

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK  
FACULTAD DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

PLAN DE TITULACIÓN:

GESTIÓN TÉCNICA DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN LA  
EMPRESA PROCESADORA DE JUGUETES CANINOS  
AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

Realizado por:

JENNY CAROLINA ALBUJA LEÓN

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

QUITO, AGOSTO DE 2013



## DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Jenny Carolina Albuja León, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....

Jenny Carolina Albuja León

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado  
**“GESTIÓN TÉCNICA DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN LA EMPRESA  
PROCESADORA DE JUGUETES CANINOS AGROINDUSTRIAL  
AGROCUEROS S.A.”**

Realizado por el alumno

**JENNY CAROLINA ALBUJA LEÓN**

Como requisito para la obtención del título de

**MAGISTER EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**

ha sido dirigido por el profesor

**MBA., M.Sc. PABLO SUASNAVAS**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....  
**MBA., M.Sc. PABLO SUASNAVAS**

**Director**

Los profesores informantes después de revisar el trabajo escrito presentado,  
lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

.....  
M. Sc. MARCELO RUSSO

.....  
M. Sc. DAVID TRUJILLO

Quito, a 23 de agosto de 2013

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades.

A mi padre y madre quienes han sabido formarme y guiarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles. De igual forma agradezco a toda mi familia hermanas, hermano y sobrino.

Al personal de AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. por su apoyo de manera especial al Ing. Álvaro Libreros y al Ing. Jorge Alvarez, por haber permitido realizar este estudio.

A la Universidad Internacional SEK por tener un gran equipo de docentes especialmente la Maestría de Seguridad y Salud Ocupacional.

El presente trabajo de investigación fue realizado bajo la supervisión del MBA, M.Sc. Pablo Suasnavas, a quien expreso mi más profundo agradecimiento por su apoyo y sobre todo por ser parte de la columna vertebral de mi tesis.

## DEDICATORIA

A mi padre y madre por darme la dicha de tenerlos presentes en estos momentos y contar con su infinito amor y apoyo incondicional.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir momentos buenos y malos.

## RESUMEN

Este trabajo de tesis se ha desarrollado dentro de las instalaciones de la empresa procesadora de juguetes caninos AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A, se dedica a la transformación de carnaza bovina y porcina en juguetes caninos, teniendo como propósito fabricar productos de excelente calidad.

El principal problema de la empresa radica en la desvinculación de los trabajadores esto ha generado una elevación en el índice de rotación, afectando de forma negativa a la estabilidad de producción de la empresa. Los trabajadores argumentan para salir de la empresa diversas razones como la carga de trabajo, horarios, inconvenientes con sus compañeros, entre otras; pero muchas de ellas se contradicen esto genera preocupación y malestar en la administración de la empresa que se ha propuesto investigar cuáles son los verdaderos motivos de la salida o renuncias de sus trabajadores.

Para reducir el problema se establece como objetivo principal de la presente tesis Desarrollar la Gestión Técnica del Riesgo Psicosocial en la empresa Procesadora de Juguetes Caninos Agroindustrial Agrocueros S.A. al que están expuestos los trabajadores de la empresa. El presente estudio se realiza por primera vez en la empresa pues no existe información alguna o documentos que demuestren lo contrario esta investigación pretende orientar al departamento de salud y seguridad ocupacional para que pueda prevenir alteraciones psicosociales en los trabajadores de la empresa.

Con el desarrollo de la investigación se favorecerá a todas las áreas involucradas en AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A., porque se obtendrá un análisis de su situación laboral actual, de esta manera se busca que los trabajadores se sientan motivados para cumplir con sus obligaciones laborales y evitar o reducir la rotación de personal en la empresa.

## ABSTRACT

This thesis has been developed within the company premises canine toys processing AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS SA, is dedicated to the transformation of bait cattle and pigs in canine toys, having as purpose the production of excellent quality.

The main problem of the company lies in the termination of employment of workers this has generated an increase in the turnover rate, negatively affecting the stability of the company's production. The workers argue for leaving the company various reasons such as workload, schedules, problems with peers, among others, but many of them contradict this raises concerns and discomfort in the administration of the company that has been proposed to investigate what the real reasons for the departure or waiver of its workers.

To reduce the problem is set as main objective of this thesis Technical Develop Psychosocial Risk Management in the Processing Company Agroindustrial Agrocueros S. A. canine toys to which workers are exposed company. The present study was performed for the first time in the company because there is no information or documents that prove otherwise this research aims to guide the department of occupational health and safety that can prevent psychosocial distress among workers in the company.

With the development of the research will be promoted to all areas involved in AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS SA, because they get an analysis of your current employment status, so it looks for motivated workers to meet its labor obligations and avoid or reduce staff turnover in the company.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I .....	20
1. INTRODUCCIÓN .....	20
1.1 ANTECEDENTES.....	20
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	21
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	21
1.4 OBJETIVOS .....	22
1.4.1. Objetivo General .....	22
1.4.2. Objetivos Específicos .....	22
1.5 HIPÓTESIS .....	23
1.6 MARCO TEÓRICO.....	23
1.6.1 Marco Conceptual .....	29
1.7 DISEÑO METODOLÓGICO.....	36
1.7.1 Técnicas .....	37
1.7.2 Materiales.....	38
CAPÍTULO II.....	39
2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS .....	39
2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	39

2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS .....	43
2.2.1 Recepción de materia prima.....	44
2.2.2 Lavado- desencalado .....	44
2.2.3 Ecurrido .....	45
2.2.4 Presecado .....	45
2.2.5 Corte .....	46
2.2.6 Clasificación del material .....	46
2.2.7 Almas .....	47
2.2.8 Secado almas.....	47
2.2.9 Armado .....	48
2.2.10 Secado producto .....	48
2.2.11 Clasificado del producto .....	49
2.2.12 Recepción de colorantes y saborizantes .....	49
2.2.13 Secado hueso .....	50
2.2.14 Empaque .....	50
2.2.15 Despacho.....	51
2.3 HISTORIA LABORAL .....	51
2.4 MISIÓN.....	52
2.5 VISIÓN.....	52
2.6 POLÍTICA .....	53
2.7 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	53
CAPÍTULO III .....	55

3. DEFINICIÓN Y GENERALIDADES DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y SU PROCESO DE EVALUACIÓN A TRAVÉS DEL TEST F-PSICO EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.....	55
3.1. CONCEPTO DE RIESGO PSICOSOCIAL.....	55
3.2. CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.....	56
3.3. CONSECUENCIAS DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES .....	57
3.3.1. Consecuencias en la salud física .....	59
3.3.2. Consecuencias de Comportamiento .....	62
3.3.3. Estrés laboral.....	64
3.3.4. Síndrome de Burnout.....	65
3.3.5. Acoso Laboral o Mobbing .....	66
3.3.6. Otros riesgos psicosociales .....	69
3.3.6.1. Adicción al trabajo.....	69
3.3.6.2. El acoso sexual .....	71
3.3.6.3. Violencia en el trabajo .....	71
3.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES A TRAVÉS DEL TEST F-PSICO...	73
3.4.1. Tipos de perfiles evaluados en el test F-PSICO.....	75
3.4.1.1. Perfil Valorativo .....	75
3.4.1.2. Perfil Descriptivo.....	75
3.4.2. Descripción de los factores psicosociales evaluados.....	76
3.4.2.1. Carga mental .....	76
3.4.2.2. Autonomía temporal.....	77
3.4.2.3. Contenido del trabajo.....	77
3.4.2.4. Supervisión-participación .....	77
3.4.2.5. Definición de rol.....	77
3.4.2.6. Interés por el trabajador .....	78

3.4.2.7. Relaciones personales .....	78
3.5. ROTACIÓN DEL PERSONAL .....	78
3.5. 1. Rotación del personal en AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. ....	79
3.5. 2. Índice de la Rotación del Personal .....	81
CAPÍTULO IV .....	83
4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.....	83
4.1. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A NIVEL GENERAL....	83
4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL GRUPO ADMINISTRATIVO ...	107
4.3. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL GRUPO OPERATIVO .....	126
CAPÍTULO V.....	151
5. PLAN DE ACCIONES PREVENTIVAS Y PROPUESTAS DE MEJORA EVALUADAS A TRAVÉS DEL TEST F-PSICO, A LOS QUE ESTÁN EXPUESTOS LOS TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.....	151
5.1. INTRODUCCIÓN .....	151
5.2. MEDIDAS PREVENTIVAS .....	151
5.2.1. Propuestas a nivel de la organización.....	152
5.2.1.1. Sistemas de Trabajo .....	152
5.2.1.1.1. Control .....	152
5.2.1.2. Sistemas de información y comunicación.....	153
5.2.1.2.1. Comunicación descendente .....	154

5.2.1.2.2. Comunicación ascendente .....	155
5.2.1.2.3. Comunicación horizontal .....	156
5.2.1.3. Sistemas de regulación de conflictos .....	156
5.2.1.3.1. Estilos de dirección .....	156
5.2.1.4. Estilos de mando .....	157
5.2.1.4.1. Interés de la tarea .....	159
5.2.1.4.2. Regulación de conflictos .....	159
5.2.1.4.3. Procesos de socialización y de formación .....	160
5.2.1.4.4. Planes de implantación .....	161
5.2.2. Propuestas a nivel social .....	162
5.2.2.1. Tipos de apoyo social .....	163
5.2.2.1.1. Apoyo emocional .....	163
5.2.2.1.2. Apoyo instrumental .....	163
5.2.2.1.3. Apoyo informativo .....	164
5.2.2.1.4. Apoyo evaluativo .....	164
5.2.2.2. Fuentes del apoyo social .....	164
5.2.2.3. Funcionamiento y efectos del apoyo social .....	165
5.2.2.4. Formas de ofrecer apoyo social en el trabajo .....	166
5.2.2.4.1. Escuchar de forma activa .....	167
5.2.2.4.2. Dar reconocimiento .....	167
5.2.2.4.3. Ponerse en el lugar del trabajador (empatía) .....	168
5.2.2.4.4. Repetición .....	169
5.2.2.4.5. Estímulo de la confianza mutua .....	169
5.2.3. Propuestas a nivel individual .....	169
5.2.3.1. Técnicas para la prevención del estrés .....	170
5.2.3.1.1. Técnicas Generales .....	171
5.2.3.1.1.1 Desarrollo de un buen estado físico .....	171
5.2.3.1.1.2. Dieta adecuada .....	172

5.2.3.1.1.3. Apoyo social.....	172
5.2.3.1.2. Técnicas cognitivas.....	173
5.2.3.1.2.1. Reorganización cognitiva.....	173
5.2.3.1.2.2. Desensibilización sistemática.....	174
5.2.3.1.2.3. Inoculación de estrés.....	174
5.2.3.1.2.4 Detención del pensamiento .....	175
5.2.3.1.3. Técnicas fisiológicas.....	175
5.2.3.1.3.1. Técnicas de relajación física.....	176
5.2.3.1.3.2. Técnicas de control de respiración .....	176
5.2.3.1.3.3. Técnicas de relajación mental (meditación) .....	177
5.2.3.1.3.4. Biofeedback.....	177
5.2.3.1.4.1. Entrenamiento asertivo .....	177
5.2.3.1.4.2. Entrenamiento en habilidades sociales .....	178
5.2.3.1.4.3. Técnica de solución de problemas .....	178
5.2.3.1.4.4. Modelamiento encubierto.....	179
5.2.3.1.4.5. Técnicas de autocontrol .....	179
5.3. PROPUESTA DE MEJORA .....	180
5.3.1. Carga mental .....	180
5.3.2. Autonomía temporal.....	181
5.3.3. Contenido del trabajo.....	181
5.3.4. Supervisión- participación .....	182
5.3.5. Definición de rol.....	182
5.3.6 Interés por el trabajador .....	183
5.3.7. Relaciones personales.....	183
CAPÍTULO VI .....	184
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	184

6.1. CONCLUSIONES .....	184
6.2. RECOMENDACIONES .....	186
BIBLIOGRAFÍA .....	187

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL ESTRÉS LABORAL.....	28
GRÁFICO 2: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.POBLACIÓN TRABAJADORA	41
GRÁFICO 3: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. POBLACIÓN TRABAJADORA: HOMBRES Y MUJERES .....	41
GRÁFICO 4: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. 2012.....	42
GRÁFICO 5: FLUJOGRAMA DE PROCESOS .....	43
GRÁFICO 6: DESVINCULACIONES DE LOS TRABAJADORES DE AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A ENERO- DICIEMBRE 2012.....	80
GRÁFICO 7: DESVINCULACIONES DE LOS TRABAJADORES DE AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A ENERO- MAYO 2013 .....	81
GRÁFICO 8: RESULTADOS VALORACIONES PSICOSOCIALES PERFIL VALORATIVO MUESTRA TOTAL .....	83
GRÁFICO 9: RESULTADOS VALORACIONES PSICOSOCIALES PERFIL VALORATIVO GRUPO ADMINISTRATIVO.....	107
GRÁFICO 10: RESULTADOS VALORACIONES PSICOSOCIALES PERFIL VALORATIVO GRUPO OPERATIVO .....	126
GRÁFICO 11: APOYO SOCIAL.....	165



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL .....	25
TABLA2:AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. POBLACIÓN TRABAJADORA- MARZO, 2013.....	40
TABLA 3: CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.....	56
TABLA 4: CONSECUENCIAS EN LA SALUD FÍSICA.....	59
TABLA 5: CONSECUENCIAS DE COMPORTAMIENTO .....	62
TABLA 6: TIPOS DE ACOSO LABORAL O MOBBING .....	68
TABLA 7: CLASIFICACIÓN DE LA VIOLENCIA .....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA .....	44
FIGURA 2: LAVADO- DESENCALADO .....	44
FIGURA 3: ESCURRIDO .....	45
FIGURA 4: PRESECADO.....	46
FIGURA 5: CORTE .....	46
FIGURA 6: CLASIFICACIÓN DEL MATERIAL.....	46
FIGURA 7: ALMAS.....	47
FIGURA 8: SECADO ALMAS .....	47
FIGURA 9: ARMADO .....	48
FIGURA 10: SECADO PRODUCTO .....	48
FIGURA 11: CLASIFICADO DE PRODUCTO .....	49
FIGURA 12: RECEPCIÓN DE COLORANTES Y SABORIZANTES.....	49
FIGURA 13: SECADO HUESO.....	50
FIGURA 14: EMPAQUE.....	50
FIGURA 15: DESPACHO .....	51

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES F-PSICO.....	192
ANEXO 2: APLICACIÓN DE ENCUESTAS MÉTODO F-PSICO.....	203
ANEXO 3:ANÁLISIS DESCRIPTIVO MUESTRA TOTAL.....	208
ANEXO 4: ANÁLISIS DESCRIPTIVO AREA ADMINISTRATIVA.....	209
ANEXO 5: ANÁLISIS DESCRIPTIVO AREA OPERATIVA .....	210
ANEXO 6: TIEMPO EN EJECUTAR LAS ACTIVIDADES Y TAREAS DIARIAS .....	211
ANEXO 7: PRODUCCIÓN .....	212
ANEXO 8: TIEMPO DE APLICACIÓN DE ENCUESTA FPSICO (min) MARZO, 2013 .	213

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES

AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A., se dedica a la transformación de carnaza bovina y porcina en juguetes caninos, teniendo como propósito fabricar productos de excelente calidad.

La empresa posee un solo centro de trabajo y se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato (Panamericana Norte Km. 6 <sup>1</sup>/<sub>2</sub>, Sector El Pisque) e inició sus actividades el 11 de julio de 1988.

Actualmente, laboran 148 trabajadores de nómina en total y divididos en 134 operativos y 14 administrativos. Tanto los trabajadores del área administrativa como los del área operativa cumplen sus funciones de lunes a viernes en el horario de trabajo es de 08h00 a 17h00.

La mayoría de trabajadores viven en los sectores aledaños de El Pisque e Izamba ubicados cerca de la empresa por este motivo no tienen que desplazarse mucho tiempo para acceder de sus casas al sitio de trabajo, lo cual beneficia también en su receso para almorzar que es de 12h00 a 13h00.

La empresa cumple con altos estándares calidad en la fabricación de los juguetes caninos, el 98% de su producción se destina al mercado internacional y sus clientes les exigen auditorias de calidad del producto en forma periódica como requisito para la adquisición del producto.

## 1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio se realiza por primera vez en la empresa pues no existe información alguna o documentos que demuestren lo contrario esta investigación pretende orientar al departamento de salud y seguridad ocupacional para que pueda prevenir alteraciones psicosociales en los trabajadores de la empresa.

Actualmente en la empresa se puede observar según las nóminas de trabajadores de enero a diciembre del año 2012 que han desertado de la empresa en todas sus áreas en promedio once (7,03%) mensualmente, esto ha generado una elevación en el índice de rotación de los trabajadores, afectando de forma negativa a la estabilidad de producción de la empresa.

Los trabajadores argumentan para salir de la empresa diversas razones como la carga de trabajo, horarios, inconvenientes con sus compañeros, entre otras; pero muchas de ellas se contradicen esto genera preocupación y malestar en la administración de la empresa que se ha propuesto investigar cuáles son los verdaderos motivos de la salida o renuncias de sus trabajadores.

Cabe recalcar que es factible el desarrollo del estudio porque se cuenta con el apoyo y compromiso de los directivos de la organización, esto es un hecho fundamental pues sin su compromiso no sería posible realizar el mismo.

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en consideración que los riesgos psicosociales muchas de las veces no son identificados y mucho menos evaluados a tiempo, esta investigación es muy importante porque es una herramienta para identificar y evaluar los riesgos psicosociales a los cuales están expuestos los trabajadores de la empresa; así como también, establecer un plan para tomar las medidas preventivas y correctivas necesarias.

Con el desarrollo de la investigación se favorecerá a todas las áreas involucradas en AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A., porque se obtendrá un análisis de su situación

laboral actual, de esta manera se busca que los trabajadores se sientan motivados para cumplir con sus obligaciones laborales y evitar o reducir la rotación de personal en la empresa.

La empresa está dispuesta a realizar a todos sus trabajadores encuestas psicosociales para determinar los riesgos psicosociales a los cuales están expuestos todos sus trabajadores y ha considerado que una de las acciones fundamentales a implementar en su actividad productiva es la prevención y corrección de los riesgos psicosociales porque prácticamente han pasado inadvertidos por parte de la organización de trabajo de la empresa.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Desarrollar la Gestión Técnica del Riesgo Psicosocial en la empresa Procesadora de Juguetes Caninos Agroindustrial Agrocueros S.A.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los riesgos psicosociales en los trabajadores de AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A., mediante la aplicación del cuestionario F- PSICO.
- Analizar los resultados del test F-PSICO para determinar las Acciones Preventivas y Correctivas
- Determinar las medidas de prevención para reducir los riesgos psicosociales en los trabajadores.
- Disminuir el impacto de los riesgos psicosociales en la salud mental y psicológica de los colaboradores de la empresa.

## 1.5 HIPÓTESIS

El índice de rotación de la empresa se reducirá al 6% con la aplicación de la propuesta para el control de los principales factores de riesgo psicosocial presentes en los trabajadores de AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.; además, la administración de la empresa tendrá una guía básica y fundamental para el manejo del índice de rotación del personal, logrando mejorar la estabilidad de producción de la empresa.

## 1.6 MARCO TEÓRICO

Los factores psicosociales han sido tratados por varios autores y organizaciones los cuales han planteado modelos para su prevención e intervención en la dinámica organizacional, uno de ellos es: Modelo de factores psicosociales propuestos por el Comité Mixto de la Oficina Internacional Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre medicina del trabajo (1984), en el cual el punto principal fue "Identificación y control de los factores psicosociales nocivos en el trabajo, de igual manera postulan que la interacción entre los individuos y su medio ambiente de trabajo se determinan, por sus condiciones de trabajo y por sus capacidades y necesidades humanas. Los factores primordiales de esta interacción son la propia tarea, el medio ambiente físico y de trabajo, las prácticas administrativas y las condiciones de empleo en general. Los valores y limitaciones humanas que determinan el éxito de la interacción están basados en las características generales psicológicas y biológicas del individuo, así como en las peculiaridades individuales y en el contexto social<sup>1</sup>.

Es importante identificar las causas de los accidentes o enfermedades de trabajo algunas investigaciones han demostrado que ciertas enfermedades o patologías están determinadas en gran parte, por la presencia de factores de riesgo de origen psicosocial en el trabajo.

“Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera

---

<sup>1</sup> OIT/OMS. Informe de comité Mixto sobre medicina del trabajo Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. Novena reunión Ginebra, 18-24 de Septiembre de 1984.

del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo” (OIT, 1986, p. 3).

La definición anterior muestra la importancia hecha por la OIT al trabajador y a sus necesidades. Se insiste igualmente en que las consecuencias del descuido de tales factores recaen tanto sobre la salud de los trabajadores como sobre la empresa. (OIT, 1986, p. 5).

El factor de riesgo psicosocial es uno de los problemas con mayor repercusión en el campo laboral, según varios autores ocasiona ausentismo, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, lo que reduce dramáticamente la productividad.

La importancia de los factores psicosociales para la salud de los trabajadores se ha ido reconociendo cada vez de forma más amplia, lo que ha supuesto un aumento y profundización del tema. El comienzo más formal de la preocupación por los factores psicosociales y su relación con la salud laboral proviene probablemente de la década de 1970, fecha a partir de la cual la referencia a ello y la importancia otorgada ha ido creciendo, al mismo tiempo que el tema ha ganado amplitud, diversificación y complejidad, pero también ambigüedad e imprecisión<sup>2</sup>.

Dentro del medio laboral, el trabajador interactúa con diferentes condiciones de trabajo que pueden afectarlo positiva o negativamente. Por esto se dice que el trabajo puede convertirse en un instrumento de salud como de enfermedad para el individuo, la empresa o la sociedad<sup>3</sup>.

“La evolución de la actividad laboral ha traído consigo una mejora de la calidad de vida de los trabajadores pero además es también responsable de la aparición de una serie de efectos negativos en la salud de estos.

La relación de trabajo y salud puede abordarse desde distintos ámbitos. Desde la perspectiva psicosocial, los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en el transcurso de su jornada laboral tiene su origen en el terreno de la organización del trabajo y aunque sus consecuencias no son tan evidentes como las de los accidentes de trabajo y las enfermedades

---

<sup>2</sup><http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>

<sup>3</sup> <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/resumentesis316.html>



profesionales, no por ello menos reales, éstas se manifiestan por medio de indicadores: absentismo, defectos de calidad, estrés, ansiedad”<sup>4</sup>.

Los factores psicosociales, según Cortés (2007), están clasificados de acuerdo a su relación con:

Las características del puesto del trabajo.

La organización del trabajo.

Las características personales.

En la Tabla N° 1 se puede observar los Factores de Riesgo Psicosocial.

**TABLA N° 1: FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL**

Características del puesto de trabajo	Organización del trabajo	Características personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa/ Autonomía</li> <li>• Ritmos de trabajo</li> <li>• Monotonía/ repetitividad</li> <li>• Nivel de cualificación exigido</li> <li>• Nivel de responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de la organización</li> <li>• Comunicación en el trabajo</li> <li>• Estilos de mando</li> <li>• Participación de decisiones</li> <li>• Asignación de tareas</li> <li>• Organización del tiempo de trabajo</li> <li>• Jornadas de trabajo y descanso</li> <li>• Horarios de trabajo</li> <li>• Características de la empresa</li> <li>• Actividad</li> <li>• Localización</li> <li>• Morfología</li> <li>• Dimensión</li> <li>• Imagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características individuales</li> <li>• Personalidad</li> <li>• Edad</li> <li>• Motivación</li> <li>• Formación</li> <li>• Actitudes</li> <li>• Aptitudes</li> <li>• Factores extra laborales</li> <li>• Factores socioeconómicos</li> <li>• Vida familiar</li> <li>• Entorno social</li> <li>• Ocio y tiempo libre</li> </ul>

FUENTE: Cortes, 2007, p. 596

<sup>4</sup>Matilde Lahera y Juan Góngora, 2005, **Factores Psicosociales**, pág. 5.

Principalmente como resultado de los manuscritos originales de Selye, la comunidad científica y el público en general han prestado mucha atención al tema del stress (o tensión nerviosa). Sus implicaciones en el campo de la seguridad ocurren en base a las enfermedades ocupacionales atribuibles al agotamiento inducido por el trabajo y a la incidencia de accidentes debido a la influencia que ejerce la tensión en la conducta del individuo.

A pesar de que todos los seres humanos experimentan en todo el mundo tensión, es difícil definirla y manejarla sin reservas. “Cada persona comprometida es especialmente distintiva como son las series de circunstancias a las que él o ella reacciona. La tensión que puede presentarse surge de precepciones, actitudes y relaciones interpersonales del individuo, así como también de diversas posibilidades externas, entre ellas el entorno del lugar de trabajo o alguna otra parte”.<sup>5</sup>

Desde el punto de vista psicosocial, los riesgos a los que están expuestos los trabajadores y sus consecuencias no son tan evidentes como las de los accidentes de trabajo, pero no por ello dejan de tener importancia y tomar las debidas medidas preventivas o en muchos casos las medidas correctivas. (Lahera & Góngora, 2002).

“El entorno cambiante en que nos desenvolvemos actualmente se ha traducido en un incremento de la competencia y de las exigencias para las organizaciones. Esta situación genera altos niveles de presión, que se convierte en parte de la cotidianidad laboral lo que propicia la aparición de enfermedades profesionales: Estrés, Síndrome de Burnout, Adicción al Trabajo, entre otras, en las que el factor emocional o psicológico juega un papel determinante”<sup>6</sup>.

La Organización mundial de la Salud (OMS) informa que el mundo hay cientos de millones de personas que trabajan bajo condiciones inseguras poniendo en riesgo su salud. Cada año 1,1 millones de personas en el mundo mueren a causa de lesiones y enfermedades ocupacionales, por año suceden 160 millones de casos nuevos de enfermedades laborales en el mundo,

---

<sup>5</sup> Grimaldi- Simonds, La Seguridad Industrial y su Administración, 2005, pág. 555

<sup>6</sup> Revista Nacional de Administración, María Durán, enero- julio de 2010, pág. 71.

incluidas las enfermedades mentales, presentándose mayor número de trabajadores con estrés psicológico<sup>7</sup>.

Partiendo de una concepción global del ser humano, la salud se entiende como un estado de equilibrio o armonía ente las distintas dimensiones que componen la persona y entre ésta y su entorno. Ello implica que la salud depende de algo más que de un buen estado físico.

“El carácter psicosocial del ser humano hace que no se pueda definir la salud en términos absolutos, sino que haya que entenderla como un status relativo, en el que intervienen aspectos individuales, sociales, y culturales que provocan variaciones. Es decir, el estado de máximo bienestar físico, psicológico y social. Todas las medidas de cuidados o de atención deberán ir encaminados a obtener un mayor grado de salud, independientemente del grado o nivel en el que la persona se encuentre”<sup>8</sup>.

“Un trabajador estresado suele ser más enfermizo, estar poco motivado, ser menos productivo y tener menos seguridad laboral; además, la entidad para la que trabaja suele tener peores perspectivas de éxito en un mercado competitivo.

El estrés puede estar ocasionado por problemas domésticos o laborales. Por lo general, los empleadores no pueden proteger a sus empleados contra el estrés originado fuera del trabajo, pero sí pueden protegerlos contra el estrés derivado de su actividad laboral”<sup>9</sup>.

El estrés laboral puede suponer un auténtico problema para la entidad y para sus trabajadores. Una buena gestión y una organización adecuada del trabajo son la mejor forma de prevenir el estrés. Si un empleado sufre estrés, su jefe debería ser consciente de ello y saber cómo ayudarlo.

Según, Bresó (2008) y Dolan et al. (2005) se puede indicar tres factores intervinientes en el Estrés Laboral (ver Cuadro No 1):

---

<sup>7</sup> Exposición a Factores de Riesgo Psicosocial, Salud, Estrés y Satisfacción en Médicos Residentes y Posgradistas que laboran en el Hospital Eugenio Espejo de la ciudad de Quito, 2009, pág. 17.

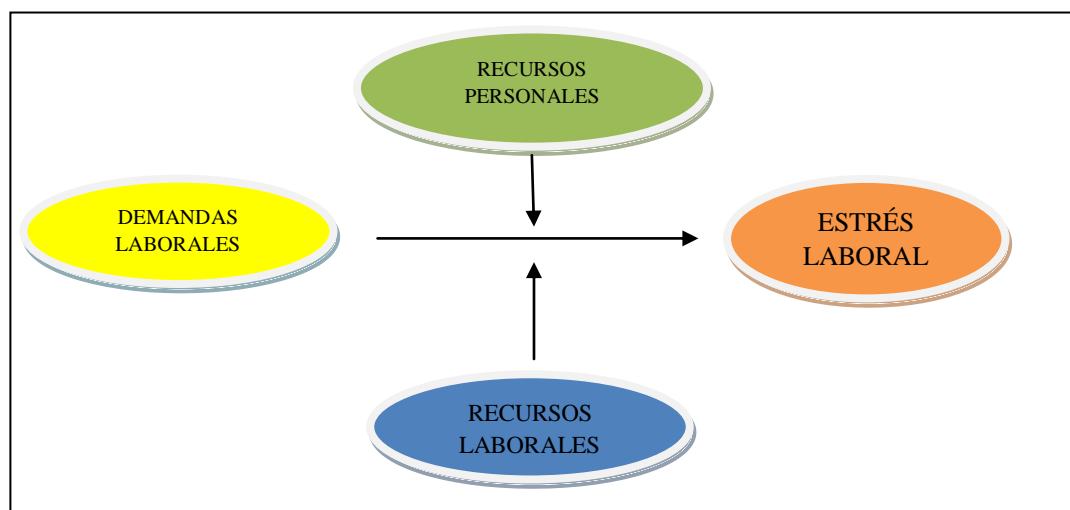
<sup>8</sup> Gloria Novel, Teresa Lluch, Dolores Miguel, 2000, **Enfermería Psicosocial y Salud Mental**, pág. 4-5.

<sup>9</sup> [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3sp.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf)

1. Recursos personales: refiere a las características del trabajador tales como habilidades, aspiraciones, necesidades, valores, creencias de eficacia personal (autoeficacia), capacidad de control del medio (locus de control), entre otros aspectos.
2. Recursos laborales: son las características del trabajo que reducen las demandas y sus costos asociados; y/o estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y la consecución de metas
3. Demandas laborales: entendidas como las características del trabajo que requieren un esfuerzo físico y/o psicológico (mental y emocional) y por tanto tiene costes físicos y/o psicológicos.

En el Gráfico N° 1 se puede ver los factores que intervienen en el estrés laboral.

**GRÁFICO N° 1: FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL ESTRÉS LABORAL**



FUENTE: Adaptado de Bresó (2008)<sup>10</sup>

El balance o desbalance de estos factores incidirá en el tipo y grado de estrés que una persona viva.

<sup>10</sup> <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044031.pdf>

### **1.6.1 Marco Conceptual**

**Acoso laboral.-** Hace referencia al hostigamiento psicológico que se da en el ámbito laboral producido por las conductas hostiles, dirigidas de manera sistemática por uno o varios trabajadores contra otro (víctima), con una frecuencia de al menos una vez a la semana y durante un tiempo prolongado de más de seis meses.

Las conductas de hostigamiento pueden ser: impedir que la víctima se exprese, aislarla, menospreciarla frente a sus compañeros, desacreditarla en su trabajo o incluso comprometer su salud.

**Acoso sexual.-** Es toda conducta verbal o física, de naturaleza sexual, que se desarrolla en el ámbito laboral como consecuencia de una relación de trabajo, que realiza un sujeto que sabe o debe saber que es ofensiva y no deseada por la víctima. Determina una situación que afecta al empleo y a las condiciones de trabajo, creando un entorno laboral ofensivo, hostil, intimidatorio o humillante.

**Actitud.-** Las actitudes representan un estado mental, que supone un enlace entre estados psicológicos y objetos exteriores, que se adquieren a través de la propia experiencia e incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones.

En la actitud hay por tanto componentes cognoscitivos, afectivos y reactivos:

**Cognoscitivo:** por el cual el sujeto organiza los estímulos del medio ambiente. Este componente hace referencia a los conocimientos y creencias que un individuo tiene sobre un objeto particular.

**Afectivo:** una vez formada una categoría, es posible que se asocie un estado agradable o desagradable en el sujeto. Por ejemplo si el objeto es una persona, puede decir que tiene ciertas cualidades buenas o malas, lo cual puede indicar los sentimientos del individuo en el sentido de mostrar atracción o rechazo hacia tal persona.

**Reactivo:** este componente se refiere a la disposición a ejecutar una conducta concreta.

**Adaptación.-** La adaptación es definida en relación con las ideas de salud y enfermedad mental, calificándosela entonces como activa y como pasiva, respectivamente.

Pichon Rivière relaciona directa y fundamentalmente el concepto de adaptación con sus concepciones sobre la salud y la enfermedad mental, en cuanto diferencia un proceso de adaptación activa (salud) y un proceso de adaptación pasiva (enfermedad) a la realidad, proceso este último también designado como alienación.

**Adicción al trabajo.-** Se caracteriza por una excesiva dedicación laboral, por la incapacidad para dejar de trabajar, mostrando desinterés por otros ámbitos que no sean su trabajo, y hacer de éste el único objeto de la vida del trabajador.

**Agotamiento emocional.-** Hace referencia a la disminución y pérdida de recursos emocionales, al sentimiento de estar emocionalmente agotado y exhausto, junto a la sensación de que no se tiene nada que ofrecer psicológicamente a los demás debido al trabajo que se realiza. Es una de las tres dimensiones de síndrome burnout.

**Ambiente Físico de Trabajo.-** Es el espacio de trabajo que corresponde al lugar y área que tiene cada empleado para desarrollar su trabajo, está conformado por elementos como la temperatura, contaminación, instalaciones, el nivel de ruido, el tipo e intensidad de iluminación, y maquinaria.

**Ambigüedad de rol.-** Se genera cuando no están claramente definidas las tareas, por información incompleta poco concisa y muy cambiante sobre los objetivos del trabajo, las responsabilidades, la autoridad y los procedimientos, las relaciones y la comunicación.

**Ausentismo.-** “Es conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no.” ROBINS, S. (1994, p. 125).

**Automotivación laboral.-** Tiene su origen en el sistema para la promoción del trabajador en su carrera profesional y en la competencia de la organización y dirección de la empresa. El trabajador suele atravesar tres fases: en la primera predomina la ilusión por la actividad laboral, en la segunda el desánimo con el trabajo, y en la tercera fase, aparece la triada: amotivación laboral, falta de compromiso con el trabajo e insatisfacción laboral, aunque también es frecuente que se vea alterado el autoconcepto y el locus de control del trabajador,

lo que conlleva que se vea afectada no sólo la tarea y actividad profesional sino también el contexto laboral y las relaciones interpersonales en el trabajo.

**Autoconcepto.-** Es la percepción o imagen de uno mismo. Es decir, el conjunto de pensamientos con los que nos describimos a nosotros mismos. No es algo innato sino que se forma a partir de sentimientos y experiencias.

**Autoestima.-** Es la evaluación que efectúa y mantiene el individuo en referencia a sí mismo, y expresa una actitud de aprobación o desaprobación. Es la valoración que hace uno de sí mismo y de cómo se siente.

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

**Carga mental.-** Conjunto de toda la actividad mental y esfuerzo intelectual a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral para desarrollar el trabajo.

**Carga de trabajo.-** Conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se obligado el trabajador durante su jornada laboral.

**Carga de rol.-** Hace referencia a la cantidad de papeles, roles desempeñados por el mismo trabajador.

**Carrera profesional.-** Hace referencia a los planes de formación y a las posibilidades de promoción y a la proyección profesional dentro de la organización

**Clima organizacional.-** Es el conjunto de características de la organización, desde el punto de vista que los trabajadores tienen de los factores y estructuras del sistema organizacional de la empresa.

**Comunicación en el trabajo.-** Se refiere a la comunicación de los trabajadores dentro de la actividad laboral. Sirve para orientar los comportamientos hacia los principios, las normas y las metas de la organización y comunicación informal, que surge en virtud de los intereses comunes entre las personas que se desempeñan en la organización.

**Comunicación paradójica.-** Cuando se dice algo y al mismo tiempo se transmite otro mensaje, se establece un doble vínculo. Es decir, se transmiten mensajes sutiles que no se perciben inmediatamente como agresivos o destructores. Y no se perciben como tal, porque simultáneamente otro mensaje contradice el primer mensaje. Por ejemplo, se expresa algo verbalmente pero, al mismo tiempo se expresa todo lo contrario a nivel no verbal.

**Conflicto de rol.-** Se produce cuando hay demandas, exigencias que son entre sí incongruentes o incompatibles para realizar el trabajo por expectativas divergentes dentro de la propia organización, por incompatibilidad temporal, por conflictos con el propio sistema de valores y creencias o por conflicto entre los distintos roles individuales.

**Dependencia afectiva.-** Las características de las personas con este tipo de dependencia ponen de manifiesto una necesidad constante por contar con la aprobación de los demás. Son personas que creen que no existen sin el otro porque no poseen una vida íntima e individual, manteniendo por lo general relaciones simbióticas; temen ser abandonadas lo que les lleva a adoptar posturas de subordinación.

**Desarrollo profesional.-** Se refiere a las posibilidades que se ponen a disposición del personal en cuanto a formación y promoción profesional.

**Desempeño de rol.-** Es el conjunto de expectativas sobre conductas asociadas con el puesto laboral, tanto por parte del trabajador como de los demás. Hay un patrón de comportamiento que se espera de quién desempeña un puesto de trabajo con independencia de la persona que sea.

**Despersonalización.-** Consiste en el desarrollo de una actitud negativa e insensible hacia las personas beneficiarias del propio trabajo. Es una de las tres dimensiones del burnout.

**Empatía.-** Es la capacidad de una persona de experimentar la manera cómo se que siente otra persona y de compartir sus sentimientos, lo cual puede llevar a una mejor comprensión de su comportamiento o de su forma de tomar decisiones.

**Estilo de mando.-** Hace referencia a la forma de dirección y liderazgo de una organización. Influye en el clima laboral y en las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y los jefes. Puede ser: autocrático, democrático, laissez faire (dejar hacer) y paternalista.



**Estrés laboral.-** Surge cuando las demandas del trabajo son altas, y al mismo tiempo, la capacidad de control de las mismas es baja. Y también se produce cuando existe un desequilibrio entre el alto esfuerzo (demandas, obligaciones, etc.) y la baja recompensa (sueldo, estima, etc.).

**Estrés de rol.-** Se origina por el desempeño de roles en la organización, y comprende la ambigüedad el conflicto y la sobrecarga de rol, que es la acumulación de deberes y demandas por el desempeño de uno o varios roles, tanto cuantitativa como cualitativa.

**Factor de riesgo psicosocial.-** Conjunto de exigencias y características del trabajo, del ambiente laboral y de la organización, que al interaccionar con las capacidades, situación personal, expectativas, cultura, actitudes y necesidades del trabajador pueden incidir negativamente en su salud.

**Falta de realización personal.-** Es la tendencia a evaluarse uno a sí mismo y al propio trabajo de forma negativa, junto evitar las relaciones interpersonales y profesionales, baja productividad e incapacidad para soportar la presión. Los afectados se reprochan no haber alcanzado los objetivos propuestos, con vivencias de insuficiencia personal y baja autoestima. Es una de las tres dimensiones del burnout.

**Infracarga laboral.-** Se da cuando el volumen de trabajo es insuficiente o está muy por debajo del necesario para mantener el mínimo nivel de activación en el trabajador, es la infracarga o subcarga cuantitativa. Cuando la tarea no implica ningún compromiso mental, es demasiado sencilla y resulta insuficiente y aversiva para el trabajador es la infracarga o subcarga cualitativa.

**Locus de control.-** Hace referencia a las creencias que tiene un sujeto sobre si es su conducta o un factor fuera de control, lo que determina aquello que le ocurre a la persona. Cuando el sujeto cree que es capaz de llevar a cabo una conducta que le conducirá a su objetivo decimos que su locus de control es interno. Por el contrario, cuando la causa de su conducta la sitúa en factores del exterior como el azar, la suerte o el destino, su locus de control tiene a ser externo.

**MIA (Mediocridad Inoperante Activa).-** Término utilizado por González de Rivera, que hace referencia al individuo que desarrolla una gran actividad inoperante acompañada de gran

deseo de notoriedad y de control e influencia sobre los demás, con exacerbación de las tendencias repetitivas e imitativas, exagerada apropiación de los signos externos de creatividad y excelencia, ansia de notoriedad que puede llegar hasta la impostura, (pretender ser algo que no es) y, sobre todo, intensa envidia hacia la excelencia ajena, que procura destruir por todos los medios a su alcance, y que puede revestir tintes casi mesiánicos.

**Nocturnidad.-** Cuando la jornada de trabajo ocupa el horario de noche.

**Perverso narcisista.-** Emplea el acoso laboral porque puede ver su autoimagen continuamente amenazada por otras personas, y necesita volcar en su víctima el dolor que llevan dentro para así poder valorarse en detrimento del otro.

**Presentismo.-** Vocablo utilizado para describir a los trabajadores que en su trabajo pasan las horas sin apenas hacer tarea alguna por desgana o por falta de motivación.

**Productividad.-** La relación existente entre recursos utilizados y productos obtenidos, y denota la eficiencia con la cual los recursos son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

**Proxemia.-** Distancia entre los trabajadores en el lugar de trabajo.

**Relaciones interpersonales en el trabajo.-** Son las relaciones entre los trabajadores: compañeros, jefes y subordinados. Si se establece una relación de respeto, comprensión, cooperación y cortesía se favorece un buen clima laboral, pero si hay discrepancias o divergencias acerca de objetivos, funciones, tareas... y existen actitudes negativas, la atmósfera laboral se enrarece y se presentan los problemas que dificultan la solución de cualquier conflicto interpersonal.

**Riesgo.-** Es la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo.

**Riesgo Psicosocial.-** Aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionada con la organización del trabajo, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con la capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud del trabajador.

**Ritmo Circadiano.-** El ciclo de sueño-vigilia que se repite está regido por un "reloj biológico" interno que dicta cuándo despertar y cuándo dormir. A este ciclo se le denomina ritmo circadiano, del latín circa dies, que significa aproximadamente un día. El ciclo circadiano abarca 24 horas, divididas en ocho para el sueño y 16 horas para la vigilia.

**Ritmo de trabajo.-** Es el tiempo normal requerido para la realización del trabajo. Los factores más significativos que pueden determinar el ritmo laboral en un puesto son: trabajar con plazos ajustados, exigencia de rapidez en las tareas, recuperación de retrasos, velocidad automática de una máquina, competitividad entre compañeros, normas de producción, cantidad de trabajo a realizar, control jerárquico directo con presiones de tiempo.

**Rotación.-** Cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa, en un periodo de tiempo determinado.

**Satisfacción laboral.-** Es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo, porque son satisfechas determinadas necesidades y ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico.

**Simulación de acoso laboral.-** Se produce cuando un trabajador que dice ser acosado no lo está, y lo que existe en realidad corresponde a un conflicto, un enfrentamiento con un superior y se utiliza el enfrentamiento para provocar un cambio de puesto de trabajo o bien son problemas organizativos o simplemente problemas de relación interpersonal.

**Simulador.-** Es consciente del engaño que pretende, que suele estar motivado por la obtención de un beneficio. La producción de síntomas busca un incentivo externo.

**Síndrome amotivacional.-** Se caracteriza por la triada: amotivación, falta de compromiso laboral e insatisfacción laboral, aunque también es frecuente que se vea afectado el autoconcepto y el locus de control. Lo que conlleva que se vea afectada no sólo la tarea y actividad profesional sino también con el contexto laboral y las relaciones interpersonales en el trabajo.

**Síndrome de burnout.-** Se ha conceptualizado como un agotamiento físico y mental y se caracteriza por tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo.

**Sobrecarga laboral.-** Se produce cuando la cantidad de trabajo (sobrecarga cuantitativa) y cuando la complejidad de la tarea o altas demandas intelectuales (sobrecarga cualitativa) son excesivas y están por encima de la capacidad del trabajador para responder a esa tarea.

**Turnicidad.-** Se habla del trabajo a turnos cuando una jornada de trabajo comporta varios puestos desempeñados sucesivamente por trabajadores diferentes, de manera que se abarca un total de entre 16 y 24 horas de trabajo diario.

**Turno rotatorio.-** Cambio de turno de los trabajadores en orden secuencial uniforme.

**Violencia en el trabajo.-** Es uno de los riesgos a los que están sometidas las personas que interrelacionan con otras personas en el desempeño de su trabajo. Además de las agresiones físicas, incluye las conductas verbales amenazantes, intimidatorias, abusivas y acosantes.

## 1.7 DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación corresponde a un diseño metodológico hipotético deductivo que es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. Este método tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación)<sup>11</sup>.

Lo que quiere decir que a partir del objeto de estudio, se delimita una hipótesis que servirá para explicar, desarrollar el proyecto mediante la aplicación y el análisis del Test F-PSICO se deducirán conclusiones y recomendaciones que otorguen validez a la investigación.

El método F- PSICO que se basa en la aplicación de un cuestionario individual a partir de la definición de factores psicosociales como aquellas condiciones presentes en una situación laboral relativas a la organización y al contenido del trabajo que pueden afectar tanto el

---

<sup>11</sup> <http://www.e-torredabel.com/Psicologia/Vocabulario/Metodo-Hipotetico-Deductivo.htm>

desarrollo del trabajo como la salud de los trabajadores. Los diferentes factores de riesgo que estudia son: a) Carga Mental (CM), b) Autonomía temporal (AT); c) Contenido del Trabajo (CT); d) Supervisión- Participación (SP); e) Definición del Rol (DR); f) Interés por el Trabajador; g) Relaciones Personales (RP).

Las herramientas a utilizar son la documentación técnica, observación directa, entrevista individual, encuestas. Por medio de estas herramientas se recolectarán los datos en forma directa de la realidad, recabados por medio de análisis documental.

El universo son los 148 trabajadores administrativos y operativos de la empresa, y por el hecho de que el total de la población es finita, no se empleará una muestra de la población; por eso será aplicado el método F-PSICO a los 148 trabajadores que son el total de la población.

### **1.7.1 Técnicas**

Las técnicas que se manejan en el presente proyecto son:

**Análisis documental.-** está basado en el estudio y análisis efectuados de las fuentes primarias de información adoptadas por la empresa con el objeto de conocer los procesos, procedimientos, estructura, entre otros factores que intervienen en el proceso de documentación.

**Entrevistas.-** corresponde a una serie de preguntas dirigidas al área de recursos humanos de la empresa. Esta técnica permite la obtención de información directa respecto al problema en estudio de acuerdo a las características propias de la empresa.

**Instrumentos para la recolección de la información.-** para la recolección de información se utilizará el cuestionario del método F-PSICO que será aplicado a todas las personas que conforman la población trabajadora, distribuida en grupos de veinte personas. Antes de realizar el cuestionario es necesario leer en voz alta las indicaciones: a) este cuestionario es anónimo; b) conteste sinceramente a todas las preguntas, c) encerrando en un círculo el número de la pregunta que mejor se ajuste a su actividad laboral.

**Procesamiento y análisis de datos.-** con el procesamiento de la información se puede identificar las debilidades y junto con los resultados de las encuestas se obtendrá información

de los riesgos psicosociales. Con los resultados se podrá diseñar y estructurar el plan de prevención acorde a las necesidades de la empresa.

### **1.7.2 Materiales**

Los recursos materiales con los que se contarán para este estudio, son los siguientes:

- Equipo de oficina
- Equipo de computación
- Suministros de oficina
- Software del test F-PSICO para evaluar factor de riesgo Psicosocial.
- Útiles de oficina.
- Libros especializados en Factores de Riesgos Psicosociales
- Leyes y reglamentos de seguridad y salud.

## CAPÍTULO II

### 2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. está dedicada a la fabricación y comercialización de juguetes caninos, se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato (Panamericana Norte Km. 6,5 Sector el Pisque). La empresa inició sus actividades el 11 de julio de 1988 y hoy cuenta con 148 empleados, 134 de planta y 14 administrativos. En la Tabla N° 2, se detalla la población trabajadora de AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A., detallada en el área operativa y administrativa con su porcentaje de relación por proceso en el mes de marzo de 2013.

En el Gráfico N°2 se presenta un cuadro estadístico en el que se observa cada uno de los procesos, con su porcentaje de relación con respecto a la población trabajadora, siendo armado y empaque los que tienen el más alto porcentaje (18,9% y 18,6% respectivamente).

En el Gráfico N°3 se visualiza la población trabajadora dividida en hombres y mujeres durante el mes de marzo de 2013; siendo el 62% de mujeres y el 38% de hombres.

TABLA N° 2: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

**POBLACIÓN TRABAJADORA- MARZO, 2013**

AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. POBLACION TRABAJADORA (MARZO, 2013)							
AREAS	PROCESO	N° DE TRABAJADORES	% RELACIÓN	HOMBRES	% RELACIÓN	MUJERES	% RELACIÓN
OPERATIVA	DPTO. DE MATERIA PRIMA	2	1,4	2	3,6	0	-
	BODEGA DE CARNAZA	4	2,7	4	7,1	0	-
	BODEGA DE QUÍMICOS	2	1,4	2	3,6	0	-
	LAVADO DE LA CARNAZA EN BOMBOS	5	3,4	5	8,9	0	-
	ESCURRIDO EN MÁQUINAS	6	4,1	6	10,7	0	-
	PRESECADO	2	1,4	2	3,6	0	-
	CORTADO	8	5,4	6	10,7	2	2,2
	CLASIFICADO	2	1,4	0	-	2	2,2
	ARMADO	28	18,9	0	-	28	30,8
	SECADO DEL HUESO ARMADO	2	1,4	2	3,6	0	-
	CLASIFICADO	8	5,4	0	-	8	8,8
	EXTRUÍDO	7	4,7	1	1,8	6	6,6
	ZONA DE ALMAS	2	1,4	0	-	2	2,2
	CLASIFICADO ALMAS	8	5,4	2	3,6	6	6,6
	CORTE DE PRODUCTO TERMINADO	4	2,7	4	7,1	0	-
	SELLADO DE FUNDAS	3	2,0	0	-	3	3,3
	EMPAQUE	29	19,6	2	3,6	27	29,7
	LAVADO DE MARCOS	2	1,4	2	3,6	0	-
	DEPARTAMENTO MÉDICO	2	1,4	1	1,8	1	1,1
	MANTENIMIENTO	3	2,0	3	5,4	0	-
	TRANSPORTE	2	1,4	2	3,6	0	-
	GUARDIA	2	1,4	2	3,6	0	-
	JEFE DE PRODUCCIÓN	1	0,7	1	1,8	0	-
ADMINISTRATIVA	GERENCIA GENERAL	1	0,7	1	1,8	0	-
	RR. HH.	2	1,4	1	1,8	1	1,1
	AUDITORIA INTERNA	2	1,4	1	1,8	1	1,1
	SUB. GERENCIA DE OPERACIONES	1	0,7	1	1,8	0	-
	DEP. CONTABILIDAD	3	2,0	1	1,8	2	2,2
	DEP. IMPORTACIONES	3	2,0	1	1,8	2	2,2
	COMUNICACIONES	2	1,4	1	1,8	0	-
TOTAL		148	100	56	100	91	100

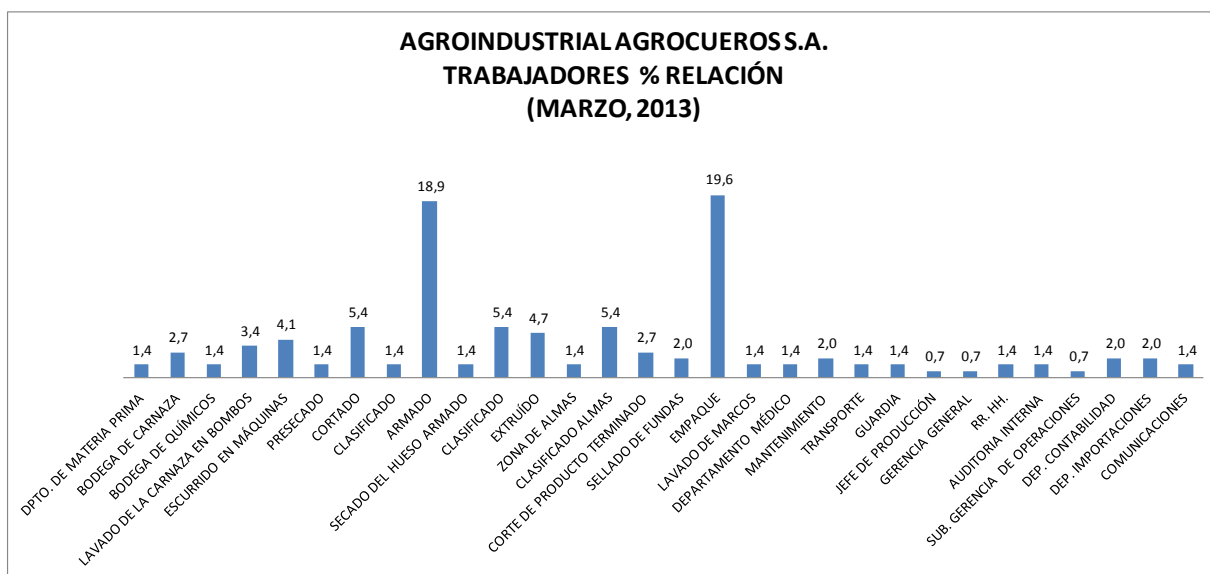
Elaborado: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

En el Grafico N° 2, se observa la población trabajadora de AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.



## GRAFICO N° 2: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

### POBLACIÓN TRABAJADORA

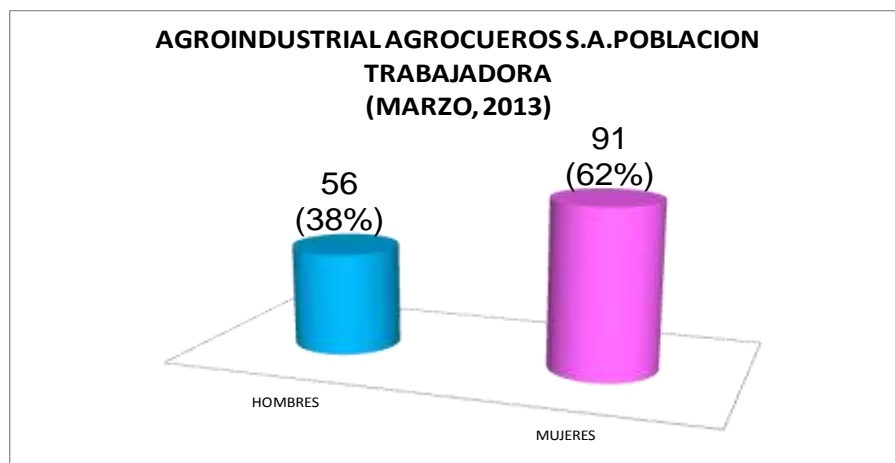


Elaborado: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A.

En el Grafico N° 3 se observa la población trabajadora de hombres y mujeres.

## GRAFICO N° 3: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

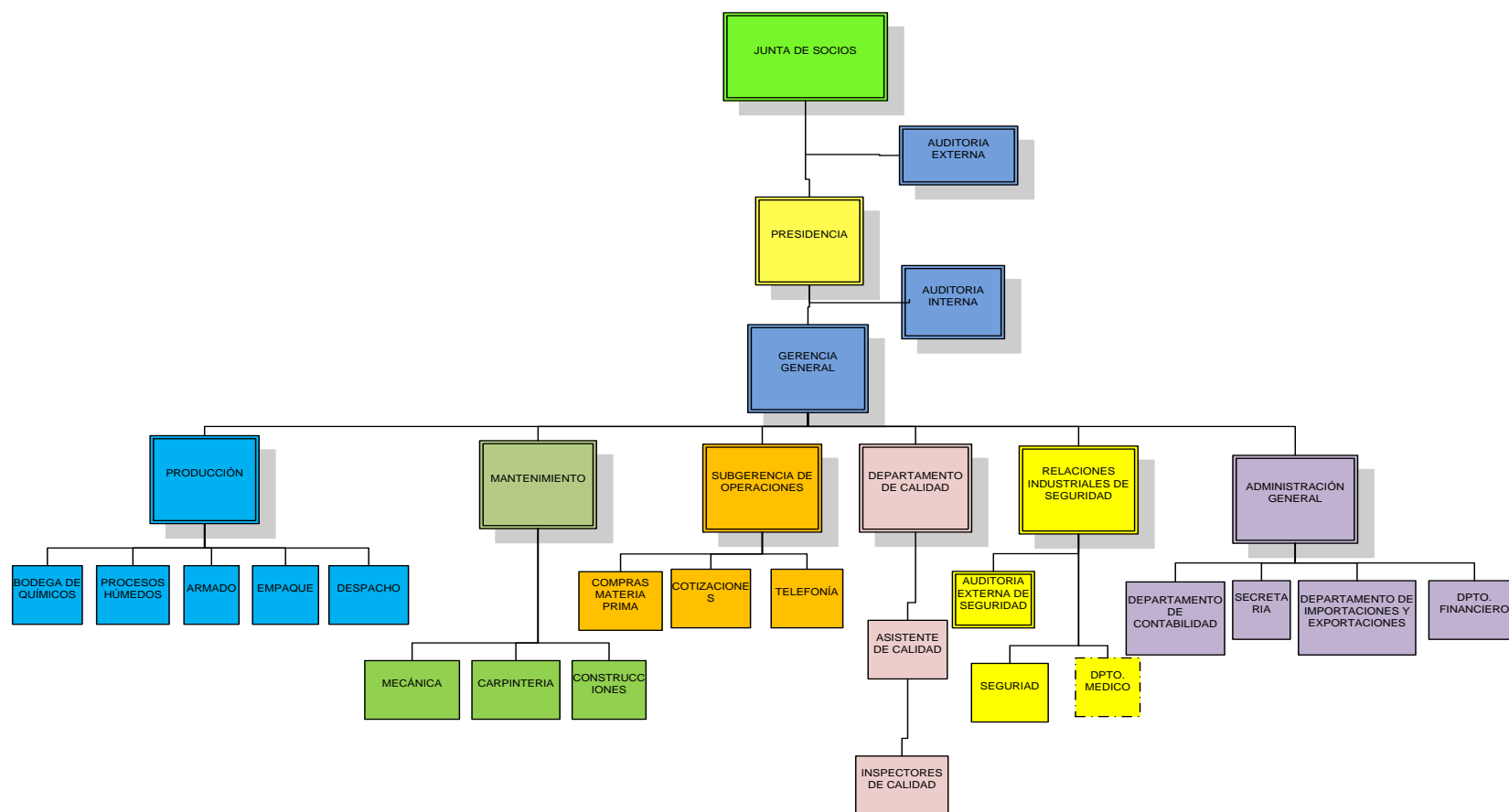
### POBLACIÓN TRABAJADORA: HOMBRES Y MUJERES



Elaborado: CAROLINA ALBUJA

En el Gráfico N° 4 se aprecia el organigrama estructural de AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A. 2012.

**GRÁFICO N° 4: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. 2012**

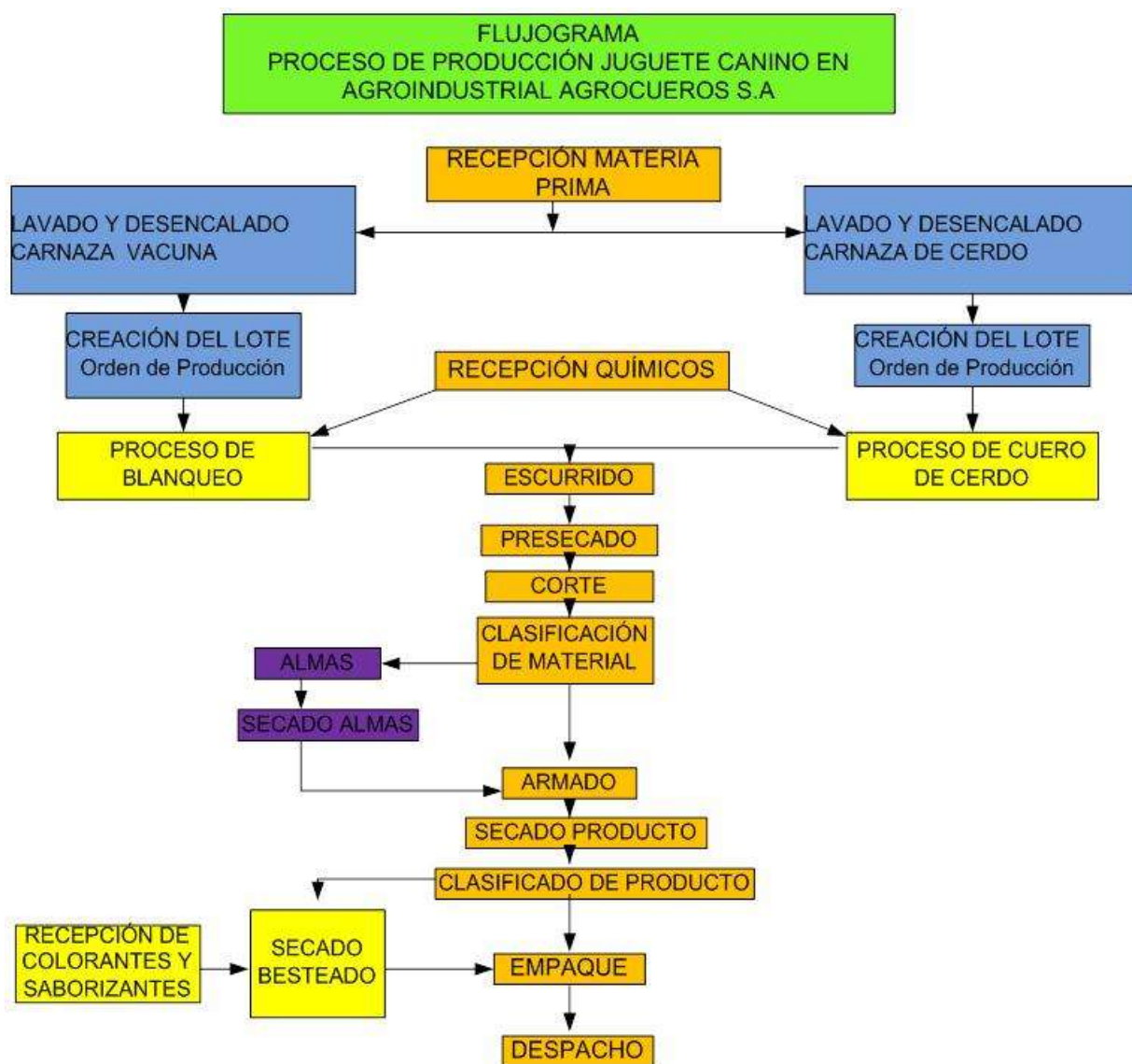


Elaborado: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

En el Grafico N° 5 se observa la descripción de los procesos productivos.

## 2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

**GRÁFICO N° 5: FLUJOGRAMA DE PROCESOS**



Elaborado: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

### **2.2.1 Recepción de materia prima**

Este proceso consiste en la recepción de la materia prima (carnaza vacuna), la cual proviene de las curtiembres vecinas, para luego ser sometida a procesos como el tratamiento con químicos y limpieza e inocuidad. En la Figura N° 1 se observa la recepción de materia prima.

**FIGURA N° 1: RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA**



Fuente: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A.

### **2.2.2 Lavado- desencalado**

La carnaza es sometida a un proceso de limpieza que consiste en la adición de químicos dentro de bombos durante cuarenta minutos aproximadamente. Al final del tiempo estipulado, está más limpia e inocua y pasa a la siguiente etapa de escurrido. En la figura N° 2 se aprecia el lavado- desencalado.

**FIGURA N° 2: LAVADO- DESENCALADO**



Fuente: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A.

### 2.2.3 Ecurrido

Con la ayuda de máquinas escurridoras, la carnaza mojada, que es el resultado del proceso anterior, es escurrida del exceso de agua. En la figura N° 3 se observa el escurrido.

**FIGURA N° 3: ESCRURIDO**



Fuente: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A.

### 2.2.4 Presecado

La carnaza es puesta sobre marcos de madera para luego seguir con el siguiente proceso que es el corte. En la figura N° 4 se puede apreciar el Presecado.

**FIGURA N° 4: PRESECADO**



Fuente: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A.

### **2.2.5 Corte**

En este proceso la materia prima es cortada con cierras circulares en diferentes tamaños dependiendo del pedido del cliente. En la figura N° 5 se observa el corte.

**FIGURA N° 5: CORTE**



Fuente: AGROINDUSTRIAL AGROCUELOS S. A.

### **2.2.6 Clasificación del material**

La materia prima es clasificada de acuerdo al tamaño y forma. En la figura N° 6 se aprecia la clasificación del material.

**FIGURA N° 6: CLASIFICACIÓN DEL MATERIAL**



Fuente: AGROINDUSTRIAL AGROCUELOS S. A.

### **2.2.7 Almas**

Este proceso consiste en formar la parte medular del hueso, para esto se utiliza tubos de pvc de 40 cm. de largo y carnaza porcina molida. En la figura N° 7 se observa las almas.

**FIGURA N° 7: ALMAS**



Fuente: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A.

### **2.2.8 Secado almas**

Las almas previamente formadas son puestas sobre mallas con bordes de madera.

En la figura N° 8 se observa el secado de almas.

**FIGURA N° 8: SECADO ALMAS**



Fuente: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A.



### **2.2.9 Armado**

La materia prima una vez clasificada es ordenada de tal forma que los trabajadores formen el hueso. En la figura N° 9 se puede apreciar el armado.

**FIGURA N° 9: ARMADO**



Fuente: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A.

### **2.2.10 Secado producto**

Los huesos apilados, son llevados al túnel de secado por aproximadamente dos horas. En la figura N° 10 se puede observar el secado del producto.

**FIGURA N° 10: SECADO PRODUCTO**



Fuente: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A.



### **2.2.11 Clasificado del producto**

Una vez que los huesos están completamente secos son clasificados de acuerdo a la forma y al tamaño y se los pone dentro de costales para su posterior empaquetado. En la figura N° 11 se observa el clasificado del producto.

**FIGURA N° 11: CLASIFICADO DE PRODUCTO**



Fuente: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A.

### **2.2.12 Recepción de colorantes y saborizantes**

Los huesos caninos semi elaborados son introducidos a las marmitas en donde se agregan los colorantes y saborizantes. En la figura N° 12 se puede apreciar la recepción de colorantes y saborizantes.

**FIGURA N° 12: RECEPCIÓN DE COLORANTES Y SABORIZANTES**



Fuente: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A.

### **2.2.13 Secado hueso**

Los huesos una vez que salen de la recepción de colorantes y saborizantes, van al túnel de secado para posteriormente ser empacados. En la figura N° 13 se observa el secado del hueso.

**FIGURA N° 13: SECADO HUESO**



Fuente: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A.

### **2.2.14 Empaque**

Los huesos son empacados en envolturas y empaques diferentes de acuerdo a la orden del cliente. En la figura N° 14 se puede apreciar el empaque.

**FIGURA N° 14: EMPAQUE**



FUENTE: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A.

### 2.2.15 Despacho

El producto terminado va a las bodegas para posteriormente ser transportado dentro de contenedores hasta los puntos donde el cliente requiera. En la figura N° 15 se observa el despacho.

**FIGURA N° 15: DESPACHO**



FUENTE: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A.

## 2.3 HISTORIA LABORAL

AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A., según el Ing. Jorge Alvarez, Jefe del Departamento de Talento Humano, quien trabaja en la empresa desde su fundación comenta que “la empresa inició sus actividades en 1988 en la Provincia de Tungurahua, Parroquia de Izamba en un lote de terreno en el que funcionaba una mecánica, la empresa nació de la visión futurista del Ing. Álvaro Libreros, Gerente General, quien vino al Ecuador de aplicar sus conocimientos aprendidos en Colombia, al principio eran 15 trabajadores, y la producción era 100% manual”.

“Al principio lo más importante era la producción el único objetivo de la empresa; no teníamos la implementación de normas de seguridad ni inocuidad; a raíz de la primera auditoría de cliente; a partir de eso la empresa cambió totalmente tanto en lo físico, material y las relaciones el trabajador”.

Ya para el año 2006 la empresa implementa el sistema de producción y la hace de una manera más tecnificada conforme lo establecen las Buenas Prácticas de Manejo exigidas por las Auditoria Internacionales a las cuales está sujeta.

En sus inicios la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A., obtenía las pieles vacunas, la materia prima, de los proveedores de las curtiembres vecinas quienes no conocían lo que se podría hacer a partir de pieles que luego de un proceso llamado pelambre en donde se quita totalmente el pelo de la piel, para obtener la carnaza y posteriormente entra por medio de procesos: químicos, secado, cortado, saborizado, entre otros, para finalmente obtener el producto terminado listo para llenar los contenedores.

Actualmente la producción es distribuida en el territorio ecuatoriano con aproximadamente el 2% y para el mercado internacional con el 98%.

El éxito de AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS según el Ing. Jorge Álvarez, “la empresa tiene asegurado el mercado, no salen a buscar clientes, la gerencia general con la filial en Miami son los que se encargan de buscar el mercado solo trabajan bajo pedido” y de esa manera han transcurrido veinticinco años en los cuales en el Ecuador aun no tienen una clasificación para la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) de empresas porque el producto no es considerado como alimento de mascotas.

## 2.4 MISIÓN

La misión de AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A. es: “Producir alimento para mascotas hacia un mercado internacional muy exigente en base a normas y técnicas de producción que contemplen los máximos parámetros de calidad e inocuidad”.

## 2.5 VISIÓN

La visión la empresa es “Ser una empresa líder en el mercado internacional y nacional en la producción de alimento para mascotas aplicando una propuesta de calidad, seguridad e inocuidad en todo lo que desarrollamos”.

## 2.6 POLÍTICA

AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A., es una empresa dedicada a la producción de alimento para mascotas y está comprometida con la calidad de los productos, las Buenas Prácticas de Manufactura y el mejoramiento continuo para satisfacer a sus clientes.

## 2.7 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen las organizaciones donde quieren trabajar para aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias.

Sin embargo, “para que esta relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. Éste es el papel de reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea. Por medio del reclutamiento, la organización envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de Recursos Humanos”<sup>12</sup>.

“El reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización”<sup>13</sup>. Se entendería como reclutamiento al proceso por el cual una entidad busca atraer empleados con un gran potencial, dentro del perfil o las necesidades que buscan cubrir en la empresa, de tal forma que de todos los candidatos reclutados se selecciona a aquellos que formarán parte de la empresa definitiva.

Luego, los candidatos son seleccionados y acuden a entrevistas, otros son archivados para el futuro.

---

<sup>12</sup> Chiavennato I. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Tercera Edición. 2009. McGRAW- HILL/ INTERAMERICANA DE EDITORES. MÉXICO. 106.

<sup>13</sup> Jhon R. Schermerhorn, Jr., Management, Jhon Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 290

En AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A., el reclutamiento se hace de una sola forma tanto para el área administrativa y como para la operativa.

Se hacen anuncios por medios de medios impresos como es el periódico el “Heraldo” ó por medio de carteleras en la puerta de entrada a la empresa; el proceso de reclutamiento se inicia cuando el posible candidato llena la solicitud de empleo, formato en el cual se le pide que llene sus datos personales, escolaridad, estudios cursados, experiencia profesional, conocimientos dirección y teléfono; en la empresa siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aún cuando no puedan ofrecer vacantes para los puestos de trabajo. Esto lo hacen con el fin de tener una base de datos de posibles candidatos para todas las áreas.

## CAPÍTULO III

### 3. DEFINICIÓN Y GENERALIDADES DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y SU PROCESO DE EVALUACIÓN A TRAVÉS DEL TEST F-PSICO EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

#### 3.1. CONCEPTO DE RIESGO PSICOSOCIAL

“Los factores psicosociales laborales son condiciones organizacionales” (Mintzberg, 1993), otro concepto de riesgo psicosocial lo define de la siguiente manera “son condiciones psicosociales de trabajo que como tales pueden ser positivas o negativas” (Kalimo, 1988)<sup>14</sup>.

Al hablar de condiciones de trabajo positivas es porque estimulan el trabajo, el desarrollo de las competencias personales laborales y los niveles altos de satisfacción laboral, de productividad empresarial y de estados de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y competencia profesional. Pero, cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas y organizaciones son disfuncionales; es decir, provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés pasan a ser factores psicosociales de riesgo o de estrés. Los factores psicosociales cuando son factores con probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador son factores de riesgo (Benavides et al. 2002), dicho de otro modo, cuando actúan como factores desencadenantes de tensión y de estrés laboral (Peiró, 1993).

---

<sup>14</sup>Moreno B., Báez C., 2010, Factores y Riesgos Psicosociales, forma, consecuencias, medidas y buenas prácticas, pág. 7.

Desde este enfoque, los factores psicosociales de riesgo o de estrés se definirían como factores organizacionales con el riesgo de tener efectos negativos sobre la salud.<sup>15</sup>

### 3.2. CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

Los factores psicosociales que se encuentran en el medio ambiente laboral son numerosos y de diferente naturaleza. Integran factores físicos, otros relacionados con la organización y sistemas de trabajo, con la calidad de las relaciones humanas dentro de la empresa.

Consisten en interacciones entre, el trabajo y el medio ambiente, y las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Los estresores que potencialmente pueden afectar a la salud psicofísica de los trabajadores se clasifican según estén relacionados con el riesgo psicosocial<sup>16</sup>. En la Tabla Nº 3, se presenta la clasificación de los factores de riesgo psicosocial.

**TABLA Nº 3: CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL**

<b>Las características del empleo</b>	<b>Características de la tarea</b>
Precariedad en el trabajo (inseguridad en el empleo, riesgo de expediente de regulación, etc.).	Sobrecarga de trabajo
Condiciones físicas del trabajo: situaciones térmicas (exceso de frío, calor), ruido ambiental, vibraciones, la iluminación y la contaminación.	Infracarga de trabajo
Riesgos de la integridad física según sectores de producción.	Repetitividad de la tarea (el trabajo es monótono y no estimula la creatividad).
Organización del tiempo de trabajo (trabajo a	Los ritmos de trabajo (si no se adecuaba al que puede llevar el trabajador, o lo que marca la máquina, etc.).
	Responsabilidad (toma de decisiones comprometida, tareas peligrosas, se delegan un exceso de responsabilidad en una misma

<sup>15</sup> idem

<sup>16</sup> Secretaría de Acción Sindical, Salud Laboral y Medio Ambiente (2006), Manual de riesgos Psicosociales en el Mundo Laboral. Editorial UGT Aragón



turnos, nocturno, exceso de jornada laboral, etc.).	<p>persona).</p> <p>Libertad de decisión (cuando no hay posibilidades de tomar iniciativas en el trabajo).</p> <p>Formación requerida (falta de entrenamiento, reciclaje o formación insuficiente para el desempeño profesional).</p>
<p><b>Estructura de la organización</b></p> <p>Ambigüedad de rol</p> <p>Conflicto de rol</p> <p>Falta de participación (se restringe la consulta a los trabajadores sobre su propia tarea, no se les tiene en cuenta como recurso activo).</p> <p>Promoción en el trabajo.</p>	<p><b>Comunicación</b></p> <p>Estilos de mando (tanto los que pueden ser más agresivos como aquellos donde la autoridad no se ejerce o es deficitaria).</p> <p>Relaciones interpersonales (por falta de apoyo, aislamiento de compañeros o jefes, etc.).</p> <p>La falta de canales de comunicación fluida interna respecto de la tarea y la organización.</p>

### 3.3. CONSECUENCIAS DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES

El efecto de la interacción entre una persona y sus condiciones de trabajo, no se traduce inmediatamente en alteraciones de salud, que serán distintas en función de las características individuales<sup>17</sup>.

Las enfermedades, dolencias o alteraciones que se relacionan con estos factores de riesgo psicosocial son en buena medida comunes, tanto en el plano físico como en el plano psicológico, si bien la gravedad y extensión de los mismos dependerá de diferentes factores, como la intensidad de la situación, el tiempo de exposición y la propia “vulnerabilidad” de la persona afectada, atendiendo a su situación y características personales.

Las enfermedades y/o dolencias, así como los trastornos de conducta, se identifican en dos planos:

<sup>17</sup> [http://www.evita-percances.com/guias/guia\\_RiesgosPsicosociales/1.pdf](http://www.evita-percances.com/guias/guia_RiesgosPsicosociales/1.pdf)

- En el plano físico: cefaleas, migrañas, dolores musculares, enfermedades cardiovasculares, fatiga crónica, estrés, trastornos digestivos, alteraciones del sueño, hipertensión, asma, urticarias.
- En el psicológico y emocional: frustración, culpabilidad, irritabilidad, ansiedad, trastornos cognitivos, trastornos de conducta, falta de motivación, depresión, agresividad, neurosis, estrés post-traumático en caso de violencia, tendencias suicidas.

Los trabajadores sometidos a una mayor incidencia de estos riesgos reducen su rendimiento. Por tanto, los efectos negativos lo son también para la organización. Estos efectos se reflejarán de diverso modo, generando elevados costes tanto directos como indirectos, a consecuencia de:

- El aumento del absentismo
- Incremento de bajas “voluntarias”
- Descenso de la motivación
- Deterioro de las relaciones laborales que perjudica el clima favorable que exige la productividad.
- Amenaza, cada vez más real, de sanciones, tanto por indemnización civil como por sanciones administrativas.
- La pérdida de imagen que supone las denuncias, y su difusión mediática, de conductas acosadoras.

En la actualidad, las organizaciones internacionales más prestigiosas y preocupadas por este problema de salud laboral, que ya es el principal, además de insistir en los enormes daños que puede generar para el trabajador la no prevención del estrés laboral, han emprendido una intensa campaña para acreditar que, al mismo tiempo, daña la productividad de las empresas.

### 3.3.1. Consecuencias en la salud física

El trabajo puede tener una repercusión sustancial en el bienestar afectivo de los trabajadores. A su vez, la calidad del bienestar de éstos en el trabajo influye en su comportamiento, en su toma de decisiones y en su interacción con los compañeros, y trasciende asimismo a la vida familiar y social, en la Tabla N° 4, se presenta un resumen de las consecuencias en la salud física.

**TABLA N° 4: CONSECUENCIAS EN LA SALUD FÍSICA<sup>18</sup>**

REACCIONES INMUNITARIAS	Toda persona o animal sometido a estrés psicológico genera una respuesta general que comprende reacciones psicológicas y somáticas (corporales). Se trata de una respuesta general de alarma, una llamada a la activación o alerta general, que afecta a todas las reacciones fisiológicas, entre ellas las del sistema musculo esquelético, el sistema vegetativo (sistema autónomo), el sistema endocrino y el sistema inmunitario.
ENFERMEDADES CARDIOVASCULARES	<p>La enfermedad cardiovascular (ECV) sigue siendo hoy en día la principal causa de mortalidad en las sociedades económicamente desarrolladas y contribuye a incrementar los costes de la asistencia sanitaria en esos países.</p> <p>Las enfermedades del aparato cardiovascular comprenden la cardiopatía coronaria (CC), la enfermedad hipertensiva, la enfermedad cerebro vascular y otros trastornos del corazón y del aparato circulatorio.</p> <p>Unas malas condiciones de trabajo pueden hacer que la persona no sienta deseos de abandonar el tabaco y adoptar una forma de vida más sana. En consecuencia, un entorno profesional desfavorable puede influir en la enfermedad coronaria a través de sus efectos en los factores de riesgo clásicos.</p>

<sup>18</sup> <http://es.scribd.com/doc/110240553/Enciclopedia-de-Seguridad-y-Salud-en-El-Trabajo-OIT-Vol-II>

<b>PROBLEMAS GASTROINTESTINALES</b>	<p>Desde hace muchos años se sabe que el estrés psicológico contribuye al desarrollo de la enfermedad ulcerosa péptica (que comprende las lesiones ulcerosas del estómago y del duodeno). En este artículo se plantea el tema de si existen datos empíricos lo suficientemente potentes como para sugerir que el estrés psicológico actúa como factor de riesgo en la etiología o exacerbación de estos trastornos gastrointestinales.</p>
<b>CÁNCER</b>	<p>Al abordar la cuestión de si el estrés profesional puede influir, o de hecho influye, en la epidemiología del cáncer, nos enfrentamos a numerosas limitaciones. No obstante, se puede describir lo que se sabe acerca de las relaciones entre los estresores más generales y el cáncer y, además, puede intentarse, razonablemente, extrapolar tales datos a la situación laboral. Diferenciamos las relaciones con el estrés por dos resultados: la incidencia de cáncer y el pronóstico del cáncer. La incidencia significa, evidentemente, la presencia de cáncer. Sin embargo, la incidencia puede establecerse bien por el diagnóstico clínico del médico, bien en la autopsia.</p> <p>La influencia del estrés en el pronóstico sólo puede demostrarse estudiando a los pacientes con cáncer una vez establecido el diagnóstico.</p>

<p>TRASTORNOS MUSCULO-ESQUELÉTICOS</p>	<p>Los investigadores sugieren diversos mecanismos para explicar la relación entre factores psicosociales y problemas musculo- esqueléticos (Sauter y Swanson 1996; Smith y Carayon 1996; Lim 1994; Bongers y cols. 1993), que pueden clasificarse en cuatro categorías:</p> <p>a. Psicofisiológicos.- La tensión muscular asociada al estrés puede aumentar la sobrecarga estática de los músculos, acelerando la fatiga muscular y las molestias asociadas (Westgaard y Bjorklund 1987; Grandjean 1986).</p> <p>b. Conductuales.- Las personas sometidas a estrés pueden modificar su conducta en el trabajo de una manera que aumenta la tensión musculo-esquelética. Por ejemplo, el estrés psicológico puede hacer que se aplique más fuerza de la necesaria durante el mecanografiado u otras tareas manuales, incrementando el desgaste y el cansancio del aparato musculo esquelético.</p> <p>c. Físicos.- Los factores psicosociales pueden modificar directamente las exigencias físicas (ergonómicas) del trabajo. Por ejemplo, es muy probable que un aumento de la presión para cumplir unos plazo de tiempo determinados conlleve un aumento del ritmo de trabajo (con mayor número de repeticiones) y de la tensión.</p> <p>d. Perceptivos.- Sauter y Swanson (1996) sugieren que la relación entre los factores de estrés biomecánico (p. ej., factores ergonómicos) y la aparición de problemas musculo- esqueléticos está mediada por procesos perceptivos que, a su vez, dependen de los factores psicosociales propios del lugar de trabajo. Por ejemplo, un trabajo rutinario y monótono puede hacer que los síntomas se manifiesten con mayor claridad que cuando se trata de tareas que exigen la atención del trabajador (Pennebaker y Hall 1982).</p>
--	--

### 3.3.2. Consecuencias de Comportamiento

En la Tabla N° 5, se presenta las consecuencias de comportamiento

**TABLA N° 5: CONSECUENCIAS DE COMPORTAMIENTO<sup>19</sup>**

<b>TABAQUISMO</b>	<p>El consumo de tabaco es uno de los principales factores de riesgo de varias enfermedades crónicas, como el cáncer y las enfermedades pulmonares y cardiovasculares<sup>20</sup>.</p> <p>De ahí el interés por el proceso que conduce del estrés, incluido el estrés en el trabajo, al tabaquismo. Es conocida la eficacia del tabaco para aliviar el estrés y las respuestas emocionales de ansiedad e irritabilidad asociadas al mismo.</p> <p>Sin embargo, es igualmente sabido que estos efectos son transitorios (Parrott 1995). Las alteraciones del humor y del estado de ánimo se suelen repetir de forma cíclica entre un cigarrillo y otro. Esta espiral conduce directamente al tabaquismo (Parrott 1995). Por consiguiente, los fumadores experimentan únicamente un alivio momentáneo del estado de ansiedad e irritabilidad que sigue a la experiencia de estrés. Según diversos estudios, los fumadores que manifiestan una elevada motivación por el tabaco insisten más en haber soportado un nivel de estrés superior al normal antes de empezar a fumar que en experimentar un grado de estrés inferior a la media después de iniciarse en el tabaquismo (Parrott 1995).</p>
-------------------	---

<sup>19</sup> <http://es.scribd.com/doc/110240553/Enciclopedia-de-Seguridad-y-Salud-en-El-Trabajo-OIT-Vol-II>

<sup>20</sup> <http://www.who.int/topics/tobacco/es/>

<p>ABUSO DE LAS DROGAS Y DEL</p> <p>ALCOHOL</p>	<p>Un problema recurrente en los estudios es que los investigadores no suelen distinguir entre el simple hábito de beber y el abuso del alcohol (Sadava 1987). Este último se asocia a la aparición de problemas de salud y a la merma del rendimiento laboral. Es conocida la asociación de su etiología con una serie de factores. Entre ellos, en la literatura se mencionan los episodios previos de depresión, la falta de apoyo familiar, la impulsividad, la condición femenina, la concurrencia de la drogadicción y el estrés (Sadava 1987).</p> <p>La hipótesis de que la ingesta de alcohol, incluso en un estadio de abuso incipiente, sirve para reducir el estrés y la ansiedad no se acepta actualmente. Según la perspectiva actual, este comportamiento obedece a una serie de procesos contextualizados en uno o más modelos multifactoriales (Gorman 1994).</p>
<p>CONSUMO DE CAFEÍNA</p>	<p>La cafeína es la sustancia farmacológicamente activa de mayor consumo en todo el mundo. Sin embargo, las pruebas de sus posibles efectos en la salud humana, esto es, de sus eventuales consecuencias fisiológicas crónicas para los consumidores habituales, son todavía escasamente convincentes (Benowitz 1990). Se sospecha desde hace mucho tiempo que la exposición reiterada a la cafeína puede generar tolerancia a sus efectos fisiológicos (James 1994). Es sabido que el consumo de cafeína puede mejorar el rendimiento y la resistencia física durante una actividad prolongada a un ritmo cercano al máximo (Nehling y Debry 1994).</p> <p>Un análisis de seis estudios epidemiológicos (Swanson, Lee y Hopp 1994) revela que, mientras que alrededor del 86% de los fumadores son también bebedores de café, únicamente el 77% de los no fumadores consumen esta bebida.</p> <p>El estrés y, más concretamente, el estrés en el trabajo, puede ser esa tercera variable que influya en la ingesta tanto de cafeína como de nicotina (Swanson, Lee y Hopp 1994).</p>

TRASTORNOS DEL SUEÑO	El insomnio, que es la perturbación más frecuente del sueño, puede constituir un fenómeno transitorio o un padecimiento crónico. El estrés es, probablemente, la causa principal de los episodios transitorios de insomnio (Gillin y Byerley 1990). El insomnio crónico suele deberse a un trastorno médico o psiquiátrico subyacente. Entre uno y dos tercios de los pacientes que sufren insomnio crónico padecen alguna patología psiquiátrica identificable (Gillin y Byerley 1990).
----------------------	--

### 3.3.3. Estrés laboral<sup>21</sup>

El estrés es un problema de salud laboral de importancia creciente y una causa de pérdidas económicas. Aunque el concepto de “estrés” sigue siendo muy extenso y de alguna manera evasivo, los esfuerzos en investigación han llevado a un entendimiento cada vez más claro del problema, de sus causas y sus consecuencias<sup>22</sup>.

Es un estado de desajuste causado por la falta de respuesta adecuada del trabajador a su entorno en un tiempo razonable, derivándose del mismo sufrimiento y deterioro de la salud del trabajador.

El estrés, como proceso biológico, es inevitable. Pero lo que sí es evitable es su proyección negativa para la persona del trabajador, lo que tiene lugar cuando la presión o tensiones que sufre el trabajador resultan excesivas y se repiten en el tiempo o se prolonga en demasía.

Por lo tanto, como en todo riesgo psicosocial, es necesario distinguir claramente entre los factores que lo provocan o desencadenan (estresores) y las consecuencias que derivan de la no atención o prevención de aquéllos (daños a la salud).

<sup>21</sup> Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. (2006). Guía sobre los Factores de riesgo psicosociales. Observatorio permanente. Madrid.

<sup>22</sup> LaDou, J. (2006). Diagnóstico y tratamiento en medicina laboral y ambiental (4a ed. ed.). México: El Manual Moderno.



### 3.3.4. Síndrome de Burnout<sup>23</sup>

El Burnout es una patología severa, relativamente reciente, que está relacionada con el ámbito laboral y el estilo de vida que se lleva. Es un trastorno emocional provocado por el trabajo y conlleva graves consecuencias físicas y psicológicas cuando el fenómeno se somatiza. La ansiedad o la depresión y dan origen a numerosas bajas laborales.

La aparición del burnout no surge de manera súbita sino que emerge de forma paulatina, en una sucesión de etapas y con un incremento progresivo de la severidad. Por lo que se considera un proceso continuo (Gil-Monte y Peiró, 1997).

El trabajador se va viendo afectado poco a poco en su salud, debido a la exposición a unas determinadas condiciones de trabajo que no le resultan controlables, a pesar de poner en juego todos sus recursos personales (INSHT, 2006). Se produce un deterioro general: cognitivo, emocional, conductual y físico. Los síntomas de burnout pueden ser agrupados en físicos, emocionales y conductuales (Chernis, 1980 b) (Maslach, 1982):

- a. Síntomas físicos: malestar general, cefaleas, fatiga, problemas de sueño, úlceras u otros desórdenes gastrointestinales, hipertensión, cardiopatías, pérdida de peso, asma, alergias, dolores musculares (espalda y cuello) y cansancio hasta el agotamiento y en las mujeres pérdida de los ciclos menstruales.
- b. Síntomas emocionales: distanciamiento afectivo como forma de autoprotección, disforia, aburrimiento, incapacidad para concentrarse, desorientación, frustración, celos, impaciencia, irritabilidad, ansiedad, vivencias de baja realización personal y baja autoestima, sentimientos depresivos, de culpabilidad, de soledad, de impotencia y de alineación. Predomina el agotamiento emocional, lo que lleva a deseos de abandonar el trabajo y a ideas suicidas.
- c. Síntomas conductuales: conducta despersonalizada en la relación con el cliente, absentismo laboral, abuso de drogas legales e ilegales, cambios bruscos de humor, incapacidad para vivir de forma relajada, incapacidad de concentración, superficialidad en el contacto con los demás, aumento de conductas hiperactivas y agresivas, cinismo e ironía hacia los clientes de la organización, agresividad, aislamiento, negación, irritabilidad, impulsividad, atención

---

<sup>23</sup> <http://contenidos.universia.es/especiales/burn-out/>

selectiva, apatía, suspicacia, hostilidad, aumento de la conducta violenta y comportamientos de alto riesgo (conducción suicida, juegos de azar peligrosos). Estos síntomas tienen unas consecuencias negativas hacia la vida en general, disminuyendo la calidad de vida personal y aumentando los problemas familiares y en toda la red social del trabajador, debido a que las interacciones se hacen tensas, la comunicación termina siendo deficiente y se tiende al aislamiento.

Los síntomas burnout tienen también consecuencias laborales negativas que afectan a la organización y al ambiente de trabajo y se manifiestan en un progresivo deterioro de la comunicación y de las relaciones interpersonales (indiferencia o frialdad); disminuye la productividad y la calidad del trabajo y, por tanto, el rendimiento, que afecta a los servicios que se prestan. Surgen sentimientos que abarcan desde la indiferencia a la desesperación frente al trabajo; se da un alto absentismo, con una mayor desmotivación, aumentan los deseos de dejar ese trabajo por otra ocupación con un creciente nivel de desmoralización y se puede llegar o a una reconversión por parte de afectado profesional o al abandono de la profesión.

Si la organización no favorece el necesario ajuste entre las necesidades de los trabajadores y los fines de la institución, se produce una pérdida de la calidad de los servicios como consecuencia de todo ello, que no es más que la expresión de una desilusión.

### **3.3.5. Acoso Laboral o Mobbing<sup>24</sup>**

La notoriedad que el fenómeno denominado Mobbing o acoso laboral está alcanzando en los últimos años, obedece a la amplia divulgación que se le ha dado en los medios de comunicación.

Es posible que este tipo de comportamiento de hostigamiento pueda producirse en cualquier otro ámbito de las relaciones sociales (familia, escuela, vecindario, pareja, trabajo, etc.). Incluso se ha llegado a señalar la existencia del mobbing maternal, que hace referencia al acoso laboral a la mujer trabajadora hasta su despido, y tiene la particularidad de que no se realiza para destruir a la trabajadora, sino como hecho ejemplarizante para disuadir a las demás trabajadoras de tener más hijos.

---

<sup>24</sup> Mansilla, F. (2009). Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica

En Inglaterra y Australia utilizan la palabra bullying para denominar este tipo de conductas, cualquiera que sea el ámbito social en el que se produzca, mientras que en Estados Unidos y en el resto de Europa, la palabra bullying se usa únicamente en relación con las situaciones de acoso producidas en la escuela, entre niños o adolescentes, y el término mobbing cuando estas conductas se producen en los lugares de trabajo. También se ha venido haciendo sinónimo a mobbing las expresiones de acoso laboral, “acoso moral” (Hirigoyen), “acoso institucional” (González de Rivera) y “acoso psicológico” (Piñuel y Zabala), aunque algunos autores establecen entre dichas expresiones pequeños matices sin relevancia alguna. Otros vocablos que se han utilizado en la literatura científica son “harassment”, “victimisation” y “psicoterror”.

Para Zapf y Leymann (1996) el concepto de mobbing incluye conductas como humillaciones, no ofrecer tareas a realizar, aislamiento social, amenazas verbales, maltrato físico, difundir rumores o hacer chistes de la vida privada. También Salin (2003) señala que acoso laboral es una serie de comportamientos negativos repetidos y persistentes hacía uno o más individuos, que implica un desequilibrio de poder y crea un ambiente de trabajo hostil. Y en la misma línea Einarsen y otros (2003) entienden por acoso laboral: hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o interferir negativamente en sus tareas.

El mobbing no es un fenómeno ocasional, sino un proceso gradual que se desarrolla a lo largo del tiempo, desde la etapa inicial donde las conductas hostiles son sutiles y a menudo pasan desapercibidas para el grupo de trabajo hasta fases más activas, donde se implican superiores y compañeros. Se han sistematizado cuatro grandes fases (Leymann, 1996) que marcan la evolución del proceso de mobbing.

En el lugar de trabajo, como en cualquier otro entorno social, se producen conflictos interpersonales. Habitualmente los conflictos se resuelven de forma adecuada. Sin embargo, en ocasiones, el conflicto interpersonal inicial puede ir evolucionando hacia un problema de mayor magnitud, en la Tabla N° 6, se observa los tipos de acoso laboral.

**TABLA N° 6: TIPOS DE ACOSO LABORAL O MOBBING**

ACOSO LABORAL ASCENDENTE	<p>Un trabajador de nivel jerárquico superior es atacado por uno o varios de sus subordinados. Este tipo de mobbing se explica fundamentalmente por la dificultad por parte de los subordinados de aceptar a la persona que ocupa el nivel superior.</p> <p>Es decir, el mobbing ascendente se produce cuando un superior es víctima de sus subordinados. El origen puede deberse al nombramiento de un superior o directivo que no es del agrado de los trabajadores, o en algunas otras ocasiones como reacción frente a un jefe autoritario, arrogante, caprichoso o parcial en sus decisiones (Irigoyen, 1999; Piñuel y Zabala, 2000). Es el tipo de acoso laboral menos frecuente, y ocurre según Leymann (1996) en el 9% del mobbing, para Piñuel y Zabala (2001) en el 2,5% y para el informe Randstad (2003) en el 5%.</p>
ACOSO LABORAL DESCENDENTE	<p>Un trabajador de nivel jerárquico inferior es atacado por uno o varios trabajadores que ocupan posiciones superiores en la jerarquía de la empresa. Se ha afirmado que puede tratarse de superior que realiza conductas de acoso por miedo a perder el control o puede obedecer a la necesidad de un superior perverso que necesita maltratar al subordinado para destacar (Irigoyen, 1999). Este tipo de acoso que tiene consecuencias graves para la salud, puede dividirse en (Hirigoyen 2001): acoso perverso (es en el que existe una pretensión gratuita de destrucción del otro), acoso estratégico (el objetivo es obligar al asalariado a marcharse de la empresa y evitar el procedimiento de despido) y acoso institucional (se utiliza como instrumento de gestión del conjunto del personal)</p> <p><sup>25</sup>.</p>

<sup>25</sup> [http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo5\\_4.shtml](http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo5_4.shtml)

ACOSO LABORAL HORIZONTAL	<p>Un trabajador es acosado por uno o varios compañeros que ocupan su mismo nivel jerárquico. Piñuel y Zabala (2000) cita varias de las razones argumentadas por Leymann para explicar este tipo de acoso: para forzar a un trabajador a conformarse con determinadas normas, por enemistad personal, para atacar a la persona más débil o con defectos físicos, por diferencias con respecto a la víctima, por aburrimiento o por falta de trabajo. También se ha explicado este tipo de acoso aludiendo a la dificultad de las personas de tolerar la diferencia, lo que supone que la persona diferente se vea atacada. Expone que en ocasiones el acoso se debe a sentimientos de envidia de los compañeros por alguna cualidad que posee el agredido y que ellos no poseen (bondad, juventud, riqueza, cualidades de relación, etc.), o también puede producirse por enemistad personal (Hirigoyen, 2001). El mobbing horizontal ocurre según Leymann (1996) en el 44% del mobbing, para Piñuel y Zabala (2001) en el 42% y para el informe Randstad (2003) en el 20%.</p>
--------------------------	---

### 3.3.6. Otros riesgos psicosociales<sup>26</sup>

#### 3.3.6.1. Adicción al trabajo.

Ser trabajador es una virtud, pero serlo en exceso y tener un elevado compromiso con la empresa puede dar lugar a la adicción al trabajo y por tanto, a un riesgo psicosocial. Para los adictos el valor del trabajo es superior a las relaciones con compañeros, amigos y familiares. Esta obsesión por asumir más y más tareas, genera conflictos entre los trabajadores y en la organización (Del Libano y otros, 2006).

El adicto al trabajo o laboradicto es aquel que dedica más tiempo al trabajo de lo que es exigido por las circunstancias. Pero además, no sólo es una cuestión cuantitativa de horas de dedicación, sino cualitativa, aquellas personas que hacen del trabajo el núcleo central de su vida, hasta el punto de desdeñar otras actividades y de no ser capaces de tener otros intereses.

Los workaholics no son capaces de tomarse tiempo libre porque en seguida la falta de actividades les genera insatisfacción y agobio.

La adicción al trabajo se caracteriza por la extrema actitud laboral (trabajan fuera de hora, fines de semana o en vacaciones), por la dedicación excesiva en tiempo (hay una pérdida del control sobre el tiempo empleado en el trabajo), por la compulsión y esfuerzo en el trabajo,

<sup>26</sup> Mansilla, F. (2009). Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica.

por el desinterés hacia otras actividades fuera de lo laboral, por una implicación laboral desproporcionada, y por un deterioro de la vida cotidiana (familiar y social).

Entre los factores de riesgo que conducen a esta adicción se pueden señalar:

- Las presiones económicas familiares.
- El temor a perder el trabajo.
- La enorme competitividad que existe en el mercado laboral, en donde es más valorado el que lo deja todo por el trabajo, que el que cumple sólo con su horario.
- La fuerte necesidad de conseguir el éxito y el puesto deseado.
- La incapacidad para negarse ante un jefe sobre peticiones que pueden bien posponerse para el día siguiente.

Por otro lado, Scott, Moore y Miceli (1997) han propuesto tres tipos de patrones del comportamiento en la adicción al trabajo:

- El compulsivo-dependiente (se relaciona positivamente con niveles altos de ansiedad y con problemas físicos y psicológicos y negativamente con la satisfacción laboral y vital).
- El perfeccionista obsesivo-compulsivo (se relaciona positivamente con niveles de tensión, con problemas físicos y psicológicos, con relaciones interpersonales hostiles y con la satisfacción profesional).
- El orientado a logros (se relaciona positivamente con la salud física y psicológica, con comportamientos proactivos socialmente y con la satisfacción laboral y vital).
- También habría que señalar a los “pseudoadictos” que no sufren adicción al trabajo, pero llevan un ritmo laboral muy alto, y utilizan el trabajo para escalar puestos y conseguir mejoras económicas y sociales. El problema es que este tipo de conductas pueden pasar a la adicción con suma facilidad y sin ser percibido por el propio individuo (Fuertes Rocañín, 2004).

### **3.3.6.2. El acoso sexual**

Históricamente, el acoso sexual a las trabajadoras se ha ignorado, negado, presentado como trivial, tolerado e incluso implícitamente apoyado, atribuyéndoles la culpa a las propias mujeres (MacKinnon 1978). Sus víctimas son casi en su totalidad mujeres, y éstas lo padecen desde que empezaron a “vender” su fuerza de trabajo fuera del hogar.

Según la OIT (1995; 1997), para que haya acoso sexual deben integrarse tres elementos, un comportamiento de carácter sexual, que no sea deseado y que la víctima lo perciba como un condicionante hostil para su trabajo, convirtiéndolo en algo humillante. El acoso sexual es cualquier tipo de acercamiento o presión de naturaleza sexual tanto física como verbal, no deseada por quien la sufre, que surge de la relación de empleo y que da por resultado un ambiente de trabajo hostil, un impedimento para hacer las tareas y un condicionamiento de las oportunidades de ocupación de la persona perseguida.

Pueden establecerse los siguientes niveles de conductas:

- a) Acoso leve: chistes, piropos, conversaciones de contenido sexual.
- b) Acoso moderado: miradas, gestos lascivos, muecas.
- c) Acoso medio: llamadas telefónicas y cartas, presiones para salir o invitaciones con intenciones sexuales.
- d) Acoso fuerte: manoseos, sujetar o acorralar.
- e) Acoso muy fuerte: chantaje o presiones tanto físicas como psíquicas para tener contactos íntimos.

### **3.3.6.3. Violencia en el trabajo**

La violencia puede definirse como una forma de comportamiento negativo o de acción, en las relaciones entre dos o más personas, caracterizada por agresividad, ya sea reiterada, ya sea instantánea, que produce efectos nocivos sobre la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores en el lugar de trabajo.

La propia reacción de los trabajadores ante tal situación puede contribuir a determinar el curso de acontecimientos en un sentido u otro. Esta última es una de las razones que justifica el entrenamiento y formación en la detección y manejo de conflictos entre los trabajadores (INSHT, 2001). Así, la violencia en el trabajo es uno de los riesgos a los que están sometidas las personas que interrelacionan con otras personas en el desempeño de su trabajo. Incluiría además de las agresiones físicas, las conductas verbales amenazantes, intimidatorias, abusivas y acosantes (INSHT, 2000).

Una de las clasificaciones más difundidas sobre los tipos de violencia en el trabajo es la elaborada por la California Division of Occupational Health and Safety (Cal/OSHA). Esta clasificación (INSHT, 1998) (INSHT, 2001) divide los eventos violentos en tres grupos en función de quiénes son las personas implicadas y del tipo de relación existente entre ellas, en la Tabla N° 7, se observa la clasificación de la violencia.

**TABLA N° 7: CLASIFICACIÓN DE LA VIOLENCIA<sup>27</sup>**

VIOLENCIA I	<p>a. Violencia I</p> <p>Se caracteriza porque quienes llevan a cabo las acciones violentas no tienen ninguna relación con la víctima: No existe trato comercial o de usuario entre el agresor y la víctima (la circunstancia habitual es el robo). La violencia tipo I es la derivada de atracos que ocurren en establecimientos comerciales, bancos, joyerías, personas que trabajan con intercambio de dinero como taxistas o dependientes.</p>
VIOLENCIA II	<p>Existe algún tipo de relación profesional entre el agresor y la víctima. Habitualmente estos hechos violentos se producen mientras hay un intercambio de bienes y servicios: seguridad pública, conductores, personal sanitario, profesores, vendedores, etc.</p>

<sup>27</sup> [http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo5\\_4.shtml](http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo5_4.shtml)



VIOLENCIA III	Hay algún tipo de implicación laboral con el afectado como compañero de trabajo, o que ya no lo es (antiguo compañero o superiores), de relación personal como cónyuge o ex cónyuge, pariente, amigo, etc., o con el lugar donde se realiza la acción violenta porque se tiene rencor u odio hacia ese lugar al que se le da un valor simbólico.
---------------	--

También se puede establecer la distinción sobre el tipo de agresión:

- Agresión verbal (utilizar un vocabulario soez, insultar, gritar despectivamente, lenguaje corporal provocador o agresivo que expresa intimidación o desprecio).
- Agresión verbal grave (amenazar gravemente al trabajador, amenazar a los familiares, etc.).
- Agresión física (realizar intentos para golpear, empujar, amenazar con algún objeto, escupir, etc.).
- Agresión física grave (romper el mobiliario, lanzar objetos con intención de hacer daño, tirar al suelo a alguien, morder, arañar, golpear, dar patadas, dar cabezazos, etc.).

También podemos distinguir entre violencia interna (la que se produce dentro de la propia empresa, entre cargos directivos, supervisores, trabajadores) y externa (la que puede darse entre trabajadores y terceros, o entre el personal y los clientes, pacientes, estudiantes, proveedores y el público en general) (OIT, 2003 b).

La violencia en el lugar de trabajo se ha relacionado el abuso del alcohol, antecedentes familiares de violencia en la familia de procedencia o en la actualidad, la baja autoestima, el sentimiento de inseguridad en el empleo y la percepción de que los factores organizativos y de gestión son injustos. También se han asociado otros como la percepción de situación de hacinamiento en el trabajo y niveles extremos de calor o frío (Barling, 2000).

### 3.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES A TRAVÉS DEL TEST F-PSICO

Este método, elaborado en el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo de Barcelona, tiene como objetivo la obtención de información, a partir de las percepciones de los trabajadores

sobre distintos aspectos de su trabajo, para valorar las condiciones psicosociales de la empresa.

Es también una lista de chequeo de la organización, con un formato de preguntas con respuestas tipo escala de 3 a 5 rangos en función de la misma, siendo el polo más bajo la menor intensidad o ausencia y el polo más alto la mayor intensidad o presencia del aspecto medido.

La presentación de los resultados agrupa las respuestas a los ítems (preguntas) del cuestionario en tres rangos: situación satisfactoria, intermedia y nociva. El cuestionario del método de factores psicosociales está compuesto por 75 preguntas con la que se obtiene información acerca de 7 factores, cada uno de los cuales es evaluado en una escala de puntuación de rango entre 0 y 10<sup>28</sup>.

Los resultados han de ser interpretados siempre de forma colectiva, es aconsejable cualquier utilización de tipo individual en la que se pudiera vulnerar la confidencialidad de los datos obtenidos, el interés primordial es la utilidad práctica de esta herramienta diseñada para orientar el contenido, la dirección y la magnitud de las intervenciones que hubieran de llevarse a cabo en la empresa en el ámbito psicosocial.

Las posibles aplicaciones del método son:

- Evaluación de situaciones concretas
- Localización de fuentes de problemas
- Diseñar cambios y priorizar situaciones
- Comparativa entre grupos o de un mismo grupo en diferentes momentos
- Tomar conciencia de la situación y evaluación preliminar

---

<sup>28</sup> Meléndez, A. (2005). Factores de riesgo psicosocial. Metodología de evaluación. Conferencia del XV congreso de la sociedad española de salud laboral en la administración pública. España.

### **3.4.1. Tipos de perfiles evaluados en el test F-PSICO**

#### **3.4.1.1. Perfil Valorativo**

Ofrece la media de las puntuaciones del colectivo analizado para cada uno de los factores psicosociales de los que consta el método. Estas puntuaciones son trasladadas a un perfil gráfico en el que se presenta una escala de valores comprendida entre 0 y 10 para cada factor.

En este perfil se distinguen tres diferentes tramos que indican distintas situaciones de riesgo:

1. Situación satisfactoria (desde 0 a 4 puntos).
2. Situación intermedia (desde 4 a 7 puntos). Las condiciones existentes pueden generar molestias a un cierto número de trabajadores pero no son lo suficientemente graves como para demandar una intervención inmediata. Sin embargo, es una situación que es preciso subsanar en cuanto sea posible, ya que estos factores pueden resultar, en el futuro, fuentes de problemas.
3. Situación nociva (desde 7 a 10 puntos). Los factores cuya puntuación está comprendida en este tramo requieren una intervención en el plazo más breve posible. Es previsible que en situaciones de este tipo exista entre los trabajadores una gran insatisfacción con su trabajo, o una tendencia al incremento del absentismo o que aparezca sintomatología asociada al estrés.

Además, para cada factor se indica en unos recuadros situados debajo de cada escala, el porcentaje de trabajadores que se posiciona en cada una de las tres situaciones mencionadas.

#### **3.4.1.2. Perfil Descriptivo**

Ofrece una información detallada de cómo se posicionan los trabajadores ante cada pregunta, permitiendo conocer el porcentaje de elección de cada opción de respuesta, lo cual permite obtener datos acerca de aspectos concretos relativos a cada factor.

### **3.4.2. Descripción de los factores psicosociales evaluados<sup>29</sup>**

El método estudia los siguientes factores: carga mental, autonomía temporal, contenido del trabajo, supervisión-participación, definición de rol, interés por el trabajador, relaciones personales.

#### **3.4.2.1. Carga mental**

Por carga mental se entiende el grado de movilización, el esfuerzo intelectual que debe realizar el trabajador para hacer frente al conjunto de demandas que recibe el sistema nervioso en el curso de realización de su trabajo. Este factor valora la carga mental a partir de los siguientes indicadores:

- Las presiones de tiempo, contempladas a partir del tiempo asignado a la tarea, la recuperación de retrasos y el tiempo de trabajo con rapidez.
- Esfuerzo de atención, viene dado, por una parte, por la intensidad o el esfuerzo de concentración o reflexión necesario para recibir las informaciones del proceso y elaborar las respuestas adecuadas y por la constancia con que debe ser sostenido este esfuerzo. El esfuerzo de atención puede incrementarse en función de la frecuencia de aparición de posibles incidentes y las consecuencias que pudieran ocasionarse durante el proceso por una equivocación del trabajador. Este aspecto es evaluado considerando la intensidad de la atención y el tiempo que debe mantenerse y aspectos que la incrementan como la frecuencia y las consecuencias de los errores.
- La fatiga percibida, es una de las principales consecuencias que se desprenden de una sobrecarga de las exigencias de la tarea.
- El número de informaciones que se precisan para realizar la tarea y el nivel de complejidad de las mismas son dos factores a considerar para determinar la sobrecarga. Así, se mide la cantidad de información manejada y la complejidad de esa información.
- La percepción subjetiva de la dificultad que para el trabajador tiene su trabajo.

---

<sup>29</sup> Gomollon, A. (2008). Estudio de los Factores Psicosociales en la Sección de Trámite de Informes de Cotización de la Dirección Provincial del INSS de Guipúzcoa. Investigación no publicada. España: INSS.

#### **3.4.2.2. Autonomía temporal**

Este factor se refiere a la discreción concedida al trabajador sobre la gestión de su tiempo de trabajo y descanso. Se pregunta al trabajador sobre la elección del ritmo o de la cadencia de trabajo y de la libertad que tiene para alternarlos si lo desea, así como respecto a su capacidad para distribuir sus descansos.

#### **3.4.2.3. Contenido del trabajo**

Con el término "contenido del trabajo" se hace referencia al grado en que el conjunto de tareas que desempeña el trabajador activan una cierta variedad de capacidades, responden a una serie de necesidades y expectativas del trabajador y permiten el desarrollo psicológico del mismo. Las preguntas referentes a este factor pretenden ver en qué medida el trabajo está compuesto por tareas variadas y con sentido, implica la utilización de diversas capacidades del trabajador, está constituido por tareas monótonas o repetitivas o en qué medida es un trabajo que resulte importante, motivador o rutinario.

#### **3.4.2.4. Supervisión-participación**

Este factor define el grado de autonomía en las decisiones, el grado de la distribución del poder de decisión, respecto a distintos aspectos relacionados con el desarrollo del trabajo, entre el trabajador y la dirección. Este factor se evalúa a partir de la valoración que el trabajador otorga al control ejercido por la dirección y el grado de participación efectiva respecto a distintos aspectos del trabajo así como por la valoración que el trabajador realiza de distintos medios de participación.

#### **3.4.2.5. Definición de rol**

Este factor considera los problemas que pueden derivarse del rol laboral y organizacional otorgado a cada trabajador y es evaluado a partir de dos cuestiones:

- La ambigüedad de rol. Se produce ésta cuando se da al trabajador una inadecuada información sobre su rol laboral u organizacional.
- La conflictividad de rol. Existe conflictividad entre roles cuando existen demandas de trabajo conflictivas o que el trabajador no desea cumplir. Pueden darse conflictos entre las demandas de la organización y los valores y creencias propias, conflictos entre obligaciones de distinta gente y conflictos entre tareas muy numerosas o muy difíciles.

#### **3.4.2.6. Interés por el trabajador**

Este factor hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador o bien si la consideración que tiene del trabajador es de carácter instrumental y a corto plazo. La preocupación personal y a largo plazo tiende a manifestarse en varios aspectos: asegurando estabilidad en el empleo, considerando la evolución de la carrera profesional de los trabajadores, facilitando información de los aspectos que le puedan concernir y facilitando formación a los trabajadores. Por ello, se evalúan aspectos relativos a la promoción, formación, información y estabilidad en el empleo.

#### **3.4.2.7. Relaciones personales**

Este factor mide la calidad de las relaciones personales de los trabajadores y es evaluado a través de tres conceptos. Se indaga hasta qué punto es posible la comunicación con otros trabajadores: se hace referencia a la calidad de las relaciones que el trabajador tiene con los distintos colectivos con los que puede tener contacto y se valoran las relaciones que se dan generalmente en el grupo de trabajo.

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos, se diseñarán una encuesta para conocer la percepción de los trabajadores y obtener herramientas para mejorar las situaciones presentes.

### **3.5. ROTACIÓN DEL PERSONAL**

“La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre la

organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo<sup>30</sup>.

El inicio del estudio de las causas y consecuencias que traía la rotación del personal se dio fue 1910 en Norteamérica. “Los empresarios que iban a despedir a algún empleado a la mínima falta y seguros de poder remplazar el elemento se percataron que cada despido tenía un costo y que en cantidad no se podía pasar por alto, ese mismo razonamiento servía para los que renunciaban a los cargos<sup>31</sup>”.

La rotación de personal está relacionada tanto con la satisfacción laboral, entendida como el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo; como con la motivación laboral, constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por lo que es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

### **3.5. 1. Rotación del personal en AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.**

El análisis realizado a la rotación del personal en la empresa se hizo considerando el personal activo en Abril de 2013 y como dato histórico comparativo se tomó en cuenta el personal de los meses de Enero a Diciembre de 2012.

Enero- Diciembre de 2012

El total de trabajadores en este periodo de AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A., fue de 150 personas. En este periodo se desvincularon de la empresa 132 personas con un promedio mensual de 11 trabajadores que salieron lo cual representa el 7,3%. En el Grafico N° 6 se

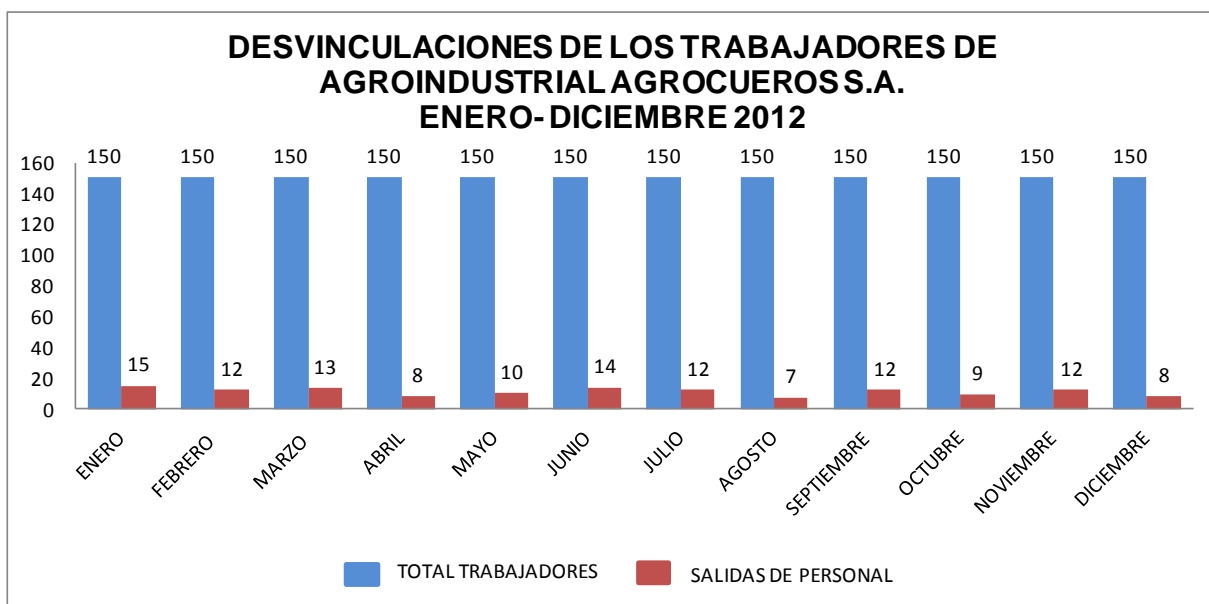
---

<sup>30</sup> Idalberto Chiavenato. Gestión Talento Humano. Mc. Graw Hill Interamericana S. A. 2002

<sup>31</sup> [www.shttp://dgip.ver.ucc.mx](http://www.dgip.ver.ucc.mx)

puede observar las desvinculaciones de los Trabajadores de Agroindustrial Agrocueros S. A. de enero a diciembre de 2012.

**GRÁFICO N° 6: DESVINCULACIONES DE LOS TRABAJADORES DE AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A ENERO- DICIEMBRE 2012**

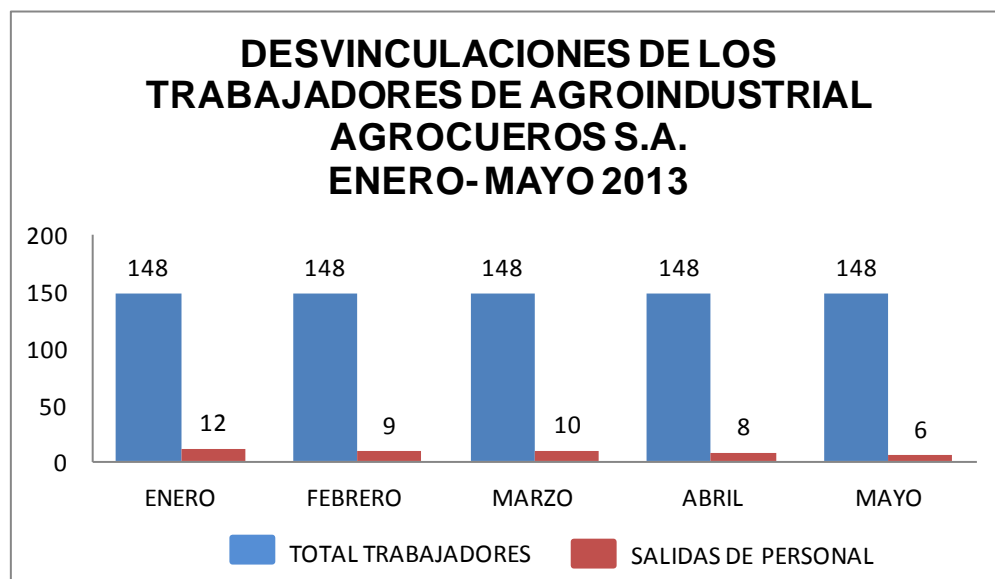


Enero- Mayo de 2013

El total de trabajadores en este periodo de AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A., fue de 148 personas. En lo que va de este año se han desvinculado de la empresa 45 personas con un promedio mensual de 9 trabajadores que han salido lo cual representa el 6,08%. En el Grafico N° 7 se observa las desvinculaciones de los trabajadores de Agroindustrial Agrocueros S. A. de enero- mayo de 2013.



**GRÁFICO N° 7: DESVINCULACIONES DE LOS TRABAJADORES DE  
AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A ENERO- MAYO 2013**



Elaborado: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A

### 3.5. 2. Índice de la Rotación del Personal

Para calcular el índice de rotación de personal que tiene una empresa u organización hay basarse en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y las personas disponibles en la empresa durante un determinado periodo<sup>32</sup>.

La fórmula del índice de rotación de personal es:

$$\frac{\frac{A + D}{2} * 100}{PE}$$

A= Admisiones

D= Desvinculación del personal durante el periodo considerado

<sup>32</sup> Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano 2002. Mc Graw- Hill. Bogotá D. C.

PE= Promedio efectivo del periodo considerado

De esta manera en AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S. A. durante el periodo enero-diciembre de 2012 el número de personas que ingresaron fueron 132, las personas que dejaron de laborar fueron 132 y el total que laboró en ese periodo fueron 1800 trabajadores.

$$\frac{\frac{132 + 132}{2} * 100}{1800} = 7,33\%$$

Por lo tanto el índice de rotación en el periodo enero- diciembre 2012 fue de 7,33%.

En el periodo de enero- mayo 2013 salieron 29 personas, ingresaron 23 colaboradores y el personal total en este periodo es de 894.

$$\frac{\frac{45 + 45}{2} * 100}{740} = 6,08 \%$$

Por lo tanto, el índice de rotación en el periodo enero- mayo de 2013 es de 6,08%.

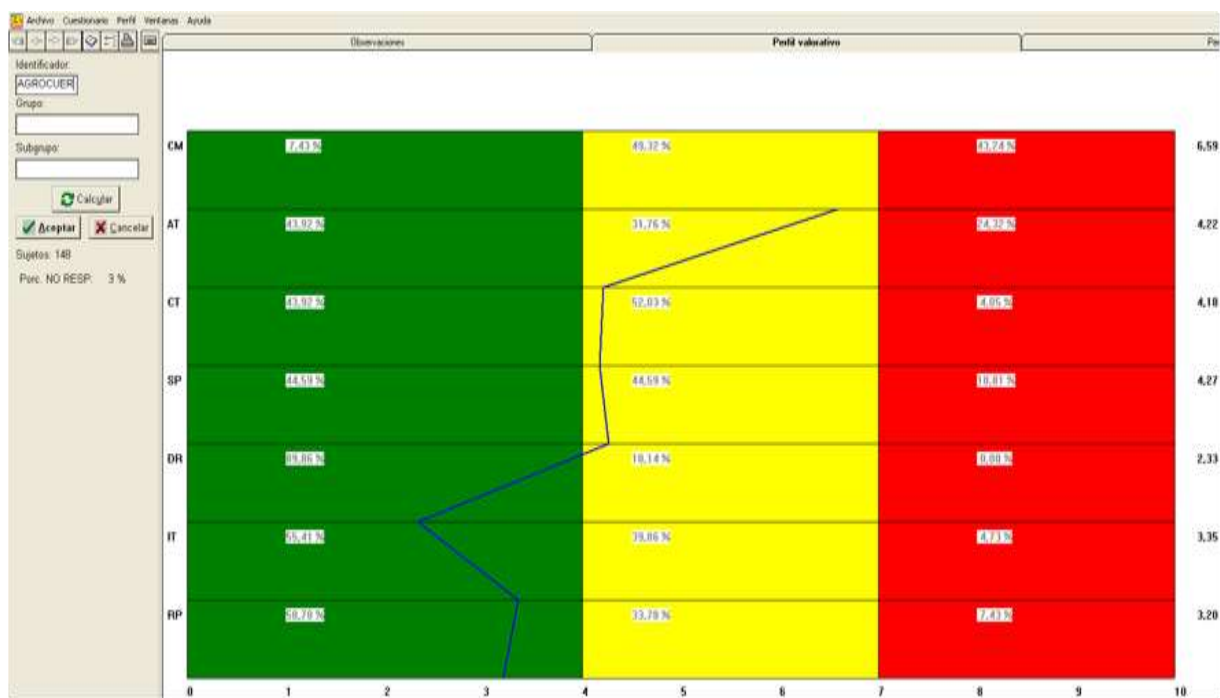
## CAPÍTULO IV

### 4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

#### 4.1. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A NIVEL GENERAL

En el Gráfico N° 8 se observa los resultados valoraciones psicosociales perfil valorativo muestra total.

**GRÁFICO N° 8: RESULTADOS VALORACIONES PSICOSOCIALES PERFIL VALORATIVO MUESTRA TOTAL**



En el perfil valorativo de la empresa en general, se puede analizar cada factor de la siguiente manera:

- Carga mental: en nivel intermedio tiene 49.32% y en el nocivo tiene 43.24%, presenta una media de 6.59%; se debe tener en cuenta que se van a requerir acciones correctivas de forma inmediata.
- Autonomía temporal: el porcentaje en el nivel de riesgo satisfactorio es de 43.92% y en el nivel intermedio es de 31.76%, existe una media de 4.22%; se debe actuar pero no de forma inmediata, es una situación que se debe subsanar en cuanto sea posible, ya que estos factores pueden resultar, en el futuro, fuentes de problemas.
- Carga de trabajo: en el nivel intermedio presenta un valor de 52.03% y de 43.92% en el nivel satisfactorio, con una media de 4.18%; se requiere medidas correctivas pero no de forma inmediata, para evitar problemas en el futuro.
- Supervisión/ Participación: tanto para el nivel de satisfacción como del nivel intermedio se presenta un valor de 44.59%, cuya media es de 4.27%; bajo lo cual no se requiere acciones correctivas inmediatas.
- Definición de rol: el nivel de riesgo satisfactorio es de 89.86% y para el nivel intermedio de 10.14%, existe una media 2.33%; bajo lo cual se concluye que se encuentra en rangos satisfactorios.
- Interés por el trabajador: se presenta un porcentaje del 55.41% en el nivel satisfactorio y del 39.86% en el nivel intermedio, una media de 3.35%; bajo lo cual se concluye que no se requiere acciones correctivas inmediatas.
- Relaciones personales: el nivel de satisfacción es de 58.78% para mientras que para el nivel intermedio es de 33.78%, se presenta una media de 3.20%; bajo lo cual no se requieren medidas correctivas.

## PERFIL DESCRIPTIVO

### 1. TIEMPO DE ATENCIÓN

64% 1 casi todo el tiempo

10% 2 sobre 3/4 partes del tiempo

3% 3 sobre la mitad del tiempo

8% 4 sobre 1/4 del tiempo

12% 5 casi nunca

0% sin respuesta

## 2. INTENSIDAD DE ATENCIÓN

53% 1 muy alta

33% 2 alta

7% 3 media

2% 4 baja

3% sin respuesta

## 3. TIEMPO ASIGNADO A LA TAREA

16% 1 normalmente demasiado poco

14% 2 en algunas ocasiones demasiado poco

53% 3 es suficiente, adecuado

14% 4 no tengo un tiempo determinado, me lo fijo yo

0% sin respuesta

## 4. RECUPERACIÓN DE RETRASOS

12% 1 no

34% 2 sí, con horas extras

5% 3 sí, durante las pausas

45% 4 sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo

1% sin respuesta

#### 5. TIEMPO DE TRABAJO CON RAPIDEZ

75% 1 casi todo el tiempo

8% 2 sobre 3/4 del tiempo

4% 3 sobre la mitad del tiempo

2% 4 sobre 1/4 del tiempo

8% 5 casi nunca

2% sin respuesta

#### 6. FRECUENCIA DE ERRORES

5% 1 frecuentemente

70% 2 en algunas ocasiones

22% 3 casi nunca

2% sin respuesta

#### 7. CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES

17% 1 generalmente pasa desapercibido

47% 2 puede provocar algún problema menor

29% 3 puede provocar consecuencias graves

5% sin respuesta

#### 8. FATIGA

6% 1 no, nunca

37% 2 sí, a veces

22% 3 sí, frecuentemente

33% 4 sí, siempre

0% sin respuesta

#### 9. CANTIDAD DE INFORMACIÓN

19% 1 muy elevada

46% 2 elevada

19% 3 poca

6% 4 muy poca

8% sin respuesta

#### 10. COMPLEJIDAD DE LA INFORMACIÓN

7% 1 muy complicada

26% 2 complicada

58% 3 sencilla

6% 4 muy sencilla

0% sin respuesta

#### 11. DIFICULTAD DEL TRABAJO

39% 1 no

55% 2 sí, a veces

3% 3 sí, frecuentemente

1% sin respuesta

## 12. ABANDONAR MOMENTÁNEAMENTE EL TRABAJO

51% 1 puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido

31% 2 puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero

17% 3 es difícil abandonar el puesto

0% sin respuesta

## 13. DISTRIBUCIÓN DE LAS PAUSAS

42% 1 sí

33% 2 no

20% 3 a veces

3% sin respuesta

## 14. MARCAR EL PROPIO RITMO

60% 1 sí

22% 2 no

15% 3 a veces

2% sin respuesta

## 15. VARIAR EL RITMO

29% 1 sí

54% 2 no



16% 3 a veces

0% sin respuesta

#### 16. APRENDER COSAS NUEVAS

22% 1 casi nunca

41% 2 a veces

16% 3 a menudo

19% 4 constantemente

0% sin respuesta

#### 17. ADAPTARSE A NUEVAS SITUACIONES

14% 1 casi nunca

52% 2 a veces

11% 3 a menudo

17% 4 constantemente

3% sin respuesta

#### 18. ORGANIZAR Y PLANIFICAR EL TRABAJO

18% 1 casi nunca

27% 2 a veces

12% 3 a menudo

39% 4 constantemente

1% sin respuesta

## 19. TENER INICIATIVA

15% 1 casi nunca

20% 2 a veces

17% 3 a menudo

43% 4 constantemente

2% sin respuesta

## 20. TRANSMITIR INFORMACIÓN

10% 1 casi nunca

35% 2 a veces

10% 3 a menudo

41% 4 constantemente

2% sin respuesta

## 21. TRABAJAR CON OTRAS PERSONAS

11% 1 casi nunca

29% 2 a veces

17% 3 a menudo

34% 4 constantemente

6% sin respuesta

## 22. TENER BUENA MEMORIA

0% 1 casi nunca

12% 2 a veces

23% 3 a menudo

58% 4 constantemente

5% sin respuesta

### 23. HABILIDAD MANUAL

3% 1 casi nunca

14% 2 a veces

19% 3 a menudo

56% 4 constantemente

6% sin respuesta

### 24. CONCENTRACIÓN

3% 1 casi nunca

8% 2 a veces

16% 3 a menudo

64% 4 constantemente

6% sin respuesta

### 25. PRECISIÓN

7% 1 casi nunca

20% 2 a veces

20% 3 a menudo

44% 4 constantemente

6% sin respuesta

## 26. REPETITIVIDAD

60% 1 casi todo el tiempo

10% 2 sobre 3/4 partes del tiempo

5% 3 sobre la mitad del tiempo

4% 4 sobre 1/4 del tiempo

17% 5 casi nunca

2% sin respuesta

## 27. IMPORTANCIA DEL TRABAJO

12% 1 no lo sé

2% 2 es poco importante

7% 3 no es muy importante pero es necesario

52% 4 es importante

23% 5 es indispensable

0% sin respuesta

## 28. VARIEDAD DEL TRABAJO

4% 1 realizas poca variedad de tareas y sin relación entre ellas

6% 2 realizas tareas variadas pero con poco sentido

20% 3 realizas poca variedad de tareas pero con sentido

66% 4 realizas varios tipos de tareas y con sentido

0% sin respuesta

## 29. TRABAJO RUTINARIO

17% 1 no

21% 2 a veces

23% 3 con frecuencia

36% 4 siempre

0% sin respuesta

## 30. MOTIVACIÓN DEL TRABAJO

21% 1 únicamente el salario

4% 2 la posibilidad de promocionar profesionalmente

47% 3 la satisfacción de cumplir con mi trabajo

21% 4 mi trabajo supone un reto interesante

4% sin respuesta

## 31. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/SUPERIORES

14% 1 poco importante

19% 2 algo importante

23% 3 bastante importante

41% 4 muy importante

1% sin respuesta

### 32. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/COMPAÑEROS

24% 1 poco importante

27% 2 algo importante

18% 3 bastante importante

27% 4 muy importante

2% sin respuesta

### 33. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/PÚBLICO-CLIENTES

7% 1 poco importante

25% 2 algo importante

14% 3 bastante importante

43% 4 muy importante

9% sin respuesta

### 34. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/FAMILIA-AMISTADES

2% 1 poco importante

25% 2 algo importante

12% 3 bastante importante

56% 4 muy importante

3% sin respuesta

### 35. SUPERVISIÓN/MÉTODO PARA REALIZAR EL TRABAJO

2% 1 insuficiente

84% 2 adecuado

8% 3 excesivo

4% sin respuesta

### 36. SUPERVISIÓN/PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

6% 1 insuficiente

81% 2 adecuado

7% 3 excesivo

5% sin respuesta

### 37. SUPERVISIÓN/RITMO DE TRABAJO

4% 1 insuficiente

67% 2 adecuado

25% 3 excesivo

3% sin respuesta

### 38. SUPERVISIÓN/HORARIOS DE TRABAJO

2% 1 insuficiente

74% 2 adecuado

20% 3 excesivo

3% sin respuesta

### 39. RESULTADOS PARCIALES

7% 1 insuficiente

73% 2 adecuado

11% 3 excesivo

7% sin respuesta

#### 40. RESULTADO ÚLTIMO TRABAJO

2% 1 insuficiente

65% 2 adecuado

25% 3 excesivo

6% sin respuesta

#### 41. CONVERSACIÓN CON SUPERIORES

14% 1 no existe

6% 2 malo

32% 3 regular

45% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 42. BUZÓN DE SUGERENCIAS

64% 1 no existe

2% 2 malo

11% 3 regular

15% 4 bueno

6% sin respuesta



#### 43. CÍRCULOS DE CALIDAD

16% 1 no existe

8% 2 malo

41% 3 regular

31% 4 bueno

2% sin respuesta

#### 44. COMITÉ DE EMPRESA/DELEGADO

20% 1 no existe

14% 2 malo

29% 3 regular

32% 4 bueno

3% sin respuesta

#### 45. ASAMBLEAS Y REUNIONES

11% 1 no existe

11% 2 malo

34% 3 regular

37% 4 bueno

4% sin respuesta

#### 46. ORDEN DE LAS OPERACIONES

45% 1 no se me considera

45% 2 se pide mi opinión

6% 3 decido yo

2% sin respuesta

#### 47. RESOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES

50% 1 no se me considera

38% 2 se pide mi opinión

6% 3 decido yo

5% sin respuesta

#### 48. DISTRIBUCIÓN DE TAREAS

43% 1 no se me considera

42% 2 se pide mi opinión

10% 3 decido yo

2% sin respuesta

#### 49. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

46% 1 no se me considera

41% 2 se pide mi opinión

10% 3 decido yo

1% sin respuesta

#### 50. CANTIDAD DE TRABAJO

46% 1 no se me considera

35% 2 se pide mi opinión

11% 3 decido yo

6% sin respuesta

#### 51. CALIDAD DE TRABAJO

39% 1 no se me considera

37% 2 se pide mi opinión

18% 3 decido yo

4% sin respuesta

#### 52. LO QUE DEBES HACER

34% 1 muy claro

39% 2 claro

14% 3 algo claro

10% 4 poco claro

2% sin respuesta

#### 53. CÓMO DEBES HACERLO

41% 1 muy claro

44% 2 claro

9% 3 algo claro

1% 4 poco claro

3% sin respuesta

#### 54. CANTIDAD QUE SE ESPERA

43% 1 muy claro

40% 2 claro

10% 3 algo claro

2% 4 poco claro

3% sin respuesta

#### 55. CALIDAD DEL PRODUCTO

32% 1 muy claro

43% 2 claro

15% 3 algo claro

5% 4 poco claro

3% sin respuesta

#### 56. TIEMPO ASIGNADO

40% 1 muy claro

40% 2 claro

11% 3 algo claro

4% 4 poco claro

3% sin respuesta

#### 57. INFORMACIÓN NECESARIA

38% 1 muy claro

43% 2 claro

10% 3 algo claro

3% 4 poco claro

4% sin respuesta

#### 58. MI RESPONSABILIDAD

31% 1 muy claro

33% 2 claro

18% 3 algo claro

12% 4 poco claro

4% sin respuesta

#### 59. FALTA DE RECURSOS

10% 1 frecuentemente

9% 2 a menudo

35% 3 a veces

43% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 60. SALTARSE LOS MÉTODOS

5% 1 frecuentemente

8% 2 a menudo

25% 3 a veces

55% 4 casi nunca

5% sin respuesta

#### 61. INSTRUCCIONES INCOMPATIBLES

14% 1 frecuentemente

6% 2 a menudo

44% 3 a veces

31% 4 casi nunca

2% sin respuesta

#### 62. COSAS EN DESACUERDO

8% 1 frecuentemente

8% 2 a menudo

40% 3 a veces

41% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 63. PROMOCIÓN

34% 1 mucha

32% 2 bastante

19% 3 poca

9% 4 ninguna

4% sin respuesta

#### 64. FORMACIÓN

33% 1 muy adecuada

40% 2 suficiente

15% 3 insuficiente en algunos aspectos

5% 4 totalmente insuficiente

4% sin respuesta

#### 65. CHARLAS CON JEFES

15% 1 no existe

7% 2 malo

36% 3 regular

40% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 66. TABLONES DE ANUNCIOS

12% 1 no existe

2% 2 malo

37% 3 regular

45% 4 bueno

2% sin respuesta

#### 67. ESCRITO A CADA TRABAJADOR

37% 1 no existe

10% 2 malo

25% 3 regular

22% 4 bueno

3% sin respuesta

#### 68. INFORMACIÓN ORAL

16% 1 no existe

5% 2 malo

43% 3 regular

33% 4 bueno

1% sin respuesta

#### 69. ESTABILIDAD EN EL EMPLEO

35% 1 es probable que siga en esta empresa

49% 2 no lo sé

8% 3 es probable que pierda mi empleo

5% 4 es muy probable

1% sin respuesta

#### 70. POSIBILIDAD DE COMUNICARSE

24% 1 nada

68% 2 intercambio de algunas palabras

6% 3 conversaciones más largas



1% sin respuesta

#### 71. RELACIONES CON LOS JEFES

2% 1 no tengo jefes

48% 2 buenas

34% 3 regulares

6% 4 malas

4% 5 sin relaciones

3% sin respuesta

#### 72. RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS

2% 1 no tengo compañeros

52% 2 buenas

31% 3 regulares

4% 4 malas

5% 5 sin relaciones

4% sin respuesta

#### 73. RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS

36% 1 no tengo subordinados

34% 2 buenas

16% 3 regulares

4% 4 malas

3% 5 sin relaciones

5% sin respuesta

#### 74. RELACIONES CON LOS CLIENTES O PÚBLICO

36% 1 no tengo clientes o público

26% 2 buenas

6% 3 regulares

2% 4 malas

20% 5 sin relaciones

8% sin respuesta

#### 75. RELACIONES DE GRUPO

43% 1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas

5% 2 relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración

25% 3 relaciones solamente de colaboración para el trabajo

5% 4 ni relaciones personales ni colaboración para el trabajo

18% 5 relaciones personales negativas (rivalidad, enemistad, ...)

2% sin respuesta

## 4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL GRUPO ADMINISTRATIVO

En el Gráfico N° 9 se observa los resultados valoraciones psicosociales perfil valorativo del grupo administrativo.

**GRÁFICO N° 9: RESULTADOS VALORACIONES PSICOSOCIALES PERFIL VALORATIVO GRUPO ADMINISTRATIVO**



En el perfil valorativo del Grupo Administrativo se puede analizar cada factor de la siguiente manera:

- Carga Mental: se encuentra con valores de 53.33% en la situación intermedia del 53.33% y con el 40% en la situación nociva, con una media de 6.15%; se debe tener en cuenta que no se requiere acciones inmediatas pero se debe subsanar para evitar problemas en el futuro.
- Autonomía temporal: el valor en el nivel de situación satisfactoria es del 60% y en el nivel intermedio del 33.33%, con una media del 3.00%; se puede actuar pero no de forma inmediata.
- Carga de trabajo: al presentar un valor de 60% en el nivel satisfactorio y del 40% en el nivel intermedio, con una media del 3.23%; significa que se debe actuar pero no de forma inmediata.
- Supervisión/ Participación: se presenta un valor de 73.33% en el nivel satisfactorio y de 32% en el nivel intermedio, cuya media es de 2.86%; para lo cual no se requiere acciones correctivas inmediatas.
- Definición de rol: en el nivel de riesgo satisfactorio tiene el 86.67% y a nivel intermedio el 13.33%, con una media de 2.23%; bajo lo cual se concluye que se encuentra en rangos aceptables y no requiere medidas correctivas.
- Interés por el trabajador: se presenta con el 73.33% en el nivel satisfactorio y con el 26.67% en el nivel intermedio, con una media de 2.53%; para lo cual se debe tener en cuenta que no se requieren acciones correctivas inmediatas.
- Relaciones personales: en el nivel satisfactorio se presenta con el 93.33% y en el nivel intermedio con el 6.67%, cuya media es de 1.60%; bajo lo cual se concluye que no se requiere medidas correctivas.

## PERFIL DESCRIPTIVO

### 1. TIEMPO DE ATENCIÓN

- 60% 1 casi todo el tiempo
- 20% 2 sobre 3/4 partes del tiempo
- 6% 3 sobre la mitad del tiempo

6% 4 sobre 1/4 del tiempo

6% 5 casi nunca

0% sin respuesta

## 2. INTENSIDAD DE ATENCIÓN

33% 1 muy alta

66% 2 alta

0% 3 media

0% 4 baja

0% sin respuesta

## 3. TIEMPO ASIGNADO A LA TAREA

0% 1 normalmente demasiado poco

33% 2 en algunas ocasiones demasiado poco

46% 3 es suficiente, adecuado

20% 4 no tengo un tiempo determinado, me lo fijo yo

0% sin respuesta

## 4. RECUPERACIÓN DE RETRASOS

6% 1 no

40% 2 sí, con horas extras

13% 3 sí, durante las pausas

33% 4 sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo

6% sin respuesta

## 5. TIEMPO DE TRABAJO CON RAPIDEZ

53% 1 casi todo el tiempo

20% 2 sobre 3/4 del tiempo

0% 3 sobre la mitad del tiempo

0% 4 sobre 1/4 del tiempo

26% 5 casi nunca

0% sin respuesta

#### 6. FRECUENCIA DE ERRORES

0% 1 frecuentemente

66% 2 en algunas ocasiones

33% 3 casi nunca

0% sin respuesta

#### 7. CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES

0% 1 generalmente pasa desapercibido

60% 2 puede provocar algún problema menor

40% 3 puede provocar consecuencias graves

0% sin respuesta

#### 8. FATIGA

6% 1 no, nunca

66% 2 sí, a veces

26% 3 sí, frecuentemente

0% 4 sí, siempre

0% sin respuesta

#### 9. CANTIDAD DE INFORMACIÓN

33% 1 muy elevada

46% 2 elevada

13% 3 poca

0% 4 muy poca

6% sin respuesta

#### 10. COMPLEJIDAD DE LA INFORMACIÓN

0% 1 muy complicada

46% 2 complicada

53% 3 sencilla

0% 4 muy sencilla

0% sin respuesta

#### 11. DIFICULTAD DEL TRABAJO

33% 1 no

60% 2 sí, a veces

6% 3 sí, frecuentemente

0% sin respuesta

#### 12. ABANDONAR MOMENTÁNEAMENTE EL TRABAJO

33% 1 puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido

46% 2 puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero

20% 3 es difícil abandonar el puesto

0% sin respuesta

#### 13. DISTRIBUCIÓN DE LAS PAUSAS

66% 1 sí

20% 2 no

13% 3 a veces

0% sin respuesta

#### 14. MARCAR EL PROPIO RITMO

60% 1 sí

6% 2 no

26% 3 a veces

6% sin respuesta

#### 15. VARIAR EL RITMO

60% 1 sí

33% 2 no

6% 3 a veces

0% sin respuesta

#### 16. APRENDER COSAS NUEVAS

0% 1 casi nunca

53% 2 a veces

20% 3 a menudo

26% 4 constantemente

0% sin respuesta

#### 17. ADAPTARSE A NUEVAS SITUACIONES

0% 1 casi nunca

53% 2 a veces

26% 3 a menudo

20% 4 constantemente

0% sin respuesta

#### 18. ORGANIZAR Y PLANIFICAR EL TRABAJO

0% 1 casi nunca

33% 2 a veces

20% 3 a menudo

46% 4 constantemente

0% sin respuesta

#### 19. TENER INICIATIVA

0% 1 casi nunca

26% 2 a veces

26% 3 a menudo

46% 4 constantemente

0% sin respuesta

#### 20. TRANSMITIR INFORMACIÓN



0% 1 casi nunca  
20% 2 a veces  
33% 3 a menudo  
46% 4 constantemente  
0% sin respuesta

#### 21. TRABAJAR CON OTRAS PERSONAS

0% 1 casi nunca  
6% 2 a veces  
26% 3 a menudo  
60% 4 constantemente  
6% sin respuesta

#### 22. TENER BUENA MEMORIA

0% 1 casi nunca  
6% 2 a veces  
20% 3 a menudo  
66% 4 constantemente  
6% sin respuesta

#### 23. HABILIDAD MANUAL

6% 1 casi nunca  
20% 2 a veces  
26% 3 a menudo  
40% 4 constantemente  
6% sin respuesta

#### 24. CONCENTRACIÓN

13% 1 casi nunca  
0% 2 a veces

20% 3 a menudo  
60% 4 constantemente  
6% sin respuesta

## 25. PRECISIÓN

0% 1 casi nunca  
13% 2 a veces  
20% 3 a menudo  
60% 4 constantemente  
6% sin respuesta

## 26. REPETITIVIDAD

33% 1 casi todo el tiempo  
20% 2 sobre 3/4 partes del tiempo  
20% 3 sobre la mitad del tiempo  
0% 4 sobre 1/4 del tiempo  
26% 5 casi nunca  
0% sin respuesta

## 27. IMPORTANCIA DEL TRABAJO

0% 1 no lo sé  
6% 2 es poco importante  
6% 3 no es muy importante pero es necesario  
46% 4 es importante  
40% 5 es indispensable  
0% sin respuesta

## 28. VARIEDAD DEL TRABAJO

0% 1 realizas poca variedad de tareas y sin relación entre ellas  
0% 2 realizas tareas variadas pero con poco sentido  
13% 3 realizas poca variedad de tareas pero con sentido

86% 4 realizas varios tipos de tareas y con sentido  
0% sin respuesta

#### 29. TRABAJO RUTINARIO

20% 1 no  
40% 2 a veces  
20% 3 con frecuencia  
20% 4 siempre  
0% sin respuesta

#### 30. MOTIVACIÓN DEL TRABAJO

6% 1 únicamente el salario  
13% 2 la posibilidad de promocionar profesionalmente  
40% 3 la satisfacción de cumplir con mi trabajo  
40% 4 mi trabajo supone un reto interesante  
0% sin respuesta

#### 31. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/SUPERIORES

6% 1 poco importante  
26% 2 algo importante  
33% 3 bastante importante  
33% 4 muy importante  
0% sin respuesta

#### 32. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/COMPAÑEROS

20% 1 poco importante  
13% 2 algo importante  
26% 3 bastante importante  
40% 4 muy importante  
0% sin respuesta

### 33. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/PÚBLICO-CLIENTES

0% 1 poco importante  
26% 2 algo importante  
13% 3 bastante importante  
33% 4 muy importante  
26% sin respuesta

### 34. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/FAMILIA-AMISTADES

0% 1 poco importante  
26% 2 algo importante  
26% 3 bastante importante  
46% 4 muy importante  
0% sin respuesta

### 35. SUPERVISIÓN/MÉTODO PARA REALIZAR EL TRABAJO

6% 1 insuficiente  
93% 2 adecuado  
0% 3 excesivo  
0% sin respuesta

### 36. SUPERVISIÓN/PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

20% 1 insuficiente  
73% 2 adecuado  
0% 3 excesivo  
6% sin respuesta

### 37. SUPERVISIÓN/RITMO DE TRABAJO

6% 1 insuficiente  
93% 2 adecuado  
0% 3 excesivo  
0% sin respuesta

### 38. SUPERVISIÓN/HORARIOS DE TRABAJO

13% 1 insuficiente  
66% 2 adecuado  
20% 3 excesivo  
0% sin respuesta

### 39. RESULTADOS PARCIALES

6% 1 insuficiente  
93% 2 adecuado  
0% 3 excesivo  
0% sin respuesta

### 40. RESULTADO ÚLTIMO TRABAJO

6% 1 insuficiente  
93% 2 adecuado  
0% 3 excesivo  
0% sin respuesta

### 41. CONVERSACIÓN CON SUPERIORES

0% 1 no existe  
13% 2 malo  
40% 3 regular  
46% 4 bueno  
0% sin respuesta

### 42. BUZÓN DE SUGERENCIAS

80% 1 no existe  
6% 2 malo  
0% 3 regular  
6% 4 bueno

6% sin respuesta

#### 43. CÍRCULOS DE CALIDAD

0% 1 no existe

6% 2 malo

60% 3 regular

33% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 44. COMITÉ DE EMPRESA/DELEGADO

13% 1 no existe

6% 2 malo

53% 3 regular

26% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 45. ASAMBLEAS Y REUNIONES

13% 1 no existe

6% 2 malo

40% 3 regular

33% 4 bueno

6% sin respuesta

#### 46. ORDEN DE LAS OPERACIONES

13% 1 no se me considera

73% 2 se pide mi opinión

13% 3 decido yo

0% sin respuesta

#### 47. RESOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES

0% 1 no se me considera

86% 2 se pide mi opinión

6% 3 decido yo

6% sin respuesta

#### 48. DISTRIBUCIÓN DE TAREAS

6% 1 no se me considera

60% 2 se pide mi opinión

33% 3 decido yo

0% sin respuesta

#### 49. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

13% 1 no se me considera

73% 2 se pide mi opinión

13% 3 decido yo

0% sin respuesta

#### 50. CANTIDAD DE TRABAJO

20% 1 no se me considera

66% 2 se pide mi opinión

13% 3 decido yo

0% sin respuesta

#### 51. CALIDAD DE TRABAJO

6% 1 no se me considera

66% 2 se pide mi opinión

20% 3 decido yo

6% sin respuesta

#### 52. LO QUE DEBES HACER

46% 1 muy claro

26% 2 claro

20% 3 algo claro

6% 4 poco claro

0% sin respuesta

### 53. CÓMO DEBES HACERLO

33% 1 muy claro

60% 2 claro

0% 3 algo claro

0% 4 poco claro

6% sin respuesta

### 54. CANTIDAD QUE SE ESPERA

53% 1 muy claro

33% 2 claro

13% 3 algo claro

0% 4 poco claro

0% sin respuesta

### 55. CALIDAD DEL PRODUCTO

40% 1 muy claro

53% 2 claro

6% 3 algo claro

0% 4 poco claro

0% sin respuesta

### 56. TIEMPO ASIGNADO

40% 1 muy claro

46% 2 claro

13% 3 algo claro

0% 4 poco claro

0% sin respuesta



#### 57. INFORMACIÓN NECESARIA

46% 1 muy claro

40% 2 claro

0% 3 algo claro

6% 4 poco claro

6% sin respuesta

#### 58. MI RESPONSABILIDAD

26% 1 muy claro

53% 2 claro

20% 3 algo claro

0% 4 poco claro

0% sin respuesta

#### 59. FALTA DE RECURSOS

6% 1 frecuentemente

13% 2 a menudo

40% 3 a veces

40% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 60. SALTARSE LOS MÉTODOS

6% 1 frecuentemente

6% 2 a menudo

33% 3 a veces

53% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 61. INSTRUCCIONES INCOMPATIBLES

20% 1 frecuentemente

6% 2 a menudo  
33% 3 a veces  
40% 4 casi nunca  
0% sin respuesta

#### 62. COSAS EN DESACUERDO

13% 1 frecuentemente  
20% 2 a menudo  
40% 3 a veces  
26% 4 casi nunca  
0% sin respuesta

#### 63. PROMOCIÓN

46% 1 mucha  
40% 2 bastante  
13% 3 poca  
0% 4 ninguna  
0% sin respuesta

#### 64. FORMACIÓN

20% 1 muy adecuada  
66% 2 suficiente  
13% 3 insuficiente en algunos aspectos  
0% 4 totalmente insuficiente  
0% sin respuesta

#### 65. CHARLAS CON JEFES

6% 1 no existe  
20% 2 malo  
40% 3 regular  
33% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 66. TABLONES DE ANUNCIOS

0% 1 no existe

6% 2 malo

60% 3 regular

33% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 67. ESCRITO A CADA TRABAJADOR

20% 1 no existe

26% 2 malo

26% 3 regular

26% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 68. INFORMACIÓN ORAL

0% 1 no existe

0% 2 malo

60% 3 regular

40% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 69. ESTABILIDAD EN EL EMPLEO

40% 1 es probable que siga en esta empresa

46% 2 no lo sé

0% 3 es probable que pierda mi empleo

13% 4 es muy probable

0% sin respuesta

#### 70. POSIBILIDAD DE COMUNICARSE

0% 1 nada  
80% 2 intercambio de algunas palabras  
20% 3 conversaciones más largas  
0% sin respuesta

#### 71. RELACIONES CON LOS JEFES

6% 1 no tengo jefes  
53% 2 buenas  
40% 3 regulares  
0% 4 malas  
0% 5 sin relaciones  
0% sin respuesta

#### 72. RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS

0% 1 no tengo compañeros  
86% 2 buenas  
13% 3 regulares  
0% 4 malas  
0% 5 sin relaciones  
0% sin respuesta

#### 73. RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS

26% 1 no tengo subordinados  
60% 2 buenas  
13% 3 regulares  
0% 4 malas  
0% 5 sin relaciones  
0% sin respuesta

#### 74. RELACIONES CON LOS CLIENTES O PÚBLICO

6% 1 no tengo clientes o público

73% 2 buenas  
0% 3 regulares  
0% 4 malas  
6% 5 sin relaciones  
13% sin respuesta

#### 75. RELACIONES DE GRUPO

66% 1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas  
0% 2 relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración  
20% 3 relaciones solamente de colaboración para el trabajo  
6% 4 ni relaciones personales ni colaboración para el trabajo  
6% 5 relaciones personales negativas (rivalidad, enemistad, ...)  
0% sin respuesta

#### 4.3. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL GRUPO OPERATIVO

En el Gráfico N° 10 se observa los resultados valoraciones psicosociales perfil valorativo del grupo operativo.

**GRÁFICO N° 10: RESULTADOS VALORACIONES PSICOSOCIALES PERFIL VALORATIVO GRUPO OPERATIVO**



En el perfil valorativo del Grupo Operativo se puede analizar cada factor de la siguiente manera:

- Carga mental: al presentar valores intermedios del 48.87% y nocivos del 43.61%, se debe tener en cuenta que la media es de 6.64% por lo que no se requiere acciones correctivas de forma inmediata, pero es necesario tomar el debido control en cuanto sea posible para evitar en el futuro fuentes de problemas.
- Autonomía temporal: en el nivel de riesgo satisfactorio es de 42.11% y a nivel intermedio de 31.58%, con una media de 4.35% se puede actuar pero no de forma inmediata.
- Carga de trabajo: al presentar un valor de 53.38% en el nivel intermedio y del 42.11% en el nivel satisfactorio, una media de 4.29%; se requiere medidas correctivas no de forma inmediata.
- Supervisión/ Participación: se con un valor de 46.62% en el nivel satisfactorio y de 41.35% en el nivel intermedio, con una media de 4.43%; para lo cual no se requiere acciones correctivas inmediatas.
- Definición de rol: en el nivel de riesgo satisfactorio es de 90.23% y una media del 2.34%; se concluye que se encuentra en rangos aceptables.
- Interés por el trabajador: se presenta con el 53.38% en el nivel satisfactorio y con el 41.35% en el nivel intermedio, una media de 3.45%; para lo cual no se requiere acciones correctivas inmediatas.
- Relaciones personales: se presenta con el 54.36% en el nivel satisfactorio y de 36.84% en el nivel intermedio, con una media del 3.38%; bajo lo cual se concluye que no se requiere acciones correctivas inmediatas.

## **PERFIL DESCRIPTIVO**

### **1. TIEMPO DE ATENCIÓN**

65% 1 casi todo el tiempo

9% 2 sobre 3/4 partes del tiempo

3% 3 sobre la mitad del tiempo

8% 4 sobre 1/4 del tiempo

12% 5 casi nunca

0% sin respuesta

## 2. INTENSIDAD DE ATENCIÓN

55% 1 muy alta

30% 2 alta

8% 3 media

2% 4 baja

3% sin respuesta

## 3. TIEMPO ASIGNADO A LA TAREA

18% 1 normalmente demasiado poco

12% 2 en algunas ocasiones demasiado poco

54% 3 es suficiente, adecuado

14% 4 no tengo un tiempo determinado, me lo fijo yo

0% sin respuesta

## 4. RECUPERACIÓN DE RETRASOS

13% 1 no

33% 2 sí, con horas extras



4% 3 sí, durante las pausas

47% 4 sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo

0% sin respuesta

#### 5. TIEMPO DE TRABAJO CON RAPIDEZ

77% 1 casi todo el tiempo

7% 2 sobre 3/4 del tiempo

4% 3 sobre la mitad del tiempo

2% 4 sobre 1/4 del tiempo

6% 5 casi nunca

2% sin respuesta

#### 6. FRECUENCIA DE ERRORES

6% 1 frecuentemente

70% 2 en algunas ocasiones

21% 3 casi nunca

2% sin respuesta

#### 7. CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES

19% 1 generalmente pasa desapercibido

46% 2 puede provocar algún problema menor

27% 3 puede provocar consecuencias graves

6% sin respuesta

## 8. FATIGA

6% 1 no, nunca

33% 2 sí, a veces

22% 3 sí, frecuentemente

36% 4 sí, siempre

0% sin respuesta

## 9. CANTIDAD DE INFORMACIÓN

18% 1 muy elevada

46% 2 elevada

20% 3 poca

6% 4 muy poca

8% sin respuesta

## 10. COMPLEJIDAD DE LA INFORMACIÓN

8% 1 muy complicada

24% 2 complicada

59% 3 sencilla

7% 4 muy sencilla

0% sin respuesta

## 11. DIFICULTAD DEL TRABAJO

40% 1 no

54% 2 sí, a veces

3% 3 sí, frecuentemente

1% sin respuesta

## 12. ABANDONAR MOMENTÁNEAMENTE EL TRABAJO

53% 1 puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido

29% 2 puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero

17% 3 es difícil abandonar el puesto

0% sin respuesta

## 13. DISTRIBUCIÓN DE LAS PAUSAS

39% 1 sí

34% 2 no

21% 3 a veces

3% sin respuesta

## 14. MARCAR EL PROPIO RITMO

60% 1 sí

24% 2 no

14% 3 a veces

1% sin respuesta

## 15. VARIAR EL RITMO

25% 1 sí

57% 2 no

17% 3 a veces

0% sin respuesta

#### 16. APRENDER COSAS NUEVAS

24% 1 casi nunca

40% 2 a veces

15% 3 a menudo

18% 4 constantemente

0% sin respuesta

#### 17. ADAPTARSE A NUEVAS SITUACIONES

16% 1 casi nunca

52% 2 a veces

9% 3 a menudo

17% 4 constantemente

3% sin respuesta

#### 18. ORGANIZAR Y PLANIFICAR EL TRABAJO

21% 1 casi nunca

27% 2 a veces

11% 3 a menudo

39% 4 constantemente

1% sin respuesta

#### 19. TENER INICIATIVA

17% 1 casi nunca

20% 2 a veces

16% 3 a menudo

42% 4 constantemente

3% sin respuesta

#### 20. TRANSMITIR INFORMACIÓN

11% 1 casi nunca

37% 2 a veces

7% 3 a menudo

41% 4 constantemente

2% sin respuesta

#### 21. TRABAJAR CON OTRAS PERSONAS

12% 1 casi nunca

32% 2 a veces

16% 3 a menudo

31% 4 constantemente

6% sin respuesta

#### 22. TENER BUENA MEMORIA

0% 1 casi nunca

12% 2 a veces

24% 3 a menudo

57% 4 constantemente

5% sin respuesta

### 23. HABILIDAD MANUAL

3% 1 casi nunca

13% 2 a veces

18% 3 a menudo

58% 4 constantemente

6% sin respuesta

### 24. CONCENTRACIÓN

2% 1 casi nunca

9% 2 a veces

16% 3 a menudo

64% 4 constantemente

6% sin respuesta

### 25. PRECISIÓN

8% 1 casi nunca

21% 2 a veces

21% 3 a menudo

42% 4 constantemente

6% sin respuesta

## 26. REPETITIVIDAD

63% 1 casi todo el tiempo

9% 2 sobre 3/4 partes del tiempo

3% 3 sobre la mitad del tiempo

5% 4 sobre 1/4 del tiempo

16% 5 casi nunca

2% sin respuesta

## 27. IMPORTANCIA DEL TRABAJO

14% 1 no lo sé

2% 2 es poco importante

7% 3 no es muy importante pero es necesario

53% 4 es importante

21% 5 es indispensable

0% sin respuesta

## 28. VARIEDAD DEL TRABAJO

5% 1 realizas poca variedad de tareas y sin relación entre ellas

7% 2 realizas tareas variadas pero con poco sentido

21% 3 realizas poca variedad de tareas pero con sentido

64% 4 realizas varios tipos de tareas y con sentido

0% sin respuesta

#### 29. TRABAJO RUTINARIO

17% 1 no

19% 2 a veces

24% 3 con frecuencia

38% 4 siempre

0% sin respuesta

#### 30. MOTIVACIÓN DEL TRABAJO

23% 1 únicamente el salario

3% 2 la posibilidad de promocionar profesionalmente

48% 3 la satisfacción de cumplir con mi trabajo

19% 4 mi trabajo supone un reto interesante

5% sin respuesta

#### 31. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/SUPERIORES

15% 1 poco importante

18% 2 algo importante

22% 3 bastante importante

42% 4 muy importante



1% sin respuesta

### 32. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/COMPAÑEROS

24% 1 poco importante

28% 2 algo importante

18% 3 bastante importante

26% 4 muy importante

2% sin respuesta

### 33. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/PÚBLICO-CLIENTES

8% 1 poco importante

24% 2 algo importante

15% 3 bastante importante

44% 4 muy importante

7% sin respuesta

### 34. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/FAMILIA-AMISTADES

3% 1 poco importante

25% 2 algo importante

10% 3 bastante importante

57% 4 muy importante

3% sin respuesta

### 35. SUPERVISIÓN/MÉTODO PARA REALIZAR EL TRABAJO

2% 1 insuficiente

83% 2 adecuado

9% 3 excesivo

5% sin respuesta

### 36. SUPERVISIÓN/PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

4% 1 insuficiente

81% 2 adecuado

8% 3 excesivo

5% sin respuesta

### 37. SUPERVISIÓN/RITMO DE TRABAJO

3% 1 insuficiente

64% 2 adecuado

27% 3 excesivo

3% sin respuesta

### 38. SUPERVISIÓN/HORARIOS DE TRABAJO

0% 1 insuficiente

75% 2 adecuado

20% 3 excesivo

3% sin respuesta

### 39. RESULTADOS PARCIALES

7% 1 insuficiente

71% 2 adecuado

12% 3 excesivo

8% sin respuesta

#### 40. RESULTADO ÚLTIMO TRABAJO

1% 1 insuficiente

62% 2 adecuado

28% 3 excesivo

7% sin respuesta

#### 41. CONVERSACIÓN CON SUPERIORES

15% 1 no existe

6% 2 malo

31% 3 regular

45% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 42. BUZÓN DE SUGERENCIAS

62% 1 no existe

2% 2 malo

12% 3 regular

16% 4 bueno

6% sin respuesta

#### 43. CÍRCULOS DE CALIDAD

18% 1 no existe

9% 2 malo

39% 3 regular

31% 4 bueno

2% sin respuesta

#### 44. COMITÉ DE EMPRESA/DELEGADO

21% 1 no existe

15% 2 malo

26% 3 regular

33% 4 bueno

3% sin respuesta

#### 45. ASAMBLEAS Y REUNIONES

11% 1 no existe

12% 2 malo

33% 3 regular

38% 4 bueno

4% sin respuesta

#### 46. ORDEN DE LAS OPERACIONES

48% 1 no se me considera

42% 2 se pide mi opinión

6% 3 decido yo

3% sin respuesta

#### 47. RESOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES

55% 1 no se me considera

33% 2 se pide mi opinión

6% 3 decido yo

5% sin respuesta

#### 48. DISTRIBUCIÓN DE TAREAS

48% 1 no se me considera

40% 2 se pide mi opinión

8% 3 decido yo

3% sin respuesta

#### 49. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

50% 1 no se me considera

38% 2 se pide mi opinión

9% 3 decido yo

1% sin respuesta

#### 50. CANTIDAD DE TRABAJO

49% 1 no se me considera

31% 2 se pide mi opinión

11% 3 decido yo

7% sin respuesta

#### 51. CALIDAD DE TRABAJO

43% 1 no se me considera

34% 2 se pide mi opinión

18% 3 decido yo

3% sin respuesta

#### 52. LO QUE DEBES HACER

33% 1 muy claro

40% 2 claro

13% 3 algo claro

10% 4 poco claro

2% sin respuesta

#### 53. CÓMO DEBES HACERLO

42% 1 muy claro

42% 2 claro

10% 3 algo claro

1% 4 poco claro

3% sin respuesta

#### 54. CANTIDAD QUE SE ESPERA

42% 1 muy claro

41% 2 claro

9% 3 algo claro

2% 4 poco claro

3% sin respuesta

#### 55. CALIDAD DEL PRODUCTO

31% 1 muy claro

42% 2 claro

16% 3 algo claro

6% 4 poco claro

3% sin respuesta

#### 56. TIEMPO ASIGNADO

40% 1 muy claro

39% 2 claro

11% 3 algo claro

4% 4 poco claro

3% sin respuesta

#### 57. INFORMACIÓN NECESARIA

37% 1 muy claro

43% 2 claro

12% 3 algo claro

3% 4 poco claro

3% sin respuesta

#### 58. MI RESPONSABILIDAD

32% 1 muy claro

30% 2 claro

18% 3 algo claro

13% 4 poco claro

5% sin respuesta

#### 59. FALTA DE RECURSOS

10% 1 frecuentemente

9% 2 a menudo

35% 3 a veces

44% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 60. SALTARSE LOS MÉTODOS

5% 1 frecuentemente

9% 2 a menudo



24% 3 a veces

55% 4 casi nunca

6% sin respuesta

#### 61. INSTRUCCIONES INCOMPATIBLES

14% 1 frecuentemente

6% 2 a menudo

45% 3 a veces

30% 4 casi nunca

2% sin respuesta

#### 62. COSAS EN DESACUERDO

7% 1 frecuentemente

7% 2 a menudo

40% 3 a veces

43% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 63. PROMOCIÓN

33% 1 mucha

31% 2 bastante

20% 3 poca

10% 4 ninguna

4% sin respuesta

#### 64. FORMACIÓN

35% 1 muy adecuada

37% 2 suficiente

15% 3 insuficiente en algunos aspectos

6% 4 totalmente insuficiente

5% sin respuesta

#### 65. CHARLAS CON JEFES

16% 1 no existe

6% 2 malo

36% 3 regular

41% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 66. TABLONES DE ANUNCIOS

13% 1 no existe

2% 2 malo

34% 3 regular

47% 4 bueno

2% sin respuesta

#### 67. ESCRITO A CADA TRABAJADOR

39% 1 no existe

8% 2 malo

25% 3 regular

22% 4 bueno

3% sin respuesta

#### 68. INFORMACIÓN ORAL

18% 1 no existe

6% 2 malo

41% 3 regular

33% 4 bueno

1% sin respuesta

#### 69. ESTABILIDAD EN EL EMPLEO

35% 1 es probable que siga en esta empresa

49% 2 no lo sé

9% 3 es probable que pierda mi empleo

4% 4 es muy probable

1% sin respuesta

#### 70. POSIBILIDAD DE COMUNICARSE

27% 1 nada

66% 2 intercambio de algunas palabras

4% 3 conversaciones más largas

1% sin respuesta

#### 71. RELACIONES CON LOS JEFES

1% 1 no tengo jefes

48% 2 buenas

33% 3 regulares

7% 4 malas

5% 5 sin relaciones

3% sin respuesta

#### 72. RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS

2% 1 no tengo compañeros

48% 2 buenas

33% 3 regulares

5% 4 malas

6% 5 sin relaciones

4% sin respuesta

#### 73. RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS

37% 1 no tengo subordinados

31% 2 buenas

16% 3 regulares

4% 4 malas

3% 5 sin relaciones

6% sin respuesta

#### 74. RELACIONES CON LOS CLIENTES O PÚBLICO

39% 1 no tengo clientes o público

21% 2 buenas

7% 3 regulares

2% 4 malas

21% 5 sin relaciones

7% sin respuesta

#### 75. RELACIONES DE GRUPO

40% 1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas

6% 2 relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración

25% 3 relaciones solamente de colaboración para el trabajo

5% 4 ni relaciones personales ni colaboración para el trabajo

19% 5 relaciones personales negativas (rivalidad, enemistad, ...)

3% sin respuesta

4% 4 malas

3% 5 sin relaciones

6% sin respuesta

#### 74. RELACIONES CON LOS CLIENTES O PÚBLICO

39% 1 no tengo clientes o público

21% 2 buenas

7% 3 regulares

2% 4 malas

21% 5 sin relaciones

7% sin respuesta

#### 75. RELACIONES DE GRUPO

40% 1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas

6% 2 relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración

25% 3 relaciones solamente de colaboración para el trabajo

5% 4 ni relaciones personales ni colaboración para el trabajo

19% 5 relaciones personales negativas (rivalidad, enemistad, ...)

3% sin respuesta

## CAPÍTULO V

### 5. PLAN DE ACCIONES PREVENTIVAS Y PROPUESTAS DE MEJORA EVALUADAS A TRAVÉS DEL TEST F-PSICO, A LOS QUE ESTÁN EXPUESTOS LOS TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

#### 5.1. INTRODUCCIÓN

Al no existir documentación de identificación de riesgos psicosociales en la empresa se consideró que todos los trabajadores están expuestos a estos riesgos.

Luego de haber aplicado el test psicosocial F-PSICO a todos los trabajadores de la empresa con la finalidad de establecer actividades intervención y corrección se realiza la siguiente propuesta fundamentada en los resultados más significativos de la investigación sobre los factores de riesgo psicosocial.

#### 5.2. MEDIDAS PREVENTIVAS

Las medidas de prevención sobre los riesgos psicosociales deben adaptarse a las circunstancias reales de la empresa y de los trabajadores afectados.

Por lo general las medidas preventivas para hacer frente a los riesgos psicosociales depende si están en función de que si están dirigidas a la Intervención sobre la organización ó a la Intervención sobre el individuo.

### **5.2.1. Propuestas a nivel de la organización<sup>33</sup>**

Cuando hay que intervenir sobre la organización hay que tener en consideración cuatro elementos importantes en el desarrollo de este problema: la presencia de unas demandas o condiciones de trabajo estresantes, la percepción de esas condiciones como amenazantes, las dificultades para afrontar esas demandas y las consiguientes respuestas fisiológicas y emocionales inadecuadas que le provocan.

Las condiciones de trabajo no sólo deben ser determinadas en función de los criterios marcados por el mercado, el proceso productivo, la tecnología, etc., sino que deben contemplar ciertas necesidades (necesidad de seguridad, de afiliación, de pertenencia, de estatus,...) expectativas y legítimas aspiraciones del trabajador.

#### **5.2.1.1. Sistemas de Trabajo**

##### **5.2.1.1.1. Control**

El control de una situación es función de la posibilidad efectiva que tiene el trabajador de actuar directamente sobre esta situación y de disponer de las estrategias necesarias para enfrentarse a ella.

Por ello, una de las medidas que han de tomarse es la de incrementar el grado de control que el trabajador tiene sobre su trabajo por ser una condición para mantener la salud y para aumentar la satisfacción de los trabajadores.

#### **Comportamiento de los supervisores hacia los trabajadores:**

- a. Delegar la responsabilidad de la toma de decisiones a los subordinados.
- b. Preguntar las opiniones de los subordinados sobre las decisiones venideras.

---

<sup>33</sup> Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 438: Prevención del estrés: intervención sobre la organización. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.



- c. Dar oportunidades a los subordinados para dar ideas o información adicional sobre lo que el supervisor pide.
- d. Dar pronta respuesta a las preguntas y sugerencias.
- e. Convencerse de que los subordinados encuentran fácil conseguir ayuda con sus problemas y quejas.
- f. Tener conciencia y respuesta hacia los sentimientos y necesidades de los subordinados.
- g. Ser franco y abierto con los subordinados.
- h. Apoyar a los subordinados en los problemas con la dirección superior.
- i. Expresar un sincero interés por el bienestar de los subordinados:
  - Manteniendo relaciones recíprocas para intercambiar ideas.
  - Mostrar interés por su vida personal.
  - Ayudar cuando la ayuda es necesitada.
  - Mostrar interés a cerca de los subordinados progresan en la organización.
  - Saludar y felicitar a los subordinados.

#### **5.2.1.2. Sistemas de información y comunicación**

El desarrollo de este factor incrementa el grado de interés personal que la organización demuestra por los trabajadores, a la vez que facilita el flujo de informaciones necesarias para el correcto desarrollo de las distintas tareas<sup>34</sup>.

El hecho de que no esté claramente definido qué se espera de un trabajador, que su papel sea confuso o que no exista una fluida comunicación es uno de los más importantes estresores, debido a que el trabajador, al no saber exactamente qué tiene que hacer, de qué manera, qué áreas son de su responsabilidad, se traduce en una sensación de incertidumbre y amenaza.

Por todo ello es muy necesario revisar los sistemas de información de la empresa, atendiendo a las siguientes variables:

- Precisión de las informaciones.

---

<sup>34</sup> <http://www.ual.es/GruposInv/Prevencion/evaluacion/procedimiento/F.%20Factores%20Psicosociales.pdf>

- Coherencia entre ellas.
- Coincidencia (hacia un mismo objetivo) de las decisiones tomadas a partir de las informaciones.
- Lenguaje adecuado al destinatario.
- Frecuencia de comunicación adaptada a las necesidades.
- Procedimientos adecuados de recogida, tratamiento y transmisión de la información.

Un buen sistema de información debe permitir a cada uno captar precisamente lo que se espera de él (tareas u objetivos a cumplir) y conocer los resultados del trabajo realizado.

#### **5.2.1.2.1. Comunicación descendente**

Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes es proporcionar instrucciones suficientes y específicas de trabajo (Martínez y Noslik)<sup>35</sup>.

Este tipo de comunicación tiene por objetivos:

- Coordinar a los miembros de una organización para conseguir sus objetivos.
- Informar a las personas para que contribuyan a esa consecución de objetivos y consigan una mejor comprensión de la tarea y la organización y así fomentar la motivación, pues el conocimiento y la comprensión del trabajo y la organización puede tener efectos motivadores.
- En cuanto a las transmisiones de los mensajes a través de una jerarquía, hay que tener en cuenta que se pueden ocasionar los siguientes problemas:

También hay que tener en cuenta que el interés de los destinatarios por el contenido del mensaje puede ser un factor más determinante que el grado de información que contiene. Una buena información se caracteriza no tanto por su amplitud o por su frecuencia sino por la capacidad para responder a las expectativas del personal.

---

<sup>35</sup> <http://www.slideshare.net/AndresMartinez5/comunicacion-descendente>

#### **5.2.1.2.2. Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus administradores o a otros que ocupan puestos más altos dentro de la organización<sup>36</sup>.

Aunque generalmente, desde la dirección de la empresa, se tiende a valorar menos positivamente este tipo de comunicación que otros, la comunicación ascendente es particularmente útil tanto porque facilita el funcionamiento de la organización, como por su papel facilitador de unas buenas relaciones personales ya que permite conocer los puntos de vista y canalizar las iniciativas de los trabajadores acerca de distintos aspectos del funcionamiento de la empresa.

Facilita una buena retroalimentación para conocer la calidad de la comunicación descendente y el nivel con el que los trabajadores asumen los objetivos de la organización.

Constituye una condición básica para facilitar la participación de los trabajadores.

En la práctica este tipo de comunicación suele plantear algunos problemas. Por una parte, algunas empresas restringen este tipo de comunicación a algunos aspectos; por otra parte, en algunos contextos los trabajadores se retraen a la hora de utilizar este tipo de comunicación. Así, cuando los niveles jerárquicos, posibles destinatarios de la información, son a la vez fuente de castigos y recompensas, los empleados pueden tener reservas sobre el contenido de sus informaciones y tienden a modificar los posibles aspectos negativos, filtrando aquella información que pueda despertar reacciones desfavorables y que pudieran tener efectos no deseados para el transmisor.

Otro de los problemas que se pueden originar es la inhibición de comunicación por parte de los subordinados, sobre todo, cuando la pirámide jerárquica es muy apuntada; es decir, cuando la información ha de pasar por varios escalones antes de llegar al receptor final.

---

<sup>36</sup> <http://www.emprendedoresnews.com/tips/la-comunicacion-ascendente.html>

### **5.2.1.2.3. Comunicación horizontal**

Cuando se habla de comunicación horizontal se está haciendo referencia al intercambio de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Este tipo de comunicación hace posible la coordinación de actividades y la resolución de conflictos (aunque en las organizaciones muy burocratizadas las funciones de coordinación y la de resolución de conflictos son competencias de los niveles superiores).

Generalmente, constituye un medio que facilita el apoyo emocional entre los empleados y es, en sí misma, una fuente de satisfacción.

### **5.2.1.3. Sistemas de regulación de conflictos**

Generalmente, constituye un medio que facilita el apoyo emocional entre los empleados y es, en sí misma, una fuente de satisfacción.

#### **5.2.1.3.1. Estilos de dirección**

La organización es un sistema que integra a distintos individuos, con diversos comportamientos, actitudes, puntos de vista, etc. Una organización laboral necesita, por una parte, del establecimiento de normas para la coordinación de actividades, la regularización de comportamientos individuales y la búsqueda de una cierta homogeneidad en los fines y valores de los individuos y, por otra, del ejercicio del poder para unificar las posibles desviaciones a las normas que las conductas individuales pueden ocasionar y para dar rápida respuesta a situaciones imprevistas o no contempladas normativamente.

Sin embargo, la concreción de esas normas o del ejercicio del poder en una organización produce una serie de efectos colaterales distintos a los buscados; algunos de los cuales se constituyen en fuentes de un intenso estrés tanto para el que ejerce el poder como, sobre todo, para el destinatario del poder. Según esto, se requiere, además de un diseño adecuado de la jerarquía y de la implantación de un sistema normativo y reglamentario aceptado por los trabajadores, el ejercicio efectivo de un estilo de dirección democrático y participativo por parte de los cuadros directivos.

Algunos aspectos que pueden resultar deseables en algunos casos, como la exhaustividad normativa o la rigidez de dichas normas, sin embargo, pueden resultar contraproducentes en otros. La claridad con la que estén definidas unas normas, su congruencia, su utilidad, la compatibilidad entre ellas, son aspectos muy importantes para que dichas normas cumplan su objeto.

En cuanto al ejercicio del poder habría que tener en cuenta algunas consideraciones. Según estudios de Bachman y otros autores, el empleo del poder coercitivo está relacionado inversamente con la satisfacción laboral y con el desarrollo del trabajo. También indican que el ejercicio del poder basado en las recompensas o en los castigos sólo producen acatamiento externo.

En la materialización de estos estilos de dirección existen varias posibilidades, una de las que se ha venido aplicando con éxito en distintas organizaciones de trabajo es la denominada "dirección por objetivos".

#### **5.2.1.4. Estilos de mando**

Este estilo de dirección consiste en orientar la gestión de la empresa incidiendo en los objetivos que deben lograrse, tanto individual como colectivamente. Así, se fijan unos objetivos de la empresa que integran los distintos objetivos fijados para cada departamento, que a su vez integran los objetivos fijados a nivel individual.

Para la implantación de este estilo de gestión, debe entrenarse y formarse a los trabajadores tanto en las tareas que deben desempeñar como en la manera de autogestionarse su trabajo, su tiempo, etc.; además se le han de facilitar los medios y los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo. Por otra parte debe existir un feed-back sobre la conducta, a través de la información acerca del resultado del trabajo, de los progresos obtenidos, así como de los resultados de cada departamento y de la empresa.

Este sistema de gestión lleva aparejada una forma de supervisión que incide no en el control de la función del trabajador, ni en el control de cualquier tipo de acción que lleve a cabo cada

trabajador, de su ritmo, de sus pausas, sino en el control del producto final, del resultado último del trabajo, de los objetivos establecidos.

Diversas cuestiones como las relativas a la consecución de objetivos, los plazos para realizarlo, el control de la calidad del trabajo, los márgenes de desviación permitidos con respecto al objetivo proyectado, etc. no deben fijarse de forma unilateral por parte de la dirección sino que deben ser el resultado del diálogo y la negociación.

Este tipo de gestión presenta una serie de ventajas ya que fomenta:

- La identificación del trabajador con la empresa, al conectar los objetivos del individuo con los de la organización hace que subordinados y superiores estén identificados en metas comunes.
- La participación de los trabajadores. La implicación de los subordinados en la fijación de metas además de fomentar la participación hace que los objetivos sean más realistas y aceptables por todos los individuos.
- La responsabilidad del trabajador. Define una mayor área de responsabilidad del trabajador en términos de resultados esperados al poder tomar sus decisiones en lo referente a esa área.
- La autonomía e iniciativa. Se le da la oportunidad al trabajador de organizarse aspectos como su ritmo de trabajo o sus pausas, sin ser interferido mientras el trabajo siga la línea de los objetivos marcados.

Según las investigaciones de Likert, los estilos de supervisión más efectivos son aquellos que se centran en los empleados. Esto supone, que de entre las obligaciones de los supervisores, el crear una atmósfera en la que los empleados tengan capacidad de intervención es una de las más importantes.

### **Directrices para facilitar al trabajador el control sobre su propio trabajo**

- a. Quitar algunos controles de tiempo
- b. Aumentar la responsabilidad del individuo sobre su propio trabajo.
- c. Dar a la persona una unidad natural de trabajo completa.

- d. Conceder autoridad adicional a un empleado en su actividad, libertad de la tarea (excesiva autonomía o libertad a un trabajador cuando no conoce bien la tarea que ha realizado o no tiene toda la información necesaria puede resultar muy estresante).
- e. Hacer reuniones periódicas (reconocimiento interno).
- f. Introducir nuevas y más difíciles tareas no previamente manejadas.
- g. Asignar tareas especializadas, habilitándoles para llegar a ser expertos.
- h. Proporcionar retroalimentación al trabajador sobre el desempeño de su tarea.

#### **5.2.1.4.1. Interés de la tarea**

Puede aumentarse el interés del trabajo actuando sobre la organización del trabajo, es decir, modificando la manera de realizarlo, modificando sus fases, intercambiando las tareas con otros trabajadores (rotación de tareas), realizando una mayor diversidad de tareas (ampliación de tareas) o realizando tareas de mayor cualificación relacionadas con el puesto como la planificación del trabajo, el control de calidad, etc. (enriquecimiento de trabajo).

En tareas de escaso contenido debe procurarse aumentar la posibilidad de tomar decisiones ampliando o enriqueciendo las tareas; pero muchas veces una tarea no es interesante o carente de interés en sí misma sino que depende de la percepción y valoración subjetiva de la persona que deba desarrollarla, lo que estará en función de los intereses individuales, las capacidades, etc.. Teniendo en cuenta esto, sería conveniente considerar el perfil de cada puesto y de los posibles candidatos a fin de poder adaptar lo máximo posible las necesidades del trabajo con las motivaciones, intereses o preferencias personales.

#### **5.2.1.4.2. Regulación de conflictos**

En una empresa generalmente existen personas y grupos de personas cuyos objetivos e intereses son distintos y en algunos casos enfrentados. Hay que considerar que la aparición de conflictos es algo que puede considerarse normal y previsible, por lo que es necesario arbitrar

medios para la resolución de esos conflictos. Las medidas a tomar en este sentido deben tender a:

- La reducción de la aparición de conflictos.
- La creación de procedimientos de arbitraje y mediación.
- La impartición de formación a los empleados para la resolución no traumática de conflictos.

Una de las principales fuentes de conflictos en una empresa tiene que ver con los problemas ocasionados por la indefinición de roles de los empleados. Para evitar la ambigüedad de rol y para evitar choques entre personas e intrusiones que puedan ser fuentes de conflictos, ha de buscarse una clara e inequívoca definición de los cometidos de cada persona y del papel que ha de jugar en la organización, de la forma y los contenidos con que se han de llevar a cabo las interacciones con otras personas. Además, es necesaria una adecuada coordinación de todas las actividades y mantener una coherencia en las directrices dadas. En este punto cobra especial importancia el establecimiento de canales de información adecuados.

No obstante, dado el carácter cambiante de una empresa es necesario concebir sistemas de regulación de conflictos, articular procedimientos estructurados de mediación y arbitraje para el manejo de eventualidades. Además es necesario formar a las personas en cuanto a la forma de interaccionar con los demás.

#### **5.2.1.4.3. Procesos de socialización y de formación**

Las relaciones interpersonales constituyen uno de los aspectos más importantes cuando nos referimos al problema del estrés en las organizaciones. Ello se debe tanto porque pueden ser, en sí mismas, una fuente de estrés e insatisfacción, como porque constituyen uno de los aspectos más valorados por los trabajadores como fuente de satisfacción. Así pues, actualmente se considera que una práctica común es prestar especial atención a los procesos de socialización y entrenamiento en las relaciones interpersonales como medida para evitar que unas relaciones inadecuadas puedan convertirse en una posible fuente de estrés o insatisfacción.



Por otra parte, debe considerarse el concepto de apoyo social como recurso de afrontamiento a una situación de estrés: está comprobado que un buen ambiente social en la empresa y el que el trabajador se sienta apoyado por la organización amortigua el impacto emocional y la generación de consecuencias físicas y psíquicas de las situaciones estresantes.

En cuanto a la adaptación del trabajador al puesto habría que tener en cuenta, que, además de la presentación previa del puesto al candidato, es necesaria la realización de una formación previa al desempeño del puesto y ante cualquier cambio que se realice.

Muchas de las medidas propuestas es necesario que estén complementadas con la impartición de formación a los empleados (cuadros directivos y trabajadores) sobre cómo desenvolverse en la organización rediseñada. Ante una situación de cambio, sería, pues, con carácter complementario, necesaria la intervención individual que consistiría en dotar a los individuos de estrategias de adaptación sobre algunos aspectos que son difícilmente abordables mediante medidas organizativas.

#### **5.2.1.4.4. Planes de implantación**

Es necesario, en las modificaciones que se lleven a cabo, contar con la participación activa de los trabajadores y de sus representantes, no sólo porque es un aspecto que influye en la aceptación de los propios trabajadores de los cambios sino porque el contraste de opiniones es de gran ayuda para llegar a adoptar las decisiones más adecuadas.

Las situaciones conflictivas y de enfrentamiento empresa-trabajadores o las situaciones de crisis, en general, están contraindicadas para realizar algunos cambios, pues suponen circunstancias que pueden interferir tanto en una adecuada implantación de las medidas como en el funcionamiento de éstas. Es pues de especial importancia elegir el momento adecuado para la implantación de cualquier cambio, ya que de lo contrario se corre el riesgo de fracasar.

Hay que tener en cuenta las ventajas e inconvenientes que tiene el hecho de que las personas que promuevan el cambio sean personas de la propia empresa o consultores externos. Es posible que las personas de la propia empresa tengan un conocimiento más a fondo de las

peculiaridades de la empresa, pero puedan por otra parte provocar mayores resistencias al cambio.

Las experiencias previas a la implantación de una medida han de ser controladas en todos sus extremos, procurando llevar un seguimiento puntual de todas las circunstancias y comparando los resultados con las hipótesis previas planteadas.

Se ha de tener en cuenta también que es necesario cierto tiempo de adaptación a la nueva situación por parte de los trabajadores y que las medidas implantadas pueden requerir de ciertos reajustes para su mayor optimización.

### **5.2.2. Propuestas a nivel social<sup>37</sup>**

El apoyo social se ha definido como los vínculos entre individuos y grupos que sirven para improvisar competencias adaptativas en el manejo de los desafíos y problemas inmediatos, en crisis y en privaciones (Caplan, 1974).

"El apoyo social es definido por la presencia o ausencia relativa de recursos de apoyo psicológico provenientes de otras personas significativas"<sup>38</sup>.

Es importante tanto en el trabajo como en el entorno familiar y social porque los trabajadores obtienen nueva información, adquieren nuevas habilidades o mejoran las que ya poseen, obtienen refuerzo social y retroinformación sobre el desempeño laboral, y consiguen apoyo emocional, consejos y otros tipos de ayuda.

Pines (1983) distingue las siguientes formas de ofrecer apoyo social en el trabajo:

- Escuchar de forma activa, pero sin dar consejos ni juzgar sus acciones.
- Dar reconocimiento en el sentido de que un compañero o jefe confirme que se están haciendo bien las cosas.
- Crear necesidades y pensamientos de reto, desafío, creatividad e implicación en el trabajo.

---

<sup>37</sup> [http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo2\\_3.shtml](http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo2_3.shtml)

<sup>38</sup> Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 349. El apoyo social. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

- Ponerse en el lugar del trabajador (empatía), pero haciéndole reflexionar sobre si realmente ha agotado todas las posibles soluciones.
- Participar en la realidad social del trabajador, confirmando o cuestionándole las creencias sobre sí mismo o sobre sus conceptos.

#### **5.2.2.1. Tipos de apoyo social**

Todos estos tipos han de ser considerados como formas potenciales de apoyo y su capacidad para tener influencia en la salud ha de ser considerada de manera empírica. La importancia de un tipo u otro dependerá en cada caso de la relevancia de la fuente de apoyo para la persona y del problema concreto que requiera tal apoyo.

##### **5.2.2.1.1. Apoyo emocional**

Un tipo de apoyo es el denominado "apoyo emocional". Este comprende la empatía, el cuidado, el amor, la confianza y parece ser uno de los tipos de apoyo más importantes. Este tipo de apoyo está recogido, de una u otra manera, en las concepciones de apoyo antes mencionadas. En general, cuando las personas consideran de otra persona que ofrece apoyo, se tiende a conceptualizar en torno al apoyo emocional.

##### **5.2.2.1.2. Apoyo instrumental**

Se ofrece "apoyo instrumental" cuando se emiten conductas instrumentales que directamente ayudan a quien lo necesita; se ayuda a otro a hacer o acabar el trabajo, se cuida de alguien.

Las siguientes formas de apoyo (apoyo informativo y evaluativo) son los tipos que mayor dificultad presentan para su definición y, por tanto, para su distinción de las otras formas de apoyo.

#### **5.2.2.1.3. Apoyo informativo**

El "apoyo informativo" se refiere a la información que se ofrece a otras personas para que estas puedan usarla para hacer frente a las situaciones problemáticas. Se diferencia del apoyo instrumental en que la información no es en sí misma la solución sino que permite a quien la recibe ayudarse a sí mismo.

#### **5.2.2.1.4. Apoyo evaluativo**

El "apoyo evaluativo", al igual que el apoyo informativo, sólo implica la transmisión de información, y no el afecto que se transmite en el apoyo emocional. Sin embargo, la información que se transmite en el apoyo evaluativo es relevante para la autoevaluación, para la comparación social. Es decir, otras personas son fuentes de información que los individuos utilizan para evaluarse a sí mismos. Esta información puede ser implícita o explícitamente evaluativa.

#### **5.2.2.2. Fuentes del apoyo social**

Las fuentes de apoyo social pueden ser muchas. Los autores, en un intento de sistematización, han propuesto diferentes clasificaciones y relaciones de fuentes. House (1981) propone una relación de nueve fuentes de apoyo social: esposo/a o compañero/a, otros familiares, amigos, vecinos, jefes o supervisores, compañeros de trabajo, personas de servicio o cuidadores, grupos de autoayuda y profesionales de la salud o servicios sociales.

Atendiendo a las fuentes de apoyo que provienen del ámbito laboral cabe destacar el apoyo que puede ofrecer el supervisor y el de los compañeros de trabajo. El apoyo del superior es especialmente importante en aquellas situaciones en las que las oportunidades para la interacción entre compañeros son limitadas. En estos casos, suele ser de los supervisores de los que principalmente se espera el apoyo. Lógicamente, cuando el supervisor se constituye en la única fuente de apoyo, de él se demanda que ofrezca los cuatro tipos de apoyo.

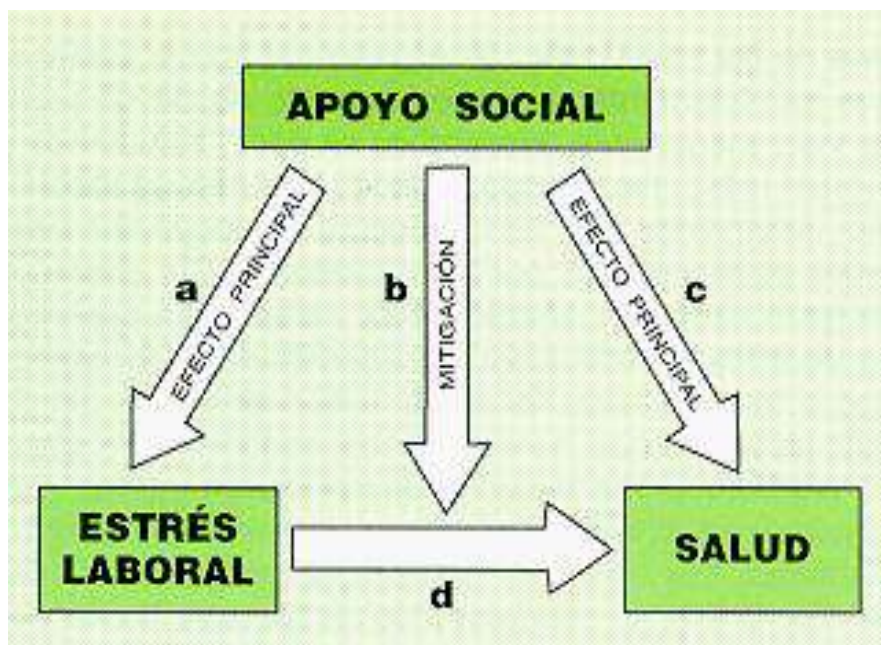
En el caso de los compañeros de trabajo existen factores, relacionados principalmente con la estructura de la organización, que influyen en el apoyo que éste proporciona. Por ejemplo, los

trabajos a destajo y con remuneración individual tienden a tener un nivel de apoyo social entre compañeros mucho menor que trabajos que suponen interacción y cooperación.

### 5.2.2.3. Funcionamiento y efectos del apoyo social

Fundamentalmente se postulan tres formas diversas de cómo el apoyo social puede afectar al estrés laboral y a la salud. El punto de partida es que el estrés laboral tiene sus efectos en la salud mental y física. El apoyo social puede modificar o influir de tres formas en este efecto del estrés sobre la salud (gráfico N° 11):

**GRÁFICO N° 11: APOYO SOCIAL**



FUENTE: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_439.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_439.pdf)

El apoyo social puede influir positivamente, y de forma directa, sobre la salud y el bienestar en la medida que contribuye a satisfacer necesidades humanas como las de seguridad, contacto social, pertenencia, estima, afecto, entre otros. En este sentido, los efectos positivos de apoyo social sobre la salud pueden compensar los negativos del estrés (flecha "c" en el gráfico N° 11).

El apoyo puede reducir directamente los niveles de estrés laboral de distintas maneras y, por ello, mejorar indirectamente la salud. Por ejemplo, los jefes o compañeros, con su apoyo, pueden minimizar tensiones interpersonales... (flecha "a" en el gráfico N° 11).

Estos dos efectos del apoyo social son efectos principales e importantes, pero también evidentes para la mayoría de la gente. El interés que ha suscitado el apoyo social se deriva de un tercer tipo de efecto, que sería el potencial del apoyo social para mitigar o amortiguar el impacto del estrés laboral sobre la salud. En esta tercera forma, el apoyo social no tiene un efecto directo ni sobre el estrés ni sobre la salud (flecha "b" en el gráfico N° 11), sino que modifica, altera la relación entre ellos (flecha "d" en el gráfico N° 11). En este sentido, el apoyo social se manifiesta como un elemento importante para ayudar a las personas a vivir de manera más saludable incluso en presencia de situaciones estresantes, cuestión que a veces es inevitable.

#### **5.2.2.4. Formas de ofrecer apoyo social en el trabajo**

Pines (1983) distingue las siguientes formas de ofrecer apoyo social en el trabajo:

- a. Escuchar de forma activa, pero sin dar consejos ni juzgar sus acciones.
- b. Dar reconocimiento, en el sentido de que un compañero o jefe confirme que se están haciendo bien las cosas.
- c. Ponerse en el lugar del trabajador (empatía)
- d. Repetición
- e. Estímulo de la confianza mutua

#### **5.2.2.4.1. Escuchar de forma activa**

La escucha activa consiste en una forma de comunicación que demuestra al hablante que el oyente le ha entendido. Existen varios niveles de escucha que se pueden emplear dependiendo de que del nivel de entendimiento que se alcanza en cada caso:

- a. Resumir lo que ha dicho. Si alguna parte nos ha llamado la atención, podemos resaltar las palabras que más nos han impactado. Es una forma de dirigir la conversación, porque el hablante va a ampliar la información sobre lo que hemos subrayado.
- b. Reflejar el estado emocional. Además de que se le ha entendido, se le muestra que se sabe cómo se siente.
- c. Mostrar que se acepta lo que dice aunque no se esté de acuerdo. Es aceptable lo que se dice, se entiende; aunque no se esté totalmente de acuerdo.
- d. Estar completamente de acuerdo. Hay gente que la única forma que tiene de aceptar la empatía del otro es a través del acuerdo completo de la otra persona.
- e. En cualquier caso se puede cualificar lo que se dice como una opinión propia y no como una afirmación indiscutible. Se hace introduciendo un tono en la expresión que relativice lo que se dice o utilizando frases como: desde mi punto de vista, en mi opinión, etc.

#### **5.2.2.4.2. Dar reconocimiento**

Reconocer el buen desempeño, en cualquier ámbito, es una conveniencia y una necesidad. El estímulo es un reanimante y una fuerza que entusiasma a la persona.

La motivación abarca la gestión, las actitudes y los apoyos gerenciales que enmarcan el buen trato y el justo reconocimiento a los desempeños exitosos de un trabajador.

Un trabajador motivado es un ser con deseos de cumplir correctamente con las tareas encomendadas, e incluso, ir más allá, transcender hacia la calidad y la excelencia, cuando se da más de lo solicitado.

## Demostración de reconocimiento

- a. El reconocimiento tiene impacto cuando lo hacemos de manera inmediatamente posterior al hecho a reconocer.
- b. Hacerlo sólo si realmente se siente.
- c. Que no sea lo cotidiano.
- d. Sonreír al Reconocer.

### **5.2.2.4.3. Ponerse en el lugar del trabajador (empatía)**

La empatía implica poder ponerse “en los zapatos o la piel” del otro, de forma tal de entender realmente sus penas, temores y también sus alegrías.

Si pensamos en aquellas personas con las que hemos mantenido una charla agradable o que nos han sabido escuchar y orientar en momentos críticos podemos considerar a esos individuos como empáticos. ¿Pero que es la empatía? Es la habilidad para captar los sentimientos, necesidades e intereses ajenos. La persona empática está en sintonía con los otros sujetos, logra una identificación mental y afectiva con ellos.

Para poder ser empático y percibir al otro por sus gestos, el tono de su voz, su mirada es necesario contar con la habilidad para poder conocerse a uno mismo y auto interpretarse, ya que esta actitud hace al individuo más sensible. Pero todo en su justa medida: una persona demasiado centrada en sí misma que llega al extremo del egoísmo difícilmente pueda ser empática.

Cuando falta la sensibilidad para captar al otro se corre el riesgo de quedar desconectado, de no poder vincularse genuinamente con amigos, compañeros de trabajo, pareja, familiares. Sin dudas, la falta de empatía puede llevar a la persona a la torpeza social; al no existir esa especie de radar emocional uno simplemente se vincula con el otro desde lo racional, perdiéndose así el componente afectivo que enriquece a todo tipo de relación.



#### **5.2.2.4.4. Repetición<sup>39</sup>**

La repetición es un principio aceptado en el aprendizaje. Introducir repeticiones o redundancias en la comunicación (en especial la de índole técnica) asegura que si no se entiende una parte del mensaje, hay otras partes que llevan el mismo mensaje. A los nuevos empleados se les suele dar la misma información básica en varias formas distintas cuando ingresan a una organización.

#### **5.2.2.4.5. Estímulo de la confianza mutua<sup>40</sup>**

Sabemos que las presiones del tiempo, a menudo, anulan la posibilidad de que los gerentes puedan seguir la comunicación y estimular la retroalimentación o la comunicación ascendente cada vez que se comunican en estas circunstancias, una atmósfera de confianza mutua entre los gerentes y sus subordinados puede facilitar la comunicación.

Los subordinados juzgan por sí mismos la calidad de la relación que perciben con su superior. Los gerentes que desarrollan un clima de confianza, encontrarán que el seguimiento de cada comunicación es menos crítico y sin pérdida del entendimiento entre los subordinados. Esto se debe a que han promovido una elevada “credibilidad de la fuente” entre sus subordinados.

#### **5.2.3. Propuestas a nivel individual<sup>41</sup>**

El individuo, en distintos ámbitos de su vida, se ve sometido a múltiples presiones que le generan estrés. Una de las fuentes más importantes de estas presiones está relacionada con el desarrollo del trabajo. En general, el trabajo en una empresa está sujeto a unas condiciones y una forma de organización que no están determinadas por las capacidades, necesidades o

---

<sup>39</sup> [http://soderos-comunicaciones.blogspot.com/2011/03/comunicacion-accion-y-efecto-de\\_21.html](http://soderos-comunicaciones.blogspot.com/2011/03/comunicacion-accion-y-efecto-de_21.html)

<sup>40</sup> <http://psicologiayempresa.com/tecnicas-para-mejorar-la-comunicacion-en-las-organizaciones.html>

<sup>41</sup> Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 349. Prevención del estrés: Intervención sobre el individuo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

expectativas del individuo, sino que se estructura en orden a otro tipo de factores (tecnología, exigencias productivas).

El trabajo en el individuo se debe iniciar con un proceso de toma de conciencia de sus reacciones y de las causas que las producen, motivando siempre dos efectos: el cambio de actitud ante los hechos que generan tensión y la generación de comportamientos proactivos hacia la solución de las causas y hacia el control individual (Glass, 2000).

Aunque los individuos en general tienen una gran capacidad de adaptación, en algunas ocasiones ciertos requerimientos del trabajo obligan a realizar un esfuerzo adaptativo para el que el sujeto no está preparado, lo cual le origina una serie de problemas de adaptación o de ajuste.

Para la intervención a través del control individual, pueden utilizarse diversos mecanismos que buscan ante todo: la liberación de la tensión con técnicas de relajación física y mental; y el mejoramiento de la calidad de vida y del autoconcepto, mediante el uso creativo del tiempo libre, el cambio de hábitos de vida hacia otros más equilibrados, la posibilidad de recibir orientación de un profesional y el desarrollo de la autoestima.

#### **5.2.3.1. Técnicas para la prevención del estrés<sup>42</sup>**

"La tensión puede controlarse bien modificando directamente la activación fisiológica inicial y su mantenimiento, o modificando los efectos que los pensamientos, situaciones o conductas... tienen sobre ellas. En el primer caso, porque se controla directamente la propia activación del organismo, en el segundo, porque se reducen los agentes que instigan su aparición" (Labrador, 1992).

Muchas de las técnicas de las que a continuación se habla, fueron diseñadas para el tratamiento de diversos problemas de comportamiento aunque tienen utilidad a nivel preventivo de cara a fomentar la capacidad de adaptación del individuo.

---

<sup>42</sup> Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 349. Prevención del estrés: Intervención sobre el individuo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

Las técnicas se pueden clasificar en:

- Generales.- Tienen el objetivo de incrementar en el individuo una serie de recursos personales de carácter genérico para hacer frente al estrés.
- Cognitivas.- Su finalidad sería cambiarla forma de ver la situación (la percepción, la interpretación y evaluación del problema y de los recursos propios).
- Fisiológicas.- Están encaminadas a reducir la activación fisiológica y el malestar emocional y físico consiguiente.
- Conductuales.- Tienen como fin el promover conductas adaptativas: dotar al individuo de una serie de estrategias de comportamiento que le ayuden a afrontar un problema.

La aplicación de la mayoría de las técnicas que se describirán a continuación requiere de un profesional de la psicología que determine cuáles son las más adecuadas para cada situación o caso concreto, así como para asegurarse de su correcta administración y ejecución.

#### **5.2.3.1.1. Técnicas Generales<sup>43</sup>**

##### **5.2.3.1.1.1 Desarrollo de un buen estado físico**

El desarrollo y mantenimiento de un buen estado físico tiene buenos efectos en la prevención del estrés; para ello, es aconsejable la realización de ejercicio de manera habitual. En general, el ejercicio aumenta la resistencia física del individuo a los efectos del estrés pero además aumenta también la resistencia psicológica: la realización de ejercicio nos obliga a desplazar la atención de los problemas psicológicos y nos permite el descanso y la recuperación de la actividad mental desarrollada anteriormente.

El ejercicio físico permite movilizar el organismo mejorando su funcionamiento y su capacidad física de cara a que esté en mejores condiciones para hacer frente al estrés, aumentando la capacidad para el trabajo físico y mejorando las funciones cardiovascular, respiratoria y metabólica.

---

<sup>43</sup> Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 349. Prevención del estrés: Intervención sobre el individuo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

En términos generales, se puede decir que el trabajo en la actualidad requiere cada vez menos respuestas de tipo físico y más respuestas de tipo intelectual. Con el ejercicio podemos utilizar y consumir ciertos recursos orgánicos que rara vez podemos utilizar en el desarrollo de nuestro trabajo y que de no ser "quemadas" pueden depositarse en el sistema vascular originando problemas como un aumento en el nivel de presión arterial.

#### **5.2.3.1.1.2. Dieta adecuada**

El desarrollo de buenos hábitos alimentarios que condicionan el estado nutricional del individuo constituye una medida aconsejable para la prevención del estrés. Las demandas energéticas que actualmente recibimos de nuestro entorno determinan la necesidad de tener un equilibrio energético adecuado para responder a esas demandas y para no desarrollar problemas carenciales.

#### **5.2.3.1.1.3. Apoyo social**

Establecimiento y desarrollo de redes sociales, que puedan facilitar apoyo social al individuo. Las relaciones sociales con otros individuos puede resultar una fuente de ayuda psicológica o instrumental. Un grupo social puede constituirse en referencia que facilite al individuo una mejor adaptación e integración en la realidad.

La distracción y el buen humor

Fomentar la distracción y buen humor constituye una buena medida para prevenir situaciones de ansiedad o para aliviarlas, pues además de facilitar el desplazamiento de la atención de los problemas, contribuye a relativizar la importancia

#### **5.2.3.1.2. Técnicas cognitivas<sup>44</sup>**

Utilizadas para cambiar el pensamiento, modificar las evaluaciones erróneas o negativas respecto de las demandas o de los propios recursos del individuo para afrontarlas y facilitar una reestructuración de los esquemas cognitivos.

##### **5.2.3.1.2.1. Reorganización cognitiva**

Intenta ofrecer vías y procedimientos para que una persona pueda reorganizar la forma en que percibe y aprecia una situación. Si la forma de comportarnos y la forma en que sentimos depende de la forma en que percibimos una situación, resulta importante disponer de estrategias de redefinición de situaciones cuando la definición que hemos adoptado no contribuye a una adaptación adecuada. Es decir, esta técnica está dirigida a sustituir las interpretaciones inadecuadas de una situación, por otras interpretaciones que generen respuestas emocionales positivas y conductas más adecuadas.

##### **Modificación de pensamientos automáticos y de pensamientos deformados**

Ante una situación, todo el mundo desarrolla una serie de pensamientos para interpretar esa situación. Estos pensamientos pueden ser tanto racionales como irracionales. Mediante estas técnicas se intenta la identificación y el cambio de los pensamientos irracionales.

Los pensamientos automáticos son espontáneos y propios de cada individuo. Son elaborados sin reflexión o razonamiento previo aunque son creídos como racionales. Tienden a ser dramáticos y absolutos y son muy difíciles de desviar. Llevan a interpretaciones negativas y a emociones desagradables.

El modo de intervención para la modificación de estos pensamientos es indicar al sujeto que lleve un autoregistro de los pensamientos que le surgen en las situaciones de su vida normal, y que intente evaluar en qué medida considera que reflejan la situación que ha vivido. El

---

<sup>44</sup> Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 349. Prevención del estrés: Intervención sobre el individuo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

individuo se irá dando cuenta progresivamente de sus pensamientos automáticos y desestimando su importancia.

Los pensamientos deformados son otro tipo de pensamientos que originan estrés. Este tipo de pensamientos manifiestan una tendencia a relacionar todos los objetos y situaciones con uno mismo, a emplear esquemas de generalización, de magnificación, de polarización en la interpretación de la realidad, etc.

La intervención sobre este tipo de pensamientos consiste en lograr una descripción objetiva de la situación, identificar las distorsiones empleadas para interpretarlo y eliminar esas distorsiones modificándolas mediante razonamientos lógicos.

#### **5.2.3.1.2.2. Desensibilización sistemática**

Desarrollada por Wolpe (1958). Con esta técnica se intentan controlar las reacciones de ansiedad o miedo ante situaciones que resultan amenazadoras a un individuo. Esta técnica se fundamenta en la relajación progresiva de Jacobson. El individuo en un estado de relajación, se va enfrentando progresivamente con situaciones (reales o imaginadas) dispuestas en orden creciente de dificultad o de amenaza ante las que el sujeto desarrolla ansiedad, hasta que el individuo se acostumbra a estar relajado y a no desarrollar respuestas emocionales negativas en estas situaciones.

#### **5.2.3.1.2.3. Inoculación de estrés**

Creada por Miedchenbaum y Cameron (1974). Esta es una técnica de carácter cognitivo y comportamental. La metodología es similar a la de la desensibilización sistemática. A partir del aprendizaje de técnicas de respiración y relajación para poder relajar la tensión en situación de estrés, se crea por el sujeto una lista en la que aparecen ordenadas las situaciones más estresantes. Comenzando por las menos estresantes el individuo irá imaginando esas situaciones y relajándose. Después el individuo tendrá que desarrollar una serie de pensamientos para afrontar el estrés y sustituirlos por anteriores pensamientos estresantes; por

último, el individuo utilizará en vivo estos pensamientos de afrontamiento y esas técnicas de relajación en situaciones reales para abordar situaciones estresantes.

#### **5.2.3.1.2.4 Detención del pensamiento**

La acción de esta técnica está dirigida a la modificación de pensamientos negativos reiterativos que conducen a sufrir alteraciones emocionales (ansiedad) es decir que no contribuyen a buscar soluciones eficaces del problema sino a dificultarlo. Consiste en lo siguiente: cuando aparece una cadena de pensamientos repetitivos negativos intentar evitarlos mediante su interrupción (golpeando la mesa o vocalizando la expresión "basta", por ejemplo) y sustituir esos pensamientos por otros más positivos y dirigidos al control de la situación. "La lógica de esta técnica se basa en el hecho de que un estímulo suficientemente potente atraerá la atención sobre él haciendo que se deje de prestar atención a los pensamientos que se están desarrollando" (Peiró y Salvador, 1993).

#### **5.2.3.1.3. Técnicas fisiológicas<sup>45</sup>**

Es característico de las situaciones estresantes la emisión de intensas respuestas fisiológicas que, además de producir un gran malestar en el individuo, alteran la evaluación cognitiva de la situación y la emisión de respuestas para controlar la situación.

Las técnicas fisiológicas que vienen a continuación buscan la modificación de esas respuestas fisiológicas y/o la disminución de los niveles de activación producidos por el estrés centrándose directamente en los componentes somáticos implicados en el estrés.

---

<sup>45</sup> Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 349. Prevención del estrés: Intervención sobre el individuo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

#### **5.2.3.1.3.1. Técnicas de relajación física**

Las más utilizadas son la relajación progresiva de Jacobson y el entrenamiento autógeno de Schultz. Estas técnicas intentan aprovechar la conexión directa entre el cuerpo y la mente, de la existencia de una interdependencia entre la tensión psicológica y la tensión física o dicho de otro modo, que no es posible estar relajado físicamente y tenso emocionalmente. Así, según las teorías que inspiran estas técnicas, las personas pueden aprender a reducir sus niveles de tensión psicológica (emocional) a través de la relajación física aún cuando persista la situación que origina la tensión. "Si se relajan los músculos que han acumulado tensión (de origen) emocional, la mente se relajará también gracias a la reducción de la actividad del sistema nervioso autónomo" (Peiró y Salvador, 1993).

La relajación es un estado del organismo de ausencia de tensión o activación con efectos beneficiosos para la salud a nivel fisiológico, conductual y subjetivo. La técnica de relajación de Jacobson consiste en adiestrar al individuo en la realización ejercicios físicos de contracción-relajación que le permitan tener conocimiento del estado de tensión de cada parte de su cuerpo y tener recursos para relajar dichas zonas cuando estén en tensión.

#### **5.2.3.1.3.2. Técnicas de control de respiración**

"Las situaciones de estrés provocan habitualmente una respiración rápida y superficial, lo que implica un uso reducido de la capacidad funcional de los pulmones, una peor oxigenación, un mayor gasto y un aumento de la tensión general del organismo" (Labrador, 1992). Estas técnicas consisten en facilitar al individuo el aprendizaje de una forma adecuada de respirar para que en una situación de estrés pueda controlar la respiración de forma automática y le permita una adecuada oxigenación del organismo que redunde en un mejor funcionamiento de los órganos corporales y un menor gasto energético (efectos beneficiosos sobre irritabilidad, fatiga, ansiedad, control de la activación emocional, reducción de la tensión muscular, etc).

"Existen diversas técnicas de entrenamiento de la respiración abdominal que pretenden que ésta substituya a la torácica practicada en situaciones de tensión y estrés siendo, sin embargo, menos adecuada para una eficaz oxidación de los tejidos" (Peiró y Salvador, 1993). El



aprendizaje y la posterior utilización de estas técnicas resulta bastante fácil y sus efectos beneficiosos son apreciables inmediatamente.

#### **5.2.3.1.3.3. Técnicas de relajación mental (meditación)**

La práctica de la meditación estimula cambios fisiológicos de gran valor para el organismo. Pretenden que la persona sea capaz de desarrollar sistemáticamente una serie de actividades (perceptivas y/o conductuales) que le permitan concentrar su atención en esas actividades y desconectar de la actividad mental cotidiana del individuo de aquello que puede resultarle una fuente de estrés.

#### **5.2.3.1.3.4. Biofeedback**

Esta es una técnica de intervención cognitiva para el control del estrés pero busca efectos a nivel fisiológico. Su objetivo es dotar al individuo de capacidad de control voluntario sobre ciertas actividades y procesos de tipo biológico. A partir de la medición de algunos de procesos biológicos del individuo, se trataría de proporcionar al propio individuo una información continua de esos parámetros, de manera que esta información pueda ser interpretada y utilizada para adquirir control sobre aquellos procesos para posteriormente adiestrar al individuo en el control voluntario de los citados procesos en situaciones normales.

#### **5.2.3.1.4. Técnicas conductuales<sup>46</sup>**

##### **5.2.3.1.4.1. Entrenamiento asertivo**

Mediante esta técnica se desarrolla la autoestima y se evita la reacción de estrés. Se trata de adiestrar al individuo para que consiga conducirse de una forma asertiva, que consiste en conseguir una mayor capacidad para expresar los sentimientos, deseos y necesidades de

---

<sup>46</sup> Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 349. Prevención del estrés: Intervención sobre el individuo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

manera libre, clara e inequívoca ante los demás, y que esté dirigida al logro de los objetivos del individuo, respetando los puntos de vista del otro. La ejecución de esta técnica se lleva a cabo a través de prácticas de Role Playing.

#### **5.2.3.1.4.2. Entrenamiento en habilidades sociales**

Consiste en la enseñanza de conductas que tienen más probabilidad de lograr el éxito a la hora de conseguir una meta personal y a conducirse con seguridad en situaciones sociales. Este entrenamiento al igual que el anterior se realiza a través de prácticas de Role Playing. Estas técnicas constituyen una buena forma de instaurar habilidades sociales mediante la observación de las conductas, la posterior escenificación y dramatización de situaciones reales, y por último, su ejecución habitual en la realidad.

#### **5.2.3.1.4.3. Técnica de solución de problemas**

Una situación se constituye en un problema cuando no podemos dar una solución efectiva a esa situación. El fracaso repetido en la resolución de un problema provoca un malestar crónico, una ansiedad, una sensación de impotencia,... que dificulta la búsqueda de nuevas soluciones. Mediante estas técnicas se intenta ayudar al individuo a decidir cuáles son las soluciones más adecuadas a un problema. Esta técnica desarrollada por D'Zurilla y Golcifried (1971) consta de varios pasos:

- Identificación y descripción del problema de forma clara, rápida y precisa. Esta descripción ha de realizarse en unos términos que impliquen conductas propias para resolver ese problema.
- Buscar varias posibles soluciones o respuestas que puede tener el problema considerándolo desde distintos puntos de vista; hay que evitar responder impulsivamente al problema.
- Llevar a cabo un procedimiento de análisis y ponderación de las distintas alternativas de respuesta para decidir la solución más idónea a ese problema y que vamos a realizar.
- Elegir los pasos que se han de dar para su puesta en práctica y llevarlos a cabo.

- Evaluar los resultados obtenidos al llevar a cabo la solución elegida. Si no son positivos, es necesario volver a anteriores pasos.

#### **5.2.3.1.4.4. Modelamiento encubierto**

Es una técnica creada por Cautela (1971). Está destinada a cambiar secuencias de conductas que son negativas para el individuo y aprender conductas satisfactorias. Consiste en que el sujeto practica en la imaginación las secuencias de la conducta deseada de forma que cuando adquiera cierta seguridad realizando imaginariamente esa conducta consiga llevarla a cabo en la vida real de una forma eficaz.

#### **5.2.3.1.4.5. Técnicas de autocontrol**

El objetivo de estas técnicas es buscar que el individuo tenga control de la propia conducta a través del adiestramiento de su capacidad para regular las circunstancias que acompañan a su conducta (circunstancias que anteceden a su conducta y circunstancias consecuentes a esa conducta). "Estos procedimientos son muy útiles en el manejo y control en las conductas implicadas en situaciones de estrés y son útiles no sólo para mejorar conductas que ya han causado problemas, sino también para prevenir la posible aparición de conductas problemáticas" (Labrador, 1992).

En el ámbito laboral, puede resultar especialmente útil fomentar el aprendizaje y la concienciación de los individuos en estrategias de carácter organizativo tendentes a facilitar al individuo recursos para el ordenamiento de su tiempo en relación a las tareas que ha de desempeñar (cuadro 3) o para reducir las demandas de trabajo exteriores. Dos ejemplos de esto último pueden ser la delegación (que permita la distribución de las responsabilidades y los cometidos de una tarea entre varios sujetos y evite que sean una misma persona o unas pocas los que "lleven" el peso del trabajo) y la negociación (que facilite al individuo la flexibilidad y la comprensión necesarias para atender otros puntos de vista, para incluir otras variables en su análisis de la realidad, para adaptarse a las posibilidades reales, para facilitar el intercambio y

el diálogo con los otros, para buscar la colaboración y no la oposición, para buscar soluciones negociadas, entre otras).

### 5.3. PROPUESTA DE MEJORA<sup>47</sup>

La aplicación del método FPSICO permite detectar aquellos aspectos de la empresa que precisan se les preste una atención especial a fin de ser mejorados.

El método ofrece una serie de ideas, recomendaciones y puntos de reflexión referentes a cada una de los actores psicosociales que considera, con el objeto de que sirvan de ayuda en la fase de análisis e intervención basada en los resultados obtenidos tras la aplicación del método.

De acuerdo a los resultados de las encuestas la Carga mental está en el nivel intermedio con 49.32% y en el nocivo tiene 43.24%, presenta una media de 6.59%; se debe tener en cuenta que se no requiere acciones correctivas de forma inmediata, pero hay que subsanar estos factores en cuanto sea posible para evitar futuros daños.

#### 5.3.1. Carga mental

De acuerdo a los resultados de las encuestas este factor tiene como media 6,59 lo que significa que no se requiere acciones correctivas inmediatas sin embargo hay que corregir de la forma más oportuna para que en el futuro no sea un problema. Para esto se debe:

- a. Programar el tiempo necesario para desarrollar eficientemente cada actividad y tarea asignada, por medio de la planificación de las actividades y tareas diarias de los trabajadores. (Anexo 6).
- b. Evitar al trabajador sensaciones de urgencia y apremio de tiempo.
- c. Evitar en la medida de lo posible, los trabajos que requieran esfuerzos intensos y continuados. Si no es posible, reestructurar la asignación de tareas con el fin de distribuir las adecuadamente entre los trabajadores.

---

<sup>47</sup> Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. Curso de Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales.

Las encuestas también reflejan cambios que se debe realizar en estos factores por ese motivo se sugiere tomar como base lo siguiente:

### **5.3.2. Autonomía temporal**

- a. Procurar que la tarea permita al trabajador unos márgenes de tiempo que le posibiliten una cierta autonomía acerca de su tiempo de trabajo; programar el tiempo de trabajo y el tiempo de descanso.
- b. Facilitar al trabajador el conocimiento de los objetivos a alcanzar y los ya logrados en cada momento, para permitirle establecer su ritmo de trabajo en los que, en función de la tarea que se realiza, existe un riesgo elevado de no tener autonomía (por ejemplo, trabajos en cadena, ritmos marcados por máquinas).
- c. Un caso especial de falta de autonomía temporal es el de los puestos de atención al público. Considerar la posibilidad de regular el acceso al público, alternar la atención al público con otras tareas, etc.

### **5.3.3. Contenido del trabajo**

- a. Estudiar en profundidad las capacidades que el trabajador pone en juego en su puesto de trabajo; rediseñar el contenido del trabajo, enriqueciendo la tarea.
- b. Favorecer la utilización de capacidades diversas, y la oportunidad de nuevos aprendizajes a través del trabajo, que permitan incrementar las cotas de decisión e intervención del trabajador en la planificación de su trabajo.
- c. Sensibilizar a todos los niveles sobre el significado y la importancia del trabajo que realizan.

#### **5.3.4. Supervisión- participación**

- a. Definir y clarificar el nivel de participación que se otorga a los distintos agentes de la organización.
- b. Fomentar la participación de los trabajadores en los distintos aspectos que configuran el trabajo, desde la propia organización, distribución y planificación de las tareas hasta aspectos como la distribución del espacio, mobiliario, etc.
- c. Analizar los medios existentes en la organización para canalizar la participación.
- d. Evitar que los sistemas de control (de trabajo, tiempo, horarios, etc.) generen una supervisión excesiva.
- e. Evitar que los sistemas de control inoperantes, que den como resultado una ausencia total de control.
- f. Flexibilizar progresivamente la supervisión, promoviendo la delegación de los trabajadores y la responsabilidad individual.
- g. Proporcionar a los trabajadores un mayor control sobre su trabajo (capacidad de decisión sobre ritmo, organización, etc.)

#### **5.3.5. Definición de rol**

- a. Asegurarse de que los trabajadores tienen una información clara y precisa de lo que deben hacer, de que conocen sus funciones, competencias y atribuciones, que saben cómo deben hacer su trabajo, qué métodos deben seguir, cuáles son los objetivos de cantidad y calidad del trabajo, qué tiempo tienen asignado, cuál es su responsabilidad, etc.
- b. Comprobar si los medios de información a los trabajadores son adecuados; si no es así, intentar mejorarlos o adoptar otros.
- c. Evitar encomendar a los trabajadores la realización de tareas innecesarias o tareas que no pueden realizarse por no disponer de los recursos necesarios.

- d. No encomendar tareas cuya realización exija saltarse los métodos establecidos o supongan un serio conflicto para el trabajador.
- e. No dar instrucciones incompatibles entre sí.

#### **5.3.6 Interés por el trabajador**

- a. Hacer que el trabajador sienta que la organización tiene un interés a largo plazo y de carácter personal por él, y no meramente instrumental.
- b. Fomentar la estabilidad en el empleo, establecer planes de carrera, asegurar una formación y una información adecuadas, etc.

#### **5.3.7. Relaciones personales**

- a. Tener en cuenta en el diseño de la organización la importancia del apoyo social (apoyo afectivo, instrumental, de ayuda, etc.), como reductor del estrés.
- b. Prestar especial atención al apoyo a los subordinados por parte de sus superiores, en aspectos como el reconocimiento del trabajo, la asistencia técnica y material, el apoyo frente a otras instancias, etc.
- c. Diseñar el lugar de trabajo de forma que favorezca el contacto y las relaciones personales entre los trabajadores.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

En esta investigación se evaluó el riesgo psicosocial a todos los trabajadores de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A, se identificaron factores psicosociales en todos los trabajadores mediante la aplicación del Método F-PSICO.

Según la evaluación de los factores de riesgo psicosocial de la empresa se puede observar entre los grupos evaluados que los factores: Carga mental, Autonomía temporal, Contenido del trabajo y Supervisión/ Participación señalan valores de la media en el nivel intermedio esto quiere decir que el grado de movilización o esfuerzo intelectual del trabajador que debe realizar el trabajador para desarrollar sus labores es muy exigente y que hay presiones de tiempo; también, señala que el trabajador puede distribuir el ritmo de su tiempo de trabajo y descanso; además, indica que el trabajo en cierta forma está constituido por tareas monótonas o repetitivas; finalmente, muestra que el trabajador necesita más participación en el trabajo.

Con lo que respecta a Definición de rol, Interés por el trabajador, Relaciones personales se presentan con valores de la media en el nivel satisfactorio; es decir que internamente en la organización al trabajador se le da la información clara y necesaria sobre su función o papel laboral; también indica que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador; finalmente, el trabajador no muestra señales de malas relaciones con sus compañeros.



En el perfil valorativo de la empresa en la muestra total, se puede analizar cada factor de la siguiente manera:

- Factores con una media ubicada en situación intermedia que no requiere acciones correctivas de forma inmediata, pero hay que subsanar estos factores en cuanto sea posible para evitar futuros daños: Carga mental presenta una media de 6.59; Autonomía temporal existe una media de 4.22; Carga de trabajo con una media de 4.18; Supervisión/ Participación cuya media es de 4.27.
- Factores con una media en situación de satisfacción, que en principio no van a generar problemas: Definición de rol con una media 2.33; Interés por el trabajador con una media de 3.35; y, Relaciones personales con una media de 3.20.

La carga de trabajo en la muestra total, en el área administrativa y en la operativa representan valores altos en la media en situación intermedia 6.59, 6.15 y 6.64 respectivamente, razón por la cual se trabajó como propuesta de mejora en programar el volumen de trabajo y el tiempo necesario para desarrollar sus actividades laborales, evitar en los trabajadores sensaciones de urgencia y apremio, y finalmente en la medida de lo posible que el trabajo no requiera esfuerzos intensos y continuados. Por tal razón el índice de rotación de personal es de 6,08% en el periodo enero- mayo 2013.

## 6.2. RECOMENDACIONES

Considerar la implantación de esta propuesta como una de forma de prevención de riesgos psicosociales. A través de estas acciones será posible planificar actividades que se encajen en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud de la empresa.

Una vez definidas las acciones preventivas se recomienda evaluar si la propuesta tuvo efectos positivos o negativos dentro de la organización, de esta manera se podrá tomar medidas correctivas o sustitutivas para la prevención de riesgos psicosociales; para poder evaluar será necesario llevar índices de accidentabilidad, ausentismo, rotación y morbilidad.

Se sugiere que la empresa tenga un programa de asesoría psicológica dirigida por un profesional titulado en la materia para realizar actividades preventivas en conjunto con el Médico Ocupacional y el Jefe de Seguridad y Salud en el Trabajo.

El compromiso de la gerencia es fundamental para llevar en marcha la implantación de la propuesta por lo tanto se recomienda no dejar solamente en papeles sino ir más allá recordando que el elemento más vulnerable e importante son todos los trabajadores quienes día a día hacen que la empresa llegue a cumplir sus metas económicas y de responsabilidad con la sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

Gomollon, A. (2008). Estudio de los Factores Psicosociales en la Sección de Trámite de Informes de Cotización de la Dirección Provincial del INSS de Guipúzcoa. Investigación no publicada. España: INSS.

Grimaldi S. (2005). La Seguridad Industrial y su Administración. México: Editorial Alfa Omega.

Góngora, J., et al. (2002). Psicología en el Trabajo “Mobbing”. Instituto de Navarra de Salud Laboral. Navarra.

González, A. (2003). Manual para la prevención de riesgos laborales en las oficinas. España: Fundación Confemetal.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. Curso de Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. (2011) Factores Psicosociales. F-PSICO Método de evaluación. Versión 3.0. Ministerio de trabajo e inmigración. Madrid.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. (2011) Factores Psicosociales. F-PSICO Método de evaluación. Versión 3.0. Ministerio de trabajo e inmigración. Madrid.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 491. Actitudes y habilidades de los mandos frente al cambio. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

Gomollon, A. (2008). Estudio de los Factores Psicosociales en la Sección de Trámite de Informes de Cotización de la Dirección Provincial del INSS de Guipúzcoa. Investigación no publicada. España: INSS.

Grimaldi S. (2005). La Seguridad Industrial y su Administración. México: Editorial Alfa Omega.

Góngora, J., et al. (2002). Psicología en el Trabajo “Mobbing”. Instituto de Navarra de Salud Laboral. Navarra.

González, A. (2003). Manual para la prevención de riesgos laborales en las oficinas. España: Fundación Confemetal.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. Curso de Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. (2011) Factores Psicosociales. F-PSICO Método de evaluación. Versión 3.0. Ministerio de trabajo e inmigración. Madrid.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 491. Actitudes y habilidades de los mandos frente al cambio. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 534. Carga mental de trabajo: factores. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 445. Carga mental de trabajo: fatiga. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 445. Carga mental de trabajo: fatiga. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 581. Gestión del cambio organizativo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 449. Nuevas formas de organizar el trabajo: la organización que aprende. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

Llaneza, J., et al. (2009). Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista (13a edición). España: Editorial Lex Nova S.A.

Martin, F. (2008). Factores psicosociales: metodología de evaluación. España: Ministerio de trabajo y asuntos sociales.

Nogareda, C., et al. (2007). Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Medidas Preventivas. Fundación para la prevención de riesgos laborales.

Organización Internacional del Trabajo. (1998). Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo. Ministerio de trabajo y los asuntos sociales. Madrid.

#### PAGINAS WEB:

<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/resumentesis316.html>

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044031.pdf>

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/926a937/926w.pdf>

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/926a937/926w.pdf>

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESI>

[http://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3sp.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf)

[http://www.zerbitzuorokorrak.ehu.es/p258shprevct/es/contenidos/información/indice\\_psicosociología/es\\_indice/adjuntos/Analisis%20de%20riesgos%20psicosociales.pdf](http://www.zerbitzuorokorrak.ehu.es/p258shprevct/es/contenidos/información/indice_psicosociología/es_indice/adjuntos/Analisis%20de%20riesgos%20psicosociales.pdf)

## **ANEXOS**

## **ANEXO N° 1: CUESTIONARIO DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES F-PSICO**

AREA:

Administrativa

Operativa

FECHA.....

---

### **INSTRUCCIONES:**

Este cuestionario es anónimo. Conteste sinceramente a todas las preguntas, encerrando en un círculo el número de la pregunta que mejor se ajuste a su actividad laboral

1. Exceptuando las pausas reglamentarias. Aproximadamente, ¿cuánto tiempo debes mantener una exclusiva atención en tu trabajo? (de forma que te impida tener la posibilidad de hablar, de desplazarte o simplemente de pensar en cosas ajenas a tu tarea)

- 1 casi todo el tiempo
- 2 sobre 3/4 partes del tiempo
- 3 sobre la mitad del tiempo
- 4 sobre 1/4 del tiempo
- 5 casi nunca

2. ¿Cómo calificarías la atención que debes mantener para realizar tu trabajo?

- 1 muy alta
- 2 alta
- 3 media
- 4 baja

3. Para realizar tu trabajo, la cantidad de tiempo de que dispones es:

- 1 normalmente demasiado poco
- 2 en algunas ocasiones demasiado poco
- 3 es suficiente, adecuado
- 4 no tengo un tiempo determinado, me lo fijo yo

4. Cuando se produce un retraso en el desempeño de tu trabajo, ¿se ha de recuperar?

- 1 no
- 2 sí, con horas extras
- 3 sí, durante las pausas
- 4 sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo

5. La ejecución de tu tarea, ¿te impone trabajar con cierta rapidez?



- 1 casi todo el tiempo
  - 2 sobre 3/4 del tiempo
  - 3 sobre la mitad del tiempo
  - 4 sobre 1/4 del tiempo
  - 5 casi nunca
6. Los errores, averías u otros incidentes que puedan presentarse en tu puesto de trabajo se dan:
- 1 frecuentemente
  - 2 en algunas ocasiones
  - 3 casi nunca
7. Cuando en tu puesto de trabajo se comete algún error:
- 1 generalmente pasa desapercibido
  - 2 puede provocar algún problema menor
  - 3 puede provocar consecuencias graves (para la producción o la seguridad de otras personas)
8. Al acabar la jornada, ¿te sientes fatigado?
- 1 no, nunca
  - 2 sí, a veces
  - 3 sí, frecuentemente
  - 4 sí, siempre
9. Para realizar tu trabajo la cantidad de información (órdenes de trabajo, señales de la máquina, datos de trabajo...) que manejas es:
- 1 muy elevada
  - 2 elevada
  - 3 poca
  - 4 muy poca
10. ¿Cómo es la información que manejas para realizar tu trabajo?
- 1 muy complicada
  - 2 complicada
  - 3 sencilla
  - 4 muy sencilla
11. El trabajo que realizas, ¿te resulta complicado o difícil?
- 1 no
  - 2 sí, a veces
  - 3 sí, frecuentemente
12. ¿Tienes posibilidad de abandonar el trabajo por unos minutos?
- 1 puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido
  - 2 puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero
  - 3 es difícil abandonar el puesto

13. ¿Puedes distribuir tú mismo las pausas a lo largo de la jornada laboral?

- 1 sí
- 2 no
- 3 a veces

14. ¿Tienes posibilidad de marcar tu propio ritmo de trabajo?

- 1 sí
- 2 no
- 3 a veces

15. ¿Tienes posibilidad de variar el ritmo de trabajo a lo largo de tu jornada laboral?

(Adelantar trabajo para tener luego más descanso)

- 1 sí
- 2 no
- 3 a veces

¿En qué medida se requieren las siguientes habilidades para realizar tu trabajo?

16. Capacidad de aprender cosas o métodos nuevos

- 1 casi nunca
- 2 a veces
- 3 a menudo
- 4 constantemente

17. Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones

- 1 casi nunca
- 2 a veces
- 3 a menudo
- 4 constantemente

18. Organizar y planificar el trabajo

- 1 casi nunca
- 2 a veces
- 3 a menudo
- 4 constantemente

19. Tener iniciativa

- 1 casi nunca
- 2 a veces
- 3 a menudo
- 4 constantemente

20. Transmitir información

- 1 casi nunca
- 2 a veces
- 3 a menudo
- 4 constantemente

21. Trabajar con otras personas

- 1 casi nunca
- 2 a veces
- 3 a menudo
- 4 constantemente

22. Tener buena memoria

- 1 casi nunca
- 2 a veces
- 3 a menudo
- 4 constantemente

23. Habilidad y destreza manual

- 1 casi nunca
- 2 a veces
- 3 a menudo
- 4 constantemente

24. Capacidad para concentrarse en el trabajo

- 1 casi nunca
- 2 a veces
- 3 a menudo
- 4 constantemente

25. Precisión

- 1 casi nunca
- 2 a veces
- 3 a menudo
- 4 constantemente

26. La ejecución de tu trabajo, ¿te impone realizar tareas repetitivas y de corta duración?

- 1 casi todo el tiempo
- 2 sobre 3/4 partes del tiempo
- 3 sobre la mitad del tiempo
- 4 sobre 1/4 del tiempo
- 5 casi nunca

27. ¿En qué medida contribuye tu trabajo en el conjunto de la empresa?

- 1 no lo sé
- 2 es poco importante
- 3 no es muy importante pero es necesario
- 4 es importante
- 5 es indispensable

28. Con respecto al trabajo que tú realizas, crees que:

- 1 realizas poca variedad de tareas y sin relación entre ellas
- 2 realizas tareas variadas pero con poco sentido
- 3 realizas poca variedad de tareas pero con sentido
- 4 realizas varios tipos de tareas y con sentido

29. El trabajo que realizas, ¿te resulta rutinario?

- 1 no
- 2 a veces
- 3 con frecuencia
- 4 siempre

30. ¿Qué aspecto de tu trabajo te atrae más, además del salario? (Una sola respuesta)

- 1 únicamente el salario
- 2 la posibilidad de promocionar profesionalmente
- 3 la satisfacción de cumplir con mi trabajo
- 4 mi trabajo supone un reto interesante

En general, ¿cómo crees que consideran tú empleo las siguientes personas?

31. Tus superiores

- 1 poco importante
- 2 algo importante
- 3 bastante importante
- 4 muy importante

32. Tus compañeros de trabajo

- 1 poco importante
- 2 algo importante
- 3 bastante importante
- 4 muy importante

33. El público o los clientes (si los hay)

- 1 poco importante
- 2 algo importante
- 3 bastante importante
- 4 muy importante

34. Tu familia y amistades

- 1 poco importante
- 2 algo importante
- 3 bastante importante
- 4 muy importante

¿Qué te parece el control que la jefatura ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo?

35. Método para realizar el trabajo

- 1 insuficiente
- 2 adecuado
- 3 excesivo

36. Planificación del trabajo

- 1 insuficiente
- 2 adecuado
- 3 excesivo

37. Ritmo de trabajo

- 1 insuficiente
- 2 adecuado
- 3 excesivo

38. Horarios de trabajo

- 1 insuficiente
- 2 adecuado
- 3 excesivo

39. Resultados parciales

- 1 insuficiente
- 2 adecuado
- 3 excesivo

40. Resultado último del trabajo

- 1 insuficiente
- 2 adecuado
- 3 excesivo

¿Cómo valoras el funcionamiento de los medios de que dispones para presentar sugerencias o para participar en las decisiones que te interesan?

41. Conversación directa con superiores

- 1 no existe
- 2 malo
- 3 regular
- 4 bueno

42. Buzón de sugerencias

- 1 no existe
- 2 malo
- 3 regular
- 4 bueno

43. Reuniones Departamentales

- 1 no existe
- 2 malo
- 3 regular
- 4 bueno

44. Comité de empresa/delegado

- 1 no existe
- 2 malo
- 3 regular
- 4 bueno

45. Asambleas y reuniones de trabajo

- 1 no existe
- 2 malo
- 3 regular
- 4 bueno

¿En qué medida participas en la decisión de los siguientes aspectos de tu trabajo?

46. Orden de las operaciones a realizar

- 1 no se me considera
- 2 se pide mi opinión
- 3 decido yo

47. Resolución de incidencias

- 1 no se me considera
- 2 se pide mi opinión
- 3 decido yo

48. Asignación y distribución de tareas

- 1 no se me considera
- 2 se pide mi opinión
- 3 decido yo

49. Planificación del trabajo

- 1 no se me considera
- 2 se pide mi opinión
- 3 decido yo

50. Cantidad de trabajo

- 1 no se me considera
- 2 se pide mi opinión
- 3 decido yo

51. Calidad de trabajo

- 1 no se me considera
- 2 se pide mi opinión
- 3 decido yo

¿Cómo se te informa de los siguientes aspectos de tu trabajo?

52. Lo que debes hacer (funciones, competencias y atribuciones)

- 1 muy claro
- 2 claro
- 3 algo claro
- 4 poco claro

53. Cómo debes hacerlo (métodos de trabajo)

- 1 muy claro
- 2 claro
- 3 algo claro
- 4 poco claro

54. Cantidad de producto que se espera que hagas (Tareas-Proyectos-Resultados)

- 1 muy claro
- 2 claro
- 3 algo claro
- 4 poco claro

55. Calidad del producto o del servicio (Tareas-Proyectos-Estudios)

- 1 muy claro
- 2 claro
- 3 algo claro
- 4 poco claro

56. Tiempo asignado

- 1 muy claro
- 2 claro
- 3 algo claro
- 4 poco claro

57. Información necesaria para llevar a cabo la tarea

- 1 muy claro
- 2 claro
- 3 algo claro
- 4 poco claro

58. Mi responsabilidad (qué errores o defectos pueden achacarse a mi actuación y cuáles no)

- 1 muy claro
- 2 claro
- 3 algo claro
- 4 poco claro

Señalar en qué medida se dan las siguientes situaciones en tu trabajo:

59. Se me asignan tareas que no puedo realizar al no tener los recursos y/o materiales necesarios

- 1 frecuentemente
- 2 a menudo
- 3 a veces
- 4 casi nunca

60. Para ejecutar algunas tareas tengo que saltarme los métodos establecidos

- 1 frecuentemente
- 2 a menudo
- 3 a veces
- 4 casi nunca

61. Recibo instrucciones incompatibles entre sí (unos me mandan una cosa y otros, otra)

- 1 frecuentemente
- 2 a menudo
- 3 a veces
- 4 casi nunca

62. El trabajo me exige tomar decisiones o realizar cosas con las que no estoy de acuerdo

- 1 frecuentemente
- 2 a menudo
- 3 a veces
- 4 casi nunca

63. ¿Qué importancia crees que tiene la experiencia para promocionar en tu empresa?

- 1 mucha
- 2 bastante
- 3 poca
- 4 ninguna

64. ¿Cómo definirías la formación que se imparte o se facilita desde tu empresa?

- 1 muy adecuada
- 2 suficiente
- 3 insuficiente en algunos casos
- 4 totalmente insuficiente



¿Cómo valoras el funcionamiento de los siguientes medios de información en tu empresa?

65. Charlas informales (de pasillo) con jefes

- 1 no existe
- 2 malo
- 3 regular
- 4 bueno

66. Carteleras de anuncios

- 1 no existe
- 2 malo
- 3 regular
- 4 bueno

67. Información escrita dirigida a cada trabajador

- 1 no existe
- 2 malo
- 3 regular
- 4 bueno

68. Información oral (reuniones, comités, asambleas)

- 1 no existe
- 2 malo
- 3 regular
- 4 bueno

69. ¿Crees que en un futuro próximo puedes perder el empleo en esta empresa o que tu contrato no será renovado?

- 1 es probable que siga en esta empresa
- 2 no lo sé
- 3 es probable que pierda mi empleo
- 4 es muy probable

70. Fuera del tiempo de las pausas reglamentarias, ¿existe la posibilidad de hablar?

- 1 nada
- 2 intercambio de algunas palabras
- 3 conversaciones más largas

¿Cómo consideras que son las relaciones con las personas con las que debes trabajar?

71. Jefes

- 1 no tengo jefes
- 2 buenas
- 3 regulares
- 4 malas
- 5 sin relaciones

72. Compañeros

- 1 no tengo compañeros
- 2 buenas
- 3 regulares
- 4 malas
- 5 sin relaciones

73. Subordinados

- 1 no tengo subordinados
- 2 buenas
- 3 regulares
- 4 malas
- 5 sin relaciones

74. Clientes o público

- 1 no tengo clientes o público
- 2 buenas
- 3 regulares
- 4 malas
- 5 sin relaciones

75. ¿Qué tipo de relaciones de trabajo se dan generalmente en tu grupo?

- 1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas
- 2 relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración
- 3 relaciones solamente de colaboración para el trabajo
- 4 ni relaciones personales ni colaboración para el trabajo
- 5 relaciones personales negativas (rivalidad, enemistad,...)

Gracias por tu colaboración!!!

## ANEXO N° 2: APLICACIÓN DE ENCUESTAS MÉTODO F-PSICO













### ANEXO 3: ANÁLISIS DESCRIPTIVO MUESTRA TOTAL

MUESTRA TOTAL									
ANÁLISIS PERFIL DESCRIPTIVO									
CARGA MENTAL (CM)									
CM 1	PRESIONES DE TIEMPO Y RETRASOS								
	TIEMPO ASIGNADO A LAS TAREAS (p 3)	53% 3 es suficiente, adecuado							
	RECUPERACIÓN DE RETRASOS (p 4)	45% 4 sí durante el trabajo, acelerando el ritmo							
	TIEMPO DE TRABAJO CON RAPIDEZ (p 5)	75% 1 casi todo el tiempo							
CM 2	ESFUERZO DE ATENCIÓN								
	TIEMPO DE ATENCIÓN (p 1)	64% 1 casi todo el tiempo							
	INTENSIDAD DE LA ATENCIÓN (p 2)	53% 1 muy alta							
	FRECUENCIA DE ERRORES (p 6)	70% 2 en algunas ocasiones							
	CONSECUENCIA DE LOS ERRORES (p 7)	47% 2 puede provocar algún problema menor							
CM 3	FATIGA NERVIOSA								
	FATIGA (p 8)	37% 2 sí, a veces							
CM 4	CANTIDAD DE INFORMACIÓN								
	CANTIDAD DE INFORMACIÓN (p 9)	46% 2 elevada							
	COMPLEJIDAD DE LA INFORMACIÓN (p 10)	58% 3 sencilla							
CM 5	DIFICULTAD DE LA TAREA								
	DIFICULTAD DE LA TAREA (p 11)	55% 2 sí, a veces							
AUTONOMÍA TEMPORAL (AT)									
AT 1	POSIBILIDAD DE ABANDONO DE TRABAJO (p 12)	51% 1 puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido							
AT 2	DISTRIBUCIÓN DE PAUSAS (p 13)	42% 1 sí							
AT 3	DETERMINACIÓN DEL PROPIO RITMO (p 14)	60% 1 sí							
AT 4	VARIACIÓN DEL RITMO (p 15)	54% 2 no							
CONTENIDO DEL TRABAJO (CT)									
CT 1	CAPACIDADES UTILIZADAS (p 16- p 25)	41% 2 a veces	52% 2 a veces	52% 2 a veces	39% 4 constantemente	43% 4 constantemente	41% 4 constantemente	34% 4 constantemente	58% 4 constantemente
CT 2	REPETITIVIDAD (p 26)	60% 1 casi todo el tiempo							
CT 3	IMPORTANCIA DEL TRABAJO (p 27)	52% 4 es importante							
CT 4	VARIEDAD DEL TRABAJO (p 28)	66% 4 realiza varios tipos de tareas y con sentido							
CT 5	TRABAJO RUTINARIO (p 29)	36% 4 siempre							
CT 6	MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO (p 30)	47% 3 la satisfacción de cumplir con mi trabajo							
CT 7	IMPORTANCIA DEL TRABAJO PARA OTROS (p 31- p 41)	41% 4 muy importante	27% 4 muy importante	43% 4 muy importante	56% 4 muy importante				
SUPERVISIÓN- PARTICIPACIÓN (SP)									
SP 1	SUPERVISIÓN (p 35- 40)	84% 2 adecuado	81% 2 adecuado	67% 2 adecuado	74% 2 adecuado	73% 2 adecuado	65% 2 adecuado		
SP 2	MEDIOS DE PARTICIPACIÓN (p 41- p 45)	45% 4 bueno	64% 1 no existe	41% 3 regular	32% 4 bueno	37% 4 bueno			
SP 3	GRADO DE PARTICIPACIÓN (p 46- p 51)	45% 1 no se me considera/ 45% 2	50% 1 no se me considera	43% 1 no se me considera	46% 1 no se me considera	46% 1 no se me considera	39% 1 no se me considera		
DEFINICIÓN DEL ROL									
DR 1	AMBIGÜEDAD DEL ROL (p52- p58)	39% 2 claro	44% 2 claro	43% 1 muy claro	43% 2 claro	40% 1 muy claro	43% 2 claro	33% 2 claro	
DR 2	CONFLICTIVIDAD DE ROL (p 59- p 62)	43% 4 casi nunca	55% 4 casi nunca	41% 4 casi nunca					
INTERÉS POR EL TRABAJADOR (IT)									
IT 1	PROMOCIÓN (p 63)	34% 1 mucha							
IT 2	FORMACIÓN (p 64)	40% 2 suficiente							
IT 3	MEDIOS DE INFORMACIÓN (p 65- p 68)	40% 4 bueno	45% 4 bueno	37% 1 no existe	43% 3 regular				
IT 4	ESTABILIDAD EN EL EMPLEO (p 69)	49% 2 no lo sé							
RELACIONES PERSONALES (RP)									
RP 1	POSIBILIDAD DE COMUNICARSE (p 70)	68% 2 intercambio de algunas palabras							
RP 2	CALIDAD DE LAS RELACIONES (p 71- p74)	48% 2 buenas	52% 2 buenas	36% 1 no tengo subordinado	36% 1 no tengo clientes o público				
RP 3	RELACIONES DE GRUPO (p 75)	43% 1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas							



## ANEXO 4: ANÁLISIS DESCRIPTIVO AREA ADMINISTRATIVA

AREA ADMINISTRATIVA													
ANÁLISIS PERFIL DESCRIPTIVO													
CARGA MENTAL (CM)													
CM 1	PRESIONES DE TIEMPO Y RETRASOS												
	TIEMPO ASIGNADO A LAS TAREAS (p 3)	46%	3 es suficiente, adecuado										
	RECUPERACIÓN DE RETRASOS (p 4)	40%	2 sí, con horas extras										
	TIEMPO DE TRABAJO CON RAPIDEZ (p 5)	53%	1 casi todo el tiempo										
CM 2	ESFUERZO DE ATENCIÓN												
	TIEMPO DE ATENCIÓN (p 1)	60%	1 casi todo el tiempo										
	INTENSIDAD DE LA ATENCIÓN (p 2)	66%	2 alta										
	FRECUENCIA DE ERRORES (p 6)	66%	2 en algunas ocasiones										
	CONSECUENCIA DE LOS ERRORES (p 7)	60%	2 puede provocar algún problema menor										
CM 3	FATIGA NERVOUSA												
	FATIGA (p 8)	66%	2 sí, a veces										
CM 4	CANTIDAD Y COMPLEJIDAD DE LA INFORMACIÓN												
	CANTIDAD DE INFORMACIÓN (p 9)	46%	2 elevada										
	COMPLEJIDAD DE LA INFORMACIÓN (p 10)	53%	3 sencilla										
CM 5	DIFFICULTAD DE LA TAREA												
	DIFFICULTAD DE LA TAREA (p 11)	60%	2 sí, a veces										
AUTONOMÍA TEMPORAL (AT)													
AT 1													
	POSSIBILIDAD DE ABANDONO DE TRABAJO (p 12)	46%	2 puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero										
AT 2	DISTRIBUCIÓN DE PAUSAS (p 13)	66%	1 sí										
AT 3	DETERMINACIÓN DEL PROPIO RITMO (p 14)	60%	1 sí										
AT 4	VARIACIÓN DEL RITMO (p 15)	60%	1 sí										
CONTENIDO DEL TRABAJO (CT)													
CT 1	CAPACIDADES UTILIZADAS (p 16- p 25)	53%	2 a veces	53%	2 a veces	46%	4 constantemente	46%	4 constantemente	46%	4 constantemente	60%	4 constantemente
CT 2	REPETITIVIDAD (p 26)	33%	1 casi todo el tiempo										
CT 3	IMPORTANCIA DEL TRABAJO (p 27)	46%	4 es importante										
CT 4	VARIEDAD DEL TRABAJO (p 28)	86%	4 realizas varios tipos de tareas y con sentido										
CT 5	TRABAJO RUTINARIO (p 29)	40%	2 a veces										
CT 6	MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO (p 30)	40%	4 mi trabajo supone un reto interesante										
CT 7	IMPORTANCIA DEL TRABAJO PARA OTROS (p 31- p34)	33%	4 muy importante	40%	4 muy importante	33%	4 muy importante	46%	4 muy importante				
SUPERVISIÓN- PARTICIPACIÓN (SP)													
SP 1	SUPERVISIÓN (p 35- 40)	93%	2 adecuado	73%	2 adecuado	93%	2 adecuado	66%	2 adecuado	93%	2 adecuado	93%	2 adecuado
SP 2	MEDIOS DE PARTICIPACIÓN (p 41- p 45)	46%	4 bueno	80%	1 no existe	60%	3 regular	53%	3 regular	40%	3 regular		
SP 3	GRADO DE PARTICIPACIÓN (p 46- p 51)	73%	2 se pide mi opinión	86%	2 se pide mi opinión	60%	2 se pide mi opinión	73%	2 se pide mi opinión	66%	2 se pide mi opinión	66%	2 se pide mi opinión
DEFINICIÓN DEL ROL													
DR 1	AMBITUD DEL ROL (p52- p58)	46%	1 muy claro	60%	2 claro	53%	1 muy claro	53%	2 claro	46%	2 claro	46%	1 muy claro
DR 2	CONFLICTIVIDAD DE ROL (p 59- p 62)	40%	4 casi nunca	53%	4 casi nunca	40%	4 casi nunca	40%	3 a veces				
INTERÉS POR EL TRABAJADOR (IT)													
IT 1	PROMOCIÓN (p 63)	46%	1 mucha										
IT 2	FORMACIÓN (p 64)	66%	2 suficiente										
IT 3	MEDIOS DE INFORMACIÓN (p 65- p 68)	40%	3 regular	60%	3 regular	26%	4 bueno	60%	3 regular				
IT 4	ESTABILIDAD EN EL EMPLEO (p 69)	46%	2 no lo sé										
RELACIONES PERSONALES (RP)													
RP 1	POSSIBILIDAD DE COMUNICARSE (p 70)	80%	2 intercambio de algunas palabras										
RP 2	CALIDAD DE LAS RELACIONES (p 71- p74)	53%	2 buenas	86%	2 buenas	60%	2 buenas	73%	2 buenas				
RP 3	RELACIONES DE GRUPO (p 75)	66%	1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas										

## ANEXO 5: ANÁLISIS DESCRIPTIVO AREA OPERATIVA

ANÁLISIS PERIL DESCRIPTIVO CARGA MENTAL (CM)												
CM 1	PRESIONES DE TIEMPO Y RETRASOS											
	TIEMPO ASIGNADO A LAS TAREAS (p 3)	54% 3 es suficiente, adecuado										
	RECUPERACIÓN DE RETRASOS (p 4)	47% 4 sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo										
	TIEMPO DE TRABAJO CON RAPIDEZ (p 5)	77% 1 casi todo el tiempo										
CM 2	ESFUERZO DE ATENCIÓN											
	TIEMPO DE ATENCIÓN (p 1)	65% 1 casi todo el tiempo										
	INTENSIDAD DE LA ATENCIÓN (p 2)	55% 1 muy alta										
	FRECUENCIA DE ERRORES (p 6)	70% 2 en algunas ocasiones										
	CONSECUENCIA DE LOS ERRORES (p 7)	46% 2 puede provocar algún problema menor										
CM 3	FATIGA NERVIOSA											
	FATIGA (p 8)	36% 4 sí, siempre										
CM 4	INFORMACIÓN											
	CANTIDAD DE INFORMACIÓN (p 9)	46% 2 elevada										
	COMPLEJIDAD DE LA INFORMACIÓN (p 10)	59% 3 sencilla										
CM 5	DIFICULTAD DE LA TAREA											
	DIFICULTAD DE LA TAREA (p 11)	54% 2 sí, a veces										
AUTONOMÍA TEMPORAL (AT)												
AT 1												
	POSIBILIDAD DE ABANDONO DE TRABAJO (p 12)	53% 1 puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido										
AT 2	DISTRIBUCIÓN DE PAUSAS (p 13)	39% 1 si										
AT 3	DETERMINACIÓN DEL PROPIO RITMO (p 14)	60% 1 si										
AT 4	VARIACIÓN DEL RITMO (p 15)	57% 2 no										
CONTENIDO DEL TRABAJO (CT)												
CT 1	CAPACIDADES UTILIZADAS (p 16-p 25)	40% 2 a veces	52% 2 a veces	39% 4 constantemente	42% 4 constantemente	41% 4 constantemente	32% 2 a veces	57% 4 constantemente	58% 4 constantemente	64% 4 constantemente	42% 4 constantemente	
CT 2	REPETITIVIDAD (p 26)	63% 1 casi todo el tiempo										
CT 3	IMPORTANCIA DEL TRABAJO (p 27)	53% 4 es importante										
CT 4	VARIEDAD DEL TRABAJO (p 28)	64% 4 realizas varios tipos de tareas y con sentido										
CT 5	TRABAJO RUTINARIO (p 29)	38% 4 siempre										
CT 6	MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO (p 30)	48% 3 la satisfacción de cumplir con mi trabajo										
CT 7	IMPORTANCIA DEL TRABAJO PARA OTROS (p 31)	42% 4 muy importante	28% 2 algo importante	44% 4 muy importante	57% 4 muy importante							
SUPERVISIÓN- PARTICIPACIÓN (SP)												
SP 1	SUPERVISIÓN (p 35- 40)	83% 2 adecuado	81% 2 adecuado	64% 2 adecuado	75% 2 adecuado	71% 2 adecuado	62% 2 adecuado					
SP 2	MEDIOS DE PARTICIPACIÓN (p 41- p 45)	45% 4 bueno	62% 1 no existe	39% 3 regular	33% 4 bueno	38% 4 bueno						
SP 3	GRADO DE PARTICIPACIÓN (p 46- p 51)	48% 1 no se me considera	55% 1 no se me considera	48% 1 no se me considera	50% 1 no se me considera	50% 1 no se me considera	43% 1 no se me considera					
DEFINICIÓN DEL ROL												
DR 1	AMBIGÜEDAD DEL ROL (p 52- p 58)	40% 2 claro	42% 1 muy claro	42% 1 muy claro	42% 2 claro	40% 1 muy claro	43% 2 claro	32% 1 muy claro				
DR 2	CONFLICTIVIDAD DE ROL (p 59- p 62)	44% 4 casi nunca	55% 4 casi nunca	45% 3 a veces	43% 4 casi nunca							
INTERÉS POR EL TRABAJADOR (IT)												
IT 1	PROMOCIÓN (p 63)	33% 1 mucha										
IT 2	FORMACIÓN (p 64)	37% 2 suficiente										
IT 3	MEDIOS DE INFORMACIÓN (p 65- p 68)	37% 2 suficiente	47% 4 bueno	39% 1 no existe	41% 3 regular							
IT 4	ESTABILIDAD EN EL EMPLEO (p 69)	49% 2 no lo sé										
RELACIONES PERSONALES (RP)												
RP 1	POSIBILIDAD DE COMUNICARSE (p 70)	66% 2 intercambio de algunas palabras										
RP 2	CALIDAD DE LAS RELACIONES (p 71- p 74)	48% 2 buenas	48% 2 buenas	37% 1 no tengo subordinados	39% 1 no tengo clientes o público							
RP 3	RELACIONES DE GRUPO (p 75)	40% 1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas										

## ANEXO 6: TIEMPO EN EJECUTAR LAS ACTIVIDADES Y TAREAS DIARIAS

AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.				
TIEMPO EN EJECUTAR LAS ACTIVIDADES Y TAREAS DIARIAS				
ABRIL, 2013				
AREAS	PROCESO	N° DE TRABAJADORES	TIEMPO (minutos)	DESCANSO
OPERATIVA	<b>DPTO. DE MATERIA PRIMA</b>	2		30
	Adquisición de materia prima		180	
	Trabajo de oficina (en la tarde)		240	
	Contacto con proveedor local		60	
	<b>BODEGA DE CARNAZA</b>	4		30
	Pesaje de la carnaza		120	
	Clasificación del calibre de la carnaza, control de calidad de la carnaza		120	
	Bodegaje de la carnaza en agua		120	
	Bodegaje de la carnaza en frío (a la carnaza más antigua)	2	120	
	<b>LAVADO DE LA CARNAZA EN BOMBOS</b>	5		30
	Colocar la carnaza en los bombos		120	
	Añadir químicos		30	
	Colocar la carnaza en los coches, para que escurran		120	
	<b>ESCURRIDO EN MAQUINAS</b>	6		30
	Colocar la carnaza en las escurridoras		120	
	Colocar la carnaza escurrida en los coches		120	
	<b>PRESECADO</b>	2		30
	Colocar la carnaza escurrida		480	
	<b>CORTADO</b>	8		30
	Cortar la carnaza		480	
	<b>CLASIFICADO</b>	2		30
	Retaleras		240	
	Clasificación de material húmedo		240	
	<b>ARMADO</b>	28		30
	Supervisar el proceso		480	
	Armar el hueso		480	
	Colocar el hueso armado en las bandejas		480	
	Colocar las bandejas en los coches		480	
	<b>SECADO DEL HUESO ARMADO</b>	2		30
	Colocar los coches en el túnel de secado		240	
	Recoger los coches		240	
	<b>CLASIFICADO</b>	8		30
	Clasificar el hueso		240	
	<b>EXTRUIDO</b>	7		30
	Coser los restos de material semi- elaborado		60	
	Moler restos cocinados		120	
	Colocar la mezcla en el extrusor		60	
	Colocar las almas en bandejas		120	
	Llevar las almas al túnel de secado		120	
	<b>ZONA DE ALMAS</b>	2		30
	Sacar el molde de las almas		240	
	<b>CLASIFICADO ALMAS</b>	8		30
	Clasificar las almas		240	
	<b>CORTE DE PRODUCTO TERMINADO</b>	4		30
	Cortar el producto		240	
	Transportar el producto a bodega		240	
	<b>SELLADO DE FUNDAS</b>	3		30
	Sellar fundas		480	
	<b>EMPAQUE</b>	29		30
	Colocar el producto terminado en las fundas de empaque		240	
	Embalaje del producto terminado		240	
	<b>LAVADO DE MARCOS</b>	2		30
	Lavar los marcos para poner el producto semielaborado.		240	
	<b>DEPARTAMENTO MÉDICO</b>	2		30
	Médico: chequeos médicos a los trabajadores, trabajos frente al computador.		180	
	Enfermera: visitar los puestos de trabajo, levantamientos de información médica de los trabajadores		480	
	<b>MANTENIMIENTO</b>	3		30
	Carpintería: Reparación de rejos.		180	
	Mecánico: reparación de vehículos, dar mantenimientos a equipos.		180	
	<b>TRANSPORTE</b>	2		30
	Conducir Vehículos de carga		180	
	<b>GUARDIA</b>	2		30
	Guardiana: verificación de documentos, informe de entrada y salida de vehículos, y personas		480	
	<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	1		30
	Vigilar los procesos productivos		240	
ADMINISTRATIVA	<b>GERENCIA GENERAL</b>	1		30
	Reuniones con el directorio		240	
	<b>RR. HH.</b>	2		30
	Actualizar la documentación y los registros con los antecedentes y la información del personal.		240	
	Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal y todo lo relacionado a solicitudes del personal.		240	
	<b>AUDITORIA INTERNA</b>	2		30
	Verificación de estados financieros, facturas		240	
	<b>SUB. GERENCIA DE OPERACIONES</b>	1		30
	Reuniones, logística de transporte		240	
	<b>DEP. CONTABILIDAD</b>	3		30
	Contabilidad de la empresa		480	
	<b>DEP. IMPORTACIONES</b>	3		30
	Logística de compras		240	
	<b>COMUNICACIONES</b>	2		30
	Información interna, información externa		240	
<b>TOTAL</b>			148	

## ANEXO 7: PRODUCCIÓN

PRODUCCIÓN  
DIARIA

Producción/hora (unid)	24,00
Trabajadoras (Nº)	28
Horas trabajadas	8

Producto terminado (unid)	Peso producto terminado (kg)	Peso total (kg)	Peso total (ton)	Contenedor ton
5376	0,4	2150,4	2,15	21,5

**ANEXO 8: TIEMPO DE APLICACIÓN DE ENCUESTA FPSICO (min) MARZO, 2013**

TIEMPO DE APLICACIÓN DE ENCUESTA FPSICO (min)									
MARZO, 2013									
		Primer día			Segundo día			Tercer día	
		Grupo 1	Grupo2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7	Grupo 8
N° de encuestados		20	20	20	20	20	20	20	8
Tiempo (min)	Primera persona en entregar	30	20	27	19	20	21	24	22
	Última persona en entregar	48	40	37	35	40	59	42	49
Promedio		39	30	32	27	30	40	33	35,5