

MODELO DE INTERVENCIÓN PRIMARIA PARA MINIMIZAR EL RIESGO
PSICOSOCIAL INTRALABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL AREA
ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES UBICADA EN
LA CIUDAD DE BOGOTÁ

MARISOL CUERVO CANO

ROSA LILIANA ESTEBAN SIERRA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN RIESGOS LABORALES, SEGURIDAD Y SALUD EN EL

TRABAJO

BOGOTÁ D.C.

2018

MODELO DE INTERVENCIÓN PRIMARIA PARA MINIMIZAR EL RIESGO
PSICOSOCIAL INTRALABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL AREA
ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES UBICADA EN
LA CIUDAD DE BOGOTÁ

MARISOL CUERVO CANO

ROSA LILIANA ESTEBAN SIERRA

Director: Martha Cecilia Gutiérrez Sarmiento

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

ESPECIALIZACION EN RIESGOS LABORALES, SEGURIDAD Y SALUD EN EL

TRABAJO

BOGOTÁ D.C.

2018

DEDICATORIA

A la memoria de mi madre que desde el cielo, motivó mis deseos de terminar este logro de la especialización.

Por mi esfuerzo, empeño y dedicación para obtener un logro más en mi vida.

A mi familia, que me motiva para ser mejor cada día.

Marisol

A la memoria de mis padres, a los que agradezco todo lo que soy y a los que espero estar honrando día a día, con mi actuar.

Liliana

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por la oportunidad de acceder a esta especialización y realizar este proyecto de grado, con objetivo de dejar una huella positiva en la organización al suministrar una intervención para la salud y bienestar de los trabajadores.

Agradecemos a todos los docentes que impartieron su conocimiento a lo largo de la especialización, especialmente a nuestra tutora Martha Cecilia Gutiérrez por la guía para culminar este proyecto de grado.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
TABLA DE CONTENIDO.....	5
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PROBLEMA	13
1.1 Descripción del problema.....	13
1.2 Formulación del problema	14
2. OBJETIVOS.....	14
2.1 Objetivo general	14
2.2. Objetivos específicos.....	14
3. JUSTIFICACIÓN.....	15
4. MARCO DE REFERENCIA.....	17
4.1 Marco Teórico.....	17
Estrés Laboral.	17
Riesgo Psicosociales Laborales.	21
Batería de riesgos psicosocial.	30
Intervención de los factores psicosociales.	31
4.2 Marco Investigativo	33
4.3 Marco Conceptual.....	36
4.4 Marco Situacional	39
Ubicación geográfica.	39
Reseña histórica.....	39
Misión.	40
Visión.	40
Política de calidad.....	40
Principios y valores.	40
Servicios.....	41
Organigrama.	41
Características sociodemográficas de la población.	41
4.5 Marco legal	45
5. METODOLOGÍA.....	48
5.1 Enfoque y alcance de la investigación	48
5.2 Cuadro resumen de objetivos, actividades, herramientas y población.....	48
5.3 Descripción detallada del diseño metodológico desarrollado para el logro de los objetivos.	
51	
6. RESULTADOS	53
6.1 Riesgo psicosocial laboral forma A	54
6.2 Riesgo psicosocial laboral forma B	63
6.3 Semáforo de riesgo psicosocial.	70

7. PLAN DE INTERVENCIÓN.....	78
7. CONCLUSIONES.....	111
8. RECOMENDACIONES.....	113
REFERENCIAS.....	114

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Condiciones intralaborales: Dominios y Dimensiones	22
Tabla 2. Dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo.	23
Tabla 2. Dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo (Continuación).	24
Tabla 2. Dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo (Continuación).	25
Tabla 2. Dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo (Continuación).	26
Tabla 2. Dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo (Continuación).	27
Tabla 2. Dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo (Continuación).	28
Tabla 2. Dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo (Continuación).	29
Tabla 3. Cuadro de participación empleados sede administrativa.	42
Tabla 4. Características de la población por género.	42
Tabla 5. Distribución de la población por rangos de edad.	42
Tabla 6. Distribución de la población por estado civil.	43
Tabla 7. Distribución de la población por nivel educativo.	43
Tabla 8. Lugar de trabajo.	43
Tabla 8. Lugar de trabajo (Continuación)	44
Tabla 9. Población por cargo.	44
Tabla 9. Población por cargo (Continuación).	45
Tabla 10. Población por nivel del cargo.	45
Tabla 11. Normatividad Legal.	45
Tabla 11. Normatividad Legal (Continuación).	46
Tabla 11. Normatividad Legal (Continuación).	47
Tabla 12. Cuadro resumen de objetivos, actividades, herramientas y población.	49
Tabla 12. Cuadro resumen de objetivos, actividades, herramientas y población (Continuación).	50
Tabla 12. Cuadro resumen de objetivos, actividades, herramientas y población (Continuación).	51

Tabla 13. Distribución de participantes por tipo de forma.....	53
Tabla 14. Dominios factores de riesgo psicosocial forma A.	54
Tabla 14. Dominios factores de riesgo psicosocial forma A (Continuación).	55
Tabla 15. Dominio Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo – Forma A.	57
Tabla 16. Dominio Control sobre el trabajo – Forma A.	58
Tabla 17. Demandas del trabajo – Forma A.	59
Tabla 17. Demandas del trabajo – Forma A (Continuación).	59
Tabla 18. Dominio Recompensa– Forma A.....	62
Tabla 19. Dominios factores de riesgo psicosocial forma B.....	63
Tabla 20. Dominio Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo – Forma B	65
Tabla 21. Dominio Control sobre el trabajo – Forma B	66
Tabla 22. Demandas del trabajo – Forma B.....	67
Tabla 23. Dominio Recompensa– Forma B	69
Tabla 23. Semáforo de riesgo psicosocial.....	70
Tabla 24. Semáforo riesgo intralaborales forma A	71
Tabla 25. Semáforo riesgo intralaborales forma B	73
Tabla 26. Dimensiones de intervención inmediata.	77
Tabla 27. Acciones de intervención primaria.	78
Tabla 27. Acciones de intervención primaria (Continuación).	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Demanda – Control de Karasek	19
Figura 2. Organigrama	41

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Riesgo Intralaboral Forma A.	56
Gráfica 2. Riesgo Intralaboral Forma B.....	64

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo el diseño de un plan de intervención primaria orientado a minimizar los factores de riesgo psicosocial intralaboral identificados en nivel alto y muy alto en los empleados de planta de una empresa de servicios temporales; el punto de partida fueron los resultados de la batería para la evaluación de riesgo psicosocial diseñada por el Ministerio de la Protección Social, aplicada e interpretada por un Psicóloga con Licencia Vigente en Salud Ocupacional; a partir de dichos datos se identificaron las dimensiones con un nivel de riesgo alto y muy alto y se definieron las acciones de intervención primaria tomando como orientación la Guía Técnica General de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y el protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral elaborado por el Ministerio de Trabajo (2015).

PALABRAS CLAVES: Factores de riesgo psicosocial intralaboral, intervención primaria, empresas de servicios temporales.

INTRODUCCIÓN

Los factores de riesgo psicosocial están cobrando mayor importancia en el campo laboral, las diferentes condiciones en las que se encuentran expuestos los trabajadores, inciden directamente sobre su desempeño y por ende en el alcance de los objetivos organizacionales. El Ministerio de la Protección social en la resolución 2646 de 2008 establece disposiciones y define responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Esta resolución señala que los factores psicosociales deben ser evaluados objetiva y subjetivamente, utilizando instrumentos que para el efecto hayan sido validados en el país.

De acuerdo con lo anterior este proyecto busca caracterizar los factores de riesgo psicosocial de las condiciones intralaborales del personal administrativo de una empresa de servicios temporales. La investigación realizada fue de carácter descriptivo de diseño transversal, la muestra consistió en 43 colaboradores administrativos y para el cumplimiento de los objetivos se utilizó los resultados de la batería y evaluación del riesgo psicosocial, diseñada por el Ministerio de la Protección Social en conjunto con la Universidad de la Javeriana, la cual fue aplicada e interpretada por un profesional, psicólogo especialista en Salud Ocupacional.

A partir de los hallazgos identificados se plantearon 10 estrategias de intervención primaria de los factores de riesgo psicosocial identificados en nivel muy alto de acuerdo a lo planteado en la Guía Técnica y en el protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral elaborado por el Ministerio de Trabajo.

1. PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Actualmente el entorno laboral está produciendo cambios profundos y más rápidos, llevando al aumento de las exigencias en los puestos de trabajo, lo que genera la aparición de una serie de condiciones que pueden desarrollar riesgos que afectan la salud psicológica y el bienestar de los trabajadores; esta situación se puede presentar en empresas prestadoras de servicio, como es el caso de las empresas de servicios temporales, y particularmente de la empresa temporal objeto de estudio de este trabajo, en donde se evidencia que los trabajadores se enfrentan a altos volúmenes de trabajo que deben ejecutar en cortos lapsos de tiempo, contacto permanente con clientes tanto internos como externos, asignación de nuevas funciones, largas jornadas laborales y responsabilidades adicionales sobre nuevos clientes.

Por medio de la observación directa y de los resultados de la batería para la medición y evaluación de los factores de riesgo psicosocial definida por el Ministerio de la Protección Social, aplicada por una psicóloga con licencia en salud ocupacional, se logró identificar que las condiciones en el diseño, la organización y la gestión del trabajo estaban incidiendo de alguna manera en los trabajadores.

De acuerdo al análisis de los resultados, en relación de los factores de riesgos intralaboral se identificaron las dimensiones que son generadoras de riesgo alto y muy alto y que requiere de una intervención inmediata; situación que nos llevó a plantear el problema de investigación del presente proyecto, ya que se evidencia la necesidad de definir acciones específicas, buscando suministrar a la empresa un modelo de intervención que permitan disminuir su nivel y generar condiciones laborales más favorables para los trabajadores.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las intervenciones primarias que se requieren para minimizar los efectos de los factores de riesgo psicosocial intralaboral identificados con nivel alto y muy alto en la población administrativa en una empresa de servicios temporales en la ciudad de Bogotá?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de intervención primaria para minimizar los factores de riesgo psicosocial intralaboral identificados en nivel alto y muy alto en los trabajadores del área administrativa en una empresa de servicios temporales ubicada en la ciudad de Bogotá.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar los resultados de la batería de riesgo psicosocial aplicada a los trabajadores administrativos de una empresa de servicios temporales para identificar los dominios y las dimensiones específicas de cada dominio que son generadores de riesgo alto y muy alto y que requieren una intervención inmediata.
- Conocer a profundidad cada una de las dimensiones identificadas en nivel de riesgo alto y muy alto a fin de definir acciones de intervención primaria encaminadas a minimizar su impacto.
- Diseñar modelo de intervención primaria.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo surge como respuesta a las necesidades de intervención en los riesgos psicosociales intralaborales en el grupo de trabajadores administrativos de una empresa de servicios temporales a partir de un diagnóstico objetivo, realizado por un profesional de Psicología con especialización en Salud ocupacional, tomando como instrumento la batería diseñada, aprobada, y exigida por el Ministerio de la Protección Social.

Se espera con el presente proyecto suministrar a la empresa un modelo de intervención con acciones primarias que propendan al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores al minimizar el riesgo psicosocial generado por los factores intralaborales identificados en un nivel alto y muy alto; buscando fomentar el bienestar y la calidad de vida de un población en particular, previniendo la aparición de alteraciones en la salud de los trabajadores, minimizando sus efectos negativos sobre la rotación del personal, el ausentismo, las incapacidades y el desempeño laboral.

La adecuada gestión de los riesgos psicosociales permitirán a la organización la generación de conductas organizacionales positivas, en donde se promueva interacciones sociales funcionales, mejor comunicación, estilo de gestión participativo, formación condiciones de trabajo dignas y justas e integración entre colaboradores; facilitando la óptima ejecución de los procesos y el alcance de los resultados individuales y grupales que redundarán en una prestación de servicios de calidad y en la satisfacción del cliente.

Suministrar un ambiente de trabajo sano, permite tener un personal motivado, con sentido de pertenencia, mejora las condiciones de trabajo y la calidad de vida laboral. De acuerdo con Gómez (2012) una buena evaluación en los riesgos psicosociales es una herramienta de gestión

que ayuda a una empresa a mejorar en diversos ámbitos de gestión y organización; el área de los riesgos psicosociales es una de las áreas de la prevención en las que resulta más claro que mejorar la seguridad y salud puede hacerse mejorando la eficacia y la eficiencia de la organización.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Marco Teórico

En una sociedad cada vez más globalizada, la cultura del inmediatismo ha hecho que tengamos que dar respuesta a varias exigencias a la vez y que debamos estar disponibles en toda hora y lugar, generado cambios en las condiciones laborales al estar inmersos en una presión creciente que lleva a la saturación física y mental, siendo más evidente el estrés laboral.

Estrés Laboral.

Para la Organización Internacional del Trabajo, OTI, (2016) el estrés relacionado con el trabajo está determinado por la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las relaciones laborales y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizacional de una empresa.

De acuerdo con Martínez (2004) el estrés laboral es una forma específica de estrés que ocurre en el contexto del trabajo, donde se pueden identificar una serie de situaciones o factores generales y específicos, que actúan aislados o conjuntamente como agentes estresores. Sus consecuencias no se limitan a la esfera profesional, sino que también a la vida personal y familiar.

Desde un enfoque tradicional, las investigaciones del estrés laboral ha abordado diversos aspectos relevantes. Primero se ha determinado que la experiencia del estrés son generadas por una serie de situaciones ambientales o personales que se pueden caracterizar como estresores, los cuales son percibidos por la persona y entonces se inicia la experiencia de estrés;

esas experiencias generan una serie de vivencias emocionales, al tiempo que se ponen en marcha una serie de procesos para afrontar esas experiencias de estrés. Dependiendo de éxito de ese afrontamiento, se producen unos resultados propios de cada persona; adicionalmente la mayor o menor duración de esos resultados pueden tener efectos y consecuencias más significativas y duraderas para la persona. Todas estas relaciones son moduladas por una serie de variables personales y ambientales que pueden tener un papel amortiguador o por el contrario magnificador de los efectos el estrés (Peiró, 2001).

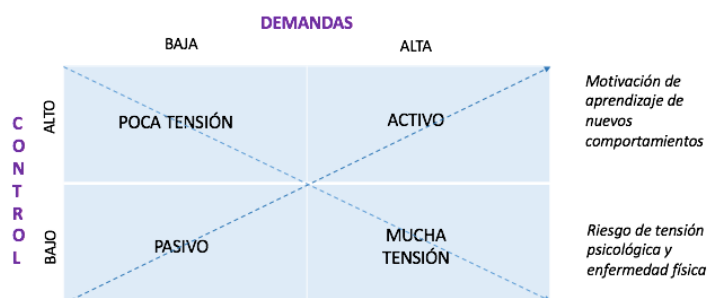
Ha habido diversas formas de conceptualizar las situaciones estresantes o desencadenante del estrés, algunos autores han planteado que esos estresores se producen cuando hay un desajuste deficitario entre las demandas del entorno o las propias demandas y los recursos con los que cuenta la persona para afrontarlas.

De acuerdo con Prado (2013) el modelo formulado por Kasasek de Demandas – Control, establece que las experiencias del estrés surgen cuando las demandas del trabajo o psicológicas son altas y al mismo tiempo, la capacidad de control de la misma, por falta de recursos es baja.

Las demandas del trabajo o psicológicas se definen como: sobrecarga mental, restricciones organizacionales para realizar las tareas o demandas conflictivas; mientras que el control sobre el trabajo hace referencia a la posibilidad de tomar decisiones y usar las propias competencias y capacidades De esta forma, como se muestra en la figura 1, las demandas del trabajo o psicológicas en combinación con el control determinan cuatro condiciones de riesgo psicosocial : a) trabajos de tensión alta, b) trabajos activos, c) trabajos de poca tensión y trabajos pasivos. La combinación del cuadrante 1, se establece como la de menos estrés (no dañina), mientras que el cuadrante 2 y 3 se clasifica como de “estrés moderado”, por su parte el cuadrante 2 tiene un potencial de desarrollo en estrés “positivo”. Es el cuadrante 1 el de mayor

preocupación para los especialistas, pues representa un alto riesgo de tensión acumulada que deriva en enfermedad crónica (Juárez et al, 2008).

Figura 1. Modelo Demanda – Control de Karasek



Fuente. Juárez et al (2008).

J. Johnson y E. Hall introdujeron el apoyo social como la tercera dimensión de este modelo (modelo demanda - control - apoyo social). El apoyo de superiores y compañeros en el trabajo actuaría como modificador del efecto de la alta tensión, de forma tal que el riesgo de la alta tensión aumentaría en situación de bajo apoyo social y podría moderarse en situación de trabajo de alto apoyo (Prado, 2013).

Al igual que en modelo inicial, el efecto de las tres variables es mayor cuando se combinan; la condición más riesgosa y perjudicial para la salud se produce cuando el trabajador está sometido a alta demanda psicológica, bajo control sobre el trabajo y bajo apoyo social, condición que se llama Ostensión, por otro lado estar en condiciones donde hay alta demanda social, alto control sobre el trabajo y alto apoyo social genera en los trabajadores motivación y un buen nivel de actividad (Prax, 2015).

Mientras el modelo de Karasek evalúa las características específicas del puesto y el grado de control sobre las tareas, el modelo de Siegrist da información adicional al incluir el esfuerzo que debe realizar el trabajador para cumplir con sus tareas y la recompensa que obtiene. Desde éste modelo las altas demandas del trabajo, combinadas con un bajo control sobre las recompensas a largo plazo representan situaciones de riesgo para los trabajadores (Prado, 2013).

El primer componente de este modelo es el esfuerzo el cual hace referencia a las exigencias que implica el trabajo, el esfuerzo puede ser extrínseco, es decir generado por exigencias externas como la cantidad, nivel de responsabilidad, velocidad y tiempo requerido para realizar las actividades laborales e intrínseco que se refiere al que genera el propio trabajador como resultado de su auto exigencia. El segundo componente del modelo es la recompensa, la cual hace referencia al reconocimiento, trato justo, apoyo, oportunidades de desarrollo, seguridad laboral y salario que se recibe como resultado del trabajo realizado. El punto central de este modelo plantea que la situación más estresante y perjudicial se produce cuando no hay un equilibrio entre el esfuerzo y la recompensa (HRM Chanel, 2017).

El estrés laboral y las consecuencias sobre la salud están determinadas por el control de los trabajadores sobre su propio futuro es decir sobre las recompensas a largo plazo; estas últimas están determinadas por tres factores: a) estima, b) control del estatus y c) salario. Este modelo plantea que el estrés laboral se produce cuando se dan la combinación de un alto nivel de esfuerzo y al mismo tiempo, hay una baja recompensa y un bajo control sobre el estatus ocupacional; cuando se produce esta situación el modelo predice que se generara una baja autoestima en el trabajador y una disminución de su productividad (González, 2015).

Cuando se aborda el estrés laboral se tiene en cuenta cuatro elementos: las causas, los estresores, los reguladores y los efectos. Las causas son las que generan los estresores, los

estresores son los disparan las respuestas de estrés, los efectos son las consecuencias de los estresores y los reguladores son los que modifican los efectos de los estresores. Los efectos pueden ser tempranos, conductuales, psicológicos y médicos. Los reguladores incluyen genética, personalidad, capacidad de afrontamiento, relaciones familiares y sociales, medio ambiente. Los estresores son todo lo que tiene la capacidad de generar una respuesta de estrés, entre los que encontramos: (a) indicadores de riesgo (tensión laboral, desequilibrio Esfuerzo – recompensa, inseguridad laboral), (b) Demandas en el trabajo (psicológicas, físicas, extrínsecas, responsabilidades, medio ambientales, jornada), (c) Control sobre el trabajo (Participación y manejo de cambio, capacitación, claridad de rol) , (d) Apoyo social (retroalimentación, jefes o supervisores, compañeros) y (e) Recompensas. (HRM Chanel, 2017).

Estos estresores son los llamados factores de riesgos psicosocial laboral por lo tanto los riesgos psicosociales son parte de éste concepto amplio llamado estrés laboral que influyen en la salud de los trabajadores.

Riesgo Psicosociales Laborales.

De acuerdo con Masilla (2012) la OIT y la OMS definen como riesgo psicosocial “las interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, las satisfacciones y las condiciones del trabajador, sus necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo, todo lo cual canalizado a través del percepciones y experiencias que pueden repercutir en la salud, en el rendimiento y la satisfacción laboral del individuo”.

Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo son aquellas características de las condiciones de trabajo y, sobre todo, de su organización que tienen la capacidad de afectar tanto a la salud del trabajador como al desarrollo de su trabajo.

Según la Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social, los factores psicosociales comprenden los aspectos intralaborales, los extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas.

La anterior definición distingue tres tipos de condiciones: intralaborales, extralaborales e individuales, debido al objeto del presente trabajo profundizaremos en las condiciones intralaborales.

De acuerdo con el manual de la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, del Ministerio de la protección social (2012). Las condiciones intralaborales son definidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo.

En la tabla 1 se especifican cada uno de los dominios y las dimensiones respectivas de las condiciones intralaborales

Tabla 1. Condiciones intralaborales: Dominios y Dimensiones

CONSTRUCTO	DOMINIOS	DIMENSIONES
CONDICIONES INTRALABORALES	DEMANDAS DEL TRABAJO	Demandas cuantitativas. Demandas de carga mental Demandas emocionales Exigencias de responsabilidad del cargo Demandas ambientales y de esfuerzo físico Demandas de la jornada de trabajo Consistencia del rol Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral

Fuente. Batería de instrumentos para la medición de factores de riesgo psicosocial.

Tabla 1. Condiciones intralaborales: Dominios y Dimensiones (Continuación).

CONSTRUCTO	DOMINIOS	DIMENSIONES
	CONTROL SOBRE EL TRABAJO	Control y autonomía sobre el trabajo Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas Participación y manejo del cambio Claridad de rol Capacitación
	LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	Características del liderazgo Relaciones sociales en el trabajo Retroalimentación del desempeño Relación con los colaboradores (subordinados)
	RECOMPENSA	Reconocimiento y compensación Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza.

Fuente. Batería de instrumentos para la medición de factores de riesgo psicosocial.

De acuerdo con el manual de la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, del Ministerio de la protección social (2012). Cada una de las dimensiones de los cuatro dominios fueron definidos e identificados los principales indicadores bajo los cuales se configuran factores de riesgo psicosocial tal y como se especifica en la tabla 2.

Tabla 2. Dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGO
Demandas cuantitativas	Son las exigencias relativas a la cantidad de trabajo que se debe ejecutar, en relación con el tiempo disponible para hacerlo. Se convierten en fuente de riesgo cuando:	El tiempo del que se dispone para ejecutar el trabajo es insuficiente para atender el volumen de tareas asignadas, por lo tanto se requiere trabajar a un ritmo muy rápido (bajo presión de tiempo), limitar en número y duración de las pausas o trabajar tiempo adicional a la jornada para cumplir con los resultados esperados.

Fuente. Batería de instrumentos para la medición de factores de riesgo psicosocial.

Tabla 2. Dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo (Continuación).

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGO
Demandas de carga mental	Las exigencias de carga mental se refieren a las demandas de procesamiento cognitivo que implica la tarea y que involucran procesos mentales superiores de atención, memoria y análisis de información para generar una respuesta. La carga mental está determinada por las características de la información (cantidad, complejidad y detalle) y los tiempos de que se dispone para procesarla. Estas exigencias se convierten en fuente de riesgo cuando:	La tarea exige un importante esfuerzo de memoria, atención o concentración sobre estímulos o información detallada o que puede provenir de diversas fuentes. La información es excesiva, compleja o detallada para realizar el trabajo, o debe utilizarse de manera simultánea o bajo presión de tiempo
Exigencias de responsabilidad del cargo	Las exigencias de responsabilidad directa en el trabajo hacen alusión al conjunto de obligaciones implícitas en el desempeño de un cargo, cuyos resultados no pueden ser transferidos a otras personas. En particular, esta dimensión considera la responsabilidad por resultados, dirección, bienes, información confidencial, salud y seguridad de otros, que tienen un impacto importante en el área (sección), en la empresa o en las personas. Adicionalmente, los resultados frente a tales responsabilidades están determinados por diversos factores y circunstancias, algunas bajo el control y otras fuera del control del trabajador. La responsabilidad por resultados, dirección, información confidencial, bienes, salud y seguridad de otros, puede ser una fuente de riesgo cuando:	El trabajador deber asumir directamente la responsabilidad de los resultados de su área o sección de trabajo; supervisar personal, manejar dinero o bienes de alto valor de la empresa, información confidencial, seguridad o salud de otras personas; lo que exige del trabajador un esfuerzo importante para mantener el control, habida cuenta del impacto de estas condiciones y de los diversos factores que las determinan

Fuente. Batería de instrumentos para la medición de factores de riesgo psicosocial.

Tabla 2. Dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo (Continuación).

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGO
Demandas emocionales	<p>Situaciones afectivas y emocionales propias del contenido de la tarea que tienen el potencial de interferir con los sentimientos y emociones del trabajador.</p> <p>La exposición a las exigencias emocionales demandan del trabajador habilidad para: a) entender las situaciones y sentimientos de otras personas y b) ejercer autocontrol de las emociones o sentimientos propios con el fin de no afectar el desempeño de la labor.</p> <p>Se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>El individuo se expone a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo. Esta exposición incrementa la probabilidad de transferencia (hacia el trabajador) de los estados emocionales negativos de usuarios o público. El individuo se expone en su trabajo a situaciones emocionalmente devastadoras (pobreza extrema, violencia, desastres, amenaza a su integridad o a la integridad de otros, contacto directo con heridos o muertos, etc.). El individuo debe ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos durante la ejecución de su labor.</p>
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	<p>Las demandas ambientales y de esfuerzo físico de la ocupación hacen referencia a las condiciones del lugar de trabajo y a la carga física que involucran las actividades que se desarrollan, que bajo ciertas circunstancias exigen del individuo un esfuerzo de adaptación. Las demandas de esta dimensión son condiciones de tipo físico (ruido, iluminación, temperatura, ventilación), químico, biológico (virus, bacterias, hongos o animales), de diseño del puesto de trabajo, de saneamiento (orden y aseo), de carga física y de seguridad industrial. Las demandas ambientales y de esfuerzo físico se convierten en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>Implican un esfuerzo físico o adaptativo que genera importante molestia, fatiga o preocupación, o que afecta negativamente el desempeño del trabajador</p>

Fuente. Batería de instrumentos para la medición de factores de riesgo psicosocial.

Tabla 2. Dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo (Continuación).

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGO
Demandas de la jornada de trabajo	Las demandas de la jornada de trabajo son las exigencias del tiempo laboral que se hacen al individuo en términos de la duración y el horario de la jornada, así como de los periodos destinados a pausas y descansos periódicos. Se convierten en fuente de riesgo cuando:	Se trabaja en turnos nocturnos, con jornadas prolongadas o sin pausas claramente establecidas, o se trabaja durante los días previstos para el descanso.
Consistencia de rol	Se refiere a la compatibilidad o consistencia entre las diversas exigencias relacionadas con los principios de eficiencia, calidad técnica y ética, propios del servicio o producto, que tiene un trabajador en el desempeño de su cargo. Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:	Al trabajador se le presentan exigencias inconsistentes, contradictorias o incompatibles durante el ejercicio de su cargo. Dichas exigencias pueden ir en contra de los principios éticos, técnicos o de calidad del servicio o producto.
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	Condición que se presenta cuando las exigencias de tiempo y esfuerzo que se hacen a un individuo en su trabajo, impactan su vida extralaboral. Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:	Las altas demandas de tiempo y esfuerzo del trabajo afectan negativamente la vida personal y familiar del trabajador.
Control y autonomía sobre el trabajo	Se refiere al margen de decisión que tiene un individuo sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso. Es fuente de riesgo cuando:	El margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo es restringido o inexistente. El margen de decisión y autonomía sobre la organización de los tiempos laborales es restringido o inexistente.
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	Se refiere a la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos. Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:	El trabajo impide al individuo adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades. Se asignan tareas para las cuales el trabajador no se encuentra calificado.

Fuente. Batería de instrumentos para la medición de factores de riesgo psicosocial.

Tabla 2. Dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo (Continuación).

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGO
Participación y manejo del cambio	Se entiende como el conjunto de mecanismos organizacionales orientados a incrementar la capacidad de adaptación de los trabajadores a las diferentes transformaciones que se presentan en el contexto laboral. Entre estos dispositivos organizacionales se encuentran la información (clara, suficiente y oportuna) y la participación de los empleados. Se convierte en una fuente de riesgo cuando:	El trabajador carece de información suficiente, clara y oportuna sobre el cambio. En el proceso de cambio se ignoran los aportes y opiniones del trabajador. Los cambios afectan negativamente la realización del trabajo.
Claridad de rol	Es la definición y comunicación del papel que se espera que el trabajador desempeñe en la organización, específicamente en torno a los objetivos del trabajo, las funciones y resultados, el margen de autonomía y el impacto del ejercicio del cargo en la empresa. Esta condición se convierte en una fuente de riesgo cuando:	La organización no ha dado a conocer al trabajador información clara y suficiente sobre los objetivos, las funciones, el margen de autonomía, los resultados y el impacto que tiene el ejercicio del cargo en la empresa.
Capacitación	Se entiende por las actividades de inducción, entrenamiento y formación que la organización brinda al trabajador con el fin de desarrollar y fortalecer sus conocimientos y habilidades. Circunstancia que se convierte en fuente de riesgo cuando:	El acceso a las actividades de capacitación es limitado o inexistente. Las actividades de capacitación no responden a las necesidades de formación para el desempeño efectivo del trabajo.
Características del liderazgo	Se refiere a los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores. Estas características se convierten en fuente de riesgo cuando:	La gestión que realiza el jefe representa dificultades en la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas. El jefe inmediato tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, y para estimular y permitir la participación de sus colaboradores. El apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es deficiente o escaso.

Fuente. Batería de instrumentos para la medición de factores de riesgo psicosocial.

Tabla 2. Dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo (Continuación).

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGO
Relación con los colaboradores (subordinados)	<p>Trata de los atributos de la gestión de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos y participación. Además, se consideran las características de interacción y formas de comunicación con la jefatura.</p> <p>Características que se convierten en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>La gestión que realizan los colaboradores presenta dificultades en la ejecución del trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas. El grupo de colaboradores tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente con su jefe. El apoyo social que recibe el jefe de parte de los colaboradores es escaso o inexistente cuando se presentan dificultades laborales.</p>
Retroalimentación del desempeño	<p>Describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño. Este aspecto se convierte en fuente de riesgo cuando la retroalimentación es:</p>	<p>Inexistente, poco clara, inoportuna o es inútil para el desarrollo o para el mejoramiento del trabajo y del trabajador.</p>
Relaciones sociales en el trabajo	<p>Son las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, particularmente en lo referente a:</p> <p>La posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral.</p> <p>Las características y calidad de las interacciones entre compañeros.</p> <p>El apoyo social que se recibe de compañeros.</p> <p>El trabajo en equipo (entendido como el emprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común).</p> <p>La cohesión (entendida como la fuerza que atrae y vincula a los miembros de un grupo, cuyo fin es la integración). Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>En el trabajo existen pocas o nulas posibilidades de contacto con otras personas.</p> <p>Se da un trato irrespetuoso, agresivo o de desconfianza por parte de compañeros, que genera un ambiente deficiente de relaciones.</p> <p>Se presenta una limitada o nula posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros o el apoyo que se recibe es ineficaz. Existen deficiencias o dificultades para desarrollar trabajo en equipo.</p> <p>El grado de cohesión e integración del grupo es escaso o inexistente.</p>

Fuente. Batería de instrumentos para la medición de factores de riesgo psicosocial.

Tabla 2. Dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo (Continuación).

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGO
Reconocimiento y compensación	Es el conjunto de retribuciones que la organización le otorga al trabajador en contraprestación al esfuerzo realizado en el trabajo. Estas retribuciones corresponden a reconocimiento, remuneración económica, acceso a los servicios de bienestar y posibilidades de desarrollo. Condición que se convierte en una fuente de riesgo cuando:	El reconocimiento (confianza, remuneración y valoración) que se hace de la contribución del trabajador no corresponde con sus esfuerzos y logros. El salario se da tardíamente o está por debajo de los acuerdos entre el trabajador y la organización. La empresa descuida el bienestar de los trabajadores. La organización no considera el desempeño del trabajador para tener desarrollo.
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	Se refieren al sentimiento de orgullo y a la percepción de estabilidad laboral que experimenta un individuo por estar vinculado a una organización, así como el sentimiento de autorrealización que experimenta por efectuar su trabajo. Este factor se convierte en fuente de riesgo cuando:	El sentimiento de orgullo por estar vinculado a la organización es deficiente o no existe. Se percibe inestabilidad laboral. Los individuos no se sienten a gusto o están poco identificados con la tarea que realizan.

Fuente. Batería de instrumentos para la medición de factores de riesgo psicosocial.

De acuerdo con la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, del Ministerio de la protección social, (2012); las condiciones extralaborales comprenden los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador. A su vez, abarcan las condiciones del lugar de vivienda, que pueden influir en la salud y bienestar del individuo y en la batería de riesgo psicosocial, se evalúa por medio de las siguientes dimensiones: Tiempo fuera del trabajo, relaciones familiares, comunicación y relaciones interpersonales, situación económica del grupo familiar, influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo e influencia del desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda.

Las condiciones individuales aluden a una serie de características propias de cada trabajador o características socio-demográficas como el sexo, la edad, el estado civil, el nivel educativo, la ocupación (profesión u oficio), la ciudad o lugar de residencia, la escala socio-económica (estrato socio-económico), el tipo de vivienda y el número de dependientes. Estas características socio-demográficas pueden modular la percepción y el efecto de los factores de riesgo intralaborales y extralaborales.

La exposición a los factores riesgos psicosociales se ha hecho más frecuente en las organizaciones haciendo necesario su identificación, evaluación y control con el fin de evitar sus riesgos sociales para la seguridad y salud en el trabajo utilizando instrumentos que para efecto hayan sido validados en el país, con el fin de identificar si se deben intervenir a corto o mediano o largo plazo y llevar programas de prevención del riesgo.

Batería de instrumentos para la evaluación de los factores de riesgos psicosocial.

En Colombia los únicos instrumentos autorizados para la identificación y evaluación de los riesgos psicosociales y que cumplen los criterios técnicos de la Resolución 2646 de 2008 son los desarrollados por la Pontificia Universidad Javeriana y el Ministerio de Protección Social publicados en el año 2010.

La batería de riesgo psicosocial tiene como objetivo identificar y evaluar los factores de riesgo psicosocial intra y extra laboral en población laboralmente activa y esta dirigida a todos los trabajadores afiliados al Sistema General de Riesgos Profesionales en Colombia.

Los instrumentos diseñados para responder el alcance de la batería de riesgo psicosocial comprenden:

- Tres cuestionarios para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, que aportan datos cuantitativos con una interpretación cualitativa en los que encontramos: Cuestionario de

factores de riesgo psicosocial intralaboral Forma A y B (La versión denominada forma A está orientada a personas que ocupan cargos de jefatura, y profesionales o técnicos. La segunda versión o forma B aplica a personas que ocupan cargos dentro de los grupos de auxiliares y operarios) y cuestionario de factores de riesgo psicosocial extra laboral.

- Tres instrumentos cualitativos con interpretación cualicuantitativa entre los que se encuentran: Guía para el análisis psicosocial de puestos de trabajo, guía de entrevistas semiestructuradas para la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral y guía de grupos focales para la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral.
- Anexo a estos documentos se aporta una ficha de datos generales que indaga información sociodemográfica y ocupacional del trabajador y el cuestionario para la evaluación del estrés.

La batería de riesgo psicosocial permite obtener el nivel de riesgo de los factores evaluados de acuerdo a la siguiente escala: sin riesgo, riesgo bajo, riesgo medio, riesgo alto y riesgo muy alto; los resultados de esta batería permiten obtener resultados confiables, que responden a la realidad de las empresas colombianas, facilitando el diseño de programas de intervención específicos que se ajusten a las exigencias legales y que realmente contribuyan a mejorar las condiciones de los trabajadores y generar ambientes de trabajo sanos.

Intervención de los factores psicosociales.

De acuerdo con la Guía técnica General de Promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales, elaborada por el Ministerio de trabajo (2015). La intervención de los factores psicosociales puede hacerse desde dos enfoques: a) el control sobre los factores de riesgos y b) el fortalecimiento de los factores protectores. Sin embargo es viable también hacer intervención en los individuos a través del desarrollo de formas de afrontamiento que

contribuyen a modificar las percepciones y reacciones frente a las condiciones psicosociales; finalmente también la intervención puede orientarse a la promoción de la salud por medio de acciones de prevención y actuación frente a la enfermedad. Cuando se habla de acciones sobre los factores de riesgo psicosocial, se incluye la promoción de los factores psicosociales protectores, que esta sustentado sobre el fortalecimiento de los procesos que le permiten a las personas incrementar el control sobre su salud y su ambiente psicosocial; en este caso se emplea acciones intervención ya sea primaria o secundaria, la primaria se concentra en intervenir sobre el riesgo mismo, mientras que la secundaria interviene sobre el individuo a fin de brindarle herramientas que le facilite el manejo de los factores de riesgo.

Cuando se habla de intervenir los factores de riesgo psicosocial se refiere a intervenir sobre los estresores laborales y su intervención se orienta hacia la causa que genera el estresor o los factores de riesgo psicosocial. Los estresores son todo aquello que tiene la capacidad de disparar una respuesta de estrés y que están asociados con efectos negativos sobre la salud de los trabajadores. Los estresores son constructos abstractos que solo pueden ser medidos por medio de instrumentos específicos y validados y que son generados principalmente por dos causas: a) la naturaleza del trabajo y b) por las definiciones administrativas las cuales incluyen división del trabajo, cargos, procedimientos, herramientas, selección, contratación, recompensa, jornada laboral, gestión del aprendizaje, gestión del cambio y gestión de las relaciones. (HRM Chanel, 2017).

La intervención psicosocial requiere de la formulación de un plan el que se defina claramente los objetivos, la población, tiempos, recursos, responsables y los criterios de evaluación; es un proceso que implica la participación activa de todos los involucrados, siendo esencial el compromiso de la alta gerencia, al ser facilitador de los procesos de cambio

necesarios que permitan a la organización la buena práctica de los procesos que involucran el talento humano.

4.2 Marco Investigativo

En el año 2016, la Universidad Javeriana en la ciudad de Cali, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la carrera de Psicología, realizó el proyecto sobre el diseño del programa de intervención en riesgo psicosociales intralaborales, a partir de las demandas de trabajo en una organización de salud.

Aranda, Pando, Ronquillo (2014). realizaron un estudio sobre la presencia de factores de riesgo psicosocial negativos en área laboral y la relación que existe con el síndrome de Burnout (Quemarse en el trabajo), en Médicos de primer Nivel atención del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en Guajajara México, la muestra estuvo compuesta por 163 médicos familiares quienes se les aplicaron tres instrumentos a) Agotamiento emocional b) Despersonalización c) falta de realización personal en el trabajo; los resultados muestran que un 84.7% tienen agotamiento emocional y el 18% despersonalización, el estudio también demuestra todas las áreas presentan casos del síndrome de Burnout. Se concluye que los investigadores dan la importancia a evaluar la presencia de los factores de riesgo psicosocial intra y extra laboral mediante la aplicación de instrumentos estandarizados en el país de acuerdo a la normatividad vigente, para determinar el nivel de estrés asociados a los factores de riesgo psicosocial y sus posibles síntomas, y la presencia de nuevas patologías asociadas al riesgo, para ellos es importante Realizar el análisis estadísticos de los resultados obtenidos, para poder crear estrategias orientadas a la disminución y/o eliminación de los factores que puedan estar afectando la salud y calidad de vida de los trabajadores.

En el 2014 estudiantes de la Universidad de la Costa realizaron una tesis de grado sobre los factores de riesgo psicosociales y niveles de estrés, cuyo objetivo general fue describir el bienestar laboral de los docentes y administrativos, y dentro de los objetivos específicos estaba determinar los factores de bienestar psicosocial e identificar los factores colaterales. Los resultados en el estudio fueron aspectos relacionados con el bienestar psicosocial, se encontró que los administrativos en mayor porcentaje, puntuaron factores como insatisfacción, inseguridad, intranquilidad, impotencia y malestar. Con relación a los efectos colaterales de evidencio que de los tres factores que fueron evaluados (Somatización, desgaste y alineación) existe una mayor incidencia en la escala de desgaste, donde los empleados respondieron que en muchas ocasiones han sentido a causa de su trabajo sobrecarga laboral, desgaste emocional y agotamiento físico. En cuanto a la escala de somatización, se encontró la prevalencia de dolores de cabeza, dolores de espalda y tensiones musculares y en la escala de alineación el desgaste mental, lo que podría estar afectando el desempeño laboral de los trabajadores y además de estar dando apertura al origen de afecciones que a futuro podrían tener mayores consecuencias en la salud de los empleados. Por ello resulta significativo constituir iniciativas que conduzcan a ofrecerle al personal administrativo de la Institución orientaciones para disminuir factores de riesgos psicosociales (Navarro y Ucros, 2014).

Benavides, et al., 2002 realiza un estudio en España sobre la descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas, la investigación tuvo como propósito describir la distribución de las puntuaciones de los factores de riesgo psicosocial de origen laboral en las empresas según características personales y laborales de los trabajadores, es un estudio transversal y los factores de riesgo psicosocial se midieron mediante un cuestionario auto administrativo, que valoro la presencia de demanda, control y apoyo social, según la percepción

del trabajador. El análisis estadístico se basó en el cálculo de medianas de la dispersión de los factores de riesgo psicosocial para cada una de las empresas por separado además de la descripción y su distribución según variables personales y laborales, la puntuación mediana para el apoyo social fue prácticamente igual que 5 y todas las empresas observándose una mayor variedad de la demanda psicológica (entre 13 y 16) y en el control (entre 20 y 26). Aunque la baja tasa de respuesta puede limitar la validez de estos resultados, éste es el primer estudio que valora la distribución de las puntuaciones de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas diferentes en España, evidenciando la variabilidad entre las empresas para diferentes grupos de trabajadores.

La revista Colombiana de Salud Ocupacional en junio de 2012 divulgó que los factores de riesgo psicosocial son característicos del trabajo y su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo. Una de las consecuencias más importante del individuo es el estrés laboral, el objeto del estudio fue determinar la prevalencia de los factores de riesgo intralaboral y el nivel de estrés de un área previamente identificada como vulnerable de una empresa multinacional del sector Manufacturero de la ciudad de Cali Colombia. Se aplicó la batería de instrumentos para la evaluación de los factores riesgo psicosocial validada por el Ministerio de la Protección Social en Colombia. Se exploró la correlación entre los factores intralaborales y el estrés; la muestra evaluada fueron hombres 95% con grado de escolaridad técnico. Los factores de riesgo intralaboral que presentaron nivel muy alto fueron demandas ambientales y de esfuerzo físico con 65% y relación con los colaboradores 54%; con respecto al estrés un 82% de los trabajadores presentaron síntomas fisiológicas en un nivel muy alto y un 18% presentaron síntomas psicoemocionales muy alto. (Caicedo, et al., 2012).

4.3 Marco Conceptual

Carga Física; Esfuerzo fisiológico que demanda la ocupación generalmente se da en términos de postural, corporal, fuerza movimiento y traslado de cargas e implica el uso de los componentes del sistema osteomuscular, cardiovascular.

Carga Mental: Demanda de actividad cognoscitiva que implica la tarea algunas de las variables relacionadas con la carga mental son la minuciosidad, la concentración, la variedad de las tareas.

Carga Psíquica o emocional: Exigencias psicoactivas de las tareas o de los procesos propios del rol que desempeña el trabajador en su labor y/o de las condiciones en que debe realizarlo.

Causas del estrés laboral: es lo que genera un estresor.

Condiciones de trabajo: Son todos aquellos aspectos intralaborales y extra laborales e individuales que están presentes al realizar una labor encaminada a la producción de bienes y servicios y/o conocimientos.

Condiciones extralaborales: Aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador. A su vez abarcan las condiciones del lugar de vivienda, que pueden influir en la salud y bienestar del individuo.

Condiciones Intralaborales: Características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo.

Dimensión: agrupación de condiciones psicosociales que constituyen un sólo factor. El modelo sobre el que se basa el presente instrumento contempla 19 dimensiones de factores intralaborales.

Dominio: conjunto de dimensiones que conforman un grupo de factores psicosociales. El modelo sobre el que se basa el presente instrumento reconoce cuatro dominios de factores psicosociales intralaborales: demandas de trabajo, control sobre el trabajo, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y recompensa.

Efectos: del estrés laboral: Relación dinámica entre estresores y reguladores del estrés laboral, pueden ser efectos tempranos, conductuales, psicológicos o médicos.

Estrés: Es una respuesta de un trabajador tanto a nivel fisiológico, psicológico como conductual en su intento de adaptarse a las demandas resultantes de la interacción de sus condiciones individuales, intralaborales y extra laborales.

Estresor: Todo lo que tiene la capacidad de disparar la respuesta de estrés.

Estrés Laboral: Es una forma específica de estrés que ocurre en el contexto del trabajo, donde se pueden identificar una serie de situaciones o factores generales y específicos, que actúan

aislados o conjuntamente como agentes estresores. Se compone de cuatro elementos causas, estresores, reguladores y efectos.

Evaluación del riesgo: Proceso para determinar el nivel de riesgo asociado al nivel de probabilidad de que dicho riesgo se concrete y el nivel de severidad de las consecuencias de esa concreción.

Factores Psicosociales protectores: Condiciones de trabajo que promueven la salud y el bienestar del trabajador.

Factor de riesgo: posible causas o condición de puede ser responsable de la enfermedad lesión o daño.

Factor de riesgo Psicosocial: Condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo.

Reguladores del estrés laboral: Todo aquello que aumenta o disminuye el efecto de un estresor.

Riesgo: Probabilidad de ocurrencia de una enfermedad, lesión o daño en un grupo dado.

Trabajo: Es toda actividad humana remunerada o no dedicada a la producción, comercialización, transformación, venta o distribución de bienes o servicios y/o conocimientos de una persona que ejecuta en forma independiente o al servicio de otra persona.

Trabajador: Toda persona que desempeña una actividad laboral por cuenta ajena remunerada, incluidos los trabajadores independientes o por cuenta propia y los trabajadores de las instituciones públicas.

4.4 Marco Situacional

Ubicación geográfica.

La empresa temporal objeto de este estudio se encuentra situada en el departamento de Bogotá en la localidad de chapinero quinta Camacho. Está constituida como una sociedad anónima.

Reseña histórica.

La empresa temporal objeto de este estudio, es una empresa de carácter privado que pertenece al sector de servicios, afiliada a la asociación de empresas temporales “Acoset” fue fundada el 1 de septiembre de 1994 con el objeto de contratar la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la temporal. Se implementó la tecnología necesaria adecuada a las necesidades de los clientes, sistemas de interconexión nacional y conexión por correo electrónico; esta supervisada por el Ministerio de la Protección Social y la Superintendencia de Sociedades, acabo de cinco (5) años de funcionamiento se implementó el sistema de gestión en calidad con el fin de mejorar el servicio y evaluar la calidad de los procesos establecidos.

Misión.

Es una empresa de servicios que suministra trabajadores en misión para que desarrollen una labor específica en los diferentes sectores de la economía nacional contribuyendo así al logro de los objetivos

Visión.

Dentro del marco de responsabilidad social lograr el reconocimiento como una compañía que proporciona crecimiento al país mediante oportunidades de empleo y a su vez genere rentabilidad y bienestar a los que intervienen de forma directa o indirecta en sus procesos.

Política de calidad.

- Satisfacer las necesidades de recurso humano de las empresas usuarias y las expectativas de rentabilidad de los accionistas
- Mejorar continuamente la eficacia de los procesos, contar con la participación activa de personal comprometido con el desempeño eficaz y eficiente de nuestra organización.
- Mantener relaciones de mutuo beneficio con proveedores calificados y comprometidos con el cumplimiento de las necesidades de la compañía, empresas usuarias y trabajadores en misión

Principios y valores.

- Respetar el elemento más valioso de la empresa que es el talento humano.
- Escuchar de forma empática y respetuosa las ideas de los demás, permitiendo una interacción equitativa y justa para todos.

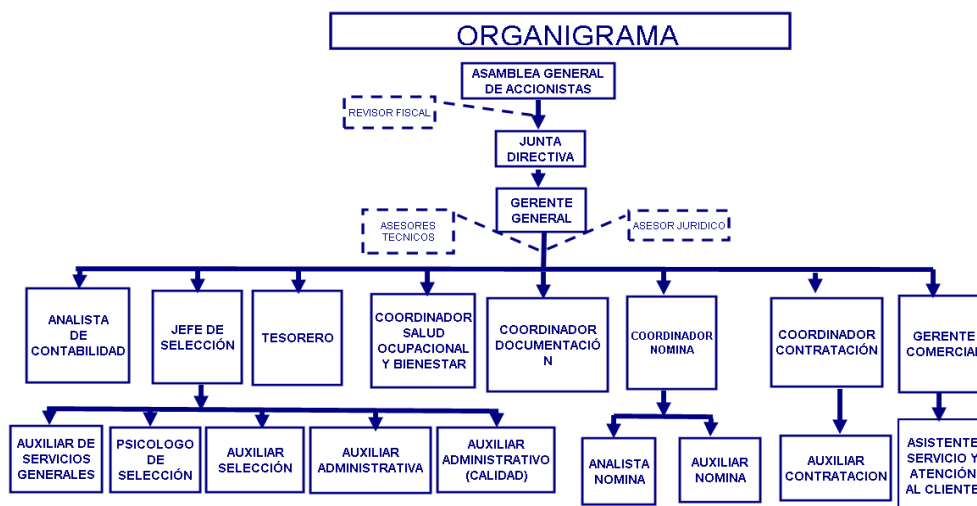
- Propender por el cumplimiento de las normas como medio para una convivencia armónica y productiva.
- Promover un ambiente laboral respetuoso y positivo para todos.

Servicios.

- Selección y Talento Humano
- Contratación
- Manejo de nomina

Organigrama.

Figura 2. Organigrama



Fuente: Empresa de servicios temporales.

Características sociodemográficas de la población.

El presente trabajo se realizó tomando como punto de partida los resultados de la aplicación de la batería de instrumentos para la medición del riesgo psicosocial, aplicado a la

totalidad de empleados administrativos de la empresa de servicios temporales, como se observa en la tabla 3.

Tabla 3. Cuadro de participación empleados sede administrativa.

Número total de trabajadores	Número de personas participantes	Porcentaje de Participación
43	43	100%

Fuente. Propia.

En la tabla 4 se especifica las características por Género.

Tabla 4. Características de la población por género.

Género	Población	Porcentaje
Masculino	13	30%
Femenino	30	70%
Total	43	100%

Fuente. Propia.

En la tabla 5 se presentan la distribución de la población por rangos de edad.

Tabla 5. Distribución de la población por rangos de edad.

Rango de edad / años	Población	Porcentaje
19- 23	8	19%
24-28	11	26%
29-33	5	12%
34-38	7	16%
39-43	2	5%
44-48	5	12%
49-53	1	2%
54-59	4	9%
Total	43	100%

Fuente. Propia.

En la tabla 6 se presenta la distribución de la población de acuerdo a su estado civil.

Tabla 6. Distribución de la población por estado civil.

Estado Civil	Población	Porcentaje
Soltero	24	55,8%
Casado	8	18,6%
Unión libre	9	20,9%
Divorciado	2	4,7%
Total	43	100%

Fuente. Propia.

En la tabla 7 se presenta las características de la población por nivel educativo.

Tabla 7. Distribución de la población por nivel educativo.

Nivel educativo	Población	Porcentaje
Primaria Incompleta	1	2,3%
Primaria Completa	0	0,0%
Bachillerato Incompleto	1	2,3%
Bachillerato Completo	5	11,6%
Técnico/ Tecnológico Incompleto	5	11,6%
Técnico / Tecnológico Completo	17	39,5%
Profesional Incompleto	3	7,0%
Profesional Completo	8	18,6%
Postgrado Completo	3	7,0%
Total	43	100%

Fuente. Propia.

En la tabla 8 se presenta la distribución de la población por lugar de trabajo.

Tabla 8. Lugar de trabajo.

Ciudad	Población	Porcentaje
Barranquilla	2	4,7%
Bogotá	31	72,1%

Fuente. Propia.

Tabla 8. Lugar de trabajo (Continuación)

Ciudad	Población	Porcentaje
Cali	5	11,6%
Medellín	5	11,6%
Total	43	100%

Fuente. Propia.

En la tabla 9 se presenta la distribución de la población por cargo

Tabla 9. Población por cargo.

Nombre del cargo	Población	Porcentaje
Analista auditoria interna	1	2,3%
Analista cartera	1	2,3%
Analista de nomina	1	2,3%
Aprendiz Sena	3	7,0%
Asistente Administrativa	4	7,0%
Asistente contratación	1	9,3%
Auxiliar administrativo	1	2,3%
Auxiliar SST	1	2,3%
Auxiliar contratación	1	2,3%
Auxiliar de nómina	2	4,7%
Auxiliar de selección	3	7,0
Auxiliar servicio al cliente	1	2,3%
Coordinador documentación	1	2,3%
Coordinador SST	1	2,3%
Coordinador contratación	1	2,3%
Coordinador nómina	1	2,3%
Directos Activo y financiero	1	2,3%
Director comercial	1	2,3%
Ejecutiva de cuenta	3	7,0%
Ejecutivo comercial	1	2,3%
Gerente	1	2,3%

Fuente. Propia

Tabla 9. Población por cargo (Continuación).

In House Suppla	1	2,3%
Jefe de Selección	1	2,3%
Mensajero	1	2,3%
Oficios Generales	3	7,0%
Psicóloga de selección	5	11,6%
Tesorero	1	2,3%
Total	43	100%

Fuente. Propia

En la tabla 10 se presenta la distribución de la población por nivel de cargo.

Tabla 10. Población por nivel del cargo.

Nivel del cargo	Población	Porcentaje
Asistente Administrativo	19	44,2%
Jefatura	9	20,9%
Operario	4	9,3%
Profesional	11	25,6%
Total	43	100%

Fuente. Propia.

4.5 Marco legal

Tabla 11. Normatividad Legal.

NORMA	DESCRIPCIÓN	ÓRGANO DE EXPEDICIÓN
Ley 1090 de 2006	Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones.	Congreso de la República

Fuente. Propia.

Tabla 11. Normatividad Legal (Continuación).

NORMA	DESCRIPCIÓN	ÓRGANO DE EXPEDICIÓN
Resolución 2646 de 2008	Por la cual disposiciones y responsabilidades identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.	Ministerio de la Protección Social
Ley 1010 de 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.	Congreso de la República
Resolución 654 de 2012	Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones.	Ministerio de Trabajo
Resolución 1356 de 2012	Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 652 de 2012.	Ministerio de Trabajo
Decreto 1477 de 2014	Por la cual se establece la tabla de enfermedades laborales y se establece cuáles son las enfermedades derivadas del estrés.	Presidente de la República

Fuente. Propia.

Tabla 11. Normatividad Legal (Continuación).

NORMA	DESCRIPCIÓN	ÓRGANO DE EXPEDICIÓN
Decreto 1072 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto único reglamentario del trabajo que integra la normatividad disponible en seguridad y salud en el trabajo.	Presidente de la República

Fuente. Propia.

5. METODOLOGÍA

5.1 Enfoque y alcance de la investigación

Se realizó una investigación de carácter descriptivo de diseño transversal ya que se procedió a describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, en este caso el estudio describe los factores de riesgo psicosocial y sus puntuaciones con el fin de conocer su estado en un grupo de trabajadores de una empresa de servicios temporales, se describen los resultados de la batería aplicada y así se definieron acciones de intervención primaria encaminadas a minimizar las causas de los factores de riesgo psicosocial que puntuaron más alto en los trabajadores de la empresa objeto de este estudio; esto se llevó a cabo a través de variables cuantitativa y cualitativas, no experimentales; las variables cuantitativas permitieron constatar la magnitud de la realidad de los riesgos psicosociales en el trabajo y las variables cualitativas permitieron explicar o comprender el fenómeno que se está presentando a nivel de los trabajadores y generar el diseño de un plan de mejora orientado a modificar las causas de los mismos.

5.2 Cuadro resumen de objetivos, actividades, herramientas y población

En la tabla 12, se especifican el objetivo general, los objetivos específicos, las actividades, las herramientas, la población y los resultados.

Tabla 12. Cuadro resumen de objetivos, actividades, herramientas y población.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	POBLACION	RESULTADOS
Diseñar un modelo de intervención primaria para minimizar los factores de riesgo psicosocial intralaboral identificados en nivel alto y muy alto en los trabajadores del área administrativa en una empresa de servicios temporales ubicada en la ciudad de Bogotá.	Analizar los resultados de la batería de riesgo psicosocial aplicada a los trabajadores administrativos de una empresa de servicios temporales para identificar los dominios y las dimensiones específicas de cada dominio que son generadores de riesgo alto y muy alto y que requieren una intervención inmediata.	1. Análizar los resultados de la batería de riesgo psicosocial forma A y B identificando los dominios y las dimensiones intralaborales que generan mayor impacto. 2. Realizar el semáforo de riesgo psicosocial con el fin de identificar las dimensiones que requieren una intervención inmediata.	Resultados de la Batería de riesgo psicosocial.	17 trabajadores forma A 26 Trabajadores forma B .	Dimensiones de riesgo psicosocial intralaboral que requieren intervención inmediata.

Fuente. Propia.

Tabla 12. Cuadro resumen de objetivos, actividades, herramientas y población (Continuación).

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	POBLACION	RESULTADOS
	Conocer a profundidad cada una de las dimensiones identificadas en nivel alto y muy alto a fin de definir acciones de intervención primaria encaminadas a minimizar su impacto.	Ampliar la comprensión de cada una de las dimensiones identificadas en nivel alto y muy alto como generadoras de riesgos, para contextualizarlas en los diferentes niveles organizacionales.	Guía técnica general de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora. Ministerio de trabajo 2015.	17 trabajadores forma A 26 Trabajadores forma B	Acciones de intervención primaria.
	Diseñar modelo de intervención primar	1.A partir de la guía técnica general de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora se identificaron las acciones de intervención primaria a implementar	Guía técnica de promoción, prevención e intervención de los factores de riesgo psicosociales y sus efectos en población trabajadora del Ministerio de Trabajo.	17 trabajadores forma A 26 Trabajadores forma B	Modelo de intervención

Fuente. Propia.

Tabla 12. Cuadro resumen de objetivos, actividades, herramientas y población (Continuación).

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	POBLACION	RESULTADOS
		2. De acuerdo a las características de la organización se seleccionaron las acciones de intervención primaria que se ajustaban y eran viables para su ejecución. .Se procedió a definir por cada una de las acciones de intervención primaria: *Objetivo *Población Objetivo * Actores involucrados en la implementación * Descripción de la acción.			

Fuente. Propia.

5.3 Descripción detallada del diseño metodológico desarrollado para el logro de los objetivos.

Para dar respuesta al problema de la presente investigación se llevaron a cabo las siguientes fases:

- Fase 1: Se procedió a analizar los resultados de la batería de riesgo psicosocial aplicada a los trabajadores administrativos de una empresa de servicios temporales, para ello una vez fueron analizados cada uno de los dominios y sus dimensiones, se procedió a realizar el semáforo de riesgo psicosocial que permitió conocer las dimensiones que requieren intervención inmediata y son objeto del presente modelo.
- Fase 2: Se analizó a profundidad cada una de las dimensiones con nivel alto y muy alto, para ello se procedió a ampliar la información de cada una de las dimensiones, las cuales se contextualizaron teniendo en cuenta los niveles organizacionales.
- Fase3: Se identifico las acciones de intervención primaria a implementar, para ello se tomo como base la Guía Técnica General para la Promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora. Posteriormente se seleccionaron de dichas acciones las que eran viables a ejecutar de acuerdo a las características de la organización. Finalmente se procedió a diseñar modelo de intervención primaria, para ello se procedió a definir para cada una de las acciones su objetivo, actores involucrados en su intervención y descripción de las acciones específicas a realizar, tomando como punto de referencia la Guía de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora.

6. RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de los resultados de la batería de instrumentos para la evaluación de riesgo psicosocial aplicada al personal administrativo de la empresa de servicios temporales.

Como se muestra en la tabla 13, la forma A fue aplicada a 17 colaboradores, mientras que la forma B fue aplicada a 26; cubriendo de ésta manera el total del personal administrativo.

Tabla 13. Distribución de participantes por tipo de forma.

FORMA	NUMERO DE PARTICIPANTES EVALUADOS
A	17
B	26
Total	43

Fuente. Propia

En los resultados generales se evidencian dominios y dimensiones sin riesgo, riesgo bajo, riesgo medio, riesgo alto y riesgo muy alto.

Sin riesgo: Implica la ausencia de riesgo o riesgo tan bajo que no amerita desarrollar actividades de intervención. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de promoción.

Riesgo bajo: No se espera que los factores psicosociales que obtengan puntuaciones de este nivel estén relacionados con síntomas o respuestas de estrés significativas. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de intervención, a fin de mantenerlos en los niveles de riesgo más bajos posibles.

Riesgo medio: Nivel de riesgo en el que se esperaría una respuesta de estrés moderada.

Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud.

Riesgo alto: Nivel de riesgo que tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y por tanto, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.

Riesgo muy alto: Nivel de riesgo con amplia posibilidad de asociarse a respuestas muy altas de estrés. Por consiguiente las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.

6.1 Riesgo psicosocial laboral forma A

Tabla 14. Dominios factores de riesgo psicosocial forma A.

	Dominios	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Sin riesgo o riesgo despreciable	3	17,6%
	Riesgo bajo	5	29,4%
	Riesgo medio	2	11,8%
	Riesgo Alto	3	17,6%
	Riesgo muy alto	4	23,5%
	Total	17	100%
Control sobre el trabajo	Sin riesgo o riesgo despreciable	6	35,3%
	Riesgo bajo	3	17,6%
	Riesgo medio	3	17,6%
	Riesgo Alto	3	17,6%
	Riesgo muy alto	2	11,8%
	Total	17	100%

Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

Tabla 14. Dominios factores de riesgo psicosocial forma A (Continuación).

Dominios		Frecuencia	Porcentaje
Demandas del trabajo	Sin riesgo o riesgo despreciable	3	17,6%
	Riesgo bajo	3	17,6%
	Riesgo medio	4	23,5%
	Riesgo Alto	3	17,6%
	Riesgo muy alto	4	23,5%
	Total	17	100%
Recompensas	Sin riesgo o riesgo despreciable	4	23,5%
	Riesgo bajo	1	5,9%
	Riesgo medio	4	23,5%
	Riesgo Alto	4	23,5%
	Riesgo muy alto	4	23,5%
	Total	17	100%

Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

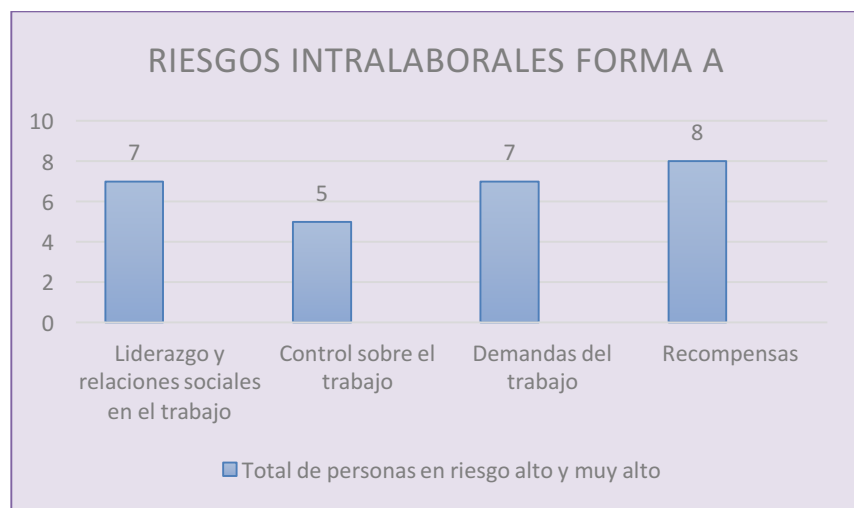
De acuerdo con la tabla 14 se puede interpretar que para el 41,1% del grupo de trabajadores que contestó la forma A el dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo es generador nivel de riesgo alto o muy alto distribuido en el 17,6% y 23,5% respectivamente.

Por su parte el dominio de control sobre el trabajo genera un nivel de riesgo alto en el 17,6% y muy alto para el 11,8%. Y para el 70,5% no es generador de riesgo, es riesgo bajo o riesgo medio.

Las demandas en el trabajo es un dominio que genera nivel de riesgo alto o muy alto para el 41,1% de la población, distribuido en un nivel alto para el 17,6% y nivel muy alto para el 23,5%.

Finalmente el dominio de recompensas genera para el 47% de la población riesgo alto y muy alto, al distribuirse en la misma proporción de 23,5% para ambos niveles.

Gráfica 1. Riesgo Intralaboral Forma A.



Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

Los dominios que generan mayor impacto en cuanto al riesgo intralaboral forma A, son recompensas generando riesgo alto y muy alto para 8 colaboradores; demandas del trabajo y liderazgo y relaciones sociales en el trabajo los cuales generan riesgo alto y muy alto para 7 trabajadores cada uno.

A continuación se analizan los resultados de cada uno de las dimensiones que conforman los dominios anteriormente presentados:

Tabla 15. Dominio Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo – Forma A.

DOMINIO LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO										
Dimensiones	Sin riesgo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Total	Total de personas sin riesgo, riesgo bajo o medio	%	Total de personas con riesgo alto y muy alto	%
Características de liderazgo	4	4	4	1	4	17	12	71%	5	29%
Relaciones sociales en el trabajo	4	4	4	3	2	17	12	71%	5	29%
Retroalimentación del desempeño	6	2	4	3	2	17	12	71%	5	29%
Relación con los colaboradores	10	2	0	2	3	17	12	71%	5	29%

Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

Del dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo se concluye que las cuatro dimensiones se distribuyen en forma similar, generando cada una riesgo alto y muy alto al 29% de los trabajadores que respondieron la forma A. Y se observa un grupo significativo del 71% sin riesgo, con riesgo bajo o riesgo medio lo cual representa una fortaleza de la compañía, indicando que para un grupo existe atributos positivos en las características de liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación en el desempeño y relación con los colaboradores.

Tabla 16. Dominio Control sobre el trabajo – Forma A.

DOMINIO CONTROL SOBRE EL TRABAJO										
Dimensiones	Sin riesgo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Total	Total de personas sin riesgo, riesgo bajo o medio	%	Total de personas con riesgo alto o muy alto	%
Claridad de rol	7	3	2	3	2	17	12	71%	5	29%
Capacitación	3	5	1	4	4	17	9	53%	8	47%
Participación y manejo del cambio	6	3	2	2	4	17	11	65%	6	35%
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	8	1	5	2	1	17	14	82%	3	18%
Control y autonomía sobre el trabajo	5	3	5	1	3	17	13	76%	4	24%

Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

Del dominio de control sobre el trabajo se observa que la dimensión *Capacitación* genera un nivel de riesgo alto y muy alto para 47% de los trabajadores lo que implica que para ese grupo de colaboradores el acceso a las actividades de capacitación es limitado o inexistente o las

actividades de capacitación no responden a las necesidades de formación para el desempeño efectivo del trabajo.

También se observa que las siguientes dimensiones no generan riesgo, o se encuentran en riesgo bajo o medio para un grupo significativo: Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos con un 82%, Control y autonomía sobre el trabajo con un 76%% y claridad de rol con el 71%.

Tabla 17. Demandas del trabajo – Forma A.

DOMINIO DEMANDAS DEL TRABAJO										
Dimensiones	Sin riesgo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Total	Total de personas sin riesgo , riesgo bajo o medio	%	Total de personas con riesgo alto y muy alto	%
Demandas ambientales o de esfuerzo físico	6	3	4	2	2	17	13	76%	4	24%
Demandas emocionales	3	1	5	3	5	17	9	53%	8	47%
Demandas Cuantitativas	7	1	3	3	3	17	11	65%	6	35%

Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

Tabla 17. Demandas del trabajo – Forma A (Continuación).

DOMINIO DEMANDAS DEL TRABAJO										
Dimensiones	Sin riesgo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Total	Total de personas sin riesgo , riesgo bajo o medio	%	Total de personas con riesgo alto y muy alto	%
Influencia sobre el trabajo del entorno extra-laboral	7	2	4	1	3	17	13	76%	4	24%
Exigencias de responsabilidad del cargo	5	4	2	1	5	17	11	65%	6	35%
Demandas de carga mental	4	1	1	4	7	17	6	35%	11	65%
Consistencias del rol	3	4	3	3	4	17	10	59%	7	41%
Demandas de la jornada laboral	8	3	1	3	2	17	12	71%	5	29%

Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

Del dominio demandas del trabajo se observa que las siguientes dimensiones son las que más inciden en la generación de riesgo psicosocial:

Demandas de carga mental con un 65% lo cual implica que para un alto porcentaje de los trabajadores las tareas exigen un importante esfuerzo de memoria, atención o concentración sobre estímulos o información detallada o que puede provenir de diversas fuentes; la información es excesiva, compleja o detallada para realizar el trabajo, o debe utilizarse de manera simultánea o bajo presión de tiempo.

Demandas emocionales con un 47% lo que implica que este grupo de colaboradores está expuesto a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo; esta exposición incrementa la probabilidad de transferencia (hacia el trabajador) de los estados emocionales negativos de usuarios o público; los colaboradores se exponen en su trabajo a situaciones emocionalmente devastadoras y deben ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos durante la ejecución de su labor.

Consistencia de rol con un 41% lo que conlleva a que estos trabajadores se le presentan exigencias inconsistentes, contradictorias o incompatibles durante el ejercicio de su cargo. Dichas exigencias pueden ir en contra de los principios éticos, técnicos o de calidad del servicio.

Tabla 18. Dominio Recompensa– Forma A

DOMINIO RECOMPENSA										
Dimensiones	Sin riesgo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Total	Total de personas sin riesgo, riesgo bajo o medio	%	Total de personas con riesgo	%
Recompensa derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	8	2	4	0	3	17	14	82%	3	18%
Reconocimiento y compensación	4	0	4	1	8	17	8	47%	9	53%

Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

Del dominio de recompensa el reconocimiento y la compensación genera riesgo alto y muy alto para el 53% de las colaboradores que contestaron la forma A, lo que indica que para este grupo de colaboradores el reconocimiento (confianza, remuneración y valoración) que se hace de la contribución del trabajador no corresponde con sus esfuerzos y logros y que el salario se da tardíamente o está por debajo de los acuerdos entre el trabajador y la organización.

6.2 Riesgo psicosocial laboral forma B

Tabla 19. Dominios factores de riesgo psicosocial forma B.

Dominios		Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Sin riesgo o riesgo despreciable	9	35%
	Riesgo bajo	6	23%
	Riesgo medio	2	8%
	Riesgo Alto	5	19%
	Riesgo muy alto	4	15%
	Total	26	100%
Control sobre el trabajo	Sin riesgo o riesgo despreciable	10	39%
	Riesgo bajo	4	15%
	Riesgo medio	4	15%
	Riesgo Alto	1	4%
	Riesgo muy alto	7	27%
	Total	26	100%
Demandas del trabajo	Sin riesgo o riesgo despreciable	4	15%
	Riesgo bajo	8	31%
	Riesgo medio	3	12%
	Riesgo Alto	5	19%
	Riesgo muy alto	6	23%
	Total	26	100%
Recompensas	Sin riesgo o riesgo despreciable	6	23%
	Riesgo bajo	3	12%
	Riesgo medio	6	23%
	Riesgo Alto	9	35%
	Riesgo muy alto	2	8%
	Total	26	100%

Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

De acuerdo con la tabla 18 se puede interpretar que para el 34% del grupo de trabajadores que contestó la forma B el dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo es generador de riesgo alto o muy alto, identificándose alto en el 19% y muy alto en el 15%. Siendo significativo que para el 66 % este dominio no es generador de riesgo, es riesgo bajo o

riesgo medio.

El dominio de control sobre el trabajo genera riesgo alto en el 4% y riesgo muy alto en el 27%; sin embargo para el 69% no es generador de riesgo, es riesgo bajo o medio.

Las demandas en el trabajo es un dominio que genera riesgo alto y muy alto para el 42% de la población al puntuar nivel alto para el 19% y nivel muy alto para el 23%. Y para el 58% no es generador de riesgo, es riesgo bajo o riesgo medio.

Finalmente el dominio de recompensas genera para el 43% % de la población riesgo alto y muy alto, al distribuirse en el 35% nivel alto y el 8% en muy alto.

Gráfica 2. Riesgo Intralaboral Forma B



Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

Los dominios que generan mayor impacto en cuanto al riesgo intralaboral forma B, son recompensas y demandas del trabajo, cada uno de ellos genera para 11 trabajadores que contestaron la forma A nivel de riesgo alto y muy alto.

A continuación se analizan los resultados de cada uno de las dimensiones que conforman los dominios anteriormente presentados para la forma B.

Tabla 20. Dominio Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo – Forma B

DOMINIO LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO										
Dimensiones	Sin riesgo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Total	Total de personas sin riesgo, riesgo bajo o medio	%	Total de personas con riesgo alto o muy alto.	%
Características de liderazgo	10	5	1	6	4	26	16	62%	10	38%
Relaciones sociales en el trabajo	9	4	7	3	3	26	20	77%	6	23%
Retroalimentación del desempeño	9	5	1	6	5	26	15	58%	11	42%

Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

Del dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo se concluye que la dimensión retroalimentación del desempeño es la que tiene mayor impacto, al generar en el 42% de los trabajadores que contestaron la forma B nivel de riesgo alto o muy alto.

La dimensión relaciones sociales en el trabajo no genera riesgo, es riesgo bajo o medio para el 77% de los trabajadores.

Tabla 21. Dominio Control sobre el trabajo – Forma B

DOMINIO CONTROL SOBRE EL TRABAJO										
Dimensiones	Sin riesgo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Total	Total de personas sin riesgo, riesgo bajo o medio	%	Total de personas con riesgo alto y muy alto	%
Claridad de rol	9	2	2	4	9	26	13	50%	13	50%
Capacitación	5	2	4	7	8	26	11	42%	15	58%
Participación y manejo del cambio	8	7	4	2	5	26	19	73%	7	27%
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	8	8	5	2	3	26	21	81%	5	19%
Control y autonomía sobre el trabajo	12	10	2	0	2	26	24	92%	2	8%

Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

Del dominio de control sobre el trabajo se observa que las siguientes dimensiones son generadoras de riesgo alto y muy alto:

Capacitación en un 58% de los trabajadores, lo que implica que para ese grupo de colaboradores el acceso a las actividades de capacitación es limitado o inexistente o las

actividades de capacitación no responden a las necesidades de formación para el desempeño efectivo del trabajo.

Claridad del rol con un 50% lo que indica que para este grupo de trabajadores, la organización no ha dado a conocer información clara y suficiente sobre los objetivos, las funciones, el margen de autonomía, los resultados y el impacto que tiene el ejercicio del cargo en la empresa.

Tabla 22. Demandas del trabajo – Forma B.

DOMINIO DEMANDAS DEL TRABAJO										
Dimensiones	Sin riesgo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Total	Total de personas sin riesgo, riesgo bajo, riesgo medio	%	Total de personas con riesgo alto o muy alto	%
Demandas ambientales o de esfuerzo físico	7	9	4	3	3	26	20	77%	6	23%
Demandas emocionales	6	4	3	5	8	26	13	50%	13	50%
Demandas Cuantitativas	5	6	7	3	5	26	18	69%	8	31%

Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

Tabla 22. Demandas del trabajo – Forma B.

DOMINIO DEMANDAS DEL TRABAJO										
Dimensiones	Sin riesgo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Total	Total de personas sin riesgo, riesgo bajo, riesgo medio	%	Total de personas con riesgo alto o muy alto	%
Influencia sobre el trabajo del entorno extra-laboral	8	7	2	8	1	26	17	65%	9	35%
Demandas de carga mental	5	5	6	9	1	26	16	62%	10	38%
Demandas de la jornada laboral	9	11	2	3	1	26	22	85%	4	15%

Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

Del dominio demandas del trabajo se observa las demandas emocionales genera para el 50% de los trabajadores riesgo alto o muy alto, lo que permite concluir que este grupo esta expuesto a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo; esta exposición incrementa la probabilidad de transferencia (hacia el trabajador) de los estados emocionales negativos de usuarios o público; los colaboradores se exponen en su trabajo a situaciones emocionalmente devastadoras y deben ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos durante la ejecución de su labor.

Cabe destacar que para el 85% de los trabajadores las demandas de la jornada laboral no son generadoras de riesgo o el riesgo es bajo o medio.

Tabla 23. Dominio Recompensa– Forma B

DOMINIO RECOMPENSA										
Dimensiones	Sin riesgo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Total	Total de personas sin riesgo, riesgo bajo o medio	%	Total de personas con riesgo alto o muy alto	%
Recompensa derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	12	5	4	3	2	26	21	81%	5	19%
Reconocimiento y compensación	5	3	8	5	5	26	16	62%	10	38%

Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

Respecto al dominio de recompensa, la dimensión del reconocimiento y compensación genera riesgo alto y muy alto para el 38% de los trabajadores; lo que implica que el reconocimiento que hace la organización no es proporcional a los esfuerzo y logros de los trabajadores, adicionalmente el salario puede estar debajo de los acuerdos de la empresa y el trabajador; sin embargo la recompensa derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza, no es generador de riesgo o se encuentra en un riesgo bajo o medio para el

81% de los trabajadores lo que indica que un grupo significativo experimentan sentimientos de orgullo y perciben estabilidad laboral.

6.3 Semáforo de riesgo psicosocial.

A continuación se presenta un análisis consolidado que nos permite priorizar las dimensiones que son generadoras de riesgo de acuerdo a su nivel de impacto, para este análisis se tuvo en cuenta la tabla 23.

Tabla 23. Semáforo de riesgo psicosocial

VALORACION DE FACTORES	PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN	PROPORCIÓN DE POBLACIÓN SATISFECHA	NIVEL DE INTERVENCIÓN	TIEMPO DE ACCIÓN
Protectores	81% al 100%	El 95% de la población estuvo satisfecha	Intervención de mantenimiento	Largo plazo
Leve	71% al 80%	El 70% de la población estuvo satisfecha	Intervención de mantenimiento	Mediano plazo
Moderado	60% al 70%	Mayor que el 35% y menor que el 51% de la población estuvo satisfecha	Intervención deseable	Corto plazo
Crítico	0% al 59%	El 35% de la población estuvo satisfecha	Intervención necesaria	Inmediata

Fuente. Laura Constanza LOPEZ PEDROZA, 2017.

Tabla 24. Semáforo riesgo intralaborales forma A

DIMENSIONES	PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN	NIVEL DE INTERVENCIÓN	TIEMPO DE ACCIÓN
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimiento	82%	Intervención de mantenimiento	Largo plazo
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	82%	Intervención de mantenimiento	Largo plazo
Control y autonomía sobre el trabajo	76%	Intervención de mantenimiento	Mediano plazo
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	76%	Intervención de mantenimiento	Mediano plazo
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	76%	Intervención de mantenimiento	Mediano plazo
Características de liderazgo	71%	Intervención de mantenimiento	Mediano plazo
Relaciones sociales en el trabajo	71%	Intervención de mantenimiento	Mediano plazo
Retroalimentación del desempeño	71%	Intervención de mantenimiento	Mediato plazo
claridad del rol	71%	Intervención de mantenimiento	Mediano plazo
Demandas de la jornada de trabajo	71%	Intervención de mantenimiento	Mediano plazo
Relación con los colaboradores	71%	Intervención de mantenimiento	Mediano plazo
Demandas cuantitativas	65%	Intervención deseable	Corto plazo
Exigencias de responsabilidad del cargo	65%	Intervención deseable	Corto plazo
Participación y manejo del cambio	65%	Intervención deseable	Corto plazo
Consistencias del rol	59%	Intervención necesaria	Inmediato
Demandas emocionales	53%	Intervención necesaria	Inmediato
Capacitación	53%	Intervención necesaria	Inmediato
Reconocimiento y compensación	47%	Intervención necesaria	Inmediato
Demandas de carga mental	35%	Intervención necesaria	Inmediato

Fuente: Propia

De acuerdo con el análisis de la tabla 24 se puede concluir que de las diez y nueve (19) dimensiones evaluadas en la forma A, Dos (2) requieren una intervención de mantenimiento a largo plazo entre las que se encuentran: Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimiento y recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza con un 82% de satisfacción en los trabajadores.

Nueve (9) requieren una intervención de mantenimiento a mediano plazo: Control y autonomía sobre el trabajo, influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral, demandas ambientales y de esfuerzo físico, características de liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación del desempeño, claridad del rol, demandas de la jornada de trabajo y relación con los colaboradores; con 71% a 76% de satisfacción en los trabajadores.

Tres (3) requieren una intervención deseable entre las que se encuentran: Demandas cuantitativas, exigencias de responsabilidad del cargo y participación y manejo del cambio; con un 65% de satisfacción en los trabajadores.

Cinco (5) requieren una intervención necesaria inmediata, entre las que se encuentran: Consistencias del rol, demandas emocionales, capacitación, reconocimiento y compensación y demandas de carga mental.

Tabla 25. Semáforo riesgo intralaborales forma B

DIMENSIONES	PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN	NIVEL DE INTERVENCIÓN	TIEMPO DE ACCIÓN
Control y autonomía sobre el trabajo	92%	Intervención de mantenimiento	Largo plazo
Demandas de la jornada de trabajo	85%	Intervención de mantenimiento	Largo plazo
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades conocimiento	81%	Intervención de mantenimiento	Largo plazo
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	81%	Intervención de mantenimiento	Largo plazo
Relaciones sociales en el trabajo	77%	Intervención de mantenimiento	Mediano plazo
Demandas ambientales y de esfuerzo física	77%	Intervención de mantenimiento	Mediano plazo
Participación y manejo del cambio	73%	Intervención de mantenimiento	Mediano plazo
Demandas cuantitativas	69%	Intervención deseable	Corto plazo
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	65%	Intervención deseable	Corto plazo
Reconocimiento y compensación	62%	Intervención deseable	Corto plazo
Demandas de carga mental	62%	Intervención deseable	Corto plazo
Características de liderazgo	62%	Intervención deseable	Corto plazo
Retroalimentación del desempeño	58%	Intervención necesaria	Inmediato
Demandas emocionales	50%	Intervención necesaria	Inmediato
claridad del rol	50%	Intervención necesaria	Inmediato
Capacitación	42%	Intervención necesaria	Inmediato

Fuente: Propia

De acuerdo con el análisis de la tabla 25 se puede concluir que de las diez y seis (16) dimensiones evaluadas en la forma B, cuatro (4) requieren intervención de mantenimiento a largo plazo: Control y autonomía sobre el trabajo, demandas de la jornada de trabajo, oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimiento y recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza; con un nivel de satisfacción entre el 81% y 92% de los trabajadores.

Tres (3) requieren intervención de mantenimiento de mediano plazo, entre las que se encuentran: Relaciones sociales en el trabajo, demandas ambientales y de esfuerzo físico y participación y manejo del cambio; con un nivel de satisfacción entre el 73% y 77%.

Cinco (5) requieren intervención deseable a corto plazo, entre las que se encuentran: Demandas cuantitativas, influencia del trabajo sobre el entorno laboral, reconocimiento y compensación, Demandas de carga mental y características de liderazgo; con un nivel de satisfacción en los trabajadores entre el 62% y 69%.

Cinco (5) requieren intervención necesaria inmediata ya que tienen un nivel de satisfacción de 42% al 58%, entre las que se encuentran Retroalimentación del desempeño, demandas emocionales, claridad del rol y capacitación.

A partir del análisis en conjunto de las tablas 24 y 25 se concluye que el dominio que tiene más dimensiones generadoras de factores de riesgo psicosocial es demandas del trabajo, al tener tres dimensiones que impactan en la forma A y una dimensión en la forma B; entre dichas dimensiones la que menor satisfacción genera es demandas de carga mental en la forma A, lo que implica que para un 65% del personal que ejerce cargos de jefatura, profesionales o técnicos, las tareas exigen un importante esfuerzo de memoria, atención o concentración sobre estímulos o información detallada o que puede provenir de diversas fuentes; la información es excesiva o

compleja para realizar el trabajo, o debe utilizarse de manera simultánea o bajo presión de tiempo. Por su parte la dimensión de consistencia de rol, representa un generador de riesgo psicosocial alto o muy alto para el 41% de los trabajadores que ejercen cargos de jefatura, profesionales o técnicos, lo que conlleva a que estos trabajadores se le presentan exigencias inconsistentes, contradictorias o incompatibles durante el ejercicio de su cargo; dichas exigencias pueden ir en contra de los principios éticos, técnicos o de calidad del servicio o producto.

Se observa que las dimensiones Demandas emocionales y capacitación en ambas formas requieren intervención necesaria inmediata, al tener un nivel de satisfacción en los trabajadores del 53% en la forma A y del 50% en la forma B para demandas emocionales y entre el 53% en la forma A y el 42% en la forma B en la dimensión de capacitación. Lo que implica que un grupo significativo de trabajadores en todos los niveles organizacionales están expuestos a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo; esta exposición incrementa la probabilidad de transferencia (hacia el trabajador) de los estados emocionales negativos de usuarios o público; los colaboradores se exponen en su trabajo a situaciones emocionalmente devastadoras y deben ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos durante la ejecución de su labor. También se observa que la capacitación es una dimensión común generadora de factores de riesgos psicosocial en todos los niveles de la organización, siendo generador de riesgos para el 47% de los trabajadores de acuerdo a la forma A y el 58% para la forma B, lo que implica tiende a ser restringida, limitada y no responder a las necesidades de formación para el desempeño efectivo del trabajo.

Se observa una diferencia significativa en las dimensiones: Retroalimentación del desempeño y claridad del rol, las cuales en la forma A, indican una intervención de mantenimiento a mediano plazo al tener un nivel de satisfacción del 71%; mientras en la forma B indican una

intervención necesaria inmediata al tener un nivel de satisfacción del 58% y 50% respectivamente. Lo que implica que para el personal que ejerce cargos operativos y auxiliares, la dimensión retroalimentación del desempeño del dominio de Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, genera en el 42% de los trabajadores un nivel de riesgo alto o muy alto, siendo necesario reforzar esta dimensión al percibirse como inexistente, poco clara, inoportuna o es inútil para el desarrollo o para el mejoramiento del trabajo y del trabajador. Por su parte la claridad de rol perteneciente al dominio de control sobre el trabajo, genera riesgo alto y muy alto en el 50% del personal operativo y auxiliar, lo que indica que para este grupo de trabajadores, la organización no ha dado a conocer información clara y suficiente sobre los objetivos, las funciones, el margen de autonomía, los resultados y el impacto que tiene el ejercicio del cargo en la empresa.

También se observa diferencias en la dimensión reconocimiento y compensación, que de acuerdo a la forma B, requieren intervención deseable a corto plazo al tener un nivel de satisfacción entre el 62% , mientras en la forma A implican intervención necesaria de inmediato al tener un nivel de satisfacción del 47%, lo que implica que para el 53% de las colaboradores que ejercen cargos de jefatura, profesionales o técnico, el reconocimiento (confianza, remuneración y valoración) que se hace de la contribución del trabajador no corresponde con sus esfuerzos y logros y que el salario se da tardíamente o está por debajo de los acuerdos entre el trabajador y la organización.

En conclusión se identifican cinco (5) dimensiones en la Forma A y cuatro (4) dimensiones en la forma B que requieren intervención necesaria inmediata, las cuales se especifican en la tabla 26, a partir de dichas dimensiones se procede a definir las acciones de

intervención primaria que permitan controlar y en consecuencia minimizar o eliminar la causa del factor de riesgo identificado.

Tabla 26. Dimensiones de intervención inmediata.

Población	Dominio	Dimensión
Forma A	Demandas del trabajo	Consistencias del rol
	Demandas del trabajo	Demandas emocionales
	Demandas del trabajo	Demandas de carga mental
	Control sobre el trabajo	Capacitación
	Recompensas	Reconocimiento y compensación
Forma B	Dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Retroalimentación del desempeño
	Demandas del trabajo	Demandas emocionales
	Control sobre el trabajo	claridad del rol
	Control sobre el trabajo	Capacitación

Fuente: Informe diagnóstico factores de riesgo psicosocial empresa temporal.

7. PLAN DE INTERVENCIÓN

El modelo de intervención que se propone está conformado por diez (10) acciones de intervención de tipo primaria, es decir que se enfoca en intervenir directamente sobre las causas que son generadoras de estresores con el fin de minimizarlas o eliminarlas; se toma como punto de partida la Guía Técnica General de Promoción, Prevención e Intervención de los Factores Psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y el Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral. diseñadas por el Ministerio de Trabajo en el año 2015; en la tabla 19 se especifican las acciones de intervención primaria a implementar de acuerdo a cada una de las dimensiones identificadas con nivel alto y muy alto:

Tabla 27. Acciones de intervención primaria.

CONSTRUCTO	DIMENSION PSICOSOCIAL	ACCIONES DE INTERVENCIÓN PRIMARIA
FORMA A		
Demandas del trabajo	Demandas de carga mental	Acción 1. Enriquecimientos de puestos de trabajo
		Acción 2. Gestión de cargas de trabajo
		Acción 3. Conciliación de entornos intra y extralaboral
		Acción 4. Mejoramiento participativo de las condiciones psicosociales de trabajo
	Consistencia de rol	Acción 5. Inducción y reinducción
		Acción 6. Claridad de rol como pilar del desempeño
		Acción 4. Mejoramiento participativo de las condiciones psicosociales en el trabajo

Fuente: Propia.

Tabla 27. Acciones de intervención primaria (Continuación).

CONSTRUCTO	DIMENSION PSICOSOCIAL	ACCIONES DE INTERVENCIÓN PRIMARIA
FORMA A		
Recompensas	Reconocimiento y compensación	Acción 7. Construcción del ajuste persona – trabajo.
		Acción 8. Seguimiento y retroalimentación de la gestión
FORMA B		
Control sobre el trabajo	Claridad de rol	Acción 9. Diseño y fortalecimiento del plan de formación de los trabajadores
		Acción 10. Fomento de mecanismos formales de comunicación
		Acción 6. Claridad del rol como pilar del desempeño
		Acción 7. Construcción del ajuste persona trabajo
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Retroalimentación del desempeño	Acción 6. Claridad del rol como pilar del desempeño
		Acción 8. Seguimiento y retroalimentación de la gestión
FORMA A Y B		
Demandas del trabajo	Demandas emocionales	Acción 3. Conciliación de entornos intra y extralaboral
		Acción 4. Mejoramiento participativo de las condiciones psicosociales en el trabajo
Control sobre el trabajo	Capacitación	Acción 9. Diseño y fortalecimiento del plan de formación de los trabajadores
		Acción 7. Construcción del ajuste persona trabajo

Fuente: Propia

A continuación se presenta en detalle cada una de las acciones propuestas:

Acción 1: Enriquecimiento de puestos de trabajo.

Objetivo: Disminuir la exposición a tareas rutinarias o con control impuesto, a través de la incorporación de actividades que incrementen el sentido de integralidad del proceso, la variedad, la utilización de habilidades, destrezas individuales y colectivas, la independencia y la responsabilidad como forma de mejorar la motivación, por tanto, tenga efectos positivos sobre el rendimiento.

Población: Esta acción esta dirigida a los trabajadores que en la evaluación de factores psicosociales forma A obtuvieron un nivel alto y muy alto en la dimensión de demanda de carga mental.

Actores involucrados en la implementación:

Responsable de Gestión Humana, Jefes del área a la que pertenece los cargos objeto de intervención, coordinador de seguridad, salud en el trabajo y bienestar y profesional encargado de organizar el trabajo.

Descripción de la acción:

El enriquecimiento del puesto de trabajo consiste en ampliar posibilidades en el contenido de la tarea a través de la diversidad de funciones, especialmente en cargos que realizan trabajos muy repetitivos, con lo cual se abren puertas a nuevos aprendizajes para ello se proponen los siguientes pasos:

1. Documentar el análisis psicosocial de los puestos de trabajo (Cargos):

Por medio del análisis psicosocial de los puestos de trabajo de la población objetivo, realizado por parte de una psicóloga especialista en riesgo psicosocial por medio de las

dos metodología de recolección de información: observación y entrevista semiestructurada que suministra la batería de instrumentos para la medición de riesgo psicosocial.

2. Identificar las tareas que se están realizando:

Una vez se tiene el análisis psicosocial de puestos de trabajo se identifican las tareas que siguen ciclos repetitivos en cada cargo dentro del proceso productivo, analizándolas de manera fraccionada y no en conjunto para luego unir las de forma lógica para crear módulos de trabajo más amplios y menos divididos. y se definen aquellos en los que se implementará la intervención.

3. Definir la forma más apropiada para el enriquecimiento de puestos de trabajo

Para enriquecer un puesto de trabajo se sugiere considerar las siguientes condiciones:

- Asignación de actividades completas y coherentes entre sí
- Participación del trabajador en la reorganización del puesto de trabajo de forma que sea lógico y natural para él. Se debe buscar que los trabajadores se sientan más identificados con la tarea realizada y con la propia empresa, viéndose más alineados con los objetivos y comprometidos con los resultados. El empleado será consultado ante cambios en las operativas y que responderán directamente por su trabajo. Pese a lo que se puede pensar, los empleados que sienten tener más control sobre sus actividades, también se sienten más satisfechos y tienen una mayor libertad para mejorar su productividad.
- Reorganización de las nuevas funciones acorde con las habilidades y conocimientos de quienes las van a realizar.

- Combinación de tareas especializadas y novedosas que promuevan la formación continuada. Este desarrollo debe considerar un acompañamiento del área de gestión humana que coadyuve en la atención de las necesidades de formación que surjan del enriquecimiento del trabajo.

El enriquecimiento de los puestos de trabajo se puede hacer desde la dimensión horizontal o desde la vertical; en la dimensión horizontal podríamos encuadrar las funciones desempeñadas y en la vertical las responsabilidades asumidas. Esto significa que una ampliación vertical supone asignar control y responsabilidad a los empleados que realizan las tareas, de modo que se aumenta la autonomía y la propia evaluación del desempeño, esto implica que varían las exigencias de responsabilidad y propician un mayor uso de habilidades y conocimientos.

En la ampliación horizontal del trabajo se adicionan funciones del mismo nivel del cargo actual, caso en el cual se extiende la variedad del trabajo. La ampliación horizontal no se trata de introducir tareas variadas sin conexión entre ellas, sino tratar de que los trabajadores participen en más áreas de una misma labor, mejorando el control de los resultados, al hacer más participe al empleado del flujo de trabajo, de forma que pueda entender la lógica del mismo (Udiz, 2014)

Sin embargo, cualquiera que sea la opción escogida en la integración de nuevas tareas debe procurarse que las mismas ofrezcan la posibilidad de incrementar la autonomía y la toma de decisiones de parte del trabajador.

4. Conformar e implementar un grupo piloto para enriquecimiento del puesto de trabajo:

Una vez se ha definido la forma de enriquecimiento más apropiada se conforma un grupo piloto que permitirá identificar la conveniencia de mantener el cargo tal como se

estructuro, o si se requieren ajustes. De forma simultánea se entrena a los trabajadores que integran el grupo piloto en las tareas que conforman el ciclo de trabajo enriquecido. Posteriormente se efectúa el seguimiento al grupo piloto, y con base en los resultados de la productividad, la calidad y la seguridad, se efectúan las modificaciones pertinentes y se documentan.

5. Hacer seguimiento y evaluar el avance en la implementación y la efectividad del enriquecimiento de puestos de trabajo:

El responsable de la seguridad y salud en el trabajo, el área o responsable de recursos humanos y el jefe inmediato hacen el seguimiento del avance y de la efectividad del enriquecimiento del puesto de trabajo. Para ello es útil considerar los efectos derivados del enriquecimiento del puesto de trabajo en términos de productividad, calidad y salud, que le permitan realizar ajustes en el proceso de enriquecimiento de puestos de trabajo.

Acción 2: Gestión de cargas de trabajo

Objetivo: Controlar la sobrecarga cuantitativa (cantidad de trabajo que se debe ejecutar en relación al tiempo disponible para hacerlo) y mental (características de la información: cantidad, calidad, complejidad y detalle y los tiempos que se dispone para procesarla) derivada de ciertas tareas, a través de la distribución de las mismas dentro de los tiempos laborales, incluidas pausas para controlar la fatiga y los errores en el trabajo.

Población objetivo: Esta acción esta dirigida a los trabajadores que en la evaluación de factores psicosociales forma A obtuvieron un nivel alto y muy alto en la dimensión de demanda de carga mental.

Actores involucrados en la implementación:

Responsable de Gestión Humana, Jefes del área a la que pertenece los cargos objeto de intervención, coordinador de seguridad, salud en el trabajo y bienestar y profesional encargado de organizar el trabajo.

Descripción de la acción:

1. Establecer el compromiso de la alta dirección: Generar el compromiso de las directivas expresado en lineamientos para la prevención de la sobrecarga cuantitativa y mental, así como la planificación del trabajo en plazos alcanzables.
2. Sensibilizar al personal respecto al proceso de cambio que implica la gestión de cargas de trabajo, así como de su papel activo en el alcance de resultados.
3. Identificar los cargos con sobrecarga cuantitativa y mental: Como resultado de la batería de riesgo psicosocial se definirán los cargos objeto de intervención.
4. Implementar el método de auto punteo de trabajo, por medio de un formato previamente elaborado cada uno de los trabajadores registrará la secuencia, hora de inicio, hora de finalización de todas las tareas que realiza a lo largo de su jornada laboral, especificando aquellas que realiza de manera simultánea y aquellas que son interrumpidas por tareas imprevistas.
5. Definir estándares de tiempo factibles: Mediante la revisión de los requerimientos y de calidad, el área responsable de organizar el trabajo o los jefes con la participación de los trabajadores, definen los tiempos de respuesta estándares, para cada una de las tareas anteriormente analizadas, considerando los imprevistos más probable según el tipo de actividad.

6. Mejorar los procedimientos de trabajo: En esta fase se identifican y eliminan las tareas irrelevantes por su poco valor en relación con los resultados finales, los procedimientos deben ser actualizados en manuales que incluyan listas de chequeo u otras herramientas que faciliten el seguimiento y control de la ejecución de las tareas.

7. Evaluar y ajustar las carga de trabajo: En esta actividad interviene el área responsable de la gestión del recurso humano, el jefe inmediato y los trabajadores involucrados quienes definen inicialmente responsabilidades, objetivos y tareas asignadas al cargo, así como los mecanismos para asegurar la disponibilidad de herramientas y útiles necesarios para realizar el trabajo, en términos de cantidad y especificaciones ajustadas a los resultados esperados.

Luego el área o responsable de la gestión de recurso humano, con la participación de los trabajadores, revisan las cargas de trabajo y la ajustan, evitando la asignación de tareas en cantidad y complejidad superior a las capacidades de los trabajadores.

8. Distribuir equitativamente las tareas: esta actividad implica asegurar que el trabajo se distribuya con equidad a la luz de la cantidad y la complejidad. Algunas opciones para lograr la equidad es la rotación de tareas difíciles y la participación de los trabajadores cuando se realizan cambios o rediseño de procesos.

9. Proveer condiciones ambientales de trabajo que faciliten el desarrollo de las tareas:

Asegurar adecuadas condiciones ambientales de los puestos de trabajo en relación con la iluminación, el confort térmico, el ruido y la calidad del aire a fin de evitar factores de afecten la concentración de los trabajadores, es importante regular la cantidad de puestos de trabajo por área, para asegurar la circulación del aire , el control de la temperatura y el ruido derivado del hacinamiento de personas.

Es necesario que las herramientas y útiles de trabajo, así como los instructivos de operación, manuales, listas de verificación, registros, procedimientos de trabajo entre otros, deben estar actualizados y en lenguaje sencillo, claro y útil.

10. Facilitar el acceso a la información: En el trabajo se debe ofrecer la información necesaria, actualizada y suficiente. Los medios que la contienen deben facilitar el acceso y la actualización de la misma, así como proporcionar equipos informáticos actualizados y con los programas necesarios para el procesamiento.
11. Entrenar para la gestión de la carga de trabajo: El responsable de recurso humano debe:
 - Verificar el nivel de conocimiento que tienen las personas acerca de las tareas que deben ejecutar y en caso de deficiencia es útil valerse de la reinducción en el puesto de trabajo.
 - Identificar las necesidades de fortalecimiento de habilidades cognitivas implicadas en el desarrollo de la tarea y orientar el respectivo plan de entrenamiento. Entre las habilidades cognitivas se encuentran: Habilidades de planificación y obtención de resultados (planeación, priorización de actividades, gestión del tiempo de trabajo, orientación a los detalles), habilidades para la toma de decisiones, capacidad de atención, concentración y memoria.
 - Identificar el tipo de retroalimentación que recibe el trabajador y el acompañamiento en la toma de decisiones.
12. Hacer seguimiento y evaluar el avance en la implementación y la efectividad de la gestión de la carga de trabajo: el responsable de gestión humana junto con el responsable de organizar el trabajo debe hacer seguimiento y mediante entrevistas y observación

evaluar el impacto de las actividades mencionadas e implementar mejoras en la gestión de la carga de trabajo.

Acción 3: conciliación de entornos intra y extralaboral.

Objetivo: Promover el equilibrio y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral y reducir la interferencia del trabajo sobre el entorno extralaboral, a través de dos tipos de prácticas organizacionales: la flexibilidad en la distribución temporal del trabajo y el control de la duración de las jornadas.

Población objetivo: Esta acción esta dirigida prioritariamente a los trabajadores que en la evaluación de factores psicosociales forma A obtuvieron un nivel alto y muy alto en la dimensión de demanda de carga mental y aquellos que en la forma B obtuvieron un nivel alto y muy alto en la dimensión demandas emocionales, sin embargo esta dirigida a los trabajadores que por las características de sus cargos pueden acceder a formas flexibles de distribución temporal del trabajo.

Actores involucrados en la implementación:

Responsable de Gestión Humana, Jefes del área a la que pertenece los cargos objeto de intervención, coordinador de seguridad, salud en el trabajo y bienestar y trabajadores de la organización.

Descripción de la acción:

1. Motivar el compromiso de la alta dirección: Las directivas de la organización deben demostrar formalmente su compromiso para proveer el equilibrio y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral de los colaboradores de la organización mediante el

ajuste de los tiempos de trabajo (flexibilización o control), sin que con ello se vea afectada su productividad.

Este compromiso gerencial puede expresarse a través de la adopción de una política o de una comunicación formal de esta intención así como de la asignación de los recursos necesarios para su implementación.

2. Seleccionar las prácticas organizacionales para lograr la intervención sobre los tiempos de trabajo (Flexibilización y control): Tomando en consideración que la intervención consiste en la implementación de prácticas para flexibilizar la distribución temporal del trabajo o para controlar el cumplimiento de la jornada, el área o responsable de la gestión de recurso humano deberá identificar cuál de estas dos opciones es mas adecuada según las actividades propias de las áreas y de los cargos objetivo.

Entre las prácticas organizacionales de control se encuentra:

- Control de la duración de la jornada laboral de lo jefes: Esta actividad busca el funcionamiento de las áreas o dependencias de una organización sea fluido y que no éste supeditado a la presencia real o virtual del jefe durante el horario extralaboral de este y que se respeten sus tiempos de descanso después de la jornada laboral o durante permisos, licencias, incapacidades y vacaciones. Lo anterior evita la excesiva dependencia de una persona en particular y libera el tiempo extralaboral del jefe para su descanso y para desarrollar otras actividades en la esfera personal, familiar y social. Entre las acciones concretas a implementar se encuentran:
 - Establecer mecanismos de coordinación entre jefes para distribuir la labor de jefatura por turnos, sin que se requiera acudir a quien está en tiempo de

descanso. Para lograr este manejo es necesario que se formen y empoderen los diversos jefes para asegurar el funcionamiento de la dependencia. De igual forma se requiere unificar criterios para abordar problemáticas frecuentes, de forma que las decisiones estén alienadas, lo que requiere mayor claridad y seguridad para todas las partes.

- Contar con una o más personas en el área para que durante la ausencia del jefe pueda suplir sus funciones por delegación. En este caso, es importante que quien asuma esta responsabilidad reciban el soporte necesario para cumplir con esta delegación a través de entrenamiento y asesoría.

En cualquiera de las alternativas mencionadas se requiere que la dirección de la empresa otorguen la autoridad necesaria quienes remplazan a los jefes que se encuentran en descanso y que exista correspondencia entre la autoridad y la responsabilidades encomendadas. Adicionalmente debe socializarse dicha autorización ante los equipos de trabajo y las dependencias con las que interactúan al igual que las organizaciones externas con las que interactúan.

- o Control de la jornada laboral de los colaboradores: Esta actividad representa un política de respeto hacia el horario de trabajo y puede llevarse a cabo por medio de las siguientes acciones:
 - Apagar luces antes o después del horario de trabajo formalmente establecido.
 - Restringir el acceso al correo electrónico o la intranet de la empresa en horarios fuera de l jornada de trabajo formalmente establecida.

- El empleado que necesite prolongar su jornada debe hacer una petición expresa y justificarlo ante su jefe inmediato, sin embargo se recomienda que las excepciones a la aplicación de la política sean pocas y esporádicas.

Prácticas de flexibilización en la distribución temporal del trabajo:

La flexibilidad en la distribución temporal del trabajo puede adoptar diversas formas, pero todas ellas permiten al trabajador cierto margen de manejo del tiempo de trabajo de tal forma que existe un mayor equilibrio entre las esferas laborales y personales de su vida.

Las medidas de flexibilidad horaria que se adoptan dependen de la naturaleza de trabajo y del contexto en el que se desarrolla, así como de las características sociodemográficas de los trabajadores.

Entre las medidas que permiten flexibilizar la distribución de la jornada laboral se encuentran:

- Horarios escalonados:

En esta modalidad se establecen dos o tres alternativas de horarios de ingreso y de salida en los que se distribuyen a los trabajadores. De esta forma se brindan flexibilidad según necesidades particulares de los trabajadores, por ejemplo padres con hijos menores o en edad escolar, trabajadores que tienen a su cargo personas en situación de discapacidad o adultos mayores, empleados que estudian en las mañanas o en las tardes, etc.

- Horarios variables A través de los horarios variables se brinda al trabajador libertad para decidir la hora de comienzo y finalización de la jornada, siempre que cumpla con un mínimo de horas diarias de trabajo y estas no superen la cantidad de horas diarias de trabajo establecidas legalmente. Bajo esta modalidad también se brinda al trabajador la posibilidad de compensar horas de trabajo entre días distintos, siempre que no se extienda la jornada a un horario nocturno.
 - Horarios o jornadas comprimidas: El horario o jornada comprimida permite al trabajador flexibilizar la distribución de las horas laborables semanales, de tal forma que una persona puede trabajar más horas durante algunos días para poder tener a cambio un tiempo libre durante la semana.
 - Reducción del tiempo dedicado al almuerzo o comida: A través de esta modalidad se busca reducir el tiempo del almuerzo o la comida a una hora o media hora, con el fin de adelantar la hora de salida, con lo cual el trabajador podrá disponer de más tiempo para atender sus asuntos extralaborales y de dedicación a su familia.
 - Flexibilidad para la elección del período de vacaciones: Mediante la flexibilidad que se brinde a los trabajadores para elegir el periodo en el que tomarán vacaciones, se busca que concilien mejor sus compromisos familiares y personales.
3. Definir y comunicar las condiciones para la implementación de la acción de intervención: El responsable de la gestión de recurso humanos y los jefes de área deben establecer lineamientos y condiciones para implementar la acción, tales como: Fecha de inicio de la implementación, áreas o cargos en los que será implementada, cargos que en

virtud de la naturaleza de sus funciones se exceptúan de la implementación de la acción, medidas en caso de incumplimientos. Una vez estos lineamientos sean establecidos, deben ser formalizados y comunicados a los trabajadores de la empresa.

4. Implementar una o más prácticas organizacionales de flexibilización o control de tiempos de trabajo: El éxito de la implementación de estas medidas estará cifrado en el claro establecimiento de las condiciones, alcances y coberturas de funcionamiento, lo cual debe ser informado y acordado con los trabajadores previamente a su implementación.

Hacer seguimiento, evaluar e implementar acciones de mejora en los mecanismos de control o flexibilización en los tiempos de trabajo: Con el propósito de hacer seguimiento y evaluar la implementación de esta acción, los jefes inmediatos y el área o responsable de la gestión de recursos humanos pueden realizar una encuesta para identificar el impacto y la satisfacción que ha tenido entre los trabajadores la implementación de la acción de intervención, especialmente en lo referente a los beneficios o dificultades del cambio y así se puedan adoptar medidas para ajustar y replantear (ampliar o restringir) áreas o cargos en los que se implementa la acción.

Acción 4: mejoramiento participativo de las condiciones psicosociales de trabajo.

Objetivo: Generar una estrategia participativa para mejorar las condiciones psicosociales en el trabajo que tienen el potencial de generar trastornos de salud, incluido estrés laboral.

Población objetivo: Colaboradores de las áreas en las que el nivel de riesgo psicosocial intralaboral fue valorado por más del 30% de las personas como alto y muy alto

Actores involucrados en la implementación: Responsable del área de gestión humana, jefe de área, coordinador de seguridad, salud en el trabajo y bienestar, trabajadores de las áreas objetivo, Comité paritario de salud y seguridad en el trabajo (COPASST).

Descripción de la acción:

1. Identificar áreas en las que se requiere intervención

El área de gestión humana se encarga de identificar las áreas o puestos de trabajo en los que se requiere intervención para ello tiene en cuenta las áreas en las que el riesgo psicosocial intralaboral fue valorado por más de 50% de las personas como alto y muy alto.

2. Conformar los equipos de mejoramiento

Una vez identificada el área a intervenir, es responsabilidad del área de gestión del talento humano conformar un equipo de mejoramiento continuo, los cuales estarán conformados por trabajadores de diferentes niveles y por representantes del área de seguridad y salud en el trabajo. El número ideal de participante esta comprendido entre 4 y 8. El equipo debe contar con un facilitador, quien además de orientar el análisis tiene la responsabilidad de motivar el equipo, estimular la participación de todas las personas y elaborar los informes.

3. Establecer e implementar estrategias de análisis de información

Dependiendo de la complejidad de los problemas detectados, puede requerirse el uso de metodologías complementarias para el análisis de riesgos de procesos como listas de chequeo, árbol de fallos, análisis funcional de operatividad.

Las reuniones de los equipos de mejoramiento se deben realizar dentro de la jornada laboral y los trabajadores que lo conforman deben disponer de tiempo para que se debatan los temas tratados. Los que se espera del equipo de mejoramiento participativo es que proponga soluciones prácticas, viables y costo efectivas.

4. Desarrollar los planes de mejoramiento

Las soluciones identificadas en el equipo de mejoramiento participativo se deben traducir en planes de acción, en los que se precisa las actividad, los responsables, los recursos requeridos y el plazo en el cual se espera resultado.

El plan propuesto debe presentarse a consideración de la alta dirección para conseguir su aval y los recursos. Las estrategias participativas generan expectativa sobre cambios y mejoras, por lo que la empresa debe ser clara y definir cuales se aprueban y luego asegurar su implementación y mantenimiento en el tiempo.

5. Hacer seguimiento y evaluación de los resultados

Es necesario realizar seguimiento a la implementación de las acciones mediante indicadores como:

- Indicadores de proceso: porcentaje de soluciones implementadas en el tiempo
- Indicadores de resultado: reducción de la incidencia y severidad de los accidentes de trabajo y del ausentismo laboral por enfermedades de relacionadas con estrés laboral en el área objeto de la intervención

6. Implementar acciones de mejoramiento

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación de la acción de mejoramiento participativo de las condiciones psicosociales de trabajo, el área de recursos humanos o de seguridad y salud en el trabajo determinaran la necesidad de mantener activo el grupo o replicar la acción en otra área.

Acción 5: inducción y reinducción

Objetivo: Facilitar la adaptación del trabajador a su trabajo y a la organización, mediante el suministro de información relacionada con la empresa, el puesto de trabajo, el entorno social en el que se desempeña la labor.

Población objetivo: Todo el personal actual de la empresa, toda persona nueva que ingrese y toda persona que tenga un cambio de puesto de trabajo.

Actores involucrados en la implementación:

Responsable de gestión de talento humano, Jefes del área, Coordinador de seguridad y salud en el trabajo y bienestar, trabajadores de la organización.

Descripción de la acción:

1. Definir los contenidos de la inducción teniendo en cuenta tres escenarios:

1.1 Inducción General de la organización:

- Información de la misión, visión, valores, estructura, procesos de gestión, productos, servicios y clientes, organigramas y relaciones estratégicas.
- Historia de la organización: principios y valores de los fundadores, filosofía, principales obstáculos y dificultades y la forma como se superaron, trayectoria y evolución a través del tiempo y reconocimientos obtenidos.
- Ubicación Geográfica, formas de acceso, sedes y aspectos relacionados con la seguridad en cada una las sedes.
- Políticas y procedimientos de gestión humana, políticas de reconocimiento y remuneración, posibilidad de desarrollo persona y acceso a los servicios de bienestar.

- Mecanismos formales de comunicación establecidos por la empresa, procedimientos para solicitar permisos y vacaciones. Conductos regulares para resolver inquietudes relacionadas con el trabajo.
- Reglamentos y normas (Derechos y deberes de los trabajadores)
- Información sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Información sobre los comités institucionales: comité paritario del seguridad y salud en el trabajo, comité de convivencia laboral, etc.

1.2 Inducción a las áreas:

- A partir del organigrama actualizado se especifican las áreas y las personas con quienes el trabajador requiere interactuar para el desarrollo de su trabajo.

1.3 Contenidos de la inducción al puesto de trabajo:

- Objetivos del cargo, funciones, margen de autonomía, resultados e impacto que tiene el cargo, ubicación física del puesto de trabajo, herramientas o equipos, manejo de dificultades más frecuentes, factores de riesgo y mecanismos de control, protocolo de actuación frente accidentes y emergencias.

2. Establecer las necesidades para la reinducción: Se definen las necesidades teniendo en cuenta los siguientes fines:

- Actualizar a los trabajadores sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo
- Ofrecer información sobre cambios organizacionales o actualizaciones en los perfiles de cargo.
- Presentar el puesto de trabajo a los colaboradores cuando se genera rotación de puesto

3. Definir la metodología para la inducción / reinducción: Teniendo en cuenta los siguientes aspectos metodológicos:
 - Definir los recursos humanos, físicos, económicos y el tiempo para la realización de la inducción o la reinducción
 - Definir las técnicas de socialización de la información (Talleres, charlas y recursos de comunicación como audiovisuales, cartillas, folletos, página web, etc)
 - Duración de los procesos de inducción / reinducción
 - Diseñar un cuestionario para evaluar el aprendizaje de los contenidos impartidos de la inducción y un cuestionario para evaluar la calidad del proceso de inducción.
4. Realizar la inducción a la organización, áreas y puestos de trabajo
5. Realizar la reinducción
6. Evaluar el proceso de inducción y reinducción, aplicar los cuestionarios diseñados y utilizar indicadores como:
 - Cobertura: número de trabajadores que asistieron a la inducción / número de trabajadores que ingresaron a la organización
 - Cobertura de reinducción: número de trabajadores que asistieron a la reinducción / número de trabajadores objetivo de la reinducción.

Realizar mejora continua al proceso de inducción y reinducción mediante la definición de planes de mejora en función de los resultados de los indicadores y la actualización de la inducción periódicamente para incluir cambios importantes de la organización.

Acción 6: claridad de rol como pilar del desempeño

Objetivo: Asegurar que los trabajadores que desempeñan el cargo al igual que los que tienen relación jerárquica con el cargo, tengan claridad de los objetivos, responsabilidades, alcance, conductos regulares, criterios de calidad y cumplimiento, procedimientos flujos de información, actuación en caso de urgencia, formas y espacios de relacionamiento mutuo, recursos y herramientas, para el ejercicio de las funciones a cargo.

Población objetivo: Esta acción esta dirigida a los trabajadores que en la evaluación de factores psicosociales obtuvieron un nivel muy alto en la dimensión de consistencia de rol (Forma A). Claridad de rol y retroalimentación del desempeño (Forma B).

Actores involucrados en la implementación:

Responsable de Gestión Humana, Jefe del área a la que pertenece el cargo objeto de intervención, Jefe o trabajadores con los que se establece relación funcional o jerárquica.

Descripción de la acción:

1. Identificar los perfiles de cargo que requieren actualización de acuerdo a los resultados de la evaluación de los factores de riesgo psicosocial.
2. Definir la metodología para actualizar los perfiles y aspectos a incluir en el perfil (Ubicación dentro del organigrama, relaciones jerárquicas y de coordinación, los objetivos y responsabilidades, las funciones, el nivel de autonomía en cada área de responsabilidad, los resultados esperados, las instancias o cargos internos o externos con los que establece relación en función de su trabajo y la competencias que debe poseer quien lo desempeña)
3. Documentación de los perfiles de cargo y validación con el personal que ocupa el cargo y que tiene fuerte relación con el mismo.

4. Socializar al personal involucrado las descripciones actualizadas por medio de procesos de inducción y reinducción.
5. Revisar periódicamente las descripciones del perfil del cargo.

Acción 7: construcción del ajuste persona – trabajo.

Objetivo: Favorecer el ajuste entre el trabajador y el perfil del cargo en términos motivacionales, actitudinales y de competencias personales y laborales.

Población objetivo: Esta acción esta dirigida a los trabajadores que en la evaluación de factores psicosociales obtuvieron un nivel alto y muy alto en las siguientes dimensiones: Demanda de carga forma A, claridad de rol forma B y capacitación en forma A y B.

Actores involucrados en la implementación:

Responsable de Gestión Humana, Jefes del área a la que pertenece los cargos objeto de intervención, coordinador de seguridad, salud en el trabajo y bienestar y profesional encargado de organizar el trabajo y titulares del cargo.

Descripción de la acción:

1. Definir lineamientos para lograr el ajuste persona – trabajo: Para propiciar el ajuste persona - trabajo, el área o responsable de la gestión de recursos humanos debe proceder a analizar el nivel de correspondencia entre la descripción del perfil formalmente establecido y el real, y se procede a su actualización en caso de hallar diferencias.
2. Precisar los cargos a intervenir: Es preciso priorizar la actualización de los perfiles de cargo y en consecuencia debe definirse sobre cuál o cuáles cargos se trabajará en primera instancia, para ello se puede tener en cuenta los resultados de la evaluación de factores psicosociales para definir prioridades.

3. Seleccionar la metodología para el ajuste los perfiles de cargo: Existen múltiples métodos para el levantamiento de la información y para el análisis del cargo, entre los métodos incluyen: observación y entrevista grupal o individual, utilización de cuestionarios, revisión documental y posterior validación por los titulares de los cargos
4. Levantar, analizar o actualizar los perfiles de cargo: Para favorecer el ajuste persona - trabajo, el responsable de recurso humano procederán a realizar el levantamiento de información a fin de analizar y actualizar los perfiles de cargo, en los cuales se incluyan los siguientes aspectos básicos: funciones, habilidades, conocimientos, nivel educativo y competencias asociadas.
5. Identificar el grado de ajuste entre el trabajador o candidato y el perfil del cargo: En esta fase se verifican las características y competencias de los trabajadores internos y se identifica el grado de ajuste entre la persona y los requisitos del cargo. Para realizar este proceso se tienen en cuenta información derivada de diversas fuentes tales como: batería de instrumentos psicotécnicos, entrevistas, metodología para análisis y valoración situacional de competencias (assessment center¹⁵), resultados de la evaluación de la gestión o del desarrollo, entre otros. Estas herramientas deben dar cuenta de las competencias individuales y de los factores motivacionales de los trabajadores.
6. Realizar actividades para cerrar o minimizar brechas o desfases: Cuando los requerimientos del cargo son superiores a los que cumple el trabajador que lo desempeña, situación que puede obedecer a diversas situaciones tales como que el perfil de cargo es muy especializado o que las exigencias del cargo variaron por reestructuración, cambios tecnológicos o necesidades del servicio, es necesario cerrar las brechas entre el candidato y el perfil del puesto de trabajo mediante acciones de capacitación o entrenamiento en

aula o en sitio de trabajo, o asesoría o acompañamiento de un colega o jefe que actúe como facilitador.

Es importante que la labor de quienes actúan como facilitadores del desarrollo de un compañero sea reconocida, tanto en la retroalimentación de su gestión como al interior del grupo de trabajo y de la organización, a través de diversos medios como el boletín interno, una circular, la cartelera, la página intranet, en reuniones, etc. es necesario tener en cuenta que el proceso de entrenamiento que realiza el facilitador implica dedicación de tiempo y esfuerzo, se recomienda que se disminuya la carga laboral, sea posponiendo algunas actividades o redistribuyéndolas temporalmente al interior del grupo de trabajo. Si por el contrario las competencias del trabajador resultan superiores a las exigidas por el cargo, sea desde el momento en que lo asume o como resultado de un cambio en el contenido del trabajo, o de su propio crecimiento y formación, se sugiere buscar alternativas que compensen ese desfase, con mecanismos tales como la incorporación a otros proyectos estando en el mismo cargo, o la ubicación en otra posición en la que tenga más desarrollo; desfase puede también corresponder a un cargo que se proyecta a futuro, en el que se requiere a un trabajador con un perfil personal y profesional sobredimensionado para el cargo actual, pero con posibilidades de proyección.

7. Evaluar la efectividad de la construcción del ajuste persona – trabajo: El jefe inmediato será el responsable de efectuar el seguimiento en el día a día al trabajador para verificar el grado de ajuste entre éste y su cargo. Puede apoyarse en observación y en interacción o retroalimentación directa al trabajador.

De otra parte, las áreas de gestión de recurso humano y seguridad y salud en el trabajo serán responsables de efectuar seguimiento periódico al trabajador, de identificar y

concertar las acciones de ajuste que se requieran para propiciar la superación de las dificultades detectadas y de favorecer su ajuste productivo y satisfactorio. Para facilitar el resultado se propone que se efectúe una entrevista de seguimiento en la primera quincena y posteriormente dos seguimientos más, espaciados en el tiempo. En estos seguimientos se analizan los resultados con el trabajador y el jefe inmediato, y se acuerdan ajustes si fueren necesarios.

8. Efectuar mejoras al proceso para reforzar o preservar el ajuste persona – trabajo: Con base en los resultados de la evaluación y si persiste algún tipo de brecha en términos de competencias, se determinará si se requiere introducir ajustes en el perfil del cargo o brindar mayores posibilidades de cualificación al trabajador.

Las modificaciones derivadas de la dinámica de la organización, de cambios en la estructura organizacional, cambios tecnológicos o de procesos, pueden llevar a que el perfiles deban ser actualizados. En todo caso, aún en ausencia de tales condiciones, se recomienda que sean revisados por lo menos cada dos años.

Acción 8: seguimiento y retroalimentación de la gestión.

Objetivo: Incorporar el seguimiento y la retroalimentación de la gestión como prácticas habituales en la relación de los jefes con su grupo de trabajo.

Población objetivo: Esta acción esta dirigida a los trabajadores que ejercen cargo de dirección, jefatura o coordinación.

Actores involucrados en la implementación: Responsable de Gestión Humana, coordinador de seguridad, salud en el trabajo y bienestar, directores, jefes y coordinadores de áreas y

profesionales idóneos en procesos de coaching, asesoría, consultoría en procesos de evaluación de la gestión.

Descripción de la acción:

1. Definir criterios para el seguimiento y la retroalimentación: El proceso de seguimiento consta de dos momentos: el que se efectúa en el día a día y el que se hace de manera periódica y sistemática con intervalos de tiempo amplios.

La retroalimentación en cualquiera de los dos momentos debe ser respetuosa y debe garantizar objetividad, equidad y transparencia. La evaluación debe soportarse en criterios claros, orientados al desarrollo y la mejora, estar unificados en el grupo de directivos y jefes, y además deben ser conocidos por las personas. Para unificar los criterios para el seguimiento y la retroalimentación de la gestión se sugiere realizar reuniones con los directivos y jefes, lideradas por el área o responsable de la gestión del talento humano.

2. Formar y asesorar a los jefes para el seguimiento y la retroalimentación de la gestión:

Con el propósito de unificar criterios y desarrollar habilidades en los directivos y jefes para realizar el seguimiento y retroalimentar la gestión de sus colaboradores, se puede acudir a una capacitación a una asesoría centrada en el uso de la técnica de retroalimentación. Preparar la retroalimentación: Para que la retroalimentación resulte efectiva se requiere que:

- Se realice en un lugar que garantice privacidad, incluso si se trata de retroalimentar a un grupo.
- Sea oportuna, es decir temporalmente lo más cercana posible al momento de ocurrencia de los eventos que dieron lugar a ella.

- Se disponga de tiempo para el intercambio de información, análisis y discusión alrededor de todos los aspectos objeto de seguimiento y retroalimentación.
 - Se inicie destacando los aspectos positivos y se estimule la participación del trabajador en la identificación de los aspectos susceptibles de mejora mediante un diálogo centrado en la identificación de opciones para el desarrollo.
 - Se describan objetiva y respetuosamente los comportamientos o hechos que requieren un diálogo particular, siempre evitando juicios de valor.
 - Se verifique la claridad de la información entre las dos partes implicadas en el diálogo, así como las causas de los aspectos que deban mejorarse en el contexto de una conversación propositiva para concretar alternativas de solución.
 - Se establezcan metas y fechas de seguimiento para verificar los cambios y hacer ajustes si fuere necesario.
3. Efectuar el seguimiento y la retroalimentación de la gestión: Las personas que tienen cargos de jefatura o coordinación efectúan frecuentemente el seguimiento y la retroalimentación a la gestión de sus colaboradores, señalando los aciertos y generando reflexiones y acciones de mejora sobre los aspectos que así lo ameriten. Como complemento se efectúa la retroalimentación periódica de la gestión, la cual debe ser consensuada y basada en los hallazgos del seguimiento del día a día.
4. Establecer compromisos y fechas de seguimiento: Tanto en la retroalimentación frecuente como la periódica se identifican las causas que incidieron en el desempeño y sobre ellas se trabaja, sea para mantenerlas o para modificarlas según sea el caso, y se definen compromisos y fechas de cumplimiento.

Durante las reuniones de seguimiento se analiza el avance de los acuerdos, se identifican

los obstáculos y sus causas y se acuerdan nuevas acciones de mejora; estas últimas deben quedar documentadas.

5. Definir actividades para mejorar del proceso de seguimiento y retroalimentación: A la luz de los avances y dificultades del proceso de seguimiento y retroalimentación se definen e implementan acciones de mejora.

Acción 9: diseño y fortalecimiento del plan de formación de los trabajadores.

Objetivo: Propiciar el ajuste entre las exigencias de la tarea y de la organización, con los conocimientos y competencias del personal, y ofrecer oportunidades para su desarrollo.

Población objetivo: Esta acción esta dirigida a todo el personal de la organización

Actores involucrados en la implementación:

Responsable de Gestión Humana, Jefes de todos los niveles, trabajadores de la organización.

Descripción de la acción:

1. Definir alcance y estructura del plan de formación:

La organización, a través del área o responsable de recursos humanos, establece la política de formación y desarrollo de competencias de los colaboradores. De otra parte también define el alcance y estructura del plan de formación a la luz de las necesidades.

La fase de planeación se realiza con el apoyo del coordinador de seguridad y salud en el trabajo y la participación de los jefes y trabajadores.

2. Definir contenidos del plan de formación:

En este punto el área encargada de recursos humanos con el apoyo de las persona que la organización considere pertinente, analiza la relación de los diferentes cargos con la misión organizacional e identifica los contenidos mínimos del plan de formación. Para

enriquecer el análisis se consulta información documental como los perfiles de cargo, el plan estratégico de la organización, etc.

Una vez se hayan definido las competencias de los cargos, esta información se confronta con los resultados de la gestión del desempeño y se identifican las competencias (de conocimiento y de habilidades) que la persona tiene desarrolladas, así como las carencias. Otras de entrada para establecer el plan de formación son los análisis de problemas en el puesto o departamento, observación, encuestas o grupo focales así como los requisitos establecidos en la normatividad que aplica para económico al que pertenece la organización (matriz que puede ser suministrada por el área de seguridad y salud en el trabajo)

3. Jerarquización de necesidades y estructurar el plan de formación:

Después de la detección de necesidades, es necesario analizarlas y clasificarlas con el fin de determinar cuáles cursos de capacitación se diseñarán y con qué prioridades se impartirán, elaborando una programación. Se debe precisar los contenidos y alcance y se plantean orientaciones metodológicas y pedagógicas para la formación. El contenido del plan de formación debe incluir también los aspectos referentes a la seguridad y salud en el trabajo. También es necesario definir metodología de evaluación seleccionando las capacitaciones que se evaluarán.

4. Implementar el plan de formación:

El área o responsable de recursos humanos y los jefes son los encargados de designar y distribuir los grupo de trabajadores para que participen en las actividades de formación de acuerdo con el cronograma establecido asegurando el acceso a los recursos físicos, humanos y tecnológicos necesarios

5. Monitorear el avance e impacto del plan de formación

El beneficio de la acción de formación se hará visible a través del monitoreo del desarrollo de las habilidades para el trabajo, las cuales se reflejan en los resultados del mismo. Adicionalmente se requiere evaluar la cobertura (participación de los trabajadores en las actividades de formación planeadas para ellos), el cumplimiento (realización de todas las actividades propuestas para el período), la calidad e impacto del plan en la población (mejora en el desempeño de los trabajadores).

6. Fortalecer y mejorar el plan de formación e incluir nuevos contenidos. Es necesario analizar los resultados de los indicadores y tomar decisiones de mejora.

Acción 10: fomento de mecanismos formales de comunicación-

Objetivo: Asegurar que los trabajadores de todos los niveles y las directivas de la organización, reciban información relevante, oportuna y suficiente, acerca de los asuntos de interés tanto general como particular para facilitar el desempeño y el logro de la misión y los objetivos de las áreas y los procesos.

Población objetivo: Esta acción esta dirigida prioritariamente a los trabajadores que en la evaluación de factores psicosociales forma B obtuvieron un nivel alto y muy alto en la dimensión de Claridad de rol sin embargo es extensiva para todos los trabajadores.

Actores involucrados en la implementación:

Responsable de Gestión Humana, Jefes del área a la que pertenece los cargos objeto de intervención, coordinador de seguridad, salud en el trabajo y bienestar y trabajadores de todos los niveles.

Descripción de la acción:

1. Establecer los lineamientos de la comunicación formal: Las directivas de la organización, en conjunto con el área o responsable de la gestión del talento humano definen los criterios que guían la comunicación formal y además garantizan los recursos necesarios para gestionar la comunicación en la organización.
2. Definir la estrategia comunicativa: Para diseñar la estrategia comunicativa se sugiere el uso de una metodología participativa que defina lo siguiente:
 - Contenido de la comunicación en vía ascendente: información de necesidades, expectativas, inquietudes y problemas laborales de diversa índole, presentación de ideas y propuestas a la organización.
 - Contenido de la comunicación en vía descendente: objetivos, funciones y alcances de los procesos y las tareas, avance de los objetivos de la organización, cambios del contexto en que se desenvuelve la misión e impacto en los trabajadores.
 - Destinatarios de la comunicación según sea el contenido de la información.
 - Frecuencia de la comunicación, medios y uso de cada uno.
 - Características del público objeto de la información y medios de preferencia.
 - Utilización de mecanismos de comunicación, por ejemplo reuniones periódicas, buzón de sugerencias, encuestas, informes anuales, periódicos, boletines, manuales, cartas personales, correo electrónico, carteleras, medios electrónicos como la web e intranet.
 - Manejo de imagen corporativa en los medios de comunicación.
3. Dar a conocer los lineamientos y la estrategia comunicativa formal: En la inducción y en la reinducción de los trabajadores se informa acerca de los lineamientos y la estrategia

comunicativa formal y se les invita a utilizarla. Si se presentan cambios también se informa oportunamente.

4. Implementar la estrategia comunicativa: La organización debe poner en marcha los lineamientos y la estrategia comunicativa, teniendo presente que la comunicación formal será eficaz si la información cumple con siguientes atributos:
 - Claridad y precisión en los contenidos para asegurar su comprensión.
 - Accesibilidad para todas las personas que la necesiten.
 - El uso de diversos canales de comunicación suele ser necesario según el público a quien se orienta y la fluidez que se requiera.
 - Oportunidad de la información en función de los objetivos de la comunicación.
 - Relevancia del contenido para provocar interés en quienes se comunican.
 - Evitar rumores por desinformación sobre los cambios, explicando las ventajas y retos.
 - Ofrecer retroalimentación a los trabajadores frente a inquietudes relacionadas con la información recibida.

Una vez se implementan los mecanismos formales de comunicación se requiere seguimiento y ajustes cuando sean necesarios.

5. Formar para comunicar eficazmente: Se propone iniciar con la formación de los jefes quienes bajarán los contenidos en cascada a sus grupos de trabajo. La formación debe contemplar ejercicios para desarrollar la habilidad de la comunicación y el manejo del lenguaje no verbal que acompaña a la comunicación oral, entre otros.
6. Hacer seguimiento y evaluar el avance y la efectividad de la acción para el fomento de mecanismos formales de comunicación: El seguimiento está a cargo del área o

responsable de la gestión de recursos humano; para ello es útil realizar grupos focales que ayuden a identificar las fortalezas, barreras y opciones de mejora en la comunicación formal. Implementar las mejoras que se requieran luego del seguimiento a los mecanismos formales de comunicación: El área o responsable de la gestión del recurso humano define e implementa planes de acción en función de los resultados del seguimiento.

7. CONCLUSIONES

En el presente proyecto se diseñó un modelo de intervención primaria para minimizar los factores de riesgo psicosocial identificados en nivel alto y muy alto en los trabajadores del área administrativa de una empresa de servicios temporales en la ciudad de Bogotá, dicho modelo propone diez (10) acciones de intervención que buscan minimizar las causas generadoras de factores de riesgo psicosocial, identificadas de acuerdo al análisis de los resultados de la batería de instrumentos para la evaluación de riesgo psicosocial; que de acuerdo a la forma A, son cinco (5) las dimensiones entre las que se encuentran: Demandas de carga mental, consistencias de rol y demandas emocionales pertenecientes al dominio Demandas del trabajo; Reconocimiento y compensación perteneciente al dominio de Recompensa y Capacitación perteneciente al dominio de control sobre el trabajo y que de acuerdo a la forma B son cuatro (4) las dimensiones que requieren intervención necesaria de manera inmediata, entre las que se encuentran: Demandas emocionales perteneciente al dominio de demandas del trabajo; Claridad de rol perteneciente al dominio de Control sobre el trabajo; Retroalimentación del desempeño perteneciente al dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y Capacitación perteneciente al dominio de control sobre el trabajo.

Se plantean diez (10) acciones de intervención primaria, enfocadas a controlar ciertas condiciones al interior de la organización que son generadoras de factores de riesgo psicosocial, que buscan la implementación de prácticas administrativas que generen ambientes de trabajo saludables, las acciones que se proponen se orientan exclusivamente sobre las causas de los factores de riesgo psicosocial, con una intervención de tipo primaria, que se busca controlar los riesgos que están presentes en la organización para disminuirlos o eliminarlos; por lo tanto implica cambio en las decisiones administrativas que permitan una buena aplicación de las

diferentes prácticas del talento humano que ayudan no solo a mejorar la productividad de la organización sino que también tiene efectos sobre los factores de riesgos psicosocial laboral.

Cada una de las acciones tiene un objetivo concreto, los responsables de su ejecución y la personas a impactar, los acciones concretas de ejecución y los mecanismos de seguimiento para conocer si están logrando los resultados esperados de cada acción.

8. RECOMENDACIONES

La intervención de los riesgos psicosociales no son acciones aisladas, es un proceso, que se debe seguir en el tiempo, que debe ser continuo y que implica seguimiento; esta propuesta se enfoca a una intervención de tipo primario que debe ser complementada con otras intervenciones de tipo secundario o con acciones de promoción y prevención de factores de riesgos psicosocial, que permitan tener una continuidad a través del tiempo.

Es importante la participación y el compromiso de las directivas para que las estrategias que se implementen sean viables y se vayan incorporando en la cultura organizacional, el apoyo por parte de la Gerencia en la mejora de las prácticas de la gestión humana debe ser comunicado a toda la organización, en la que sea clara la asignación de recursos y el apoyo para la generación de los cambios interdisciplinarios que sean necesarios. Adicionalmente debe haber sinergia entre todos los miembros de la organización donde se asegure que todos participen activamente, que permitan tener una perspectiva holística e integral, que permitan conocer el comportamiento organizacional de manera multicausal.

REFERENCIAS

- Aranda, C., Pando, M., Ronquillo, J. (2014). Confiabilidad y validez de una guía de identificación sobre factores psicosociales en trabajadores mexicanos de diversos giros laborales. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 25-38.
- Benavides,G.,Gimeno,D., Benach,J., Martínez, J.,Jarque,S.,Berra,A., Devesa.,J (2002). Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112002000300005
- Bernal,C.(2016). Metodología de la investigación. Colombia: Editorial Pearson.
- Caicedo, D., Ehrmann, M., Vergara, A., Parra.,L (2012). Riesgos Psicosociales Intralaborales y Estrés en el Área de Logística de Una Empresa Multinacional del Sector Manufacturero. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*. 2,(2), 18- 20. Recuperado de: <http://revistasojs.unilibrecali.edu.co/index.php/rcso/article/view/64>
- Gómez, M (2012). Ventajas de evaluar los riesgos psicosociales. Recuperado de: <https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2012/ventajas-evaluar-riesgos-psicosociales>
- González, M.,(2015) Gestión del estrés laboral: Modelo Siegrist. Recuperado de: <http://www.prsformacion.com/gestion-del-estres-laboral-modelo-siegrist/>

HRM Chanel. 30 de Junio de 2017. ¿ Como intervenir los riesgos psicosociales laborales?.

[Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=ysPABcprkWc>

HRM Chanel. 03 de abril de 2017. Introducción a los riesgos psicosociales laborales. [Archivo

de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=zf2qXsRwLzU>

HRM Chanel. 8 de mayo de 2017. Modelo desequilibrio esfuerzo recompensa. [Archivo de

video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=jTaKv90NzF03>

Juárez, A., Vera, A., Gómez, V., Canepa, C., Schnall, P.(2008). El Modelo Demanda/Control y

la Salud Mental en Profesionales de la Salud: Un Estudio en Tres Países Latinoamericanos.

Recuperado de: <http://factorespsicosociales.com/segundoforo/simposio/Juarez-Vera-Gomez-et al.pdf>

Laura Constanza LOPEZ PEDROZA. 17 de abril de 2017. Semáforo Riesgo Psicosocial – Clase

15 de abril. [Archivo de video]. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=5szyl41iLPI>

Masilla, F., (2012) Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica. Madrid:

Editorial Academia Española.

Martínez, J. M. (2004). Estrés Laboral: Guía para empresarios y empleados. Madrid: Pearson

Educación S.A.

Ministerio de la Protección Social, MPS. (2010). Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, Recuperado de:

<http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Estudios/Bateria-riesgopsicosocial-1.pdf>

Ministerio de la Protección Social. (2008). Resolución 2646 Recuperado de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>

Ministerio de trabajo (2015). Promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora. Guía técnica General. Bogotá: Fundación cultural Javeriana de Artes Gráficas – Javegraf.

Ministerio de trabajo (2015). Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral. Bogotá: Fundación cultural Javeriana de Artes Gráficas – Javegraf.

Navarro, R., Ucros, M. (2014). Factores de riesgo psicosocial y niveles de estrés en trabajadores administrativos de la Universidad de la Costa CUC. Recuperado de:

<http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/bitstream/handle/11323/262/tesis.pdf?sequence=1>

Organización Internacional del trabajo (2016). Estrés Laboral. Recuperado de:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/genericdocument/wcms_475146.pdf

Prax. 29 de Julio de 2015. Modelo demanda control apoyo social. [Archivo de video].

Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=28IvVPRgORM>

Prado, J. (2013). Modelo demanda – control – apoyo social de Karasek. Recuperado de:

<https://www.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/modelo-demanda-control-apoyo-social-de-karasek/>

Prado, J. (2013). Modelos de Investigación del estrés: Esfuerzo – Recompensa de Siegrist.

Recuperado de: <https://www.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/modelos-de-investigacion-del-estres-esfuerzo-recompensa-de-siegrist/>

Peiró, J. (2001). El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva. Recuperado de:

http://comisionnacional.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_IN_SHT/2001/13/seccionTecTextCompl2.pdf

Udiz, G.(2014). Tres pasos para enriquecer un puesto de trabajo. Recuperado de:

<https://blog.sage.es/economia-empresa/tres-pasos-para-enriquecer-un-puesto-de-trabajo/>