

GUÍA DE CAPACITACIÓN PARA LOS ASESORES DE LAS OFICINAS DEL BANCO  
DE OCCIDENTE

JOHN NICOLÁS RODRÍGUEZ PEREA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN EN SALUD OCUPACIONAL

BOGOTÁ D.C.

2017

GUÍA DE CAPACITACIÓN PARA LOS ASESORES DE LAS OFICINAS DEL BANCO  
DE OCCIDENTE

JOHN NICOLÁS RODRÍGUEZ PEREA

DOCUMENTO RESULTADO DE TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL  
TÍTULO DE ADMINISTRADOR EN SALUD OCUPACIONAL

DIRECTOR: PS. ELIANA ORTIZ ARCINIEGAS

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN EN SALUD OCUPACIONAL

BOGOTÁ D.C.

2017

### **Dedicatoria**

En recuerdo de mí querida abuela Myriam.

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa con salud y bienestar además de haberme guiado en el transcurso de mi vida

Las enseñanzas y aprendizajes en mi vida de mis padres y maestros.

Y en especial Jessica mi hermana como símbolo hermoso y amplio significado de lo que es vida.

### **Agradecimientos**

Le doy gracias al Banco de Occidente por su colaboración y participación en el desarrollo de este proyecto, a la Universidad Minuto de Dios por darme la oportunidad y posibilidad de estudiar esta carrera, en especial a la Profesora Eliana Ortiz por su apoyo a lo largo de esta asignatura junto a su tiempo, paciencia y conocimientos transmitidos y a los profesores que participaron en mi proceso académico.

## Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos.....	4
Lista de figuras .....	7
Lista de Tablas.....	8
Resumen .....	9
Introducción.....	10
1. Problema.....	11
1.1 Árbol del Problema.....	11
1.2 Descripción del Problema.....	12
1.3 Formulación o pregunta Problema.....	13
2. Objetivos.....	14
2.1. Objetivo general.....	14
2.2 Objetivos Específicos .....	14
3. Justificación .....	15
4. Marco Referencia .....	17
4.1 Marco Legal .....	17
4.2 Marco investigativo .....	18
4.3 Marco Teórico.....	22
5. Metodología.....	29
5.1 Enfoque y alcance de la investigación .....	29

5.2 Cuadro resumen de objetivos, actividades, herramientas y población .....	31
5.3 Descripción detallada del diseño metodológico desarrollado para el logro de los objetivos.....	32
6. Presupuesto.....	34
7. Resultados.....	35
8. Conclusiones.....	42
9. Recomendaciones .....	43
Referencias Bibliográficas.....	44
Anexos .....	48

## Lista de figuras

Figura 1. Árbol del Problema .....	11
Figura 2. Resultados encuesta preguntas 1 y 2.....	35
Figura 4. Resultados encuesta preguntas 8 y 9.....	36
Figura 3. Resultados encuesta preguntas 3 y 4.....	36
Figura 5. Resultados encuesta preguntas 15 y 19.....	37
Figura 6. Resultados entrevista pregunta 1.....	38
Figura 7. Resultados entrevista pregunta 4.....	39
Figura 8. Resultados entrevista pregunta 5.....	40

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Marco legal.....	17
Tabla 2. Cuadro resumen.....	31
Tabla 3. Tabla de presupuesto .....	34

## **Resumen**

El proyecto se desarrolló con base en la necesidad de fortalecer el proceso de capacitación de productos que ofrece el Banco de Occidente, los cuales al momento de la atención al público supera los recursos o conocimientos que cuentan los asesores de servicio de las oficinas; por consiguiente, esta situación, causa aumento de carga mental en los funcionarios. Como objetivo general se planteó la necesidad de diseñar una guía de capacitación para que pueda apoyar la exigencia requerida en el cargo y así llevar un manejo favorable de este factor de riesgo psicosocial, de tal manera que para la investigación se adoptó una metodología mixta con un diseño triangular concurrente que se usó como herramienta inicial; una encuesta a los asesores, al ser aplicada se buscó recoger datos con el fin de identificar las necesidades presentadas en el proceso de formación y los posibles desencadenantes de la carga mental por medio de valores cuantificables y sólidos; posteriormente, se dispuso establecer una ruta para conocer que producto presentaba más dificultad en los procesos de las oficinas, para esto se utilizó como herramienta una entrevista con líderes de oficina para conocer perspectivas de la problemática y finalmente se determinó que el producto tarjeta de crédito requiere de una intervención, por lo cual, se diseñó una guía con la intención de desarrollar métodos de fortalecimiento y apoyo, que permita mejorar la experiencia laboral a los colaboradores y finalmente pueda servir como estrategia manejando la carga mental que se presenta en los funcionarios.

## **Introducción**

En esta área del banco se ha evidenciado los inconvenientes, y los riesgos psicosociales, de atención y de manejo del tiempo en el trabajo en detrimento del servicio al cliente, con estos factores y necesidades, se busca analizar y determinar los factores y el aumento de la carga mental de los asesores de oficina del banco de Occidente, que a su vez es causado por factores intralaborales, y el desconocimiento de las tareas a desarrollar por parte de los funcionarios en cuestión, también encontramos falencias en el proceso conceptual y de conocimiento de los proceso o productos asociados a las capacitaciones del área de Recursos Humanos.

Este documento permite buscar, identificar, y establecer puntos y aspectos críticos desde el punto de vista de los asesores de oficina y de los conceptos básicos y de aprendizaje que ha elaborado el banco para la venta de sus productos y servicios.

Estableciendo y cumpliendo con los parámetros y objetivos que se han definido para lograr un mejoramiento de esta área de trabajo, se pretende diseñar, estudiar, analizar y elaborar una guía que permita a los funcionarios entender con claridad y facilidad que producto o servicio esta vendiendo, permitiendo adquirir destrezas y comprender claramente las necesidades del cliente y lograr colocar un producto o servicio adecuado a lo que quiere el cliente.

El desarrollo de su labor lograra disminuir las cargas mentales y laborales en beneficio del empleado, el cliente y finalmente del banco.

## 1. Problema

### 1.1 Árbol del Problema

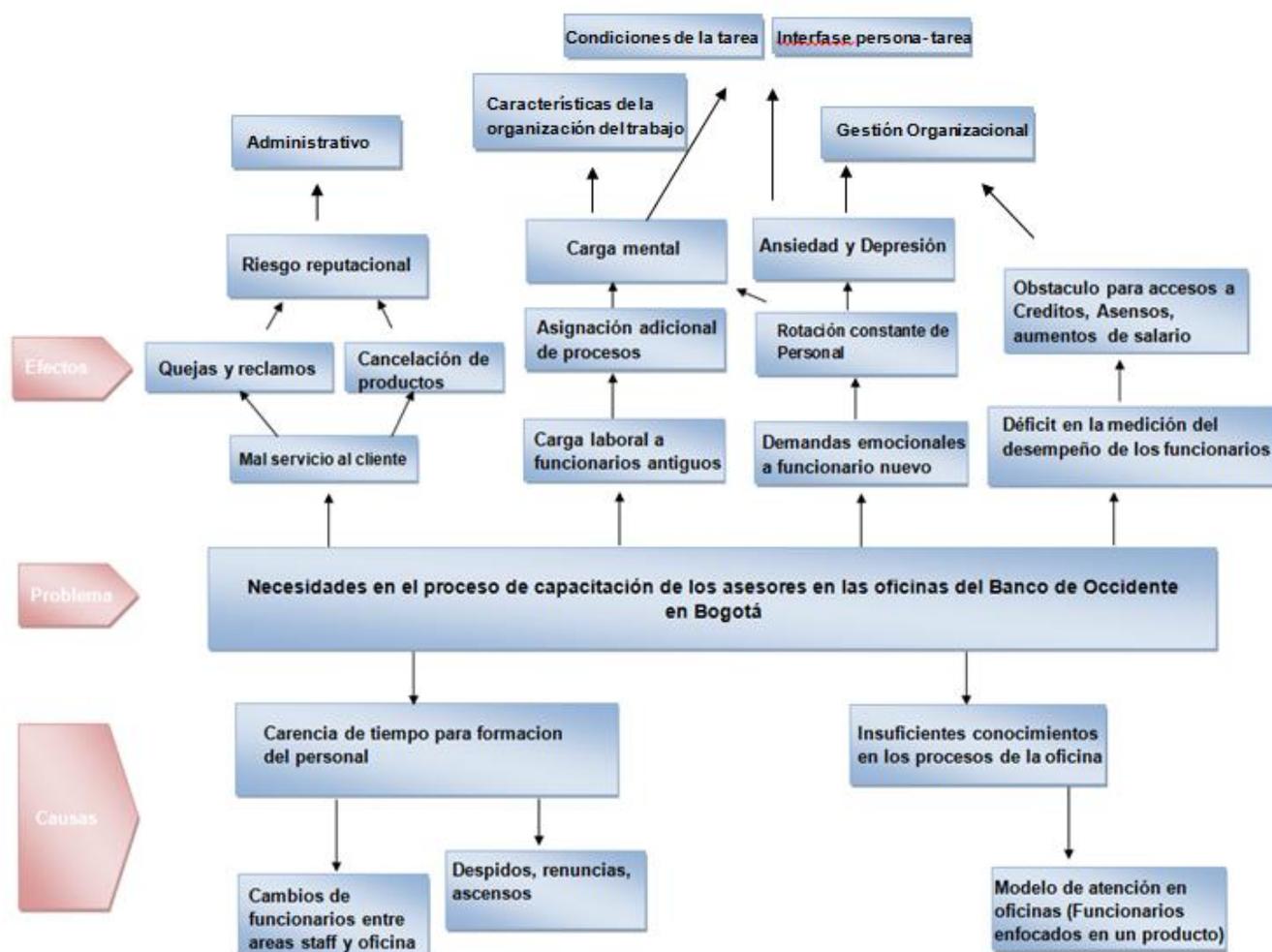


Figura 1. Árbol del Problema

## **1.2 Descripción del Problema**

La globalización es un sistema que promueve la integración entre los países, la cual trae consigo la búsqueda e implementación apresurada del conocimiento, desarrollo de los procesos y actividades que se han establecido para la gestión y la evolución económica de las naciones. Es así como Colombia es considerada el diamante en bruto de América latina, donde su fuerza laboral es uno de los agentes que potencializa el desarrollo económico, el crecimiento industrial y comercial fortaleciendo la inclusión del país en el primer mundo haciéndolo competitivo (Banco Interamericano de Desarrollo, BID, 2001).

Por lo anterior, uno de los sectores económicos que más le apuesta al recurso humano es el sector financiero, debido a que toma como disposición y desarrollo empresarial la introducción de una fuerza laboral que cumpla requisitos de alta competitividad y que permita crear una imagen positiva de la institución, logrando fidelización de los clientes, alcanzando las metas establecidas para depósitos y colocaciones generando una mayor rentabilidad a sus accionistas.

De acuerdo a los indicadores trimestrales de quejas y reclamos contra entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia (en este caso los bancos), para el trimestre de Octubre - Diciembre del 2016 se recibieron 255.091 inconformidades, donde 55.588 de éstas hace referencia a motivos como indebida atención al consumidor financiero-servicio, 25.397 a aspectos contractuales (incumplimiento y/o modificaciones) entre otros.

Por lo tanto, se evidencia que los requerimientos van orientados principalmente a la información inadecuada prestada por los funcionarios de las entidades financieras en las

diferentes estancias de la gestión comercial, esto ha ocasionado una carga mental detonada por el estrés en el momento en que el empleado observa una situación cotidiana de reclamo, requerimiento o asesoría que puede llegar a superar los recursos o conocimientos con los que cuenta y por tal motivo pone en riesgo su bienestar personal, debido a las exigencias del empleador a sus colaboradores con el objetivo de continuar con la búsqueda para alcanzar sus metas institucionales (Lazarus y Folkman, 1986).

Dicha situación evidencia la necesidad de establecer, definir y crear un método que permita capacitar a los empleados dentro de las oficinas para que el proceso laboral vaya de la mano con el proceso de inducción del personal y así responder a las necesidades de los clientes y disminuir la carga mental ejercida a los empleados.

### **1.3 Formulación o pregunta Problema**

¿Una guía de capacitación en producto o proceso operativo puede fortalecer la formación de los asesores de las oficinas del Banco de Occidente en Bogotá como estrategia de manejo para la carga mental de su cargo?

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Crear una guía de capacitación en producto y proceso operativo crítico que fortalezca la formación de los asesores de las oficinas del Banco de Occidente en Bogotá como estrategia de manejo para la carga mental de su cargo.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las necesidades del proceso de formación como posibles desencadenantes de la carga mental de los asesores que ingresan en las oficinas del Banco de Occidente en la ciudad de Bogotá.
- Establecer la ruta para el producto que requiere la capacitación de los asesores para el manejo de la carga mental.
- Diseñar la guía de capacitación que permita el manejo de la carga mental.

### 3. Justificación

El proceso de capacitación en las empresas identifica, explora y define cuál es la mejor manera de desarrollar las habilidades de los trabajadores lo cual conlleva a la eficiencia en los procesos laborales. En la actualidad la mano de obra en América Latina presenta una considerable demanda, aunque aún no genera competitividad debido a que gran parte de la población de trabajadores no se encuentra cualificada. “(...) Adicionalmente, no existe una conexión clara entre las necesidades del sector público y la formación profesional, lo cual constituye una limitación para el desarrollo económico del país” (Melo L.A., Ramos J. E., Hernández P. O. 2014, P. 2).

Estas situaciones ocasionan que en el momento de desempeñar sus actividades diarias los empleados presenten dificultades como el no tener tiempo suficiente para el desarrollo de sus tareas, trabajar bajo presión y manejar plazos estrictos en las entregas de actividades encomendadas. Lo anterior es una situación de los trabajadores que concuerdan con las encuestas nacionales desarrolladas por el Ministerio del Trabajo (2013), donde describe que “dos de cada tres colaboradores manifestaron estar expuestos a factores psicosociales en su jornada laboral y entre 20 % y un 33% sintieron altos niveles de estrés”.

Con base en la información anterior, se plantea una alternativa que pueda ser implementada en las sucursales del Banco de Occidente en la ciudad de Bogotá como recurso de mejora en los funcionarios operativos en relación a los procesos y conocimientos.

Por lo tanto, este proceso investigativo permite darle el tratamiento especial a una realidad particular, en las sucursales bancarias el servicio al cliente, el cual es un aspecto esencial e importante de primer orden, donde los productos y servicios financieros han pasado a un segundo plano y el servicio ha tomado una importancia relevante y a través de este proyecto se pretende generar un espacio de exploración que permita impactar el proceso de capacitación del personal y generar un manejo de la carga mental a los empleados en el desarrollo laboral.

Finalmente, si no se llegase a aplicar la guía como un método de fortalecimiento para el proceso de capacitación, esto puede ocasionar multas y sanciones a nivel administrativo por el incumplimiento de una de las normas establecidas por la Superintendencia financiera conocida como Sistema Administrativo de Riesgo Operativo - SARO - el cual consiste en gestionar procesos para identificación, administración de los riesgos a los cuales puede ser inmune la organización y así mismo fortalecer junto a un sistema de control este sistema aplicable a todas las entidades financieras (Circular 041 de 2007- SARO), también genera un impacto en la productividad del trabajador debido al vínculo entre la satisfacción y el desempeño el cual se puede evidenciar en un estudio realizado en el 2008 por Riketta (Citado Arnold, J. y Randall, R en el 2012 )sobre la relación causal entre las actitudes del trabajo y el rendimiento , por lo tanto afecta los resultados esperados por la empresa adicionalmente se pueden presentar indemnizaciones o demandas económicas a nivel de recursos humanos por posibles enfermedades desencadenadas por estrés laboral.

## 4. Marco Referencia

### 4.1 Marco Legal

Norma	Institución Normalizadora	Descripción	Año	Aporte
<b>Decreto 614 (Art 2 Lit C)</b>	Ministerio de trabajo y protección social	Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país.	1984	Establece los objetivos de las actividades a desarrollar en la Salud Ocupacional
<b>Resolución 1016 (Art 10 No 12)</b>	Ministerio de trabajo, protección social, de salud	Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.	1989	Establece la prioridad de un sub programa que permita prevenir y controlar enfermedades causadas por el riesgo psicosocial
<b>Decreto 1295 (Art 2 Lit A)</b>	El ministro de gobierno de la república de Colombia	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales	1994	Establece actividades de promoción y prevención riesgos derivados de la organización
<b>Decreto 1227(Título V, Capítulo I)</b>	Ministerio de Protección Social	Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).	2005	Establece sistema nacional de capacitación y estímulos
<b>Ley 1010</b>	Congreso de Colombia	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	2006	Define modalidades y circunstancias que puedan ser consideradas como acoso laboral
<b>Decreto 2020</b>	Ministerio de Educación nacional	Por medio del cual organiza el sistema de calidad de formación para el trabajo	2006	Implementación del sistema de calidad de la formación para el trabajo
<b>NTC-OHSAS 18001</b>	Incontec (Internacional)	Por lo cual se especifica los requisitos para un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional	2007	Aplica términos y definiciones de Salud y seguridad ocupacional
<b>Resolución 2646</b>	Ministerio de protección social	Por la cual se establecen disposiciones y se definen 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.	2008	Define los procesos para la determinación del riesgo psicosocial
<b>Decreto 4108</b>	Ministerio de trabajo	Por el cual se modifican los objetivos y la estructura del Ministerio del Trabajo y se integra el Sector Administrativo del Trabajo	2011	Fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores
<b>Ley 1562 (Art 1.)</b>	Ministerio de trabajo	Por el cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional	2012	Modifica las definiciones en materia de Salud Ocupacional
<b>Decreto 1744 (Sección II, Parte B, Grupo IV)</b>	Ministerio de trabajo	Se expide la tabla de enfermedades laborales	2014	Se incluyen patologías causadas por el estrés
<b>Decreto 1072 (capítulo 11-Atrículo 2.2.4.11.4)</b>	Ministerio de trabajo	Decreto único reglamentario del sector trabajo, compila todas las normas reglamentarias preexistentes en materia laboral	2015	Implementación de sistemas de vigilancia epidemiológica. Obligaciones del contratante

**Tabla 1. Marco legal.**

## 4.2 Marco investigativo

En el riesgo psicosocial se ha evidenciado que se encuentra presente en los funcionarios de las empresas debido a la presión ejercida por la responsabilidad de cargo, cantidad de actividades a desarrollar o una inadecuada formación y capacitación del personal. Teniendo en cuenta las diferentes situaciones que se presentan en los últimos años, Colombia a través de la Resolución 2646 del 2008 se ha buscado identificar, prevenir, controlar y minimizar el impacto de este factor de riesgo así dar un adecuado manejo en las empresas.

En la investigación realizada por el Observatorio de riesgo psicosociales de la Unión General de trabajadores (de aquí en adelante UGT) ejecutada en el año 2011, para las entidades financieras de España, dicho proyecto tuvo como planteamiento realizar una medición de los riesgos psicosociales que se presentan en las entidades de este sector, con el fin de crear medidas preventivas de los factores causantes para dichos riesgos. En este estudio, el método utilizado fue el cuantitativo donde se enuncian cuatro hipótesis, en donde la muestra abarcó a 1.189 trabajadores seleccionados de tipo aleatorio simple donde la herramienta de recolección de información se realizó por intermedio de una encuesta personal cara a cara y online que fue aplicada en 53 provincias donde la mitad pertenece a Madrid 18.2%, Barcelona 11.2%, Granada 9.6% y Valencia 8%.

La encuesta manejó factores de aspecto socio-laboral, sociodemográficos, características propias de la entidad, procesos de reestructuración y cambio organizacional, afectación de la salud, factores de riesgo psicosocial, y allí se identificó que el 30% de los encuestados pueden

realizar un tipo de control en su trabajo con referencia a la distribución de tareas y/o método de trabajo. El 41.2% sufre de presión que ocasionalmente dispone de tiempo suficiente para desarrollar su actividad. El 19.8% presenta totalidad de claridad de las responsabilidades y tareas de su cargo a desarrollar.

Los resultados brindados se compararon con los obtenidos en la VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo realizada en España en diciembre de 2011, allí se logró evidenciar que los riesgos como la ansiedad, alteraciones del sueño, estrés, depresión en el sector financiero son más altos.

Por lo tanto, se tomaron medidas preventivas acordes a los resultados de los análisis donde se logró encontrar que los aspectos ambientales, organizativos de la tarea constituyen los factores de riesgo psicosocial por lo cual conlleva afectaciones en el bienestar de trabajador repercutiendo con los objetivos de las empresas.

Por otro lado, el estudio realizado por la Aseguradora de Riesgos Laborales (de aquí en adelante ARL) Colpatria en el año 2012, por parte de Paola Andrea Velasco psicóloga especialista en Salud Ocupacional, planteó un protocolo de los riesgos psicosociales bajo la legislación colombiana con el fin de ser implementado en las empresas de todo el país.

Para realizar ese proceso la psicóloga usó como método de identificación de los factores de riesgo psicosociales los lineamientos brindados por el comité mixto de la organización mundial de la salud (OMS, de aquí en adelante), el cual consiste en el planteamiento de objetivos respaldados de la parte gerencial con un establecimiento de responsabilidades, para luego ser analizado de manera epidemiológica y así identificar los perfiles de riesgo.

Posteriormente, realizó recomendaciones como medidas de intervención de manera general para las empresas que puedan presentar este riesgo; entre las más relevantes sobresale los entrenamientos en técnicas y habilidades del individuo dando a destacar temáticas de capacitación específicas.

Finalmente, el estudio sobre la percepción del riesgo psicosocial desarrollada en el 2013 por la confederación de empresarios de Aragón España; logra establecer el impacto de los efectos del riesgo psicosocial en la salud.

En este proyecto se establecen como hipótesis inicial que el trabajador percibe el riesgo debido a que está consciente al detectar las condiciones en su entorno o en función de sus tareas, por lo cual entre más perciba el trabajador el riesgo, más se encuentra latente a patologías y efectos negativos del riesgo.

Para este estudio se tuvieron presente variables internas del trabajador como: sexo, edad, formación y variables externas como: comunicación, factor ambiental y nuevamente la formación. Asimismo, establecen que para llevar a cabo una labor y brindar rendimientos en la misma, se debe contar con un plan de formación donde se incluirá la identificación de riesgo psicosocial, mejoras en las necesidades de capacitación y valoración del desempeño de la empresa.

La muestra fue tomada por medio de una encuesta de siete preguntas sobre la percepción general de los riesgos psicosociales y su importancia en la salud; esta herramienta fue aplicada a varias empresas de Zaragoza donde 29 personas encuestadas pertenecían a empresas de servicios. Los datos obtenidos fueron ordenados por importancia percibida de la salud en donde la formación se presenta como el cuarto factor de riesgo con una percepción de 84.45%.

Por lo tanto, llegaron a la conclusión que la formación es una necesidad para gran parte de los trabajadores y sigue siendo un factor que influye para que una empresa sea considerada como saludable.

### **4.3 Marco Teórico**

La OMS en el año de 1956 define salud como: “el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad”.

Posteriormente la misma OMS (s.f.), define la Salud Ocupacional como: “actividad multidisciplinaria que controla y realiza medidas de prevención para cuidar la salud de todos los trabajadores, esto incluye enfermedades y cualquier tipo de accidente”, por lo cual en Colombia por medio del Decreto 614 de 1984 se determinaron las bases para la organización y administración de la salud Ocupacional con el objetivo de mejorar y mantener las condiciones de vida y salud de la población trabajadora. CITA

Luego, la Ley 1562 del 2012 actualiza la definición de Salud Ocupacional como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Dicha Ley tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

En ese orden de ideas, para poder de hablar de los tipos de riesgo se deben tener clara algunas de las definiciones dadas de la palabra riesgo de acuerdo a la ley 1562 del 2012 se define como riesgo como la probabilidad de ocurrencia de una enfermedad, lesión o daño.

Según la NTC –OHSAS 18001 se define riesgo como combinación de la probabilidad de que ocurra un(os) evento(s) o exposición(es) peligroso(s), la severidad de lesión o enfermedad, que puede ser causado por el (los) evento(s) o la(s) exposición(es).

En el Decreto 614 de 1984, en el artículo 2, literal C se clasifica los riesgos como físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.

Posteriormente la GTC 45 en su anexo A, se clasifican los riesgos como físico, biológico, químico, psicosocial, biomecánico, condiciones de seguridad, fenómenos naturales junto a una descripción de los riesgos laborales, aunque se debe aclarar que la tabla que se presenta en la GTC 45 es una guía que permite orientarse en los riesgos laborales más frecuentes y no constituye a una lista exhaustiva de todos los peligros existentes.

Con base en la información anterior, el riesgo base de este proceso investigativo son los riesgos psicosociales, los cuales se han derivado de las deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, así como de un escaso contexto social del trabajo, y pueden producir resultados psicológicos, físicos y sociales negativos, como el estrés laboral, el agotamiento o la depresión (Unión Europea – Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, EU-OSHAS - 2007).

La Resolución 2646 del 2008 en el artículo 6 determina los factores psicosociales intralaborales que deben evaluar los empleadores, con el fin de establecer acciones de promoción de la salud y prevención. Es así como informa los aspectos enmarcados en las categorías de factores existentes en la empresa como lo son:

- a) Gestión organizacional: Se refiere a los aspectos propios de la administración del recurso humano, que incluyen el estilo de mando, las modalidades de pago y de contratación, la participación, el acceso a actividades de inducción y capacitación, los servicios de bienestar social, los mecanismos de evaluación del desempeño y las estrategias para el manejo de los cambios que afecten a las personas, entre otros.
- b) Características de la organización del trabajo: Contempla las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor.
- c) Características del grupo social de trabajo: Comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo.
- d) Condiciones de la tarea: Incluyen las demandas de carga mental (velocidad, complejidad, atención, minuciosidad, variedad y apremio de tiempo); el contenido mismo de la tarea que se define a través del nivel de responsabilidad directo (por bienes, por la seguridad de otros, por información confidencial, por vida y salud de otros, por dirección y por resultados); las demandas emocionales (por atención de clientes); especificación de los sistemas de control y definición de roles.

e) Carga física: Comprende el esfuerzo fisiológico que demanda la ocupación, generalmente en términos de postura corporal, fuerza, movimiento y traslado de cargas e implica el uso de los componentes del sistema osteomuscular, cardiovascular y metabólico, conforme a la definición correspondiente consignada en el artículo 3° de la presente resolución.

f) Condiciones del medioambiente de trabajo: Aspectos físicos (temperatura, ruido, iluminación, ventilación, vibración); químicos; biológicos; de diseño del puesto y de saneamiento, como agravantes o coadyuvantes de factores psicosociales.

g) Interfase persona–tarea: Evaluar la pertinencia del conocimiento y habilidades que tiene la persona en relación con las demandas de la tarea, los niveles de iniciativa y autonomía que le son permitidos y el reconocimiento, así como la identificación de la persona con la tarea y con la organización.

h) Jornada de trabajo: Contar con información detallada por áreas y cargos de la empresa sobre duración de la jornada laboral; existencia o ausencia de pausas durante la jornada, diferentes al tiempo para las comidas; trabajo nocturno; tipo y frecuencia de rotación de los turnos; número y frecuencia de las horas extras mensuales y duración y frecuencia de los descansos semanales.

i) Número de trabajadores por tipo de contrato.

j) Tipo de beneficios recibidos a través de los programas de bienestar de la empresa: Programas de vivienda, educación, recreación, deporte, etc.

k) Programas de capacitación y formación permanente de los trabajadores.

La GTC 45 del 2012 en su objetivo de proporcionar directrices para identificar los peligros y valorar los riesgos de seguridad y salud ocupacional, da la siguiente descripción de lo que se considera Riesgo Psicosocial:

- Gestión organizacional (estilo de mando, pago, contratación, participación, inducción y capacitación, bienestar social, evaluación del desempeño, manejo de cambios).
- Características de la organización del trabajo (comunicación, tecnología, organización del trabajo, demandas cualitativas y cuantitativas de la labor).
- Características del grupo social del trabajo (relaciones, cohesión, calidad de interacciones, trabajo en equipo).
- Condiciones de la tarea (carga mental, contenido de la tarea, demandas emocionales, sistemas de control, definición de roles, monotonía, etc).
- Interfase persona tarea (conocimientos, habilidades con relación a la demanda de la tarea, iniciativa, autonomía y reconocimiento, identificación de la persona con la tarea y la organización).
- Jornada de trabajo (pausas, trabajo nocturno, rotación, horas extras).

Es así como la Organización Internacional del trabajo en 1986 definió los riesgos psicosociales como las interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado y las funciones y necesidades de los trabajadores/as, por otro. Estas interacciones podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a través de sus precepciones y experiencias.

Por otra parte, el factor de riesgo psicosocial está definido como las condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo, según la Resolución 2646 del 2008.

### Capacitación

En el Artículo 6 de la Resolución 2646 del 2008 hace referencia los aspectos mínimos a identificar de los factores psicosociales intralaborales por lo cual en el inciso K el cual determina que se debe desarrollar el programa de capacitación y formación permanente de los trabajadores.

De acuerdo a Chiavenato (2002) dice que: Uno de los principales componentes de las organizaciones es el desarrollo y la investigación como el de activos inteligentes y el servicio, este capital intelectual adquirido por cada trabajador consiste en incluir como capital el cerebro del trabajador donde se incluye el desarrollo de habilidades, conocimiento, información acompañada de las experiencias recibidas en durante el proceso.

He igualmente Chiavenato la capacitación está enfocada al desarrollo de habilidades y competencias en función al cumplimiento de los objetivos de la empresa, en la adquisición de conocimientos para obtener resultados a futuro en el negocio y frente a aspectos de la organización, de la tarea y roles.

Según Dessler y Valera (2001) durante el proceso de la capacitación se refiere a los métodos que son usados para brindar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan o requieren para realizar sus labores, las empresas gastan cerca de \$826 al año, adicionalmente de 28 horas de capacitación a cada funcionario con el objetivo de ver la utilidad en el proceso de evaluación y retroalimentación con consecuente en la eficacia del cumplimiento de las metas organizacionales.

Así mismo Dessler y Valera dan a conocer como actualmente la capacitación tuvo que evolucionar debido a que los programas de mejoramientos buscaran que los funcionarios requieran de habilidades como trabajo en grupo, elaboración, diseño e implementación de graficas e incluso en las empresas que han avanzado tecnológicamente se debe asegurar el conocimiento de diseño y/o fabricación de asistida por computadora

## 5. Metodología

### 5.1 Enfoque y alcance de la investigación

Esta investigación se desarrolló por medio de la metodología mixta. Para Hernández y Mendoza (2008) citados por Hernández, Fernández y Baptista en el 2014, este método representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos cuya finalidad es obtener una mayor variedad de perspectivas del fenómeno: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa) para integrar la información, discutirla de manera conjunta y así realizar inferencias, para un mayor logro del entendimiento del fenómeno estudiado.

Por lo anterior, este proyecto es mixto porque se necesitó indagar sobre información de tipo cuantitativo a través de una encuesta la cual permita analizar el conocimiento de su proceso de formación, las falencias presentadas en el momento de atención al público por falta de conocimiento y finalmente la presencia de carga mental en su entorno laboral; así mismo, se utilizó la entrevista semiestructurada para conocer la percepción (cualitativo) y experiencias por parte de los directivos con sus funcionarios con el fin de analizar toda la información y así formular un proceso de capacitación acorde a las necesidades del contexto.

Por tanto, el alcance para el desarrollo de esta investigación fue por una ejecución concurrente método en que aplica de manera simultánea las actividades, donde ni los datos, ni análisis recogidos del método cuantitativo ni cualitativo son interpretados de manera consolidada con el fin de evitar que una fundamentación de un método sobre otro. (Teddlie y Tashakkori 2006,2009).

Es así como el modelo de diseño de triangulación concurrente fue usado para confirmar y corroborar dos clases de resultados “lado a lado” de acuerdo a la denominación dada por Creswell (2009), y fue optado debido a que se pretende comparar e interpretar los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos de manera simultánea en la investigación con el fin que ningún método intervenga de manera prioritaria o afecte los resultados del otro.

## 5.2 Cuadro resumen de objetivos, actividades, herramientas y población

Objetivo General	Objetivo Específico	Actividades	Herramientas	Población
Crear un programa de capacitación en productos y procesos operativos que fortalezca la formación de los asesores de las oficinas del Banco de Occidente en Bogotá como estrategia de manejo para la carga mental de su cargo.	Identificar las necesidades del proceso de formación como posibles desencadenantes de la carta mental de los asesores que ingresan en las oficinas del Banco de Occidente en la ciudad de Bogotá.	1. Se notifican las variables a evaluar	Encuesta	Asesores de servicio oficina
		2. Se validara si las preguntas resuelven las inquietudes de las variables		
		3. Crear una encuesta que permita recolectar la información actual de las necesidades de capacitación causante(Causante de a carga mental)		
Establecer la ruta para el producto que requiere la capacitación de los asesores para el manejo de la carga mental.		4. Aplicar encuesta a los asesores de oficina	Entrevista	Directores de servicio del norte de Bogotá
		5. Analizar y levantar grafica de los datos recogidos		
		6. Observar las necesidades de acuerdo a los resultados obtenidos		
		1. Formula entrevista		
Diseñar la guía de capacitación que permita el manejo de la carga mental.		2. Aplicar piloto de encuesta a gerente de oficina	Guía	Asesores de servicio oficina
		3. Aplicar entrevista con tiempo de duración 30 min, en horario normal y horario adicional		
		4. Evidenciar la percepción y experiencias del conocimiento de los funcionario		
		1. Priorizar los necesidades acorde los resultados anteriores		
		2. Buscar manuales, procedimientos e información de las necesidades encontradas		
3. Diseñar guía acorde a la información encontrada				
4. Diseñar presentación				
5. Hacer entrega guía con rutas de información que facilite la recolección de la información				

**Tabla 2. Cuadro resumen.**

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

Se llevó a cabo una encuesta de 20 preguntas (ver anexo A) tipo likert donde se tuvo en cuenta variables como la carga mental presentada en oficina y la el grado de preparación sobre el perfil de conocimientos; antes de ser aplicada se solicitó validación y aprobación por parte del director de la oficina para ser ejecutada; esta herramienta fue aplicada en la sede de la Av 82 (Bogotá) del Banco de Occidente a los asesores de edades entre 20 a 30 años de manera individual, virtual y presencial a cada uno, con el objetivo de identificar las necesidades presentadas en el proceso de formación, los cuales pueden ser desencadenantes de la carga mental. El método de escala de valoración de la encuesta va de 1 donde es totalmente en desacuerdo a 5 totalmente de acuerdo.

Para poder establecer una ruta de formación en los procesos de capacitación se realizó una entrevista semiestructurada con siete preguntas establecidas (ver anexo B) cuya prueba piloto se practicó a gerente de oficina el cual posee un rango similar al director de servicio pero enfocado a la parte comercial y fue aprobada. Posteriormente fueron aplicadas a los directores de horario normal y adicional con el fin de añadir a la investigación la perspectiva de los líderes de diferentes horarios frente a los conocimientos de los funcionarios, todo esto va acompañado de registro fotográfico.

Finalmente se priorizó las necesidades encontradas acorde a los resultados de las herramientas mencionadas anteriormente con el fin de desarrollar y presentar unas guías donde a los funcionarios que permitirá facilitar el acceso a los manuales institucionales, con información de

sus debidos anexos y formatos, donde se pueda evidenciar contactos de personal especializados en dicho producto, con su respectiva contingencia, esto con el fin fortalecer la formación de los asesores evitando la carga mental y la multifuncionalidad de cada uno de ellos.

## 6. Presupuesto

Ítem	Precio Unitario (\$)	Cantidad	Tiempo de vinculación (Meses)	Total (\$)
<b>A. Personal</b>				
Director del Proyecto	\$ 1.800.000	1	6	\$ 10.800.000
Subtotal	\$ 1.800.000			\$ 10.800.000
<b>B. Equipos</b>				
Computador	\$ 2.000.000	1	1	\$ 2.000.000
Internet	\$ 58.000	1	6	\$ 348.000
Impresora	\$ 1.500.000	1	1	\$ 1.500.000
Subtotal	\$ 3.558.000			\$ 3.848.000
<b>C. Viajes</b>				
Transporte	\$ 2.000	24	1	\$ 48.000
Subtotal	\$ 2.000			\$ 48.000
<b>D. Materiales</b>				
Fotocopias	\$ 200	150	1	\$ 30.000
Subtotal	\$ 200			\$ 30.000
Total				\$ 14.726.000

**Tabla 3. Tabla de presupuesto**

## 7. Resultados

De acuerdo con los objetivos establecidos para la investigación, las actividades y herramientas utilizadas para la recolección de datos junto análisis de los mismos se evidencia los siguientes resultados:

7.1 Identificación de las necesidades del proceso de formación como posibles desencadenantes de la carta mental de los asesores que ingresan en las oficinas del Banco de Occidente en la ciudad de Bogotá.

En el diagnostico de las necesidades de capacitación se obtuvo en el primer análisis de la encuesta se evidencia que el 29% de los asesores reflejan que conocen sus productos y los beneficios, pero en su mayoría no confirman o afirma con seguridad y se empoderan de los conocimientos de los mismos, para dar un mejor servicio al cliente y así poder confirmar una venta de producto o servicio de una forma más efectiva.



**Figura 2. Resultados encuesta preguntas 1 y 2.**

Para las preguntas desde la 3 a la 6 más del 50% se encuentra totalmente de acuerdo con que han tenido que recurrir un compañero para obtener información adicional, esto va en concordancia con los retrasos o inconvenientes que se pueden presentar en el proceso de servicio

**Figura 3. Resultados encuesta preguntas 3 y 4.**



al cliente y en definitiva con la atención en oficina, donde ya habíamos determinado que dicho retraso en la atención es por la falta de conocimientos y no tienen una forma adecuada y efectiva para adquirir esta información ya sea por sus compañeros de trabajo con más experiencia o buscando el apoyo de áreas especializadas.

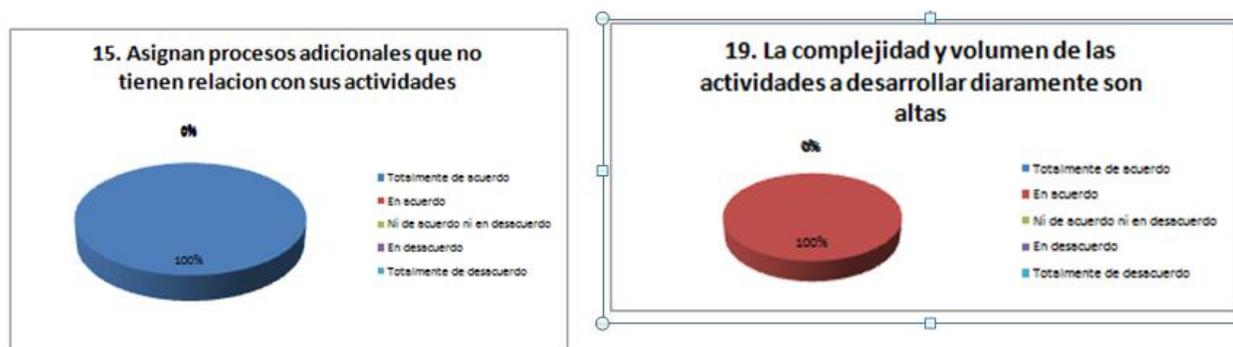
Allí podemos constatar que ante la exigencia del cargo y las mismas exigencia y necesidades de los clientes, todos los funcionarios han tenido que iniciar una búsqueda de conocimientos que les permitan apoyarse, generando una carga laboral a otros compañeros u otras áreas y muchas veces por desconocimiento no encuentran manera de adquirir información de otra manera.



**Figura 4. Resultados encuesta preguntas 8 y 9.**

La respuesta recibida por parte de los asesores de venta se logra evidenciar que todos están de acuerdo con la necesidad de tener retro alimentación y que el producto en donde tiene mayores falencias y requieren un apoyo especial en la colocación del producto tarjetas de crédito.

Para las preguntas entre la 10 a la 14, se determina que el proceso de capacitación y los tiempos que utilizan los empleados para hacer las entregas de los puestos de trabajo y en la asignación de funcionarios nuevos en el cargo no es el adecuado por lo tanto se puede estar recomendando que se brinde un mayor y adecuado apoyo adicional mejorando el manejo del servicio en la oficina.



**Figura 5. Resultados encuesta preguntas 15 y 19.**

De forma contundente es de destacar que el 100% de los asesores encuestados manifiestan que manejan procesos y procedimientos adicionales a su cargo y que el volumen de estas actividades va en detrimento de la forma en que realizan su función principal.

En definitiva se evidencia que se requiere un soporte que ayude en las oficinas y que esto ha generado malestar en todos los funcionarios, las siguientes preguntas van encaminadas a indagar sobre la carga cognoscitiva, el manejo de tiempos y demás indicios que nos permitan determinar el porqué del aumento y deterioro de la carga mental; donde podemos ver que más del 50% de ellos presentan esta sobrecarga. Por lo anterior la carencia de conocimientos y los requerimientos

de las actividades rutinarias de los empleados como los son la minuciosidad, el volumen y primordialmente demanda cognoscitiva son desencadenante de la carga mental. Para mayor información de los resultados de la encuesta (ver anexo C).

7.2 Establecidas la ruta para el producto que requiere la capacitación de los asesores para el manejo de la carga mental.

En la entrevista realizada se percibe que los directores de servicio están de acuerdo con que el proceso de formación requiere un seguimiento que asegure el proceso de formación y la funcionalidad de ellos en la oficina.

Preguntas	Entrevista 1	Entrevista 2
¿Qué opina de la formación que realiza recursos humanos con los asesores de servicio?	Deficiente, debido a que se enfoca en la parte teórica y no validan el proceso productivo ni realizan un seguimiento acorde.	No es la correcta debido a que presenta un inconveniente debido que no asegura que en verdad comprendan los procesos de la oficina.
¿Cómo se puede validar la comprensión?		Un seguimiento que refuerce la dudas.
¿A qué se refiere con seguimiento?	Manejan Stock de capacitación, pero luego de finalizarlos los funcionarios no desempeñan su labor, sino incluso después de 6 meses en algunos casos, esto ocasiona que olviden procesos o incluso en esa trayectoria los procesos aprendidos cambian	Las oficinas varían de acuerdo a su ubicación y los procesos que se manejan son más complejas que otras por lo tanto deberían capacitarlos enviarlos a la oficinas pequeñas para que puedan pulir sus conocimientos

**Figura 6. Resultados entrevista pregunta 1**

Se destaca que a todos los funcionarios en el momento del ingreso reciben capacitación, pero se presenta una situación particular, que cuando terminan este proceso no hay vacantes para

cubrir e incluso pueden pasar algunos meses para que puedan ser nombrados en el cargo de asesor de servicio.

Esto puede causar dificultades en el proceso de aprendizaje básico donde las habilidades y destrezas adquiridas, sean olvidadas por la falta de práctica e incluso de actualización durante dicho tiempo, ya que los funcionarios se dedican a realizar sus labores diarias y dejan de lado lo aprendido en dicha capacitación.

Preguntas	Entrevista 1	Entrevista 2
¿En qué producto cree que los asesores les falta conocimiento?	En general serían las colocaciones temas de tarjeta de crédito, debido a que son la mayoría de reclamaciones presentadas.	Todas las mayorías de ellos presentan falencias.
¿En qué producto es especial?		Tarjeta de crédito y créditos presentan una gran dificultad para la mayoría
¿Qué pasa con los otros productos?	También requieren refuerzo, solo que la reclamaciones frecuentes son de tarjeta de crédito	

**Figura 7. Resultados entrevista pregunta 4.**

También se ha evidenciado que requieren más capacitación en el producto tarjeta de crédito debido a que manejan un número considerable de reclamaciones de acuerdo con su percepción

Finalizando, en la apreciación de los empleados, se observó que están de acuerdo que en el reproceso y la carga que se genera por este proceso ha hecho que los asesores no manejen una información concreta y unificada de los productos que tienen a su cargo ( Para mayor información de los resultados de la entrevista ver anexo D).

Preguntas	Entrevista 1	Entrevista 2
¿Cómo afecta la falta de capacitación de los funcionarios a los clientes internos?	Bastante que genera reprocesos en la oficina en otras áreas involucradas.	Genera carga a los funcionarios antiguos porque la confianza frente a los procesos es mayor a los funcionarios que acaban de llegar

**Figura 8. Resultados entrevista pregunta 5.**

### 7.3 Diseño de la guía de capacitación que permita el manejo de la carga mental.

Con la recolección de la información y de manera simultánea los datos cuantitativos, por parte de la encuesta cuyos resultados se encuentra variables que nos ayudan a tomar decisiones para la elaboración de nuestra guía, tal como determinar que la información más solicitada son los productos de colocación, adicionalmente a las alteraciones como la asignación de procesos que no corresponden, la demanda cognoscitiva o la minuciosidad junto a la complejidad y los altos volúmenes en sus actividades diarias los cuales pueden darnos a entender que esta descripción de la presencia de carga mental justifica la necesidad de realizar retroalimentación para un adecuado conocimiento de los productos y servicios y la falta de herramientas que brinda la entidad para desarrollar su labor.

Por otra parte los resultados cualitativos, que encontramos en las entrevistas ha determinado que los asesores no tienen un conocimiento unificado de los productos que manejan, ni siquiera dentro de la misma ubicación de la oficina donde se encuentran laborando. Manejan su cargo por la experiencia y el perfil de los clientes que atienden.

Destacando que el producto tarjeta de crédito requiere de una intervención en donde se compare e intérprete que los resultados que observamos en las entrevistas, como producto requiere de una mayor dedicación y capacitación para tener un mejor servicio y que los clientes aprovechen sus calidades y cualidades.

Es así como se daría solución a las diferentes variables de demandas cognitivas del producto al proporcionar una la guía con beneficios como, los aspectos generales, tasas y tarifas que manejan, facilitando así, el acceso a la información minuciosa y el volumen de actividades con la inclusión y complementación de los contactos, rutas principales de la información. (Manuales, Formatos, Códigos).

7.4 Guía de capacitación en productos y procesos operativos que fortalezca la formación de los asesores de las oficinas del Banco de Occidente en Bogotá como estrategia de manejo para la carga mental de su cargo.

El diseño de la guía como estrategia de apoyo a las capacidades adquiridas en el proceso de formación los cuales no han sido suficientes por aspectos detallados como el tiempo en que nombran al funcionario en el cargo y donde los requerimientos del producto tarjeta de crédito en este caso busca y las inquietudes que lo rodean permitan que la guía de manera concreta permita que el asesor pueda tener a su alcance información unificada en el momento de consulta, manejando la carga cognoscitiva y la minuciosidad, promotores de la carga mental de acuerdo a la definición de la misma en la Resolución 2646 del 2008.

## 8. Conclusiones

A lo largo de proyecto se logró evidenciar que el riesgo psicosocial se encuentra presente en la organización demostrando que por necesidades en el proceso de capacitación que van más allá de la inducción realizada por el área de Recursos Humanos, y que es desencadenante de la carga mental. Por lo anterior se llegó a las siguientes conclusiones:

Se identificó que los asesores presentan varias exigencias en el contenido de las actividades a desarrollar en su rutina las cuales presentan dificultades por los pocos conocimientos de algún producto o proceso.

Se estableció que el producto que presento más dificultad para los asesores es la Tarjeta de Crédito, adicionalmente se concluyo que los tiempo de formación y de asignación de funcionarios a oficina han causado la postergación de la practica de los conocimientos adquiridos, por lo tanto durante ese tiempo las actualizaciones presentadas son omitidas para dichos funcionarios causando inconvenientes en el momento de afrontar su nuevo cargo.

Es por eso que finalmente que la guía permite desarrollar una habilidad en la búsqueda de información, y con su elaboración se ha logrado determinar y fortalecer el tiempo y servicio de atención a los clientes e igual mente facilitar la adquisición de los conocimientos, y así disminuir la carga mental ejercida por la demanda cognoscitiva, la minuciosidad y velocidad del desarrollo de sus actividades en el área de trabajo al tener acceso a una herramienta que brinda información detallada de las generalidades, beneficios, códigos de radicación y demás.

## 9. Recomendaciones

En un proyecto donde se busca lograr el bienestar mental de los asesores del Banco, siempre se desea que exista una mejora continua del proyecto o en este caso la guía; por lo tanto, se recomienda la contemplación de retomar el diseño la guía con los demás productos que ofrece el banco y aún más la implementación de la misma como método de consulta en las oficinas.

Otra recomendación sería adaptar la guía para incluir los procesos de las áreas Staff con el fin de que se fortalezca las necesidades de diferentes varias de la entidad financiera.

También se recomienda que como mejora para brindar información acertada es realizar una actualización periódica cada tres meses donde se complementen los los manuales y procesos fueran cambiados.

Adicionalmente de realizar un seguimiento por parte de Recursos Humanos a la formación de los asesores debido a que la guía apoyara a los funcionarios en las oficinas, pero el proceso de capacitación requiere de un seguimiento que asegure el entendimiento y comprensión de los productos y servicios que ofrece el banco.

### Referencias Bibliográficas

Arnold, J. y Randall, R. (2012) Psicología del trabajo. Naucalpan de Juarez: Ed. Pearson

Banco Interamericano de Desarrollo y Programas de las naciones Unidas para el desarrollo (2001). América Latina a principios del siglo XXI: Integración, Identidad y Globalización. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/handle/11319/1713>

Chiavenato, I. (2002) Gestión del talento humano. México: Ed. Mc Graw-Hill

Colpatria ARL (2012) Exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Recuperado de: <https://www.arl-colpatria.co/PortalUIColpatria/repositorio/Antivirus/a201206270357.pdf>

Colombia. Se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país. Decreto 614 del 14 de Marzo de 1984.

Colombia. Se modifican el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud. Ley 1562 del 11 de Julio de 2012.

Colombia. Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional. NTC-OSHAS 18001 del 24 de Octubre de 2007.

Colombia. Se establecen disposiciones y se definen 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. Resolución 2646 del 17 de Julio de 2008.

Colombia. Se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Resolución 1016 del 31 de Marzo de 1989.

Colombia. Se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales. Decreto 1295 del 22 de Junio de 1994.

Colombia. Se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Decreto 1227 del 21 de Abril de 2005.

Colombia. Se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Ley 1010 del 23 de Enero de 2006.

Colombia. Se organiza el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo. Decreto 2020 del 16 de Junio de 2006.

Colombia. Por el cual se modifican los objetivos y la estructura del Ministerio del Trabajo y se integra el Sector Administrativo del Trabajo. Decreto 4108 del 02 de Noviembre de 2011.

Colombia. Se expide la tabla de enfermedades laborales. Decreto 1744 del 05 de Agosto de 2014.

Colombia. Único reglamentario del sector trabajo, compila todas las normas reglamentarias preexistentes en materia laboral. Decreto 1072 del 26 de Mayo de 2015.

Colombia. Reglas Relativas a la Administración del Riesgo Operativo - SARO Circular 041 de Junio 29 del 2007. Capítulo XXIII.

Confederación de empresarios de Aragón (2013). Estudio sobre la percepción del riesgo psicosocial. Metodología para la estimación e intervención. Recuperado de:

[http://www.ceoearagon.es/prevencion.nsf/6cb373bf4e2909e6c1257c4d0047cd1d/\\$FILE/Informe%20completo.pdf](http://www.ceoearagon.es/prevencion.nsf/6cb373bf4e2909e6c1257c4d0047cd1d/$FILE/Informe%20completo.pdf)

Dessler, G. y Valera, R. (2011) *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juarez: Ed. Pearson.

Dirección de investigación y desarrollo (2017) Informe de atención de quejas bancos cuarto semestre 2016. Recuperado de:  
<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10083769>

Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación. México D.F.: Ed. Mc Graw-Hill

Incontec. (2012) Guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (2003). VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo.

Lazarus, R. y Folkman, S. (1986): Estrés y procesos cognitivos. Barcelona: Ediciones Martínez Roca

Melo L.A., Ramos J.E. y Hernández P.O. (2014, 05 de febrero) La educación superior en Colombia situación actual y análisis de eficiencia. Borradores de Economía. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/borrador-808>

Ministerio del trabajo (2013). La salud mental de los trabajadores, prioridad del Ministerio de trabajo. Recuperado de: <http://www.mintrabajo.gov.co/octubre-2015/4953-la-salud-mental-de-los-trabajadores-prioridad-del-ministerio-del-trabajo-.html>

Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT (2011) Guía de prevención de Riesgos Psicosociales en Bancos y Cajas. Recuperado de:

[Http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones\\_new/files\\_bancosycajas/publication.pdf](Http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones_new/files_bancosycajas/publication.pdf)

OMS (1948) Definición de salud y salud ocupacional.

UGT Aragon y Gobierno de Aragón (2006), Manual de Riesgos Psicosociales en el mundo

laboral. Recuperado de: <http://www.documentacion.edex.es/docs/0908UGTman.pdf>

Vito Tanzi (2004) La globalización y la necesidad de una reforma fiscal en los países de

desarrollo. Recuperado de:

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/2760/La%20globalizaci%C3%B3n%20y%20la%20necesidad%20de%20una%20reforma%20fiscal%20en%20los%20pa%C3%ADses%20en%20desarrollo.pdf?sequence=1>

**Anexos**

Anexo A. Encuesta tipo Likert.

Anexo B. Entrevista Semiestructurada.

Anexo C. Resultados de encuesta.

Anexo D. Resultado de la Entrevista.

Anexo E. Guia.

Anexo F. Encuestas diligenciadas.