo (Bloque II), tanto extralaborales (Bloque I).

Metodología PSICOMET: enlace a protocolo PSICOVS2023

<https://www.uam.es/uam/media/doc/1606943547882/protocolo-psico-vs2023-2.pdf>

PARTE V.

LA INTERVENCIÓN EN RIESGOS PSICOSOCIALES: MODELOS Y ESTRATEGIAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) define a la intervención psicosocial como el “conjunto de actividades diseñadas e implementadas con el objetivo de disminuir o eliminar la exposición a riesgo psicosocial, actuando tanto sobre las condiciones de trabajo, como sobre el individuo o la interacción entre ambos” (2010, p. 1). Para cumplir con este objetivo, se tiene que partir de una evaluación previa de los Riesgos Psicosociales, ya que la aplicación de un conjunto de medidas preventivas y de buenas prácticas serían aisladas sin su previa validación con su respectiva evaluación.

Los empleadores tienen como obligación evaluar e identificar los riesgos psicosociales de manera regular, para así elaborar un plan de acción que debe contener todas las medidas que se llevarán a cabo para el control de los riesgos, (con sus respectivos responsables y tiempos de ejecución), y que permita controlar que se hayan llevado a cabo las medidas.

Para garantizar un proceso de intervención y prevención óptimo, es necesario que se reúnan las siguientes condiciones:

- La dirección de la organización emprenderá el proceso de evaluación e intervención completo, a fin de no generar falsas expectativas
- Que en la empresa haya una cierta cultura preventiva que permita detectar de manera más evidente los riesgos psicosociales
- Que la dirección esté dispuesta a investigar los factores de riesgo organizacionales
- Que toda la organización esté implicada en el proceso de la prevención e intervención (INSHT, 2010, p. 2).

Estas condiciones garantizarán que el proceso de intervención y prevención se ejecute de manera masiva y efectiva.

Modelos de Intervención Psicosocial

En el campo de la psicosociología laboral se han desarrollado varios modelos de intervención psicosocial con el fin de abordar los factores de riesgo en el trabajo que pueden afectar el bienestar de los empleados. Estos modelos ofrecen un marco teórico y práctico para comprender y actuar sobre las condiciones laborales y los procesos psicosociales. A continuación, se presentan algunos de los modelos más destacados:

1. **Modelo de Demanda-Control** (Job Demand-Control Model - JDC): Desarrollado por Karasek (1979), este modelo propone que la combinación de altas demandas laborales y bajo control sobre el trabajo incrementa el estrés y puede llevar a problemas de salud. Las intervenciones basadas en este modelo buscan equilibrar las demandas del trabajo con el nivel de control que tienen los trabajadores.

2. **Modelo de Desgaste Ocupacional** (Job Strain Model - JDCS): Este modelo es una extensión del modelo JDC e incluye el apoyo social como un factor importante. Desarrollado por Karasek y Theorell (1990), postula que el apoyo social puede moderar los efectos negativos del estrés laboral.

3. **Modelo de Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa** (Effort-Reward Imbalance Model - ERI): Propuesto por Siegrist (1996), este modelo sugiere que el estrés laboral se produce cuando hay un desequilibrio entre los esfuerzos desplegados por el trabajador y las recompensas recibidas. Las intervenciones buscan mejorar el equilibrio entre los esfuerzos y las recompensas.

4. **Modelo de Conservación de Recursos** (Conservation of Resources Model - COR): Este modelo, desarrollado por Hobfoll (1989), se centra en la importancia de los recursos (objetos, condiciones, características personales, energías) y cómo su pérdida puede conducir al estrés. Las intervenciones se orientan a proteger y construir recursos para prevenir el estrés.

5. **Modelo de la Persona-Ambiente** (Person-Environment Fit Model - P-E Fit): Este modelo, desarrollado por Caplan (1987), sostiene que el estrés se produce cuando hay un desajuste entre las capacidades y deseos de la persona y las demandas y ofertas del ambiente. Las intervenciones apuntan a mejorar el ajuste entre la persona y su entorno laboral.

Estudios de caso de intervención psicosocial

Caso 2: Uso de la tecnología como estrategia de intervención secundaria

Se ha creado un protocolo de intervención usando realidad virtual para simular entornos laborales, permitiendo a los trabajadores enfrentar riesgos psicosociales, identificar sus emociones y mejorar su salud y rendimiento. A partir de una revisión exhaustiva de la literatura, se identificaron situaciones laborales amenazantes para la salud mental que pueden simularse con esta tecnología. La herramienta fue validada en una empresa de construcción en Santa Marta, Colombia, donde los trabajadores la aceptaron positivamente, prefiriéndola sobre métodos tradicionales para formación y evaluación de riesgos psicosociales. Esto indica que la realidad virtual es eficaz para promover, prevenir e intervenir en estos riesgos (Castilla-Molina et al. 2022)

Caso 3: Implementación de círculos de prevención en una empresa vinícola

Luego de que la evaluación psicosocial de una empresa de elaboración de vino cava en España diera como resultado un alto nivel de carga mental y falta de autonomía, se resolvió como objetivo principal el enriquecimiento del puesto de trabajo (producto de la repetitividad y monotonía característicos de los trabajos de producción) y para esto se generaron unos círculos de intervención compuestos por los mismos trabajadores, quienes en espacios conjuntos evaluaron sus condiciones y procesos actuales, estableciendo propuestas de mejora tanto de la distribución de la línea de producción como de necesidades de capacitación y mejora de los procesos del trabajo, minimizando la accidentalidad y los niveles de estrés laboral (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo INSHT. 2009).

CAPÍTULO 14: PROCESO DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL

14.1. Modelo de actuación de 6 etapas

Si bien existen una serie de pasos y procedimientos para la intervención psicosocial, el siguiente modelo contenido en la Nota Técnica de Prevención 860 del INSHT (2010), permite identificar el proceso en diferentes etapas, de acuerdo con los objetivos, agentes implicados y el procedimiento a seguir en cada una de ellas:

Tabla 34. Resumen de etapas y contenidos: procedimiento de actuación preventiva frente a los riesgos psicosociales

ETAPAS	PARA QUÉ	QUIÉN	CÓMO
1 Prediagnóstico	<p>Objetivar los problemas.</p> <p>Evaluar su dimensión colectiva.</p> <p>Convencer al empresario de la necesidad de profundizar.</p>	<p>Personal interno: con legitimidad, buen conocedor de la empresa, con acceso a datos de condiciones de trabajo y salud.</p> <p>En su defecto, personal externo.</p>	<p>Recoger indicadores de riesgo psicosocial ya existentes.</p> <p>Un primer análisis permite sacar conclusiones.</p> <p>Uso posterior para el seguimiento y evaluación de las acciones preventivas.</p>
2 Constitución del grupo de trabajo	<p>Liderar/conducir la actividad preventiva y hacerla duradera.</p> <p>Asegurarse de que se abordan los objetivos.</p> <p>Involucrar al conjunto de la plantilla.</p>	<p>Dirección.</p> <p>Agentes de prevención internos: servicio de prevención, delegados de prevención, CSS, médico del trabajo...</p> <p>Trabajadores voluntarios, representativos, legitimados, y con ciertos requisitos.</p>	<p>Establece un cronograma.</p> <p>Elabora sus propias reglas de trabajo.</p> <p>Asegura el seguimiento de las acciones y los indicadores.</p> <p>Guía las intervenciones de los expertos externos.</p> <p>Mantiene informado al conjunto de la plantilla.</p>

ETAPAS	PARA QUÉ	QUIÉN	CÓMO
3 Diagnóstico en profundidad	<p>Detectar los estresores de origen laboral, las fuentes de estrés.</p> <p>Identificar los trabajadores expuestos y/o más afectados.</p>	<p>Personal especializado (a menudo externo) y percibido como imparcial.</p> <p>Grupo de trabajo.</p>	<p>Diseñando una estrategia.</p> <p>Combinando técnicas cuantitativas y cualitativas.</p> <p>Papel del grupo de trabajo.</p>
4 Devolución de resultados	<p>Dar a conocer el diagnóstico a toda la organización, de manera que hagan suyos los resultados.</p> <p>Animarlos a buscar y aplicar soluciones y establecer un plan de acción.</p>	<p>El personal especializado que ha hecho el diagnóstico, al grupo de trabajo.</p> <p>El grupo de trabajo al resto de actores.</p>	<p>Presentación oral a Dirección, CSS y/o comité empresa.</p> <p>Reuniones informativas con la plantilla.</p> <p>informe escrito para difusión en la empresa.</p>
5 Elaboración y aplicación de un plan de acción	<p>Identificar acciones para reducir las fuentes de estrés.</p> <p>Priorizar dichas acciones.</p>	<p>El grupo de trabajo, con o sin ayuda de asesores externos.</p> <p>Trabajadores/ mandos directamente afectados por un tema, con ayuda del grupo de trabajo.</p> <p>Dirección, que decide y asigna los medios adecuados.</p>	<p>El grupo de trabajo jerarquiza los temas.</p> <p>Para los temas prioritarios el grupo de trabajo y los grupos de trabajadores identifican acciones.</p> <p>Un resumen de todo ello se hace llegar a Dirección para que decida sobre la planificación y aplicación.</p>
6 Seguimiento	<p>Asegurar la supervisión/control de las acciones.</p> <p>Hacer correcciones si es necesario.</p>	<p>El grupo de trabajo y/o CSS, SP, RRHH, medicina del trabajo...</p>	<p>Seguimiento anual de los indicadores identificados en el pre diagnóstico.</p> <p>Establecer un dispositivo de medición antes y después del plan de acción.</p>

Fuente: INSHT (2010, p. 3).

Además de los indicadores utilizados en las diferentes metodologías de evaluación de riesgo psicosocial, existen aquellos que se muestran en la siguiente tabla, los cuales complementan el prediagnóstico proporcionado en la tabla anterior.

Tabla 35. Indicadores útiles para detectar situaciones de riesgo

RELACIONADOS CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA	RELACIONADOS CON LA SALUD Y SEGURIDAD DE LOS TRABAJADORES
<p>Tiempo de trabajo: duración media absentismo, número de trabajadores con horarios atípicos...</p> <p>Movimiento de personal: tasa de rotación, puestos no ocupados, tasa de temporalidad.</p> <p>Actividad de la empresa: defectos de producción o servicio, retrasos, quejas de clientes o proveedores.</p> <p>Relaciones laborales: causas de tensión y conflictos reiterados...</p>	<p>Accidentes de trabajo: frecuencia, gravedad...</p> <p>Enfermedades profesionales: tasa trastornos músculo-esqueléticos...</p> <p>Patologías diagnosticadas: hipertensión, depresión...</p> <p>Otros signos de enfermedad: número de síntomas físicos o emocionales, consumo de psicótopos, crisis de ansiedad...</p> <p>Situaciones alarmantes: acoso sexual, acoso moral, violencia interna o externa...</p> <p>Actividad del servicio de medicina del trabajo: aumentos del número de consultas espontáneas, declaraciones de no-aptitud...</p>
<p>Fuentes: RRHH, balance social, actas de reuniones con representantes trabajadores, etc.</p>	<p>Fuentes: Memoria de prevención, actas CSS, memorias e informes del servicio de medicina del trabajo...</p>

Fuente: INSHT (2010, p. 3).

14.2. Niveles de intervención psicosocial

Como se ha mencionado, hay varias estrategias diseñadas para prevenir y manejar los riesgos psicosociales, las cuales deben considerar tres niveles de intervención según el estado actual de la situación de riesgo. En este contexto, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de España (2022) identifica los siguientes niveles de intervención:

Intervención Primaria: su objetivo “es eliminar o reducir la exposición modificando los factores de riesgo en la empresa, los trabajadores

y las trabajadoras y el entorno de trabajo. Pueden dirigirse a disminuir su magnitud (disminuyendo su probabilidad, su concentración) o la duración de la exposición” (2022 p.45).

Intervención Secundaria: su objetivo “es aumentar los recursos personales (individual o colectivamente) y organizativos. Son acciones que no inciden sobre el origen de los factores de riesgo, sino que ayudan a enfrentarse a ellos minimizando su impacto” (2022 p. 45).

Intervención Terciaria: “serían las estrategias de recuperación, de rehabilitación y/o de reincorporación al trabajo en personas que ya presentan efectos negativos o daños” (2022 p.45-46).

Las estrategias de intervención planteadas para cada uno de estos niveles de intervención, se puede identificar en la siguiente tabla:

Tabla 36. Intervención en Riesgos Psicosociales de acuerdo con niveles

Nivel de Intervención		Objetivos	Ejemplos
Definición y Explicación	Eficacia		
1. Primaria Preventiva, proactiva Objetivo: reducir los factores de riesgo potenciales o alterar la naturaleza del estresor antes que el trabajador experimente síntomas de estrés o enfermedad	+++	Estresores en su origen; organización del trabajo; condiciones de Trabajo	Rediseño de tareas, reducción de carga, mejorar comunicación, desarrollo de habilidades de gestión de conflictos
2. Secundaria Mejora Objetivo: ayudar, mediante conocimientos, Habilidades y recursos, a afrontar las condiciones estresantes	++	Respuesta del trabajador ante los estresores	Terapia cognitivo- conductual, formación para Coping
3. Terciaria Reactiva Objetivo: tratar, compensar, rehabilitar trabajadores con síntomas duraderos de estrés o Enfermedades	+	Efectos adversos de salud, tanto a corto plazo como duraderos, derivados del trabajo	Sistemas de compensación, programas para retorno al trabajo, terapia ocupacional, intervención médica frente al estrés

Fuente: Elaborado a partir de Lamontagne y colaboradores (2007, citados en Moreno y Báez, 2010).

Según la tabla anterior, la aplicación temprana de medidas resultará en una mayor eficacia para alcanzar sus objetivos.

14.3. Tipos de intervención psicosocial

La intervención psicosocial en el contexto laboral puede adoptar diversas formas, dependiendo del objetivo específico, del nivel de acción y de las necesidades de la población objetivo. A continuación, se describen algunos de los tipos más comunes de intervención psicosocial en el ámbito laboral:

Intervenciones Organizacionales: Estas intervenciones buscan modificar la estructura o la cultura de la organización para mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores. Un ejemplo sería la reestructuración del trabajo para aumentar el control de los empleados sobre sus tareas (Karasek & Theorell, 1990).

Intervenciones Individuales: Se centran en el individuo, con el objetivo de mejorar sus estrategias de afrontamiento y sus habilidades de manejo del estrés. Los programas de gestión del estrés y las técnicas de relajación son ejemplos comunes (Richardson & Rothstein, 2008).

Intervenciones en el Ámbito de la Ergonomía: Estas se orientan a la adecuación del entorno de trabajo físico y tecnológico para prevenir trastornos musculoesqueléticos, reducir el estrés y mejorar la productividad (Smith, Carayon, Sanders, Lim, & LeGrande, 1992).

Intervenciones de Apoyo Social: Estas intervenciones fomentan el apoyo entre compañeros y superiores, buscando crear una red de soporte que ayude a mitigar el impacto del estrés en el trabajo (House, 1981).

Programas de Asistencia al Empleado (PAE): Los PAE ofrecen servicios de asesoramiento y apoyo a empleados que enfrentan problemas personales o laborales que podrían afectar su desempeño laboral (Blum & Roman, 1995).

Formación y Desarrollo de Competencias: A través de programas de formación, los empleados pueden adquirir nuevas habilidades y competencias que les permitan enfrentarse a los desafíos laborales de manera más eficaz, lo que contribuye a su bienestar psicosocial (Kelloway & Barling, 2010).

Cada uno de estos tipos de intervención puede implementarse de manera aislada o en combinación con otros, dependiendo de las necesidades específicas de la organización y sus trabajadores. La elección de las intervenciones dependerá de un diagnóstico previo de los factores de riesgo psicosociales presentes en el lugar de trabajo y de los recursos disponibles para implementar cambios.

14.4. Estructura de un Plan de intervención en riesgos psicosociales

Elaborar un plan de intervención en riesgos psicosociales implica desarrollar un proceso estructurado y sistemático que permita identificar, prevenir y manejar los factores de riesgo psicosocial en el ambiente laboral, tal como se establece en los puntos anteriores.

En primera instancia, es necesario que contenga los siguientes elementos:

Tabla 37. Aspectos por considerar en un Plan de intervención en riesgos psicosociales

Para Qué	Se trata del objetivo general y los objetivos específicos de la intervención.
Qué	Las medidas, acciones y estrategias a implementar. Es importante mencionar el nivel y tipo de intervención a la que atienden estas medidas, así como también a los factores de Riesgo Psicosocial sobre los que cada medida está interviniendo.
Dónde	Los puestos y colectivos de trabajo sobre los cuales se están aplicando las medidas de intervención.
Cómo	El modo de desarrollar las acciones de intervención (talleres, charlas, políticas, asambleas, acciones de comunicación, entre otros).
Cuando	Los momentos y plazos de actuación de las medidas: cuánto tiempo es razonable emplear.
Recursos	Desglose de los recursos humanos, materiales y temporales.
Responsable(s)	Mencionar los cargos que van a responsabilizarse por el seguimiento y control de las medidas, implicando diversos protagonistas en la organización.
Indicadores	Los baremos para verificar el Cumplimiento e impacto (seguimiento).

Fuente: Elaboración propia (2024)

De igual forma, un informe completo de evaluación e intervención en riesgos psicosociales contiene los siguientes puntos:

Tabla 38. Estructura del informe de evaluación e intervención en riesgos psicosociales

Introducción	Definición de riesgos psicosociales. Importancia de la intervención psicosocial en el trabajo. Objetivos de la intervención en riesgos psicosociales.
Marco legal y normativo	Legislación aplicable y normas internacionales (ej. ISO 45003, Acuerdos Nacionales e Internacionales). Derechos y deberes de empleadores y trabajadores.
Identificación y evaluación de riesgos psicosociales	Métodos de identificación de riesgos: encuestas, entrevistas, focus groups. Herramientas de evaluación usados: cuestionarios estandarizados (COPSOQ, ISTAS21, etc.). Análisis de datos y reporte de hallazgos.
Planificación de la intervención	Definición de metas y objetivos específicos. Desarrollo de un plan de acción detallado. Asignación de responsabilidades y recursos.
Estrategias de intervención	De acuerdo con: Niveles de intervención Tipos de intervención Factores de riesgo psicosocial que se están interviniendo
Implementación del plan	Despliegue de las acciones de intervención espacio temporalmente, atendiendo a los criterios de la tabla anterior.
Seguimiento y evaluación	Indicadores de seguimiento y criterios de éxito. Evaluación continua y ajustes del plan. Informes de progreso y retroalimentación.
Desafíos y recomendaciones	Posibles obstáculos y cómo superarlos. Recomendaciones para una implementación efectiva.
Conclusiones	Resumen de los aspectos claves de la evaluación e intervención. Importancia de la mejora continua.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

CAPÍTULO 15:

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL BIENESTAR LABORAL

Según lo planteado por Rueda et al. (2024), basado en los trabajos de Edgar y Geare (2014) y de Edgar et al. (2015), el enfoque centrado en entornos laborales que prioricen el bienestar de los trabajadores como medio para mejorar el rendimiento, ha ganado relevancia en la práctica empresarial y la investigación académica en los últimos años.

A partir del estudio de Lucia-Casademunt et al. (2013), Rueda et al. plantean que el bienestar laboral se define como un estado de satisfacción y equilibrio emocional que experimenta el trabajador en su entorno laboral, estrechamente ligado al bienestar psicológico general del individuo, el cual se ve influenciado por las interacciones que tiene con su ambiente de trabajo (2024).

Estas interacciones pueden generar emociones tanto positivas como negativas; entre las emociones positivas se encuentran el entusiasmo, la alegría y la motivación, mientras que las negativas incluyen la tensión, la tristeza, la apatía, e incluso, el estrés.

La calidad y el tipo de emociones que predominan en el trabajador son un indicador clave de su bienestar laboral. Este aspecto es crucial de abordar dentro de la organización, ya que el bienestar del empleado no solo es un factor de gran importancia desde el punto de vista humano, sino que también impacta directamente en la organización. Las alteraciones en el bienestar del empleado se reflejan en su rendimiento, así como en las relaciones e interacciones dentro de la organización, además de afectar su nivel de satisfacción y compromiso.

Teniendo en cuenta lo mencionado por el Ministerio de la Protección Social y la Pontificia Universidad Javeriana en el manual de la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, los factores psicosociales dependen de las características individuales, los factores intralaborales y extralaborales (2010).

Villalobos G. señala que “Los factores de riesgo psicosocial son aquellas condiciones del trabajo, del entorno o del individuo que interactúan de forma dinámica, generando experiencias capaces de influir en el bienestar de los individuos” (2017).

Estos factores, que varían en intensidad según el entorno de cada colaborador, deben ser abordados de manera adecuada para prevenir problemas graves relacionados con el estrés u otros riesgos psicosociales.

A lo largo de este libro, se hace referencia al impacto que generan los factores de riesgo psicosocial tanto en el individuo como en la organización, con una variedad de efectos adversos. Para esto, es fundamental promover dentro de las organizaciones factores protectores que contribuyan a disminuir los factores de riesgo y sus consecuencias en los trabajadores de la organización.

Para esto, se consideran como factores protectores, aquellos aspectos positivos que ayudan al colaborador al proceso de afrontamiento de su entorno laboral extralaboral. Además, las organizaciones deben fomentar los aspectos intrínsecos en el individuo, como su nivel de tolerancia a la frustración, percepción de autoeficacia, habilidades de afrontamiento, resolución de conflictos, autocuidado, motivación y resiliencia, que tienen un impacto significativo en su bienestar psicosocial de un individuo en el trabajo.

La gestión del talento humano es un aspecto crucial en el éxito de cualquier organización. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, contar con el personal adecuado, bien seleccionado, integrado, formado y en constante desarrollo se ha convertido en una prioridad estratégica para las empresas que buscan sobresalir y mantenerse relevantes en su industria.

A continuación se encuentra una serie de recomendaciones y aspectos que desde una adecuada Gestión del Talento Humano, puede aportar de forma significativa a la reducción de los factores de riesgo presentes en su entorno organizacional.

15.1. Reclutamiento y selección de personal: La base del bienestar laboral

La selección de personal es el proceso mediante el cual las organizaciones identifican, evalúan y eligen a los candidatos más adecuados para ocupar puestos de trabajo específicos. Es un paso fundamental en la gestión del talento humano, ya que la calidad de las contrataciones tiene un impacto significativo en el desempeño, la satisfacción, el clima y la cultura organizacional. Una selección efectiva no solo implica encontrar a candidatos con las habilidades técnicas requeridas, sino también evaluar su ajuste cultural, valores y potencial de desarrollo.

Un proceso de selección adecuado puede ayudar a identificar a los candidatos que tengan las habilidades necesarias para el trabajo, esto ayuda a hacer frente a las condiciones presentes y futuras de su puesto de trabajo, entre estas habilidades está

una actitud positiva, conocimiento técnico del cargo y un buen manejo de relaciones interpersonales.

Asimismo, reduce el tiempo de adaptación de los nuevos empleados, permitiéndoles integrarse rápidamente en sus roles y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Además, al contar con un equipo altamente cualificado y motivado, las empresas pueden mejorar su competitividad y su capacidad para enfrentar los desafíos del mercado.

En el competitivo mundo empresarial actual, la selección de personal se considera como uno de los pilares fundamentales para el éxito y la estabilidad de las organizaciones. Este proceso no se limita simplemente a cubrir una vacante, sino que constituye el primer paso hacia la construcción de un equipo sólido y cohesionado, capaz de contribuir de manera significativa al logro de los objetivos corporativos.

Borao (2023), a partir de Díaz y Quintana (2021), sostiene que, en la actualidad, las empresas consideran prioritario seleccionar y capacitar a un equipo de trabajo con las habilidades requeridas para lograr los objetivos de manera efectiva. Esto se debe a que, al contar con un personal competente, la empresa tendrá empleados motivados y comprometidos, lo que a su vez permitirá alcanzar resultados exitosos a nivel organizacional.

Por lo tanto, la selección de personal no solo se trata de encontrar al candidato con las habilidades técnicas adecuadas para el puesto, sino también de evaluar su compatibilidad con la cultura y los valores de la organización. En este sentido, los procesos de reclutamiento y selección deben estar alineados con la visión, misión y principios de la empresa, garantizando así que los nuevos empleados compartan y refuercen la cultura organizacional existente. Un equipo unido por valores compartidos no solo fomenta un ambiente laboral armonioso, sino que también ayuda a construir una identidad corporativa sólida y diferenciada en el mercado.

Como se mencionó anteriormente, la selección de personal es un pilar fundamental de los resultados en la organización y se considera que influye de manera significativa en la productividad y el rendimiento de una organización. Al reclutar a los candidatos más adecuados para cada puesto, las empresas aseguran que cuenten con las habilidades, competencias y características personales necesarias que les permitan desempeñar sus funciones de manera efectiva.

En esta misma dirección, basándose en Acikgoz (2019), Klotz et al. (2013), McCarthy et al. (2017) y Usoro et al. (2007), señala que las investigaciones realizadas en los procesos de postulación centradas en la confianza, “responden principalmente a temas sobre la decisión para la contratación, negociación, test de habilidades y nuevas plataformas de reclutamiento digital, entre otros” (Gomez et al. 2021 p. 63).

En este contexto, es importante reconocer que el estudio de la confianza en los procesos de postulación no solo tiene implicaciones en la toma de decisiones y las prácticas de reclutamiento, sino que también puede influir en la experiencia de los candidatos y en la percepción de la marca empleadora.

Es fundamental establecer parámetros claros tanto del proceso de selección como del perfil profesional y personal que se busca, asegurando así la coherencia con lo que la empresa puede ofrecer. Como señala Gómez, según Offe (1985), la confianza del aspirante es entendida como “la expectativa que otros, a través de ciertas decisiones y acciones, contribuirán a elevar el bienestar personal y consecuentemente se abstendrán de causar daño de manera intencional” (2021).

La selección de personal también juega un papel clave en la satisfacción de los empleados y la retención del talento. Cuando los empleados sienten que fueron seleccionados de manera justa y equitativa, que sus habilidades y contribuciones son valoradas, que las expectativas que pusieron en el contrato psicológico que se generó al ingresar a la organización están siendo satisfechas, su tendencia es a sentirse comprometidos con su trabajo y con la organización en su conjunto.

Un mal proceso de selección puede conducir a la insatisfacción laboral, el descontento y, en última instancia, a la rotación del personal. La rotación del personal no solo implica costos directos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, sino también pérdidas indirectas en términos de conocimientos, experiencia y relaciones con los clientes.

Por esto, es fundamental considerar, la ética y la consistencia en los procesos de selección y no generar falsas expectativas en el candidato y en la empresa, como menciona Gómez “la integridad sugiere procesos y comportamientos consistentes, confiables y honestos” (2021 p. 65).

Estrategias para una selección efectiva

Bolaños-Cerón plantea que la “implementación o adecuación del proceso de selección debe estar ligado al cumplimiento de la estrategia organizacional, con el fin de obtener altos niveles de competitividad, eficiencia, eficacia y satisfacción” (2020 p. 137).

Para asegurar una selección de personal efectiva, las organizaciones deben implementar estrategias y prácticas de reclutamiento y selección que les permitan identificar a los candidatos más adecuados para sus necesidades y objetivos específicos. Esto puede incluir la utilización de múltiples fuentes de reclutamiento, como

portales de empleo, redes sociales, ferias de empleo, contacto con instituciones de educación superior y recomendaciones de empleados actuales.

Asimismo, es importante diseñar y utilizar herramientas de evaluación y entrevistas que permitan evaluar tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas de los candidatos, así como su ajuste cultural y motivación para el puesto y la empresa.

Se evidencia cada vez más la utilización de metodologías y estrategias de selección de personal no convencionales, las cuales van más allá de la formación y la experiencia laboral. En su lugar, se destacan las habilidades blandas, los valores y las actividades prácticas que demuestran la competencia de la persona para desempeñar el trabajo deseado.

Más allá de la metodología o técnica innovadora en el proceso de selección, si se busca que la selección de personal sea un diferenciador y un factor protector se debe enfatizar en el respeto del individuo en el proceso, pero sobre todo, en la coherencia de lo que la empresa ofrece y puede cumplir.

Cada vez más las empresas trabajan en su marca empleadora como plantea Romero (2016), en Bolaños-Ceron

las empresas trabajan en mejorar su marca empleadora, siendo la propuesta de valor del empleado (PVE) una de las claves a la hora de potenciar la marca. La propuesta de valor del empleado engloba todos aquellos aspectos que una empresa puede ofrecerle al futuro trabajador, por el motivo de trabajar en ella. Los valores y la cultura empresarial son la identidad por la que será reconocida la empresa; por ello, es de vital importancia para la organización, generar mensajes a través de la propuesta de valor del empleado para posicionar de la mejor manera posible a la empresa para atraer y captar talento (2020, p.142)

En conclusión, la selección de personal desempeña un papel crítico en la construcción y el mantenimiento del bienestar laboral en las organizaciones. Al reclutar a los candidatos más adecuados para cada puesto, las empresas pueden promover una cultura organizacional sólida, mejorar la productividad y el rendimiento, y aumentar la satisfacción de los empleados y la retención del talento. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones dediquen tiempo y recursos suficientes a desarrollar y mejorar sus procesos de reclutamiento y selección, reconociendo así la importancia estratégica de este aspecto en el éxito a largo plazo de la empresa.

La importancia de la inducción y el onboarding

La inducción, también conocida como proceso de incorporación u onboarding, es el proceso mediante el cual las nuevas contrataciones son introducidas en la organización y en su nuevo rol. Este proceso es esencial para facilitar la transición de los nuevos empleados, ayudarles a familiarizarse con la cultura y los procedimientos de la empresa, establecer expectativas claras y acelerar su contribución al equipo. Un programa de inducción efectivo puede mejorar la retención de empleados, aumentar la satisfacción laboral y reducir el tiempo necesario para que los nuevos empleados alcancen su máximo potencial de rendimiento.

Según Godhino et al. (2023), basándose en Ashforth y Saks (2017) y Bauer (2008), la acogida y la integración se describen como un proceso mediante el cual se promueve la adaptación de los nuevos empleados, tanto a nivel social como de rendimiento, de manera eficaz. Es crucial tener conocimiento de las actitudes y comportamientos organizativos que facilitan el proceso de incorporación a la organización.

El proceso de onboarding para Godhino et al (2023), basados en (Klein y Weaver 2000), debe seguir tres objetivos clave, hacer que los nuevos empleados se sientan parte integrante de la organización; que aprendan sobre el lenguaje organizacional, la cultura, la misión, la estructura y la historia de la organización; y, por último, que comprendan plenamente los principios básicos de su lugar de trabajo. Como se puede observar, este proceso va mucho más allá que lo que se conceptualizaba como inducción, en donde su finalidad principal era la de dar a conocer a través de manuales, folletos o videos la misión, visión y valores de la organización, presentar al personal y dar una breve explicación del cargo.

Según Howard Klein y Beth Polin (2012), en Bell T., señalan que la inducción o la socialización

es un proceso que se produce en el interior de una persona, mientras que el onboarding es el conjunto de prácticas, políticas y procedimientos, formales o informales, establecidos por los directivos y los departamentos de RRHH para ayudar a estructurar la experiencia inicial de los recién llegados y facilitar así la socialización de los nuevos empleados (2021 p. 1).

Bell T., plantea que no importa el tipo de programa de Onboarding, este siempre debe constar de cuatro componentes: cumplimiento, clarificación, cultura y conexiones. Estos componentes apoyan a la experiencia del colaborador en diversas áreas, y le entregará la formación y la información necesarias para ayudarles a tener éxito en su puesto:

- **Cumplimiento:** Se refiere a las políticas, normas y reglas que rigen el comportamiento y funcionamiento de la organización.
- **Clarificación:** Son todos los aspectos relacionados con el cargo que debe conocer el colaborador al ingresar a la empresa.
- **Cultura:** Se refiere a los aspectos implícitos y explícitos que definen el ser de la empresa.
- **Conexiones:** Son las relaciones formales que debe tener con las personas dentro de la organización y que le van a aportar a logro de sus objetivos. Las relaciones informales se forjan con el tiempo. (2021)

El conocimiento, y sobre todo la comprensión, de estos aspectos permitirá al nuevo miembro del equipo iniciar su proceso de adaptación y desarrollar un compromiso con la organización. Como destaca Bell T., es fundamental transmitir experiencias y actitudes positivas durante la incorporación a la organización, lo que facilita la integración y el establecimiento de relaciones laborales sólidas (2021).

15.2. Formación y desarrollo claves para el bienestar laboral

La formación del personal es un proceso continuo que implica el desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias relevantes para el desempeño laboral. La formación puede ser tanto técnica como comportamental, y su objetivo es mejorar el rendimiento individual y organizacional, así como fomentar el crecimiento profesional y la satisfacción laboral. Una inversión adecuada en programas de formación puede aumentar la productividad, calidad del trabajo, innovación y la adaptabilidad de la organización a los cambios del entorno. Es importante resaltar que cuando se habla de formación y desarrollo en la organización se refiere al aprendizaje, formal y estructurado, con un objetivo claro; a diferencia de aquel que surge en el día a día por el desempeño de las labores cotidianas.

Normalmente, estos aspectos se han utilizado para mejorar el rendimiento de los colaboradores, aumentar la productividad o disminuir errores en la organización; sin embargo, poco se ha hablado del tema como parte del bienestar laboral. Según Watson et al., podría decirse que esta falta de atención se debe a que, teóricamente, el bienestar se ha considerado generalmente un resultado indirecto o un beneficio de segundo orden para los resultados primarios de la eficacia de la actividad de los trabajadores (2018).

Esto sucede por una visión atomizada del trabajo, en donde no se entiende al trabajador como un todo, y se lo divide dependiendo de las tareas o procesos que se

estén analizando en la organización. Según Salas et al. (2012) citado en Watson “Las organizaciones dedican una cantidad considerable de tiempo y dinero a la formación, que se considera un apoyo al rendimiento organizativo mediante el desarrollo de una mano de obra cualificada (2018 p. 248).

Según Day A., et al. (2014), al hablar de bienestar del trabajador el enfoque se realiza sobre la salud del trabajador y obviamente los temas siempre son los médicos (2014). Las empresas se dedican a controlar las consecuencias en la salud de los problemas generados por la labor o función del trabajador; cuando debería, centrarse en aspectos de prevención que ayudan o previenen el daño.

Uno de estos aspectos que afecta el bienestar del trabajador es la gran exigencia que demandan las diversas labores en la actualidad, por la necesidad constante de aprendizaje y actualización que se viene presentando por el uso de la tecnología, se podría decir que en casi todos los ámbitos laborales; y desafortunadamente las empresas y los trabajadores se encuentran tan inmersos en responder por las necesidades cotidianas, que se olvidan de dedicar el tiempo suficiente a obtener los conocimientos y las competencias que exigen su trabajo.

Los colaboradores con la capacidad cada vez menor de poder responder a las exigencias laborales empieza a acumular mayor cantidad de trabajo, por la capacidad menor de respuesta, mayor exigencia mental al no contar con las herramientas suficientes para cumplir los objetivos, incluso problemas de autoconcepto y autoestima.

Watson et al. señala que, aunque las oportunidades de formación y desarrollo pueden considerarse un componente clave de los empleos de alta calidad, apenas se ha prestado atención a explorar el impacto en el bienestar de las propias intervenciones de aprendizaje (2018).

Es por esto por lo que, entender a la capacitación como factor de bienestar resulta crucial; Boreham, Povey, y Tomaszewski (2016) en Watson et al, señalan que “la relación entre el aprendizaje y el bienestar en el contexto del trabajo es fundamental debido al potencial que tienen las condiciones de trabajo para funcionar como un vía hacia una fuerza laboral saludable y los impactos económicos y sociales que se derivan de ello” (2018)

Comprender que la capacitación formal dentro de la organización es más importante que simplemente desarrollar competencias es crucial. La formación no solo mejora las habilidades, sino que también desarrolla a las personas en su totalidad. Esto conlleva una serie de beneficios, como la reducción del tiempo necesario para realizar tareas, el aumento del empoderamiento del colaborador, una mayor implicación con el trabajo, y la disminución de los niveles de estrés.

15.3. Liderazgo Transformacional: Inspirando el bienestar laboral

Basados en Rueda et al. se plantea la necesidad de ir más allá de los modelos de liderazgo tradicionales en un mundo que se transforma constantemente y se globaliza cada vez más. Sugieren que modificar los enfoques basados en intercambios transaccionales y liderazgo autoritario, que podrían haber sido efectivos en el pasado. En su lugar, se hace imperativo la adopción de estilos de liderazgo más inclusivos y participativos, donde los colaboradores sean el foco central del proceso de liderazgo, asegurándose de que sus necesidades, expectativas y potencial sean reconocidos y atendidos (2024).

Según Deng et al. (2023), uno de los modelos más investigados empíricamente es el modelo de liderazgo de rango completo citado por Avolio y Bass (2002), que se compone de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo *laissez-faire*. De estos componentes, el liderazgo transformacional ha recibido una considerable atención en distintas investigaciones y se compone de cuatro factores centrales: “influencia idealizada conducta, influencia idealizada atribuida, motivación inspiracional y estimulación intelectual” (Moreno-Casado et al. 2021).

El liderazgo transformacional prioriza a las personas dentro de la organización, reconociendo su valía individual y estableciendo un entorno donde se sientan valoradas, escuchadas y motivadas. Para lograr esto, la comunicación fluida y transparente es fundamental en la creación de la relación entre el líder y su equipo, fomentando así una sinergia que permita la delegación, la autonomía, el desarrollo y el empoderamiento de los miembros del equipo. Además, el líder debe reconocer los logros y el esfuerzo de sus colaboradores a través de una retroalimentación constructiva.

Cuando se logra forjar una relación adecuada entre el líder y sus colaboradores se genera mayor compromiso. El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de inspirar y motivar a su equipo, fomentando un sentido de propósito y una visión compartida del futuro.

En el contexto del bienestar laboral, el liderazgo transformacional puede tener un impacto significativo en la autoestima y el compromiso de los empleados, creando un ambiente de trabajo en el que se sientan valorados, apoyados y empoderados para alcanzar su máximo potencial. El liderazgo transformacional, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva son competencias esenciales para el bienestar laboral y el éxito de cualquier organización.

CAPÍTULO 16:

GESTIÓN DE EMPRESAS SALUDABLES

La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su labor constante por la promoción de la salud dentro de las empresas han constituido los conceptos de «salud organizacional» y «empresa saludable» como parámetros fundamentales para la actuación de la gestión de la salud integral empresarial.

Así pues, la salud organizacional, describe el grado en que una organización mantiene el bienestar de sus empleados, minimiza los riesgos psicosociales y utiliza recursos de forma eficiente para el desarrollo y la sostenibilidad empresarial (OMS, 2010). Goetzel y Ozminkowski por su parte, presentan la salud organizacional como un enfoque integral que abarca la prevención de enfermedades, la promoción de la salud y el manejo de afecciones crónicas dentro del lugar de trabajo (2008).

Por lo tanto, un entorno de trabajo saludable no se limita a la ausencia de enfermedad, sino que también incluye el fomento activo del bienestar físico, mental y emocional de los empleados. Este enfoque holístico busca mejorar la calidad de vida de los trabajadores y, a su vez, mejorar la productividad y eficiencia de la organización.

El concepto de empresa saludable según la OMS (2010), se centra en un lugar de trabajo que promueve y protege la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores, así como la sostenibilidad del ambiente de trabajo. La OMS también ha establecido una iniciativa conocida como «Lugares de Trabajo Saludables», que abarca diversos aspectos de la salud en el lugar de trabajo.

16.1. Importancia de la gestión de las Empresas Saludables

La OMS (2010) establece que es necesaria la gestión de las empresas saludables, en primer lugar, porque se trata de un tema ético (las empresas tienen la responsabilidad de garantizar el derecho a condiciones laborales adecuadas). En segundo lugar, porque existe todo un cuerpo legal que exige garantizar un mínimo de protección a los trabajadores contra los riesgos laborales que puedan derivar en traumatismos o enfermedades.

En otro aspecto, porque constituye un tema de interés empresarial, ya que, para los empleadores, los beneficios de gestionar la salud organizacional incluyen una reducción en los costos de atención médica, una disminución en la tasa de ausentis-

mo, y un aumento en la productividad y compromiso laboral. Según Berry, Mirabito y Baun las empresas que invierten en la salud de sus trabajadores pueden disfrutar de una ventaja competitiva debido a una fuerza laboral más resiliente y comprometida (2010).

Adicionalmente, las empresas con una fuerza laboral saludable y programas de bienestar efectivos tienden a experimentar menores costos operativos, un mejor rendimiento financiero y una mayor capacidad para adaptarse y prosperar en un mercado cambiante. El bienestar de los empleados está intrínsecamente conectado con la sostenibilidad de la empresa y que las organizaciones que adoptan prácticas de salud y seguridad en el trabajo pueden esperar ver resultados positivos a largo plazo (Chu, Alder, Stocker y Jespersen, 2014).

Pilares de la Gestión de Empresas Saludables

Liderazgo y cultura organizacional

La participación de los Líderes en la creación y mantenimiento de iniciativas de salud en el lugar de trabajo es vital para la gestión de la Salud Empresarial. El liderazgo, no solo debe apoyar estos programas a nivel logístico y financiero, sino también participar activamente y dar ejemplo. Los líderes que priorizan la salud y el bienestar de sus empleados pueden influir significativamente en la actitud y el comportamiento de toda la organización, fomentando un ambiente en el que la salud se convierte en una parte central de la cultura empresarial. (Grawitch y Ballard, 2016) (Schein, 2010)

Construcción de una cultura de bienestar

Entendida ésta como un entorno organizacional que promueve y apoya el bienestar de los empleados, se logra a través de la implementación de recursos laborales que pueden ayudar a los empleados a alcanzar sus metas personales y profesionales, reducir la presión laboral y aumentar el compromiso laboral. La cultura de bienestar se nutre de prácticas, políticas y programas que valoran y mejoran la salud y el bienestar físico y psicológico (Bakker y Demerouti, 2017).

Participación de los empleados

Esta participación incluye el empoderamiento y compromiso por parte de los colaboradores y la gestión de una comunicación efectiva. Empoderar a los empleados significa darles la autonomía para tomar decisiones, proporcionarles los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva, y hacer que se sientan valiosos dentro de la organización. Un empleado empoderado es un empleado comprometido, y el compromiso es esencial para promover comportamientos saludables y una actitud positiva hacia las iniciativas de bienestar.

La comunicación abierta y transparente ayuda a los empleados a sentirse informados y conectados con la organización, lo que puede aumentar su participación en programas de salud y bienestar. La comunicación debe ser bidireccional, permitiendo no solo la distribución de información, sino también la retroalimentación de los empleados (Spreitzer, 1995).

Políticas de salud y seguridad laboral

En primera instancia, se trata de garantizar el cumplimiento de las normativas pertinentes para la protección de los empleados contra riesgos laborales y para la promoción de la salud en el lugar de trabajo. La Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA) proporciona directrices para garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable. Las políticas de salud y seguridad deben diseñarse para cumplir o superar estos estándares reguladores.

Sin embargo, es fundamental enfocarse en la promoción de la salud integral, abarcando el bienestar físico, mental y social de los empleados. Esto puede involucrar programas de manejo del estrés, iniciativas de actividad física, apoyo para dejar de fumar, nutrición y otros programas que aborden los determinantes más amplios de la salud. (Lautenschlager y Smith, 2006).

Caso 4. Estrategias Integrales de Organizaciones Saludables: Casos de Éxito Implementados en Ecuador

En el contexto actual, las organizaciones ecuatorianas están adoptando estrategias integrales para promover un entorno laboral más saludable y sostenible. Un ejemplo destacado es el de una institución financiera importante en el país que ha implementado una estrategia Wellness que abarca diversas dimensiones del bienestar de sus colaboradores, incluyendo aspectos financieros, ambientales, emocionales, ocupacionales, espirituales, sociales y físicos. A través de una plataforma digital (la aplicación llamada “Betterfly”), la institución rastrea el bienestar físico y psicológico de sus empleados, fomentando una cultura de salud integral.

Adicionalmente, esta organización promueve la sostenibilidad urbana mediante el uso de tecnologías verdes en el transporte y la implementación de un sistema de viabilidad compartida (mediante la aplicación “Try my ride”). También cuenta con una plataforma digital personalizada y dinámica (“Motivy”) que incentiva el compromiso organizacional que reconoce comportamientos y actitudes positivas, recompensando a los colaboradores con premios y puntos que pueden canjearse en instituciones o comercios aliados.

Por otro lado, la estrategia de una compañía de telecomunicaciones que opera en Ecuador tomó como base la voz de sus colaboradores, quienes han identificado la flexibilidad laboral y la desconexión digital como variables clave para su bienestar,

a partir de lo cual manejan en su estrategia el bienestar físico, emocional, digital y financiero.

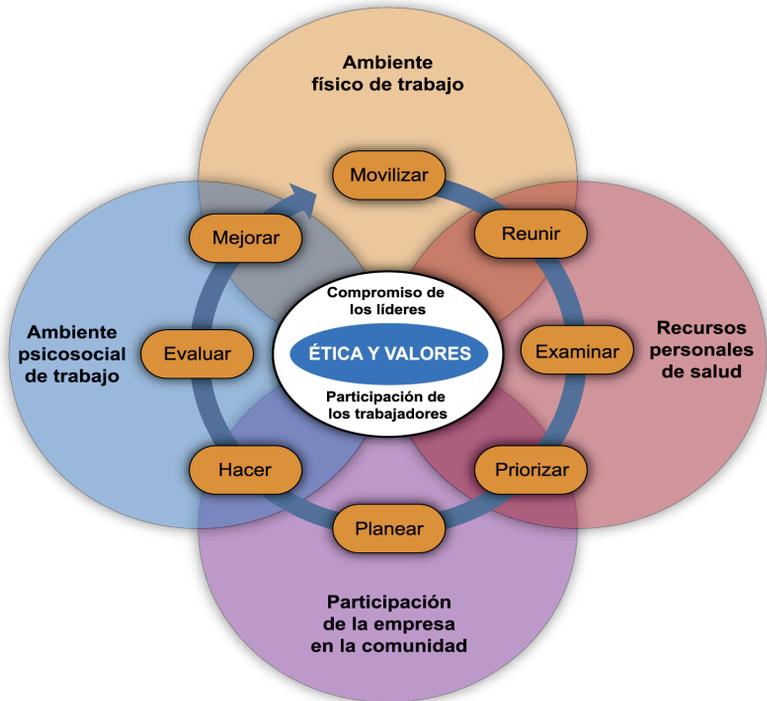
Lo notable de estos casos es la inclusión de la salud económica como un pilar fundamental de la estrategia Wellness, así como la implementación de iniciativas que apoyan a los colaboradores en la consecución de sus metas de vida saludable.

16.2. Modelos de Empresas Saludables

Modelo de Empresa Saludable de la OMS

El Modelo de Empresa Saludable de la OMS (Organización Mundial de la Salud), establecido en 2010, se enfoca en promover la salud y el bienestar de los trabajadores, a través de la implementación de principios de promoción de la salud en el trabajo y la creación de ambientes de trabajo físicos y psicosociales saludables.

Figura 15. Modelo de Gestión de Empresas Saludables



Fuente: Elaborado a partir de Organización Mundial de la Salud (2010)

A continuación, se detallan los aspectos clave relacionados con este modelo:

1. Ambiente físico de trabajo:

Este elemento se refiere a las condiciones físicas en las que se desarrollan las actividades laborales. Incluye aspectos ergonómicos de los puestos de trabajo, la iluminación, la ventilación, la temperatura, el ruido y la exposición a sustancias químicas, biológicas, así como las circunstancias de peligro físico en el trabajo, así como la seguridad en el entorno laboral. Un ambiente físico adecuado contribuye a prevenir lesiones, enfermedades laborales y a promover la salud y el bienestar de los trabajadores.

2. Recursos personales de salud:

Este elemento se centra en proporcionar a los empleados los recursos necesarios para mantener y mejorar su salud y bienestar. Esto incluye el acceso a servicios de atención médica preventiva y curativa, programas de promoción de la salud, apoyo para el equilibrio entre vida laboral y personal, así como el fomento de estilos de vida saludables. Brindar a los trabajadores los recursos y la información necesaria para cuidar su salud contribuye a su bienestar general y a su desempeño laboral.

3. Ambiente psicosocial de trabajo:

El ambiente psicosocial de trabajo se refiere a los aspectos del entorno laboral que influyen en la salud mental, emocional y social de los trabajadores. Incluye factores como la carga de trabajo, la autonomía laboral, el apoyo social, el liderazgo, el reconocimiento, la comunicación, el conflicto laboral y el equilibrio entre trabajo y vida personal. Un ambiente psicosocial saludable promueve la satisfacción laboral, previene el estrés laboral, mejora el clima organizacional y contribuye al bienestar general de los empleados.

4. Participación de la empresa en la comunidad:

Este elemento se refiere a la responsabilidad social de la empresa en contribuir al bienestar de la comunidad en la que opera. Involucra acciones como programas de voluntariado corporativo, colaboración con organizaciones sociales, apoyo a iniciativas comunitarias, promoción de valores éticos y sostenibilidad ambiental. La participación de la empresa en la comunidad no solo beneficia a la sociedad en general, sino que también fortalece la imagen corporativa, la motivación de los empleados y el sentido de pertenencia a la organización.

Estos cuatro elementos del modelo de gestión de empresas saludables de la OMS se complementan entre sí y buscan crear un ambiente laboral propicio para la

salud y el bienestar integral de los trabajadores. Al implementar este modelo, las organizaciones pueden mejorar la satisfacción laboral, reducir el ausentismo, aumentar la productividad y promover una cultura organizacional orientada al cuidado de la salud de sus empleados.

Modelo de Liderazgo en Salud y Bienestar de Edington (2009)

Este modelo es conocido por su enfoque en la prevención de enfermedades y la promoción de la salud en lugar de en el tratamiento de enfermedades una vez que ya han surgido. Según Edington (2009) los cinco niveles son:

Nivel 1: Protección de la salud: Estrategias que se enfocan en mantener la salud actual de los empleados a través de la prevención primaria, como vacunaciones, exámenes de salud y medidas de seguridad en el trabajo.

Nivel 2: Prevención de riesgos: Intervenciones dirigidas a mitigar los riesgos para la salud que ya existen, como programas para dejar de fumar, manejo del peso y detección temprana de enfermedades crónicas.

Nivel 3: Promoción temprana de la salud: Estrategias que se centran en la detección y tratamiento tempranos de afecciones médicas para prevenir la progresión de la enfermedad.

Nivel 4: Gestión de la enfermedad: Intervenciones para empleados con enfermedades crónicas establecidas, con el fin de gestionar efectivamente su condición y evitar complicaciones.

Nivel 5: Mejora de la calidad de vida: Estrategias que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los empleados, incluyendo aquellos con enfermedades crónicas o a largo plazo, a través de la promoción de un estilo de vida saludable y el apoyo en la gestión del equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Además de estos cinco niveles, Edington subraya la importancia del liderazgo y la cultura en la promoción de la salud y el bienestar dentro de la organización. Argumenta que el liderazgo es fundamental para establecer y mantener una cultura organizacional que valore y promueva la salud y el bienestar. Los líderes deben ser campeones de los programas de bienestar, modelar comportamientos saludables, y establecer políticas y prácticas que apoyen la salud y el bienestar de los empleados. La cultura de bienestar se convierte en parte de la identidad de la empresa, y las actitudes y comportamientos de los líderes son cruciales para inculcar y mantener esta cultura (2009).

El Modelo HERO (Health Enhancement Research Organization)

Es un método desarrollado en 2016 que se centra en identificar y promover las mejores prácticas en la gestión de la salud y el bienestar en el lugar de trabajo.

Se habla de indicadores “Hero” (hace alusión a la palabra héroe en inglés junto con el acrónimo) que promueven el bienestar y salud laboral en contraposición a los indicadores “antihero” que reflejan problemas en la salud organizacional. Este modelo proporciona una estructura de puntuación que permite evaluar y comparar programas de bienestar en las organizaciones.

Figura 16. Gestión organizacional con indicadores HERO



Fuente: Elaborado a partir de Salanova, Llorens y Martínez (2016)

Según Salanova, Llorens y Martínez (2016) el Modelo HERO comprende los siguientes componentes:

1. Mejores prácticas en gestión de salud y bienestar: El Modelo HERO se basa en identificar y promover las mejores prácticas en la gestión de la salud y el

bienestar en el entorno laboral. Estas prácticas pueden incluir estrategias efectivas de promoción de la salud, programas de bienestar innovadores, políticas de apoyo al equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y enfoques que fomenten un entorno de trabajo saludable y positivo.

2. Estructura de puntuación para evaluar programas de bienestar: El Modelo HERO proporciona una estructura de puntuación que permite a las organizaciones evaluar la efectividad y el impacto de sus programas de bienestar. Esta estructura de puntuación generalmente incluye criterios y métricas específicas que se utilizan para medir el rendimiento de los programas de bienestar en áreas clave, como la participación de los empleados, los resultados de salud, el retorno de la inversión (ROI) y la satisfacción de los empleados.

3. Al utilizar la estructura de puntuación del Modelo HERO, las organizaciones pueden evaluar de manera sistemática sus programas de bienestar, identificar áreas de mejora y comparar su desempeño con las mejores prácticas de la industria. Esta evaluación basada en datos ayuda a las organizaciones a tomar decisiones informadas sobre cómo optimizar sus programas de bienestar para promover la salud y el bienestar de los empleados de manera efectiva y sostenible.

El Modelo de Salud Organizacional de Goetzel y Ozminkowski (2008)

Este modelo identifica cinco componentes clave para la salud organizacional y propone estrategias basadas en datos para promover la salud en el lugar de trabajo (Goetzel 2014).

1. Liderazgo comprometido:

Se refiere a la importancia de que los líderes de la organización estén comprometidos con la promoción de la salud y el bienestar de los empleados, estableciendo políticas y programas que fomenten un entorno de trabajo saludable.

2. Cultura de bienestar:

Consiste en crear una cultura organizacional que valore y promueva la salud y el bienestar de los empleados, fomentando hábitos saludables y apoyando el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

3. Ambiente físico seguro:

Se refiere a la creación de un entorno de trabajo seguro y saludable que

promueva la actividad física, la ergonomía y la prevención de lesiones en el lugar de trabajo.

4. Prácticas saludables en el lugar de trabajo:

Incluye la implementación de programas y políticas que fomenten estilos de vida saludables, como la promoción de la actividad física, la alimentación saludable y la gestión del estrés.

5. Beneficios y programas de salud:

Se refiere a la provisión de beneficios y programas de salud integrales que apoyen la salud y el bienestar de los empleados, como seguros médicos, programas de bienestar, asesoramiento y servicios de apoyo.

En cuanto a las estrategias de promoción de la salud basadas en datos, este enfoque implica la recopilación, análisis y uso de datos para identificar las necesidades de salud de los empleados, evaluar la efectividad de los programas de salud existentes y tomar decisiones informadas sobre las intervenciones de salud en el lugar de trabajo. Al utilizar datos, las organizaciones pueden diseñar estrategias personalizadas y efectivas que aborden las necesidades específicas de sus empleados, mejorando así la salud organizacional en general (Goetzel, 2014).

16.3. Proceso de gestión de empresas saludables

Evaluación de necesidades y diagnóstico

Antes de que cualquier empresa pueda implementar un programa eficaz de salud y bienestar laboral, es esencial llevar a cabo una evaluación de necesidades y diagnóstico que permita identificar las áreas prioritarias y las necesidades específicas de la fuerza laboral. Esta evaluación es la base sobre la cual se pueden construir estrategias personalizadas y dirigidas (Houtman et al., 2007).

Las herramientas y métodos de evaluación son variados, y su elección depende de varios factores, incluyendo el tamaño de la empresa, la naturaleza del trabajo, los recursos disponibles, y los objetivos específicos del programa de bienestar. Entre las herramientas más comunes están las encuestas de salud y estilo de vida, las evaluaciones de riesgos para la salud, las auditorías del lugar de trabajo, y los análisis de datos de salud existentes, como las tasas de ausentismo y las reclamaciones de seguros de salud.

Houtman et al. proporcionan una guía extensa sobre los métodos de evaluación en el contexto laboral europeo, destacando la importancia de un enfoque integral que no solo cubra los factores de riesgo físicos sino también los psicosociales. Señalan la relevancia de evaluar el estrés laboral, la satisfacción en el trabajo, y la calidad de vida relacionada con el trabajo, como indicadores claves del bienestar de los empleados (2007). Además, recomiendan el uso de indicadores objetivos y subjetivos para obtener una imagen completa de la salud de los trabajadores y la cultura de salud organizacional (Houtman et al., 2007).

Un modelo efectivo de evaluación de necesidades y diagnóstico debe incluir la participación y el feedback de los empleados. Esto no solo mejora la precisión de los datos recogidos, sino que también fomenta la participación de los empleados y la aceptación del programa de bienestar.

Diseño de programas de bienestar

Intervenciones basadas en evidencia: Las intervenciones deben estar respaldadas por investigación científica que demuestre su eficacia en la mejora de la salud y el bienestar de los empleados. Las intervenciones pueden incluir una variedad de estrategias, como programas de actividad física, iniciativas de alimentación saludable, gestión del estrés, apoyo para dejar de fumar y programas de detección de enfermedades. Al diseñar estas intervenciones, es crucial considerar la evidencia disponible sobre lo que funciona y lo que no, y adaptar las intervenciones a las necesidades específicas y el contexto de la organización (Krekel, Ward, y De Neve, 2019). Casos de estudio y mejores prácticas: Las mejores prácticas destacadas incluyen la alineación de programas de bienestar con los objetivos estratégicos de la empresa, la obtención de apoyo y compromiso de la alta dirección, la personalización de las intervenciones y la creación de un entorno que facilite comportamientos saludables (Goetzel et al., 2014).

Implementación y gestión del cambio

Modelos de cambio organizacional (Kotter, 1996)

John P. Kotter, en su libro “Leading Change”, describe un modelo de ocho pasos para el cambio organizacional. Estos pasos incluyen establecer un sentido de urgencia, crear una coalición poderosa, desarrollar una visión y estrategia, comunicar la visión del cambio, empoderar a los empleados para actuar sobre la visión, generar victorias a corto plazo, consolidar las ganancias y producir más cambio, y anclar los nuevos enfoques en la cultura de la organización (1996). Este modelo es útil para los

líderes que buscan implementar programas de bienestar y otros cambios relacionados con la salud en sus organizaciones. Proporciona un marco para planificar y ejecutar cambios que sean sostenibles y que tengan el apoyo de toda la organización.

Gestión de la resistencia al cambio

Un elemento crucial en la intervención de Empresas Saludables (y también para cualquier intervención psicosocial que se realice), es la gestión de la resistencia al cambio ya que este es el principal obstáculo que se suele presentar. Kegan y Lahey abordan el tema de la resistencia al cambio, un desafío común al implementar nuevos programas y políticas en cualquier organización. En su libro “How the Way We Talk Can Change the Way We Work”, proponen métodos para superar la resistencia al cambio al identificar y abordar las creencias y suposiciones subyacentes que impiden el progreso. Sugieren que al entender las “inmunidades al cambio” y trabajar directamente con ellas, los líderes pueden ayudar a los empleados a adoptar nuevas prácticas de salud y bienestar más eficazmente (2001). Este enfoque requiere una comunicación efectiva, la creación de un entorno seguro para el cambio y el empoderamiento de los empleados para participar activamente en el proceso de cambio.

Referencias

- Ander Egg, E. (1965). *Introducción a las Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Humanitas.
- Aranda, C., Pando, M. y Avalos, A. (2011). Factores de riesgo psicosocial en el trabajo: Apreciaciones teóricas y metodológicas. *PIENSO en Latinoamérica*. Primera Edición.
- Aristizábal, G., et al. (2011). El modelo de promoción de la salud de Nola Pender: Una reflexión en torno a su comprensión. *Enfermería universitaria*, 8 (4), 16-23. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632011000400003&lng=es&tlng=es
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008. Quito. Recuperado de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2017). *Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el acoso laboral*. Recuperado de <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/2010/1/33.%20Ley%20Org%C3%A1nica%20Reformatoria%20para%20prevenir%20el%20Acoso%20Laboral.pdf>
- Asamblea Nacional República del Ecuador (2024). *Ley Orgánica Reformatoria para la erradicación de la violencia y el acoso en todas las modalidades de trabajo*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Becerra, C. A. N. (2024). La Inteligencia Artificial y los riesgos psicosociales en el trabajo: El deber de prevención frente al uso de las nuevas tecnologías en las dinámicas laborales del siglo XXI. *Laborem*, 22(29), 83-107. <https://doi.org/10.56932/laborem.22.29.4>
- Bell, T. (2021). Onboarding: Improving employer and employee relations. *Certified Public Manager® Applied Research*, 2(1), 1-8. Recuperado de: <https://scholarworks.sfsau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=cpmar>
- Blum, T. C., & Roman, P. M. (1995). Cost-effectiveness and preventive implications of employee assistance programs. *National Institute on Drug Abuse*. Recuperado de <https://ia601300.us.archive.org/27/items/costeffectiveness00blum/costeffectiveness00blum.pdf>
- Bolaños-Cerón, Á. D. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134-146. ISSN 2539-0716. Recuperado de <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/RevistaBiumar/article/download/2331/2563/5780>
- Bora, L. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29, 44e52.
- Borao, B. (2023). Reclutamiento y diseño de puestos de trabajo para el desarrollo de talentos en la empresa: Un modelo innovador [Trabajo Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales]. <http://hdl.handle.net/11531/73605>
- Castilla-Molina, Elkin, Castilla-Molina, Engels E., Ferrer-Añel, María, & Ovallos-Gazabon, David. (2022). Uso de la realidad virtual inmersiva para reducir el riesgo psicosocial en el contexto laboral. *Información tecnológica*, 33(6), 1-10. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600001>

Centro de Referencia de Organización del Trabajo y Salud e Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud (ISTAS). (2010). Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 1.5) para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales para empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras (1era edición). Barcelona. Recuperado de: https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/manual_metodo.pdf

Charria, V., Sarsosa, K., & Arenas, F. (2011). Factores de riesgo psicosocial laboral: métodos e instrumentos de evaluación. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 29(4), 380-391. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/120/12021522004.pdf>

Chiang, M., Riquelme, G. y Rivas, P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia & trabajo*, 20 (63), 178-186. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>

Comité Mixto OIT/OMS de Medicina del Trabajo. (1984). Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. Ginebra. Recuperado de <http://www.factorpsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf>

Consiglio, C.; Massa, N.; Sommovigo, V.; Fusco, L. Techno-Stress Creators, Burnout and Psychological Health among Remote Workers during the Pandemic: The Moderating Role of E-Work Self-Efficacy. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2023, 20, 7051. <https://doi.org/10.3390/ijerph20227051>.

Córdova Campaña, E. R., Rodríguez Vásconez, A. I., Suasnavas Bermúdez, P. R., & Vilaret Serpa, A. (2022). Instrumentos de identificación del mobbing o acoso laboral en Iberoamérica: una mirada desde el riesgo psicosocial. *Revista Conecta Libertad*, 6(3), 57–76. Recuperado de <https://revistaitsl.itslibertad.edu.ec/index.php/ITSL/article/view/297>

Curso de Zuniga, S. M. (2013). Personalidad resistente, autoevaluaciones básicas y capital psicológico en el modelo de demandas y recursos laborales [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Biológica y de la Salud.

Day, A., Kelloway K., Hurrell J., (2014). *Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces*. Editorial Offices. United Kingdom.

Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>

Dhillon, R. & Chi Nguyen, Q. 2023. Strategies to Respond to a VUCA World. Department of Business Administration BUSQ01 Strategic Thinking Lunds Universitet. Suecia.

Edgington, D. W. (2009). *Zero Trends: Health as a Serious Economic Strategy*. Ann Arbor, MI: Health Management Research Center, University of Michigan.

Eidman, L., & Basualdo Falleau, S. E. (2024). Tecnoestrés en estudiantes universitarios argentinos en pandemia COVID-19. *ACADEMO*, 11(1), 1-8. <https://doi.org/10.30545/academo.2024.ene-abr.1>

Fernández de Pinedo, I. (1982). NTP 15: Construcción de una escala de actitudes tipo Likert. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/195574/NTP+15+Construcci%C3%B3n+de+una+escala+de+actitudes+tipo+Likert.pdf/f5eee915-e80d-4c50-8f9f-5783e64f4449>

Ferrer Puig, R., Fidalgo Vega, M., Gallego Fernández, Y., García Maciá, R., Nogareda Cuixart, C., & Pérez Zambrana, G. (2010). Acoso psicológico en el trabajo: Diario de incidentes.

Ministerio de Trabajo e Inmigración, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado de: <https://www.insst.es/documents/94886/96076/Acosopsicologico+en+el+trabajo+Diario+de+incidentes.pdf/51917f32-fb64-408d-88be-7bba9df477ca?t=1525964880783>

Ferrer, R. (2020). Riesgos Psicosociales: Experiencia y Metodología. En Observatorio Internacional de la Cultura Preventiva (Presidencia), IV Foro Internacional de la Cultura de la Prevención en el lugar del trabajo. Congreso llevado a cabo en Islas Canarias, España.

Fidalgo Vega M. (s/f). NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (II): consecuencias, evaluación y prevención. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España. Recuperado de: https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_705.pdf

Fidalgo Vega M. (2003). NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (I): definición y proceso de generación. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), España. Recuperado de: https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_704.pdf/9a205bee-9bd7-4221-a1ae-39b737974768

Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 1-21, <https://doi.org/10.3390/admsci13030079> Recuperado de: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/275544/1/admsci-13-00079.pdf>

Goetzel, R. Z., Henke, R. M., Tabrizi, M., Pelletier, K. R., Loepcke, R., Ballard, D. W., ... & Serxner, S. (2014). Do workplace health promotion (wellness) programs work? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), 927-934. Recuperado de: https://sph.unc.edu/wp-content/uploads/sites/112/2015/08/R.Goetzel.Workplace_Wellness.2014.pdf

Gómez, E. (2021). Confianza en los procesos de reclutamiento y selección. Reflexiones en torno a la educación superior. En OCIDES (Eds.), *Educación superior y mundo del trabajo: Perspectivas teóricas, gestión y experiencias colaborativas a 10 años del encuentro BIESTRA en Chile*, 61-72. Recuperado de: https://vertebralchile.cl/wp-content/uploads/2021/11/Educacion_Superior_y_Mundo_del_Trabajo_2021_OCIDES_Eds.pdf

Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2016). The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees. *American Psychological Association*. Recuperado de: <https://www.apa.org/pubs/books/The-Psychologically-Healthy-Workplace-Intro-Sample.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México: McGraw-Hill Education. Recuperado de: [https://apiperiodico.fjalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf](https://apiperiodico.fjalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.fjalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley.

Houtman, I., Jettinghoff, K., & Cedillo, L. (2007). Raising awareness of stress at work in developing countries: A modern hazard in a traditional working environment - Advice to employers and worker representatives. *Protecting Workers' Health Series No. 6*. World Health Organization. Recuperado de: https://www.ospedalesicuro.eu/attachments/article/408/ISO-TC159-SCI_N0195_Raising_awareness_of_Stress_at_Work_in_d.pdf

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS]. (2004). Decisión 584 Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. Ecuador. Recuperado de <https://oiss.org/wp-content/uploads/2018/12/decision584.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS]. (2016). Resolución C.D. 513 reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo. Ecuador. Recuperado de: <https://sart.iesgob>

ec/DSGRT/norma_interactiva/IESS_Normativa.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2019). Encuesta Nacional sobre Relaciones Familiares y Violencia de Género contra las Mujeres (ENVIGMU). Recuperado el 28 de noviembre de 2023, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Violencia_de_genero_2019/Boletin_Tecnico_ENVIGMU.pdf

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSHT). (s.f.). Riesgos Psicosociales. Recuperado de <https://www.insst.es/riesgos-psicosociales2>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. (1995). NTP 450: Factores psicosociales: fases para su evaluación. [Documento técnico]. Recuperado de https://www.insst.es/documents/94886/326853/ntp_450.pdf/22c94636-ea65-455b-a98d-f31bc3ca270e?-version=2.0&t=1638264279347

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. (1998). NTP 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales, España. Recuperado de https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_476.pdf/de8bdee0-e8f5-46c7-b4c0-1d0f62e9db69

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. (2000). NTP 730: Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial https://www.insst.es/documents/94886/538970/EI+efecto+sobre+la+salud+de+los+riesgos+psicosociales+en+el+trabajo+una+visi%C3%B3n+general.pdf/7b79def3-88be-4653-8b0e-7518ef66f518?t=1551312519071https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_730.pdf/55c1d085-13e9-4a24-9fae-349d98deeb8a

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. (2009). Experiencias en intervención psicosocial. Más allá de la evaluación del riesgo. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, O.A., M.P. [INSST]. (2018). El efecto sobre la salud de los riesgos psicosociales en el Trabajo: Una visión General. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), España. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/538970/EI+efecto+sobre+la+salud+de+los+riesgos+psicosociales+en+el+trabajo+una+visi%C3%B3n+general.pdf/7b79def3-88be-4653-8b0e-7518ef66f518?t=1551312519071>

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo [INSST], O. A., M. P. (2020). Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas: Manual de usuario. Madrid. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/7110902/M%C3%A9todo%20para%20la%20evaluaci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20factores%20psicosociales%20en%20peque%C3%B1as%20empresas.pdf>

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo [INSHT], O.A., M.P. (2021). NTP 1.66 Modelo de demandas y recursos laborales: Marco teórico. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/566858/NTP+1166+Modelo+de+demandas+y+recursos+laborales.+Marco+te%C3%B3rico+.-+A%C3%B1o+2021.pdf/d378faa8-05eb-8642-78bc-163f7ca34444?-version=1.0&t=1639572327442>

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo [INSHT], O.A., M.P. (2022). Directrices básicas para la gestión de los riesgos psicosociales. Madrid. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/2927460/Directrices+basicas+para+la+gestion+de+los+riesgos+psicosociales+2022.pdf/e4e0720b-9c0b-5859-a38e-f7f2ea8f4636?t=1649332335098>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT], O.A., M.P. (2024). Parte 4. Ergonomía y psicosociología aplicada. Recuperado de <https://www.insst.es/docu>

ments/94886/4155701/Tema%2012.%20La%20evaluaci%C3%B3n%20de%20riesgos%20psicosociales.pdf

Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales [OSALAN]. (2014). Guía de Prevención de Riesgos Psicosociales. Recuperado de https://saludlaboral.org/wp-content/uploads/2019/04/1_guia_riesgos_psicosociales.pdf

International Labour Office [ILO], International Council of Nurses [ICN], World Health Organization [WHO], & Public Services International [PSI]. (2005). Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector. The Training Manual. Recuperado de https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_108542.pdf

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books. Recuperado de <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1955102>

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). How the way we talk can change the way we work: Seven languages for transformation. Jossey-Bass.

Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279. <http://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business Review Press.

Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *Saïd Business School WP 2019-04*.

López, S., & Martínez, P. (2023). Estrategias de prevención del burnout en entornos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo*, 34(2), 145-159.

Marciano, J. & Solorzano, J. (2022). Engagement in the public servers of a peruvian military entity. Instituto de Gobierno y Gestión Pública del Fondo editorial de la Universidad de San Martín de Porres. Lima. Recuperado de <https://core.ac.uk/reader/539343510>

Martín Daza F., & Pérez Bilbao, J. (1995). NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales. Recuperado de https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_443.pdf/35f6978d-1338-43c3-ace4-e81dd39c11f0

Martínez, M. (2018). Psychological contract in Mexican employees: Relational and transactional obligations beliefs. *Acta de Investigación Psicológica*, 8(2), agosto 2018. <https://doi.org/10.22201/fpsi.20074719e.2018.2.05>

Mejías García A., Carbonell Vayá E., Gimeno Navarro M. y Fidalgo Vega M., (2011). NTP. 891. Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (I). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. Recuperado de: <https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp-891%20w.pdf/ff0d5beb-4c6e-417e-b73f-16ca8544ca05>

Ministerio del Trabajo Ecuador. (2018). Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial. Dirección de Seguridad, Salud en el Trabajo y Gestión Integral de Riesgos, Ecuador. Recuperado de https://www.insistec.ec/images/insistec/02-cliente/07-des-cargas/3_GU%C3%8DA%20PARA%20LA%20APLICACI%C3%93N%20DEL%20CUESTIONARIO%20DE%20EVALUACI%C3%93N%20DE%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf

Moncada I., Lluís, S., Llorens Serran, C., Kristensen, T. S., & Vega Martínez, S. (s/f). NTP 703: El método COPSOQ (ISTAS21, PSQCAT21) de evaluación de riesgos psicosociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. Ministerio del Trabajo y Asun-

tos Sociales, España. Recuperado de https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_703.pdf/2c8e594e-6330-429e-ae3d-f03d590ae087

Moncada, S., Llorens, C., Andrés, R., Moreno, N., & Molinero, O. (2014). Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales para empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras (1era edición). Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud (ISTAS) Barcelona. Recuperado de [https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Coproq%20\(24-07-2014\).pdf](https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Coproq%20(24-07-2014).pdf)

Moncada, S., Llorens, C., Andrés, R., Moreno, N., & Molinero, O. (2015). CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la sensibilización sobre los riesgos psicosociales en el trabajo. Recuperado de [https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/COPSOQ%20Istas21%20Versi%C3%B3n%202%20sensibilizaci%C3%B3n%20\(1\).pdf](https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/COPSOQ%20Istas21%20Versi%C3%B3n%202%20sensibilizaci%C3%B3n%20(1).pdf)

Moreno Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A., Martínez Gamarra, M., & Gálvez Herrer, M. (2007). Assessing Workplace Bullying: Spanish Validation of a Reduced Version of the Negative Acts Questionnaire. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 449-457. <https://www.redalyc.org/pdf/172/17210225.pdf>

Moreno Jiménez, B., & Báez León, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales,+formas,+consecuencias,+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf>

Moreno-Casado, H., Leo, F. M., López-Gajardo, M. A., García-Calvo, T., Cuevas, R., & Sánchez-Oliva, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Anales de Psicología*, 37(2). <https://doi.org/10.6018/analesps.37.2.425351>

Nogareda Cuixart, C. (1991). NTP 296: El grupo de discusión. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España. Recuperado de https://www.insst.es/documents/94886/327166/ntp_296.pdf/3ff05a00-c12a-4380-a6f5-9b4033fb23e0

Nogareda, C., y Almodóvar Molina, A. (2003). NTP 702: El proceso de evaluación de los factores psicosociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España. Recuperado de https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_702.pdf/1b193134-8856-4dc9-b48c-d39ecbe80b49

Observatorio de Riesgos Psicosociales [UGT]. (2012). Ficha de Prevención 13: Evaluación de Riesgos Psicosociales. España: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales. Recuperado de https://www.ugt.es/sites/default/files/node_gallery/Galer-a%20Publicaciones/FichasObservatorio%2013.pdf

OEA. (2012). Segundo Informe de Seguimiento a la Implementación de las Recomendaciones del Comité de Expertas del MESECVI. Washington. Recuperado de <http://www.oas.org/es/mesecvi/docs/mesecvi-segundoinformemeseguiamiento-es.pdf>

Oficina Internacional del Trabajo y Lloyd's Register Foundation. (2023). Experiencias de violencia y acoso en el trabajo: Primera encuesta mundial. Ginebra. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_884354.pdf

Olaya-Martínez, A. (2020). Rutas contra el silencio: análisis de los mecanismos para el manejo y prevención del acoso sexual al interior de la Universidad de Antioquia (Colombia). *El Ágora USB*, 20(1), 142-156. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/agor/v20n1/1657-8031-agor-20-01-142.pdf>

Oncins de Frutos, M., & Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. (1997). NTP 283: Encuestas: metodología para su utilización. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España. Recuperado de https://www.insst.es/documents/94886/327166/ntp_283.

pdf/305322a8-b6c7-47f1-af4d-3ad948a48440

Oncins de Frutos, M., y Almodóvar Molina, A. (1995). NTP 450: Factores psicosociales: fases para su evaluación. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, España. Recuperado de <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/05/NTP-450-Factores-psicosociales-Fases-para-su-evaluación.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2016). Estrés en el trabajo: Un reto colectivo. Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín – Italia. Recuperado de https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_466549.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Convenio sobre la violencia y el acoso (núm. 190). Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa. Recuperado de <https://www.ilo.org/es/publications/gestion-de-la-diversidad-y-promocion-de-la-igualdad-en-la-empresa-guia-de>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). Gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia de COVID-19. Ginebra. Recuperado de https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_763314.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). Gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia de COVID-19. Ginebra. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_763314.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). La violencia y el acoso en el mundo del trabajo: Guía sobre el Convenio núm. 190 y sobre la Recomendación núm. 206. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_830029.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2012). Género, salud y seguridad en el trabajo. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_227404.pdf

Organización Mundial de la Salud. (2010). Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción: para empleadores, trabajadores, responsables de políticas y profesionales. Recuperado de https://www3.paho.org/hq/dmdocuments/2010/Healthy%20Workplaces_Print%20Version_SPANISH.pdf

Ortiz-Fune, C. (2018). Burnout como inflexibilidad psicológica en profesionales sanitarios: revisión y nuevas propuestas de intervención desde una perspectiva contextual-funcional. *Apuntes De Psicología*, 36(3), 135-144. <https://doi.org/10.55414/8jfbasa09>

Pando Moreno, M., Aranda Beltrán, C., & Olivares Álvarez, D. M. (2012). Análisis factorial confirmatorio del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT-PANDO) para Bolivia y Ecuador. *Liberabit: Revista Peruana de Psicología*, 18(1), 27–36. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v18n1/a04v18n1.pdf>

Pérez Bilbao, J., & Nogareda Cuixart, C. (2012). NTP 926: Factores psicosociales: metodología de evaluación. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT], Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales, España. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/326879/926w.pdf/cdecdb91-70e8-4cac-b353-9ea39340e699>

Pérez Bilbao, J., & Sancho Figueroa, T. (1997). NTP 507: Acoso sexual en el trabajo. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales, España. Recuperado de https://www.insst.es/documents/94886/327064/ntp_507.pdf/e11e310-ef40-4572-bf27-fd4fa908523b”

Pontificia Universidad Javeriana de Colombia/Ministerio de Protección Social. (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Colombia. Recuperado de <https://posipedia.com.co/wp-content/uploads/2019/08/bateria-instrumento-evaluacion-factores-riesgo-psicosocial.pdf>

Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69-93. <http://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.69>

Rivera Revuelta, J., & Abuín, M. (2005). Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60 Leymann Inventory of Psychological Terrorization Modificado. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Luis-De-Rivera/publication/28172148_Cuestionario_de_estrategias_de_acoso_psicologico_el_LIPT-60_Leymann_Inventory_of_Psychological_Terrorization_en_version_espanola/links/5971bf500f7e9b25e8606cc5/Cuestionario-de-estrategias-de-acoso-psicologico-el-LIPT-60-Leymann-Inventory-of-Psychological-Terrorization-en-version-espanola.pdf

Royo Beberide, S. (1984). NTP 107: Diseño y realización de entrevistas. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España. Recuperado de https://www.insst.es/documents/94886/326801/ntp_107.pdf/0adb5495-1104-4063-9c5f-e51c96044a94

Rubio Casanova, J. (2016). Evaluación de factores de riesgo psicosocial en los trabajadores de la Unidad Renal Nefrodial S.A.S en el segundo semestre del año 2016. [Tesis de especialización, Fundación Universitaria del Área Andina, Escuela de Posgrados Ciencias de la Salud, Especialización en Gerencia en Salud y Seguridad en el Trabajo, Bogotá D.C.]. Recuperado de: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/633>

Rueda-López, R., Aja-Valle, J., García-García, L., & Vázquez-García, M. J. (2024). La influencia del liderazgo inclusivo sobre el bienestar laboral de las personas trabajadoras. *Revista Galega de Economía*, 33(1), 1-25. SSN-e: 2255-5951. <https://doi.org/10.15304/rge.33.1.9412> Recuperado de <https://revistas.usc.gal/index.php/rge/article/view/9412/13674>

Saks, A. 2022. Gestión solidaria de los recursos humanos y compromiso de los empleados. *Human Resource Mangment Review*. Volumen 32, Número 3.

Salanova M., Libano M., Llorens S. y . Schaufeli W., (2007). NTP 759. La adicción al trabajo. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. Recuperado de: <https://www.insst.es/documents/94886/326775/759.pdf>

Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184. Recuperado de: https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2016_Salanova-Llorens-Mart%C3%ADnez.pdf

Salazar, E. (2019). El Tecnoestrés y su efecto sobre la productividad individual y sobre el estrés de rol en trabajadores chilenos: Un estudio psicométrico y predictivo. (Tesis doctoral, Universidad Oberta da Catalunya). Recuperado de <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/103666/1/Tesis+Doctoral+El+Tecnoestr%C3%A9s+y+su+efecto+sobre+la+productividad+individual+y+sobre+el+estr%C3%A9s+de+rol+en+trabajadores+chilenos+-+un+estudio+psicom%C3%A9trico+y+predictivo-.pdf>”

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. Recuperado de https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

Secretaría del Trabajo y Previsión Social México. (2018). *Guía Informativa NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial: Identificación, análisis y prevención*. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). *NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Estados Unidos Mexicanos. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0

Smith, M. J., Carayon, P., Sanders, K. J., Lim, S. Y., & LeGrande, D. (1992). Employee stress and health complaints in jobs with and without electronic performance monitoring. *Applied Ergonomics*, 23(1), 17-27. [http://doi.org/10.1016/0003-6870\(92\)90213-U](http://doi.org/10.1016/0003-6870(92)90213-U)

Soriano-Tarin, G., Guillén Robles, P., García Maciá, R., Carballo López, M. E., Chancha Díaz, A., & Catalina Romero, C. (2024). *Protocolo PSICOV2023: Guía de recomendaciones para la vigilancia específica de la salud de trabajadores expuestos a riesgos psicosociales* (Edición 01). Madrid: Affor Prevención Psicosocial, S. L.

Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions*. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/256865?seq=1>

Sticco, G., & Villanueva, C. (2022). *La violencia laboral en Ecuador en el marco del Convenio 190 OIT. GROW – Género y Trabajo y Fundación Friedrich Ebert - FESminismos*. Recuperado de <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/chile/19752-20221125.pdf>

Superintendencia de Seguridad Social, Pérez-Franco, J. M., Candia-Tapia, M., & Cea-Araya, K. (2023). *Manual del Método Cuestionario CEAL-SM7/SUCESO: Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral-Salud Mental (Segunda Versión). Unidad de Prevención y Vigilancia de la Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, Chile*. Recuperado de https://www.suseso.cl/606/articulos-695449_recurso_4.pdf

Téllez, J., Castañeda, J., & Cortés, A. (2022). *Critical factors of the external environment for the organizations: A look at the VUCA world*. *Franco Semillas del Saber - Edición especial*, e-ISSN 2805-7511, 157-166.

Terente, G., & Muñoz Menendez, S. (2023). *Guía de actuación ante situaciones de violencia interna en el trabajo [Internet]*. Instituto Asturiano de Prevención de Riesgos Laborales. Recuperado de https://www.iaprl.org/images/contenidos/biblioteca-publicaciones-y-campanas/publicaciones/monografias/guia_actuacion_situaciones_violencia_interna_en_trabajo.pdf

Vallejo-Noguera, F. F., Rubio-Endara, O. W., López-Zambrano, J. R., & Véliz-Gutiérrez, O. N. (2020). *Acercamientos conceptuales a los modelos de riesgos psicosociales para la salud de Karasek y Siegrist en trabajadores de Ecuador. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(9), 707-721. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9092689>

Vega Martínez S. (2001). *NTP 603: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I)*. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. España. Recuperado de https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_603.pdf/f15ca511-259c-480b-9f12-28ef5349b3c1

Vega Martínez, S. (2010). *NTP 860: Intervención psicosocial: Guía del INRS para agentes de prevención*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales, España. Recuperado de <https://www.insst.es/docu>

ments/94886/328681/860w.pdf/c70e8366-0fba-40b4-b1cb-340dc65dfbaeÇ

Vida Fabuel, M., & Pérez de León, J. (2024). CopPsoQistas21, versión 2 Manual de uso del programa informático. Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud (ISTAS). Barcelona. Recuperado de [https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual_aplicacion_informati-ca\(29-07-2014\).pdf](https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual_aplicacion_informati-ca(29-07-2014).pdf)

Wang, J., Van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A., & Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103859. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>

Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., & Semkina, A. (2018). Well-being through learning: a systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 247–268. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1435529>

Yanez-Corrales, A. C., Ortiz-Londoño, S., & Medina-Maldonado, V. (2020). Workplace Violence in the Health Sector: Validez y adaptación del instrumento al idioma español, en el contexto ecuatoriano para tipos de violencia. *Horizonte De Enfermería*, 31(1), 3–16. Recuperado de <https://ojs.uc.cl/index.php/RHE/article/view/14156>

Zambrano Celly, J. J., & Suasnavas, P. (2012). Assessing psychosocial risks at work in oilfield personnel: A case study. Trabajo presentado en la International Conference on Health, Safety and Environment in Oil and Gas Exploration and Production, Perth, Australia. <https://doi.org/10.2118/156994-MS>

Como logro que resalta los avances académicos en aspectos relacionados con la psicología laboral, este libro, escrito por importantes expertos del Ecuador, compendia información organizada en cinco partes que inician con la introducción a la psicología laboral, incluida la ilustración de los principales modelos explicativos del estrés en el trabajo, así como de los conceptos relacionados con los factores y los riesgos psicosociales, y de manera especial dedica parte del texto a reconocer la evolución de la psicología laboral en el Ecuador.



ISBN: 978-9942-808-69-1

