

**IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SU
IMPACTO EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA HORA
LTDA, EN EL AÑO 2013, PARA ELABORAR UNA PROPUESTA DE
INTERVENCIÓN AJUSTADA A LOS NUEVOS LINEAMIENTOS DE LA
GESTIÓN HUMANA Y LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA
EN LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER.**

LUISA FERNANDA IBÁÑEZ ELAM

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA –
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA
2014

**IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SU
IMPACTO EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA HORA
LTDA, EN EL AÑO 2013, PARA ELABORAR UNA PROPUESTA DE
INTERVENCIÓN AJUSTADA A LOS NUEVOS LINEAMIENTOS DE LA
GESTIÓN HUMANA Y LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA
EN LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER.**

LUISA FERNANDA IBÁÑEZ ELAM

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magíster en Administración y Dirección de Empresas

Director:

Mg. Cesar Darío Galvis Moreno

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA –
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA
2014

	MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM	
	ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	
CÓDIGO:	DUNA-FO-49	
VERSIÓN:	1	
FECHA:	22-05-14	
HOJA:	1 de 2	

**ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM**

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA HORA LTDA, EN EL AÑO 2013, PARA ELABORAR UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN AJUSTADA A LOS NUEVOS LINEAMIENTOS DE LA GESTIÓN HUMANA Y LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA EN LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER.

AUTORES

Luisa Fernanda Ibáñez Elam -U00035598

DIRECTOR

Cesar Dario Galvis Moreno Mg.


JURADO

Ignacio Carvajal Almeida Mg.


Los suscritos, miembros del jurado calificador del proyecto de investigación en mención, sustentado por el(los) estudiante(s): *Luisa Fernanda Ibáñez Elam* UID: U00035598 en opción al grado académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**, certificamos el cumplimiento de todas las observaciones por nosotros realizadas durante el proceso de evaluación y hacemos constar que resultó:

APROBADO

Para constancia se firma en Bucaramanga el día 08 de octubre de 2014.



Cesar Dario Galvis Moreno Mg
 Aprobado
 Director proyecto de grado



Ignacio Carvajal Almeida Mg
 Aprobado
 Jurado



Mauricio Mendoza Garcia Ph.D.
 V.B. Director Maestría en

	MAESTRIA FN ADMINISTRACIÓN	
	CONVENIO UNAB-ITESM	
	ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	
	CÓDIGO:	DUNA-FO-49
	VERSIÓN:	1
FECHA:	22-05-14	
HOJA:	2 de 2	

Administración ITESM-UNAB

Elaborado por: Coordinación de Maestría	Revisado por: Comité de Calidad UNAB virtual	Aprobado por: Comité de Calidad UNAB Virtual
--	---	---

Con todo mi cariño y amor, dedico este proceso de crecimiento profesional:

A ti Dios, por darme la oportunidad de vivir, por la fortaleza emocional que día a día me imprimiste, por mostrarme siempre con humildad, constancia y paciencia que se pueden lograr metas trazadas y por colocar en mí camino compañeros que también contribuyeron a este logro y de quienes aprendí y hoy me queda una linda amistad.

A esas personas importantes en mi vida, que son mi ejemplo y mi orgullo; por aceptar y comprender el sacrificio que día y noche se hacía, por apoyarme, motivarme y darme la mano, pero sobre todo por el amor que siempre han tenido para mí.

Mi esposo, papá, mamá y hermanos.

Luísa Fernanda

Agradece:

A profesores de la UNAB y del ITESM, quienes lideraron con sus conocimientos y experiencia todo este proceso. Su apoyo y dedicación incondicional hicieron que no sólo creciera a nivel profesional sino como ser humano.

A Ladrillera Ocaña, por darme la oportunidad de estudiar y por haber sido siempre modelo para practicar los conocimientos adquiridos en clase, sin restricción alguna en información permitiendo desarrollar proyectos reales.

Al Dr. Cesar Darío Galvis Moreno, por sus aportes, conocimiento y experiencia en el área.

A mi compañera y amiga Martha Uribe, que desde un comienzo hicimos un equipo fantástico, basado en el compromiso y la responsabilidad. Al resto de compañeros, con los que vivimos y atravesamos momentos de cansancio y agotamiento y que mutuamente nos dábamos ánimo.

A mi esposo, papá, mamá y hermanos, por dejarme soñar.

A amigos y amigas por entender porque casi nunca compartí con ellos.

A todos muchas gracias.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	19
1 OBJETIVOS	21
1.1 OBJETIVO GENERAL	21
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
2 ESTADO DEL ARTE	22
2.1 AVANCE EN MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS	22
2.2 AVANCE EN MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	25
2.3 AVANCE EN MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN HORA LTDA	27
2.4 MARCO TEORICO	27
2.4.1 Definición y dimensiones del clima organizacional	27
2.4.2 Batería de instrumentos para la evaluación del factor de riesgo psicolaboral	29
2.4.3 Condiciones intralaborales	30
2.4.3.1 Demandas en el trabajo	30
2.4.3.2 Control sobre el trabajo	30
2.4.3.3 Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	31
2.4.3.4 Recompensa	31
2.4.4 Condiciones extralaborales	31
2.4.4.1 Demandas extralaborales	31
2.4.4.2 Relaciones interpersonales fuera del trabajo	32
2.4.5 Condiciones individuales	32
2.4.6 Estrés	32
2.4.7 Evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo y planificación de la actividad preventiva.	33
2.4.8 Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales	34
2.4.9 Satisfacción en el trabajo	34
2.4.10 Compromiso en el trabajo	35
2.4.11 Ausentismo	36

2.4.12	Rotación	40
2.4.13	Producción	44
2.5	CONTEXTO NORMATIVO	45
3	PROCESO INVESTIGATIVO	48
3.1	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	48
3.2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	48
3.3	HIPOTESIS	52
3.4	RESULTADOS ESPERADOS	52
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	53
3.6	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	53
3.6.1	Historia	53
3.6.2	Actividad económica	55
3.6.3	Visión	55
3.6.4	Misión	55
3.6.5	Valores	56
3.6.6	Objetivos integrales	56
3.6.7	Política integral	57
3.6.8	Política de No consumo de sustancias psicoactivas	57
3.6.9	Proceso de producción	58
3.6.10	Productos	58
3.6.11	Personal	59
3.6.12	Organigrama	60
4	DIAGNOSTICO INICIAL	62
4.1	DATOS SOCIODEMOGRAFICOS	62
4.1.1	Resumen datos Sociodemográficos	64
4.1.2	Interpretación	66

4.2	RECOPIACIÓN DE DATOS DE LAS BATERIAS RIESGO EXTRALABORAL, INTRALABORAL Y DE ESTRÉS.	67
4.2.1	Resumen datos: Riesgo intralaboral	69
4.2.1.1	Interpretación	69
4.2.2	Resumen datos: Riesgo extralaboral	71
4.2.2.1	Interpretación	72
4.2.3	Resumen datos: estrés	75
4.2.3.1	Interpretación	75
4.2.4	Análisis de condiciones extralaboral, intralaboral y estrés	76
4.2.5	Nivel de riesgo psicosocial intralaboral	77
4.2.5.1	Interpretación	78
4.2.6	Nivel de riesgo psicosocial extralaboral	79
4.2.6.1	Interpretación	80
4.2.7	Nivel de riesgo estrés	80
4.2.7.1	Interpretación	81
4.3	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPROMISO Y EN LA SATISFACCIÓN DE UN TRABAJADOR.	82
4.3.1	Encuesta	82
4.3.2	Análisis de los resultados	94
4.3.3	Factores que influyen en la satisfacción del personal	98
4.3.4	Factores que influyen en el grado de compromiso del personal	99
4.3.5	Factores que los trabajadores perciben como positivo de la organización	100
4.3.6	Factores que los trabajadores perciben como negativo de la organización	101
5	ANÁLISIS DE INDICADORES	102
5.1	AUSENTISMO, ROTACIÓN Y PRODUCCIÓN	102
5.1.1	Interpretación	104
5.2	CÁLCULO DEL INDICADOR AUSENTISMO EN DINERO	105
5.3	CÁLCULO DE INDICADOR ROTACIÓN EN DINERO	108
5.4	ESTADISTICA DESCRIPTIVA	114
5.4.1	Producción	114
5.4.2	Despilfarro	115
5.4.3	Número de trabajadores	116

5.5	ANALISIS CORRELACIONAL ENTRE VARIABLES PRODUCCIÓN Y DESPILFARRO	117
5.5.1	Interpretación	118
5.6	ANALISIS CORRELACIONAL ENTRE VARIABLES PRODUCCIÓN Y NÚMERO DE TRABAJADORES	118
5.6.1	Interpretación	119
5.7	REGRESIÓN LINEAL ENTRE VARIABLES PRODUCCIÓN Y NÚMERO DE TRABAJADORES	119
5.7.1	Interpretación	122
6	DIAGRAMA DE ISHIKAWA	123
6.1	SATISFACCIÓN LABORAL	123
6.2	COMPROMISO LABORAL	123
7	PLAN DE ACCIÓN	125
8	CONCLUSIONES	135
8.1	LOGRO DEL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	135
8.2	HALLAZGOS FRENTE A LOS RESULTADOS ESPERADOS	135
8.3	COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS	138
8.4	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	139
9	RECOMENDACIONES	140
9.1	APLICACIONES DEL TRABAJO EN LA EMPRESA HORA LTDA	140

9.2	FORMAS DE MEJORAR EL MÉTODO SEGUIDO EN LA INVESTIGACIÓN	140
9.3	SUGERENCIAS PARA INVESTIGACIONES EN EL FUTURO	141
	BIBLIOGRAFIA	142
	ANEXOS	147

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1 Productos	59
Tabla No. 2 Datos Sociodemográficos	63
Tabla No. 3 Género	64
Tabla No.4 Edad	64
Tabla No. 5 Estado civil	64
Tabla No. 6 Nivel de escolaridad	65
Tabla No. 7 Ciudad de residencia	65
Tabla No. 8 Resumen datos intralaboral, extralaboral y de estrés	68
Tabla No. 9 Indicadores: ausentismo, rotación y producción 2013	102
Tabla No. 10 Plan de acción	125

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1 Conexión Satisfacción Vs. Compromiso	98
Figura No. 2 Software Cálculo de ausentismo	107
Figura No. 3 Resultados ausentismo	107
Figura No. 4 Costos entrevista	109
Figura No. 5 Costos por reemplazo	111
Figura No. 6 Costos por entrenamiento	113
Figura No. 7 Resultados rotación	113

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1	Caracterización de la cultura organizacional en empresas de la construcción en Colombia.	26
Gráfica No. 2	Causas más comunes del ausentismo	38
Gráfica No. 3	Proceso de producción	58
Gráfica No. 4	Organigrama	61
Gráfica No. 5	Nivel total de riesgo intralaboral por dominios	69
Gráfica No. 6	Nivel total de riesgo extralaboral por dimensión	72
Gráfica No. 7	Nivel total de riesgo en estrés	75
Gráfica No. 8	Total nivel de riesgo psicosocial	76
Gráfica No. 9	Total nivel de riesgo psicosocial intralaboral	78
Gráfica No. 10	Total nivel de riesgo psicosocial extralaboral	79
Gráfica No. 11	Evaluación de estrés	81
Gráfica No. 12	Satisfacción del trabajo	83
Gráfica No. 13	Oportunidades para hacer cosas en que se destaca el trabajador	83
Gráfica No. 14	Oportunidades para hacer cosas que le gusta al trabajador	84
Gráfica No. 15	Salario	84
Gráfica No. 16	Objetivos, metas y tasas de producción	85
Gráfica No. 17	Limpieza, higiene y salubridad	85
Gráfica No. 18	Entorno físico y espacio que se dispone	86
Gráfica No. 19	Iluminación	86
Gráfica No. 20	Ventilación	87
Gráfica No. 21	Temperatura	87

Gráfica No. 22	Oportunidades de formación	88
Gráfica No. 23	Oportunidades de promoción	88
Gráfica No. 24	Relaciones personales con superiores	89
Gráfica No. 25	Supervisión	89
Gráfica No. 26	Proximidad y frecuencia de supervisión	90
Gráfica No. 27	Forma de juzgar la tarea	90
Gráfica No. 28	Igualdad y justicia	91
Gráfica No. 29	Apoyo de superiores	91
Gráfica No. 30	Autonomía en el trabajo	92
Gráfica No. 31	Participación en las decisiones del departamento	92
Gráfica No. 32	Participación en las decisiones del equipo de trabajo	93
Gráfica No. 33	Grado de cumplimiento con las leyes laborales	93
Gráfica No. 34	Negociación sobre aspectos laborales	94
Gráfica No. 35	Ausentismo	103
Gráfica No. 36	Rotación	103
Gráfica No. 37	Producción	104
Gráfica No. 38	Relación entre producción y despilfarro	118
Gráfica No. 39	Relación entre producción y número de trabajadores	119
Gráfica No. 40	Satisfacción laboral	123
Gráfica No.41	Motivación laboral	124

LISTA DE ANEXOS

Anexo No. 1 Baterías del Ministerio de Protección Social	146
Anexo No. 2 Información contable y de producción	153

GLOSARIO

AUSENTISMO: es el hecho de no informar y no permanecer en el trabajo en la fecha prevista, independientemente de la razón. (Cascio, Wayne F., Boudreau John W., 2011)

CAMBIO ORGANIZACIONAL: se refiere a toda transformación que experimenta el diseño o el funcionamiento de una organización. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

CAPACITACIÓN: se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y a mejorar su desempeño en los puestos que posee. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

CAPITAL HUMANO: son los conocimientos, habilidades, actitudes y *expertise* de todos y cada uno de los participantes dentro de la organización, (o sea, las competencias del personal), así como su capacidad de actualizarlas, adaptarlas, compartirlas y hacerlas productivas. Es en este tipo de Capital dónde reside el llamado *conocimiento tácito* de la organización que es aquel que poseen los individuos que laboran en ella, bajo un contexto específico y que no siempre es fácil de comunicar. (Lechuga, 2013)

COACHING: es cuando un experto observa al empleado en su puesto durante un periodo de varias semanas o meses y le proporciona retroalimentación y guía, de forma permanente, para que vaya mejorando. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

COMPENSACIÓN Y PRESTACIONES: abarca temas como el pago de los impuestos, la prohibición de la discriminación, los salarios justos, protección de los menores, el pago por tiempo extra y condiciones difíciles y las prestaciones por pensión y bienestar. Incluye, vacaciones remuneradas, afiliación a las ARL, EPS y Caja de Compensación, cesantías, prima y dotaciones. Es un factor de higiene el cual puede causar en un trabajador que se sienta satisfecha o no. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

COMUNICACIÓN: es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tiene un significado. Se trata de proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

COMPROMISO: vínculo de lealtad o membrecía por el cual el trabajador desea permanecer en ella, debido a su motivación implícita.

CULTURA ORGANIZACIONAL: patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos. (Schwartz & Davis, 1981)

CLIMA ORGANIZACIONAL: las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo. (Dessler, 1993)

DESARROLLO: se refiere a las prácticas que ayudan a los empleados a adquirir competencias que necesitarán en el futuro para poder avanzar en sus carreras. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

DESARROLLO DE CARRERA: esfuerzo continuo, organizado y formalizado que reconoce que las personas son un recurso de vital importancia para las organizaciones, abarcando la sucesión de actividades laborales y de puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida y las actitudes y las reacciones asociadas que experimenta. (Núñez, Grande y Pedrosa, 2012)

ENTRENAMIENTO: Es el proceso mediante el cual se desarrollan habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar su aptitud en un puesto de trabajo. (Lechuga, 2013)

ESTUDIO DE RETROALIMENTACIÓN: es un proceso que permite que los administradores y los empleados consignen lo que sienten y piensan de la organización y para saber lo que otros sienten y piensan de sus propios comportamientos. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

FACTORES DE HIGIENE: se refieren a las características del entorno laboral que no están relacionadas con las tareas que producen insatisfacción. Es así que estos factores determinan el grado de satisfacción que sienten los empleados. Algunas son la compensación, el grado de responsabilidad, las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, la supervisión, los compañeros de trabajo, el sueldo, el estatus formal y la seguridad de tener empleo. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

FACTORES DE MOTIVACIÓN: son aspectos del contexto de la organización que hacen que los empleados tengan sentimientos positivos. Estos factores hacen que los empleados se sientan emocionados por su trabajo. Algunos factores son los logros, el desafío del trabajo, la responsabilidad, el reconocimiento, el avance y el reconocimiento. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

FACULTAMIENTO: consiste en una influencia mutua, en la distribución creativa de poder y en una responsabilidad compartida; es vital y energético, global, participativo y duradero; permite al individuo utilizar su talento y sus capacidades, fomenta la consecución, invierte en el aprendizaje, revela el espíritu de una organización y crea relaciones eficaces: informa, orienta, asesora, sirve, genera y libera. (Murrell, Meredith & Mimi, 2002)

LIDERAZGO: es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten. Algunas características de los líderes efectivos son la autoconciencia, autocontrol, conciencia social y habilidad social. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

PRODUCCIÓN: número de unidades de salida por unidad de tiempo que la empresa pretende fabricar para atender a la demanda que tiene o estima tener. Se expresa como la tasa de producción. (Underuca, s,f)

PRODUCTIVIDAD: hace referencia al incremento o la disminución de los rendimientos, surgido en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor.

REESTRUCTURACIÓN: significa reconfigurar la distribución de autoridad, responsabilidad y control de una organización. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

RECONOCIMIENTO: es un factor de motivación. Es más efectivo para motivar a los trabajadores. Son el camino para que los empleadores eviten gastar mucho dinero en aumentos de sueldo. Se evidencia que son más efectivos los programas de reconocimiento no monetarios. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

SEGURIDAD E HIGIENE: prevención y protección frente a los riesgos propios de una actividad laboral determinada. Se trata de la conservación de la salud y la prevención de enfermedades de los trabajadores. (Martínez, 2013)

SISTEMA DE RECOMPENSAS: son una de las piezas clave de todo diseño organizativo. Se trata de retribuir a los individuos por su aportación a la organización. Se encuentra acondicionado a dos factores: Complejidad de la tarea

y características del trabajo y al enfoque de calidad elegido por los directivos en cuanto a qué comportamientos se quieren fomentar. (Camisón, 2009)

SUPERVISIÓN: consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. La supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. (Oca, 2011)

TRABAJO EN EQUIPO: dos o más personas que interactúan e influyen en otros para lograr un propósito común. (Stoner, 1996). De otra parte, se define también como número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables. (Koontz-Weirich, 2004)

VALORES: son las creencias básicas que abrazan las personas en cuanto a cosas que son importantes, que tienen sentido y que son estables a lo largo del tiempo. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA HORA LTDA, EN EL AÑO 2013, PARA ELABORAR UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN AJUSTADA A LOS NUEVOS LINEAMIENTOS DE LA GESTIÓN HUMANA Y LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA EN LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER.

Luisa Fernanda Ibáñez Elam

Director: Mg. Cesar Darío Galvis Moreno

RESUMEN

El medio laboral ha evolucionado en los últimos años. Las organizaciones se caracterizaban por desempeñar tareas repetitivas impartidas por líderes autoritarios, en donde la toma de decisiones era netamente centralizada. Hoy día, la dinámica ha cambiado. La globalización y los altos estándares de calidad han obligado a las empresas a crear ventaja competitiva con una cultura organizacional que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas ya que el mejor desempeño de los empleados tiene una relación directa con el ambiente laboral interno.

El diagnóstico del clima organizacional es una herramienta de gestión organizacional que mide las percepciones positivas y negativas que tienen los empleados de una organización respecto del ambiente en que laboran de acuerdo a las circunstancias y la forma como éstas se evalúen.

En este contexto, el presente proyecto de investigación busca medir mediante una encuesta, el clima laboral en HORA LTDA, de tal manera, que le permita identificar los factores que influyen en la satisfacción y en el compromiso del personal y los factores que los trabajadores perciben como positivo y negativo de la empresa. Asimismo, se busca medir y analizar su impacto en los indicadores de ausentismo, rotación del personal y producción para la elaboración de una propuesta de intervención en el mejoramiento del clima organizacional.

Palabras clave: clima organizacional, cultura organizacional, ausentismo, rotación del personal, capital humano.

WORK CLIMATE IDENTIFICATION AND CHARACTERIZATION AT *HORA LTDA.* IN 2013 – AND ITS IMPACT ON THE MANAGEMENT INDICATORS, WITH THE PURPOSE TO IMPLEMENT AN ADJUSTED INTERVENTION MODEL AIMED TO THE NEW PARAMETERS OF TALENT MANAGEMENT AND THE OWN CHARACTERISTICS OF THAT COMPANY IN OCAÑA (COLOMBIA).

Luisa Fernanda Ibáñez Elam

Director: Mg. Cesar Darío Galvis Moreno

ABSTRACT

The workplace has evolved in recent years. Organizations are characterized by repetitive tasks given play by authoritarian leaders, where decisions were purely centralized. Today, the dynamic has changed. Globalization and high quality standards have forced companies to create competitive advantage with an organizational culture that promotes a sense of belonging and commitment to the tasks as better employee performance has a direct relationship with the internal work environment.

The diagnosis of organizational climate is an organizational management tool that measures the positive and negative perceptions of the employees of an organization with respect to the environment in which they work according to the circumstances and how they are evaluated.

In this context, this research project seeks to measure through a survey, the organizational climate in HORA LTDA, so that allows you to identify the factors that influence satisfaction and commitment of staff and workers perceive factors as positive and negative for the company. It also seeks to measure and analyze their impact on indicators of absenteeism, employee separations, and production for the development of a proposal for intervention in improving the organizational climate.

Keywords: organizational climate, organizational culture, absenteeism, employee separations, human capital.

INTRODUCCIÓN

Conceptos y prácticas que se establecieron en los inicios de la administración como, división del trabajo, procedimientos detallados, estructuras centralizadas y rígidas, etc., se siguen aplicando en la actualidad. El pasado enseña ya que permite identificar aquellas prácticas que han tenido éxito y las que no han sido efectivas. Sin embargo, las relacionadas con el capital humano han evolucionado, de manera, que hoy día se ha convertido en el activo intangible más valioso e importante de la organización. Bajo este esquema y ante las exigencias que amerita, las empresas deben adaptarse a los nuevos requerimientos tanto legales como administrativos para permanecer en el mercado.

Los primeros en precisar el concepto de clima organizacional fueron Tagiuri y Litwin (1968), quienes lo definen como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa. En este sentido, se asume que el clima organizacional es un factor determinante en el logro de los objetivos de las organizaciones.

De otra parte, se suele confundir satisfacción con motivación. La satisfacción es una actitud general del individuo hacia su trabajo, en cambio, la motivación son los comportamientos que un individuo realiza para alcanzar las metas organizacionales. La satisfacción laboral reduce el ausentismo y la rotación del personal y la motivación laboral mejora el desempeño. (Comepe, 2009)

Hasta el momento, HORA LTDA no ha diagnosticado su clima laboral. Se precisa, realizar su diagnóstico ya que el año 2013, se presume un año con altos índices de ausentismo y rotación, a su vez, la disminución de la producción con respecto al año inmediatamente anterior.

En este contexto, se realiza un diagnóstico del clima organizacional en dos etapas: La primera está estrechamente relacionada con los factores de riesgo psicolaboral, que en concurso con la Administradora de Riesgos Laborales, Seguros Bolívar, se realiza mediante las baterías de riesgo extralaboral, intralaboral y estrés, elaboradas por el Ministerio de la Protección Social; y la segunda, tiene que ver con los factores que influyen en el compromiso y en la satisfacción de un trabajador, los cuales son medidos, a través, del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Miró y pieró (1998). Estos instrumentos aportan información para la toma de decisiones en gestión organizacional ya que permite identificar brechas percibidas por los trabajadores respecto del ambiente interno en que se desarrollan las actividades.

Posteriormente, se definen los indicadores de ausentismo, rotación del personal y producción, para ser analizados, mediante estadística descriptiva y regresión lineal, con el objeto, de determinar la correlación entre variables y comprobar si realmente la producción depende del número de trabajadores. La producción en este contexto, se analiza de acuerdo a la meta trazada por la Gerencia, que en este caso, para el año 2013, se fijó de 21000 unidades diarias.

Parte de esta investigación radica en la necesidad de hacer mediciones del clima organizacional en la empresa para determinar el grado de satisfacción del cliente interno y tomar las medidas necesarias para corregir los probables factores que impidan que los empleados puedan desarrollar bien su trabajo. Con base en lo anterior, el presente trabajo de investigación estará direccionado a encontrar respuesta a los interrogantes: ¿Cuál es el clima laboral en la empresa HORA LTDA? ¿Cuál es su impacto en las relaciones laborales? ¿El clima laboral influye en índices como ausentismo, rotación y producción?

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar y evaluar el clima organizacional para formular un programa de intervención orientado a visibilizar oportunidades de mejoramiento en el ambiente laboral dentro de la empresa HORA LTDA.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar y analizar el diagnóstico inicial de las condiciones actuales de la empresa HORA LTDA.
- Establecer e identificar los factores del sistema organizacional, motivacional y de experiencia que inciden en la motivación y satisfacción de los trabajadores.
- Identificar y evaluar el ausentismo, la rotación y la producción de la empresa.
- Elaborar un programa de mejora de actitudes y por ende, del clima laboral con el fin de disminuir la rotación y el ausentismo del personal.

2 ESTADO DEL ARTE

2.1 AVANCE EN MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS

Medir el clima organizacional de una organización, es basarse en la percepción en conjunto de cada uno de sus integrantes a cerca de sus relaciones intervinientes que mide entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales. Un diagnóstico de Clima Organizacional permite conocer la situación actual de las relaciones en la organización y las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Sin embargo, con el paso de los años se han logrado desarrollar técnicas que permiten establecer e identificar ciertas variables que afectan entre los factores del sistema organizacional y las tendencias emocionales de las personas.

COLOMBIASOFT CONSULTING LTDA, crea un modelo que integra los elementos de un sistema de negocio competitivo a la gestión de las personas.

Uno de los problemas de la mayoría de los diagnósticos de clima laboral, es que la mayoría muchas veces pierde el foco de la productividad al ver dicho sistema de manera transversal o lineal. Asimismo, puede darse la cuestión en que las empresas se preocupen por su gestión organizacional y su gestión por procesos olvidándose de la gestión estratégica. (Anónimo, s,f)

Este modelo, logra resaltar variables que interactúan con las tres gestiones de la organización, teniendo como resultado aquellas variables que afectan mayormente la producción de la empresa cómo: Liderazgo, funciones y responsabilidad, motivación, procesos bien definidos, toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación y competencias.

La gestión y evaluación del clima organizacional, es entonces, un elemento fundamental para la correcta gestión de las organizaciones, y como tal, es una parte indispensable en las metodologías de gestión empresarial más acreditadas de la actualidad (Balanced Score Card, EFQM, etc).

El método más habitual para evaluar el clima organizacional involucra el uso del encuestas a los empleados, otros pueden ser entrevistas personales o bien por medios electrónicos. Diseñar y llevar a cabo encuestas puede resultar complejo ya que requiere poseer ciertos conocimientos en clima organizacional, psicología, estadística y metodología de encuestas. Regularmente, estos cuestionarios suelen

estar formados por tres tipos de preguntas: Demográficos y de segmentación, de clima organizacional y preguntas abiertas. El tiempo de duración de un proyecto de análisis y evaluación es pocas veces menor a uno o dos meses puesto que necesita pasar por las siguientes fases: Diseño de encuestas, comunicación, realización de la encuesta, análisis y comunicación de resultados. (Anónimo, s,f)

De otro lado, desde 1999, Psico Consult ha realizado estudios de Clima Organizacional y Satisfacción en más de 70 empresas venezolanas y extranjeras, lo que ha permitido desarrollar y perfeccionar el modelo de medición Sistema Perceptor, hasta alcanzar un alto nivel de confiabilidad y validez. Para la realización de las mediciones de Clima Organizacional y Satisfacción se utiliza la Encuesta de Diagnóstico Organizacional Interempresas (EDO) desarrollada por Psico Consult, que contempla diez dimensiones de Clima Organizacional: Integración, Orientación al Logro, Comunicación, Supervisión, Estructura, Condiciones y Métodos de Trabajo, Capacitación y Desarrollo, Empoderamiento, Liderazgo y confianza; y 7 componentes de Satisfacción Laboral: Orgullo-Identidad, Reconocimiento, Remuneración, Integración, Calidad Laboral, Desarrollo y Ambiente Interno. Incluye 70 planteamientos estándar, pero es posible también incorporar la medición de variables tales como: Valores, Percepción de la Gestión Gerencial, Resistencia al Cambio, Liderazgo, etc. La otra variable es intención de egreso, que permite evaluar el nivel de identificación con la organización. Se realizan dos comparaciones de los resultados: Intraempresa, en la cual se observa la variabilidad existente entre departamentos, ubicaciones geográficas diferentes y niveles de cargo. La comparación Interempresa permite establecer dónde se encuentra su empresa con relación a otras que han realizado el mismo estudio.

Asimismo, de acuerdo a Lechuga (2013), para medir el clima laboral en las organizaciones se utiliza el esquema:

Fase 0 Información previa a los trabajadores: Con el fin de minimizar probabilidades de errores y malas interpretaciones en el proceso de aplicación de la encuesta se formula conjuntamente entre la empresa y el cuerpo consultor, un documento en el cual se explique el objetivo de la encuesta y el procedimiento que se seguirá en su aplicación.

Fase 1 Ratificación o rectificación de factores a investigar: Entre los factores que pueden investigarse en una encuesta de clima laboral están:

- ✓ Actitud hacia el cliente interno y externo.
- ✓ Actitud hacia el estilo de gestión administrativa.
- ✓ Actitud hacia el estilo de liderazgo de jefes y gerentes.

- ✓ Actitud hacia el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Actitud hacia la mejora continua.
- ✓ Actitud hacia los procesos y sistemas.
- ✓ Actitud hacia los proveedores.
- ✓ Actitud hacia los valores de la empresa.
- ✓ Actitud hacia la empresa.
- ✓ Actitud hacia el trabajo desarrollado.
- ✓ Actitud hacia la comunicación y cooperación entre compañeros.
- ✓ Actitud hacia la comunicación y cooperación entre áreas o departamentos.
- ✓ Actitud hacia el sueldo y prestaciones recibidos.
- ✓ Actitud hacia el estilo de mando de ejecutivos.
- ✓ Actitud hacia las relaciones interpersonales en la empresa.
- ✓ Otros factores según las necesidades de la organización.

Se lleva cabo un grupo de enfoque (*focus-group*) para ratificar o rectificar cuáles de los factores que se mencionan en el apartado anterior son significativos para el bienestar y productividad de los trabajadores y para explorar si no hay otros factores que no se hayan tomado en cuenta y que sean de alto impacto para los trabajadores.

En dicha sesión, que tendrá una duración aproximada de dos horas, se definen cuáles son las principales necesidades, percepciones, inquietudes e intereses de los trabajadores en los diferentes departamentos de una manera tal que ayudará a ratificar o a rectificar los factores a investigar en la encuesta. Así mismo, se investigará cuáles son los aspectos de la empresa que hacen que la gente se quede o se vaya.

Fase 2 Diseño del instrumento: Con la información obtenida en la fase anterior se diseña la encuesta respectiva determinando los reactivos y la escala de medición más conveniente tomando en cuenta la elaborada y las condiciones en que se aplica. Aproximadamente se necesita que contenga entre 30 y 50 reactivos y que se garantice el anonimato para incrementar la posibilidad de respuestas honestas.

El instrumento consta de cuatro secciones de las cuáles se presentan, a continuación:

1. Jerarquización de factores.
2. Encuesta de clima laboral
3. Datos socio demográficos
4. Comentarios adicionales

Fase 3 Pruebas piloto: Estas pruebas-piloto sirven para aclarar dudas de semántica, interpretación o legibilidad de los reactivos y para ver la necesidad de eliminar o agregar preguntas.

La versión final de la encuesta pasa a ser propiedad de la empresa quien la puede aplicar en fechas posteriores para efectos de analizar si hay adelanto o no en el programa de mejora del clima laboral.

Fase 4 Aplicación de la encuesta.

Fase 5 Resultados y plan de acción de mejora.

Dichos resultados serán reportados en documento ilustrado con gráficas y tablas para una mayor comprensión, además de la respectiva interpretación. El cuerpo consultor sostendrá una junta con las personas que la empresa considere conveniente con el fin de presentar resultados y generar acciones que tiendan a mejorar las actitudes del personal y con ello, el clima laboral de la organización. Con base en la información generada se elabora un programa de mejora de clima laboral.

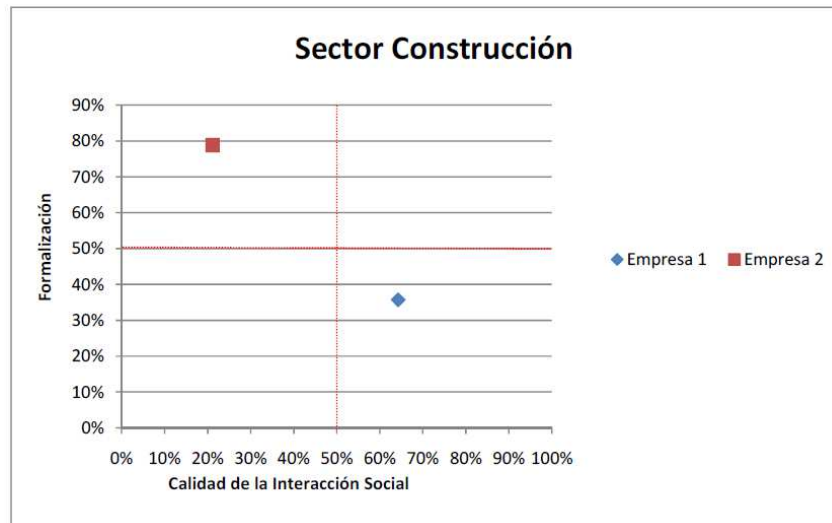
2.2 AVANCE EN MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Tradicionalmente, la investigación en clima organizacional en Colombia es poca. El sector de la construcción se ha limitado al estudio de aspectos físicos, técnicos y de dirección. Sin embargo, las Administradoras de Riesgos Profesionales junto con el Ministerio de la Protección Social y del Trabajo han clasificado los riesgos psicolaborales tan importantes como los riesgos mecánicos, físicos, locativos, químicos, ergonómicos y fisicoquímicos.

El sector de la construcción, en Colombia, en una escala de I a V, tiene un riesgo IV, lo que quiere decir, que su riesgo es alto. Las características socio-laborales y de siniestralidad laboral del sector de la construcción hacen que el interés por parte de los profesionales e investigadores aumente, con el objetivo de mejorar el conocimiento de tan elevada siniestralidad. (Lorente, Salanova y Martínez, 2010)

De acuerdo a Morales (2010), la caracterización de la cultura organizacional en empresas de la Construcción en Colombia se representa en la siguiente gráfica:

Gráfica No.1 Caracterización de la cultura organizacional en empresas de la construcción en Colombia



Fuente: Sandra Morales (2010)

Este sector tiene dos tipos de empresas: Las que tiene un 80% de formalización pero un 20% de calidad de la interacción social y las que tiene un 35% de formalización pero un 65% de calidad de interacción social.

Pese a que en Colombia no se ha realizado una investigación en medición del clima organizacional en las empresas del sector de la Construcción, en España, mediante la técnica Focus Group, se realizó un estudio para tal fin en las empresas de la construcción de dicho país. (Lorente, Salanova y Martínez, 2010)

Se realizó en cinco etapas:

1. Se convocó a mesa redonda con informantes clave del sector de la construcción en colaboración con la Asociación Provincial de Empresarios de Castellón (APECC) y con la Fundación Universidad Empresa de Castellón (FUE).
2. Se elaboraron guías de entrevista para la realización de la mesa redonda, atendiendo bibliografía y objetivos de la investigación.
3. Celebración mesa redonda.
4. Se procedió a la transcripción del contenido de la sesión y su análisis del contenido.
5. Extracción de resultados y conclusiones.

2.3 AVANCE EN MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN HORA LTDA

En el año 2012, HORA LTDA, en aras de la Certificación en los Sistemas Integrados de Gestión, adelantó en concurso de Seguros Bolívar, el estudio de los riesgos psicolaborales. Sin embargo, se convierte en requisito para tal certificación dejando atrás su evaluación y análisis por parte de la Administración.

Es así que hasta el año 2013, la empresa no ha realizado un diagnóstico de clima organizacional en donde determine el grado de satisfacción y motivación que su personal tiene.

Las capacitaciones son impuestas por la Aseguradora de Riesgos Laborales, las cuales se basan en lo que la ley exige y demanda.

2.4 MARCO TEORICO

2.4.1 Definición y dimensiones del clima organizacional

Los primeros en investigar acerca del concepto de clima organizacional fueron Tagiuri y Litwin (1968), quienes lo precisan como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa.

Luego Campbell (1970), amplía el concepto y lo define como un conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente.

Jonhson (1972), Payne (1974) y Dressel (1976), afirman que el clima de una organización tiene efectos sobre la conducta de sus integrantes y afecta las actividades ya que se compone de normas, valores, estructuras organizacional, valores grupales y otros.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weik (1970), identificaron cuatro categorías generales de la situación organizacional que son: (a) las propiedades estructurales, (b) las características ambientales, (c) el clima organizacional y (d) las características formales de los roles.

De acuerdo a Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Se encuentra ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Afirma que es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Chruden y Sherman (1999), identifican que una organización tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad.

Litwin y Stinger (1978) proponen nueve dimensiones que explicarían el Clima Organizacional:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafío
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflictos
- Identidad.

De otra parte, Moos (1974), plantea diez dimensiones del Clima Organizacional:

- Compromiso
- Cohesión
- Apoyo
- Autonomía
- Organización
- Presión
- Claridad
- Control
- Innovación

- Comodidad.

Asimismo, Patterson et al (2005) definen las siguientes dimensiones:

- Bienestar de los empleados
- Autonomía
- Participación
- Comunicación
- Énfasis en el entrenamiento
- Integración
- Apoyo de la Supervisión
- Formalización
- Tradición
- Flexibilidad
- Innovación
- Foco en lo exterior
- Reflexión
- Claridad
- Esfuerzo
- Eficiencia
- Calidad
- Presión por producir
- Retroalimentación del desempeño.

2.4.2 Batería de instrumentos para la evaluación del factor de riesgo psicolaboral

La construcción de la batería de estos instrumentos partió de la definición de factores psicosociales que presenta la Resolución 2646 de 2008, en la cual se afirma:

“Los Factores Psicosociales, comprenden los aspectos Intralaborales, Extralaborales o Externos a la Organización y las Condiciones Individuales o Características Intrínsecas al Trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante Percepciones y Experiencias, influyen en la Salud y el Desempeño de las Personas”.

Con base en el anterior definición, se distinguen tres tipos de condiciones: intralaborales, extralaborales e individuales.

2.4.3 Condiciones intralaborales

De acuerdo a Fajardo et al (2013), las condiciones intralaborales son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo.

El modelo en el que se basa la batería retoma elementos de los modelos de demanda. Control apoyo social del Karasek, Theorell (1990) y Jonhson, del modelo de desequilibrio esfuerzo recompensa de Siegrist (1996 y 2008) y del modelo dinámico de los factores de riesgo psicosocial de Villalobos (2005). A partir de estos modelos, se identifican cuatro dominios que agrupan un conjunto de dimensiones que explican las condiciones intralaborales. Las dimensiones que conforman los dominios actúan como posibles fuentes de riesgo (Villalobos, 2005) y es a través de ellas que se realiza la identificación y valoración de los factores de riesgo psicosocial. (Ministerio de la Protección Social, 2010)

Los dominios caracterizados por la condiciones intralaborales son: demandas del trabajo, control sobre el trabajo, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y recompensas.

2.4.3.1 Demandas en el trabajo

Se refieren a las exigencias que el trabajo impone al individuo. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo. (Peláez y Cuellar, 2014)

2.4.3.2 Control sobre el trabajo

Posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo. (Hernández, 2014)

2.4.3.3 Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo

El Liderazgo alude a un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área. De otra parte, el concepto de relaciones sociales en el trabajo indica la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contactos, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo y el apoyo social, y los aspectos emocionales, como la cohesión. (Ministerio de la Protección Social, 2010)

2.4.3.4 Recompensa

Se entiende por recompensa cuando existe retribución a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales. Este dominio comprende diversos tipos de retribución: la financiera (compensación económica por el trabajo), de estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo) y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo. Otras formas de retribución que se consideran en éste dominio comprenden las posibilidades de educación, la satisfacción y la identificación con el trabajo y con la organización. (Peláez y Cuellar, 2014)

2.4.4 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. (Fajardo et al, 2013)

2.4.4.1 Demandas extralaborales

Se refiere a las exigencias que las condiciones de vida fuera del trabajo impone al individuo, estas puede ser de diversa naturaleza, como aquellas relacionadas con

las condiciones de vivienda, el desplazamiento de entre el hogar y el trabajo, la situación económica del grupo familiar y el tiempo dedicado a actividades domésticas, personales o de recreación. En este dominio se evalúan aspectos como: características de la vivienda y de su entorno, desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda, situación económica del grupo familiar, tiempo fuera del trabajo. (Martínez, 2013)

2.4.4.2 Relaciones interpersonales fuera del trabajo

Hace alusión a la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos funcionales de dichas relaciones como la calidad de las mismas y el apoyo social. En este dominio se evalúan aspectos como: calidad de las relaciones sociales extralaborales y apoyo social extralaboral. (Martínez, 2013)

2.4.5 Condiciones individuales

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. (Fajardo et al, 2013)

2.4.6 Estrés

La creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan a su salud, sino también a la de su entorno más próximo. El estrés laboral aparece cuando las exigencias del entorno superan la capacidad del individuo para hacerlas frente o mantenerlas bajo control. Algunos de sus síntomas más frecuentes van desde la irritabilidad a la depresión, y por lo general están acompañados de agotamiento físico y/o mental. El estrés se encuentra asociado con una reducción de la productividad de las empresas y un descenso de la

calidad de vida de aquellos que lo sufren, pudiendo incluso ser motivo de baja laboral. Sus causas pueden estar relacionadas por una excesiva carga de trabajo, por un elevado nivel de responsabilidad que pone a prueba la capacidad del individuo o por unas relaciones sociales insatisfactorias en el puesto de trabajo. (Estréslaboral.info, s,f)

En palabras de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el estrés laboral es una “enfermedad peligrosa para las economías industrializadas y en vías de desarrollo; perjudicando a la producción, al afectar a la salud física y mental de los trabajadores”.

2.4.7 Evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo y planificación de la actividad preventiva.

De acuerdo a Mansilla (s,f), la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo es el proceso dirigido a valorar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresario (empleador), esté en condiciones de obrar de forma apropiada sobre las medidas preventivas que deben adoptarse.

La prevención de riesgos psicosocial, tiene que tener una visión global que contemple no sólo los factores de riesgos de seguridad, físicos, químicos, ergonómicos y de saneamiento, sino también la interrelación entre los distintos riesgos. Esa interrelación e interdependencia exige un enfoque integral e integrado, es decir, implantado en todos los ámbitos y toma de decisiones de la Empresa y/o Organización. La prevención del riesgo psicosocial, debe de llegar a todos los trabajadores como una actuación única, indiferenciada y coordinada; es multidisciplinaria en su aplicación e interdisciplinaria en su concepción, porque es terreno de todos y propiedad de nadie, no es del concurso de una sola disciplina científica, todos los especialistas y directivos de la organización deben ejecutar acciones encaminadas a la de prevención y promoción. (Mansilla, s,f)

La prevención del riesgo psicosocial en el trabajo tendrá que ser:

- Integral y global, es decir, no deberá limitarse únicamente al puesto de trabajo, sino que contemplará todos los factores que puedan afectar al trabajador.
- Multidisciplinar, es decir, deberá contemplarse desde las diferentes disciplinas preventivas.

- Integrada y participativa, es decir, que tienen que intervenir e implicarse todos los trabajadores y niveles jerárquicos, incluyendo la dirección de la empresa.
- Sistemática y estructurada, es decir, que no conlleve una acción puntual sino una serie de acciones prolongadas en el tiempo.

2.4.8 Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales

De acuerdo a Martínez (2013), el análisis de riesgo psicosocial presenta dos alternativas:

1. Su identificación e intervención para propiciar bienestar en la población trabajadora.
2. Su identificación e intervención, no sólo para mejorar las condiciones de bienestar, sino para prevenir la enfermedad derivada de los mismos. Bajo este escenario, se requiere el establecimiento de un Sistema de Vigilancia Epidemiológica, que permita monitorear el Factor de Riesgo en función de prevenir la ocurrencia de patologías o en su defecto, para disponer la rehabilitación.

El sistema de vigilancia epidemiológica debe estar integrado a la operación de la empresa y/o organización y debe ser capaz de aportar valor a los objetivos estratégicos de la misma. Los beneficios de la Vigilancia Epidemiológica, consideran el conocimiento de la distribución de la enfermedad en una población y las que condicionan su presentación, así como el aporte de datos para investigaciones de tipo epidemiológico, que permitan establecer asociaciones causales y por tanto aporten elementos para la definición de políticas de prevención y control. Asimismo, facilita el seguimiento a las acciones de intervención y permite evaluar el impacto de la prevención, así como definir necesidades de investigación en salud. (Villalobos, 2004)

2.4.9 Satisfacción en el trabajo

De acuerdo a Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), la satisfacción es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su evaluación de ésta. La satisfacción laboral ha sido definida como el

resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Existen factores específicos, relativos a la experiencia que perciba el trabajador, que influyen en el corto plazo en su satisfacción. Estos factores son: Estilo de mando, trabajo en equipo, Facultamiento, reconocimiento a los logros y seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. (Lechuga, 2013)

Los trabajadores prefieren puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción. Asimismo, los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. (Atalaya, 1999)

2.4.10 Compromiso en el trabajo

De acuerdo a Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), el compromiso es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas, estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. En las organizaciones, los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos. En otros términos, es el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea trabajar en las organizaciones. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo.

Existen factores relativos al funcionamiento de la organización, que influyen en el grado de compromiso del trabajador. Estos factores son: liderazgo de los altos mandos de la empresa, prácticas aplicadas a gestionar el capital humano, estructura de sueldos y prestaciones, sistemas de incentivos, comunicación institucional y oportunidades de desarrollo a futuro.

Thinking people (s,f), afirma que este vínculo psicológico se puede alcanzar mediante 3 componentes:

Compromiso afectivo (Deseo): identificación psicológica del colaborador con los valores y la filosofía de la empresa. El Empleado muestra fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, disposición de ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización, preocupación por los problemas de la empresa y fuerte deseo de permanecer en ella.

Compromiso de continuidad (Necesidad): el apego que tiene el trabajador con la Empresa es de carácter material. Su continuidad depende de la percepción que tiene en relación con lo que recibe del trabajo, los costes personales que le supone el trabajo y los costes añadidos al abandono de la Empresa (Estado Civil, hijos, edad o tiempo trabajado en la organización, nivel educativo, capacitación, estado del mercado laboral).

Compromiso Normativo (Moral): Sentimiento de lealtad a la empresa motivado por presiones de tipo cultural o familiar.

2.4.11 Ausentismo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define al ausentismo como “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas; y el ausentismo laboral de causa médica, como el período de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión”.

Quedan claramente diferenciados en esta definición, dos tipos de ausentismo: el llamado ausentismo “voluntario” (no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a ir) y el llamado ausentismo “involuntario” (el ausentismo laboral de causa médica).

Es de destacar que, según la definición de la OIT, se excluyen como ausentismo los períodos vacacionales (porque no se trata de empleados que “se pensaba que iban a asistir”, pero también las huelgas, el embarazo normal y la prisión. Las tres situaciones deberían incluirse en la medición del ausentismo. Si bien la huelga es un derecho reconocido de los trabajadores en la legislación de un gran número de países, lo cierto es que implica ausencia al trabajo de trabajadores que se pensaba que iban a ir (o por lo menos se contaba con ellos cuando se planificó la actividad en el corto o mediano plazo), por lo tanto implica pérdida económica para la organización. De hecho la fuerza de esta medida radica en este hecho. En lo que respecta al embarazo si bien no es una enfermedad, implica una ausencia prolongada de la trabajadora, ello obliga a una reprogramación de las tareas o a una sustitución temporal de la trabajadora.

Se pueden distinguir tres tipos de ausentismo:

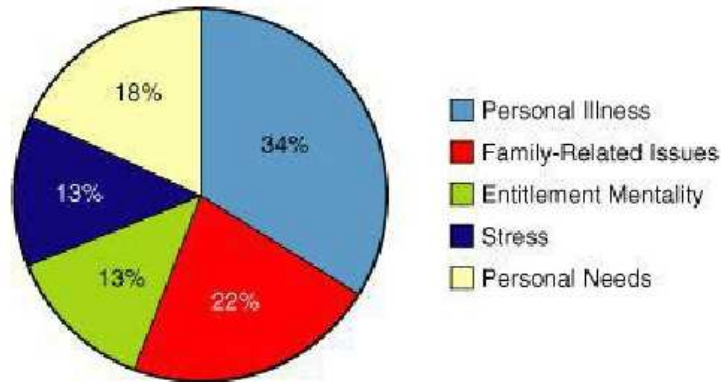
1. Ausentismo previsible y justificado: es aquel que puede ser controlado porque la empresa está informada previamente de la ausencia (permisos legales retribuidos, enfermedades comunes con baja de incapacidad laboral transitoria, accidentes de trabajo con baja laboral, permisos no retribuidos para asuntos personales.
2. Ausentismo no previsible y sin justificación que suponen una falta o abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa.
3. Ausentismo presencial. Es aquella forma de ausentismo en la que el empleado acude a su trabajo, pero dedica una parte del tiempo a tareas que no son propias de la actividad laboral. (Galindo, 2011).

Causas del ausentismo

Samaniego expresa que hay “dos variables que condicionan la asistencia del empleado: la motivación de asistencia y la capacidad o habilidad de asistencia”. Es de la interacción de estas dos variables, de donde surge la decisión de concurrir a trabajar o ausentarse.

Las cinco causas más comunes por las cuales los empleados se ausentan. (Cascio, Wayne F., Boudreau John W., 2011)

Gráfica No. 2 Causas más comunes del ausentismo



Fuente: Jesús Lechuga (2013)

Consecuencias:

- Otros trabajadores tienen que realizar el trabajo del empleado ausente.
- El proceso debe ser detenido a causa de la ausencia de un empleado.
- Las actividades pueden ser retrasadas cierto tiempo

Categorías de los costos:

De acuerdo a Cascio, Wayne F., Boudreau John W. (2011), cuatro categorías de costos se asocian con el absentismo laboral.

1. Los costos asociados con los empleados ausentes (Beneficios para empleados y, si se les paga, salarios)
2. Los costos asociados con la administración de problemas de ausentismo (los costos asociados con el tiempo de los supervisores dedicado a tratar las cuestiones operacionales causadas por la ausencia del empleado).
3. Los costos de los empleados de sustitución (por ejemplo, costos de tiempo extra a otros empleados o los costos de ayuda temporal).
4. Los costos de la reducida cantidad o calidad del trabajo producido. por ejemplo, costos de tiempo de inactividad de la máquina

Tasa de ausentismo: La forma más básica o sencilla de calcular el índice de ausentismo es dividiendo la cantidad de días que faltó el empleado entre la cantidad de días de trabajo efectivos y multiplicarlo por 100

Pasos para calcular los costos (Cascio, Wayne F., Boudreau John W., 2011):

Paso 1: Total de horas perdidas por ausentismo: Determine el total de horas por empleado perdidos por ausentismo para todos los empleados para quienes el concepto de ausentismo es relevante y para aquellos cuyos puestos de trabajo son fundamentales para el éxito general de la organización. No contabilice las vacaciones, días de fiesta, etc. Las ausencias por las siguientes razones se deben incluir: enfermedades, accidentes, funerales, emergencias y citas con el médico (ya sea justificada o injustificadas).

Hay que distinguir entre las horas programadas y las horas pagadas.

Paso 2: Compensación por tiempo de ausentismo en empleados: Calcular el promedio de salario por hora / salario pagado a los empleados que se ausentaron.

Paso 3: Beneficio por el tiempo de ausentismo: El costo por obligaciones laborales por hora por empleado actualmente representa alrededor del 39% de la remuneración total. Un procedimiento para calcular el costo de los beneficios de los empleados por hora y empleado es dividir el costo total de las prestaciones por empleado por semana por el número de horas trabajadas por semana.

Paso 4: Compensación total por el tiempo de ausentismo de los empleados: Esta cifra se determina simplemente mediante la adición del promedio ponderado del salario por hora / salario por empleado con el costo de beneficios de los empleados por hora por empleado.

Paso 5: costos total de compensación por el ausentismo de todos los empleados: Para calcular la compensación de la pérdida total de empleados ausentes se tiene en cuenta la Remuneración total perdida, agregado para todas las horas de los empleados ausentes

Paso 6: Tiempo de Supervisión gastado en Administración: Metodológicamente, es difícil desarrollar una estimación precisa de la cantidad de tiempo por día que los supervisores gastan, en promedio, frente a los problemas de ausentismo. La consideración cuidadosa de estos problemas cuando se toma en cuenta el absentismo laboral hace que los resultados sean sensiblemente más precisos.

Paso 7: Pague Nivel de Supervisores

Paso 8: Total de supervisores pago de tiempo gastado en Ausencia

Paso 9: Costos de Empleados Sustitutos: Si la organización opta por reemplazar a los trabajadores que están ausentes, son primordiales tanto la cantidad de los empleados sustitutos a contratar y el costo.

Paso 10: Costos de Reducción de Cantidad o Calidad de los Productos de Trabajo: La ausencia genera una reducción en la cantidad o la calidad del producto. Los datos de la encuesta indican que trabajadores de reemplazo son menos productivos y requieren del equivalente de 1,25 personas para lograr la misma cantidad de trabajo que hace el empleado ausente.

Paso 11: Costos Totales de ausentismo: Sólo tiene que añadir los costos individuales correspondientes a sueldos y salarios, beneficios, sueldos de supervisión, empleados suplentes, y los costos de la cantidad y calidad reducida (Paso 5, 8, 9 y 10).

Paso 12: Costos Totales por empleado por año

Formas de reducir el ausentismo

Los incentivos positivos pagados y las políticas de justo a tiempo. Sin embargo, los métodos de control de ausentismo (por ejemplo, las recompensas por una buena asistencia, disciplina progresiva para ausentismo, registros de asistencia diaria) pueden ser exitosos, pero que no pueden ser eficaces en el tratamiento de determinadas personas o grupos de trabajo que tienen en exceso altas tasas de ausentismo. Métodos especiales (como flexibles horarios de trabajo, rediseño del trabajo, y mejoras de las medidas de seguridad) pueden ser necesarios para ellos

Tiempo Libre Pagado (PTO)

Este enfoque para controlar el ausentismo y el abuso de licencia por enfermedad se basa en el concepto de gestión consolidado de abandono. Los empleados gestionan su propio tiempo de enfermedad y vacaciones y son libres de tomar un día libre sin tener que ofrecer una explicación. Políticas PTO incentiva a los empleados a no desperdiciar tiempo innecesario, ya que la ausencia excesiva sigue siendo causa de despido.

2.4.12 Rotación

Es el flujo de entrada y salida de personal en una organización. Habitualmente, la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual en el transcurso de cierto periodo de tiempo, bien sea, mensual o anual para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

El derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional son aspectos positivos para el desarrollo del individuo. La rotación laboral está relacionada con la satisfacción laboral y con las recompensas extrínsecas suministradas por la organización, de tal forma que los individuos altamente satisfechos, tienden a permanecer en la misma empresa.

El término rotación de personal, en pocas palabras, hace referencia a la fluctuación de personas entre una organización y su ambiente. Es decir, es el efecto causado entre el personal que ingresa y que sale de una empresa. Este fenómeno, es muy costoso para las organizaciones y poco cuantificado por los departamentos de RRHH.

Entrenar debidamente a un empleado implica dedicar tiempo e invertir dinero, y durante el tiempo de capacitación, el trabajador no es productivo en un 100%, por lo que el costo de entrenamiento resulta elevado. Si después de entrenar a un empleado, este es despedido en poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento, más costos aún.

De acuerdo a Cascio, Wayne F., Boudreau John W. (2011), existen dos formas populares de la clasificación de la rotación de personal son:

1. Rotación voluntaria Versus Involuntaria

La rotación puede ser voluntaria por parte del empleado (Por ejemplo, renuncia) o involuntaria (por ejemplo, renuncia solicitada, despido permanente, jubilación o la muerte). Las razones voluntarias pueden ser: dejar por otro trabajo que ofrece una mayor responsabilidad, un retorno al colegio de tiempo completo, mejores salarios y beneficios,

Las razones voluntarias con más controlables que las involuntarias. La mayoría de las empresas se centran en la incidencia de la rotación voluntaria precisamente porque es más controlable. Por esta razón, las empresas deben interesarse en el cálculo de estos costos ya que pueden centrar la atención para reducirlos sobre todo cuando hay efectos estratégicos.

2. Rotación Funcional Versus disfuncional

Se centra si la rotación voluntaria es funcional o disfuncional. Se define funcional si la salida del empleado produce valor a la organización. Es disfuncional si esta salida reduce el valor para la organización.

La rotación voluntaria entre personas que tengan ya conocimiento del negocio, habilidades técnicas, que sean valiosos y únicos, es probable que reduzca el valor de la fuerza de trabajo y produzca gastos relacionados con su rotación y reemplazo. Rotación voluntaria es aún más disfuncional, cuando se produce en grupos de talento que son fundamentales para el éxito estratégico de la organización.

Cómo calcular índices de rotación

Conceptualmente, la rotación anual de los empleados se calcula como la suma de la rotación mensual por un periodo de 12 meses. Este dato se calcula como el número de rotaciones de empleados durante el mes dividido por el promedio de empleados activos durante el mismo mes.

Se fundamenta en tres grandes costos:

- Costos de rotación
- Costos de reposición
- Costos de formación

El costo global de rotación debe incluir el valor económico de la pérdida del negocio, de ser posible.

Los costos de rotación (o de separación): Incluyen entrevistas de salida (S1), funciones administrativas relacionadas con la terminación, tales como la salida de la nómina,(S2), pago de separación, en su caso (S3), y los impuestos, si corresponde (S4).

El coste de las entrevistas de salida se compone de dos factores: los costo del tiempo del entrevistador (preparación más tiempo de la entrevista) y el coste del tiempo de la terminación del empleado (tiempo requerido para la entrevista x tasa media ponderada de pago para todos los empleados que sean despedidos).

Esta última cifra puede calcularse de la siguiente manera: Los tiempos para las entrevistas de salida pueden ser estimados de dos maneras:

- Tiempo de una muestra aleatoria de entrevistas de salida y el cálculo del tiempo promedio.
- Entrevistar a una muestra representativa de los directivos que llevan a cabo las entrevistas de salida con regularidad y promediar su tiempo estimado.

La duración del servicio, el nivel de organización, y la causa de terminación son factores clave que afectan a la monto de la indemnización por despido. La terminación por rendimiento pobre generalmente no incluye una indemnización.

Un elemento final de los costes de separación que deben estar incluido, si es posible, es el costo de la disminución de la productividad debido a las terminaciones de los empleados. Puede incluir la disminución de la productividad del trabajador antes de la terminación.

Los costos de reemplazo: Los empleados que sustituyen a los que se van, son las adquisiciones. El valor global depende de tres factores: Cantidad, calidad y costo.

Los costos de reposición: reflejan sólo la cantidad y el costo de las adquisiciones, no su calidad. Los costos de reposición se incurre cuando se sustituye a un empleado despedido.

- Comunicación de la disponibilidad de empleos
- Funciones administrativas Pre-empleo
- Entrevistas de ingreso
- Pruebas
- Las reuniones del personal
- Viajes / mudanza
- Adquisición post-empleo y la difusión de información
- Exámenes médicos de Empleo

Costes de formación: Los empleados de reemplazo deben ser orientados y capacitados a un nivel estándar de competencia antes de asumir sus funciones regulares. Los costos pueden ser obtenidos de los registros contables existentes. Multiplicando los costes unitarios por el número de empleados contratados reemplazados durante el período arroja el primer elemento de los costes de formación.

También deben incluirse el pago de los beneficios de los nuevos empleados que asisten así como las prestaciones del representante de Recursos Humanos que proporciona tiempo de formación. (Se toma en cuenta, el número de hrs utilizadas).

El costo total del programa de formación depende de dos componentes principales: los costos asociados con entrenadores y los costos asociados con los alumnos.

Los costos de la pérdida de productividad y pérdidas en los negocios

- El costo de las horas extraordinarias adicionales para cubrir la vacantes (salarios + prestaciones × número de horas de horas extras)

- El costo de la ayuda temporal adicional (salarios + beneficios \times horas pagadas)
- Los salarios y beneficios guardan debido a la oferta de empleo (estos se restan de la cuenta general de la facturación costos)
- El costo de la reducción de la productividad, mientras que el nuevo empleado está aprendiendo el trabajo (salarios + prestaciones \times duración del período de aprendizaje reducción \times porcentaje de la productividad)
- El costo de tiempo productivo perdido debido a la baja moral de los empleados restantes (estimado como agregado tiempo perdido por cada día del grupo de trabajo los salarios \times + beneficios de un solo número de empleado \times día)
- El costo de la pérdida de clientes, las ventas y las ganancias debidas a la salida (número estimado de clientes \times utilidad bruta perdió por cliente \times margen de beneficio en por ciento)
- El costo de salidas de empleados adicionales (relacionado) (si deja un empleado adicional)

Los investigadores desarrollaron un modelo analítico que estima tres componentes en cada período de tiempo:

- Los costos de movimiento: Los costos asociados con las separaciones y adquisiciones empleados
- Costos de servicio: El pago, beneficios y asociados
- Valor de Servicio: El valor de los bienes y servicios producidos por la fuerza de trabajo.

2.4.13 Producción

De acuerdo al Portal de la Productividad Laboral, la producción, es la relación entre la producción de bienes y la cantidad de insumos utilizados. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. De otra parte, se puede considera también, como el grado de rendimiento con que se emplean los recursos disponibles para alcanzar los objetivos predeterminados. Asimismo, también es definida como la cantidad de artículos o servicios que se realizan en cierta cantidad de tiempo.

El resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores.

2.5 CONTEXTO NORMATIVO

En los últimos años, los factores de riesgo psicosocial relacionados con el trabajo, han adquirido esencial importancia, obligando a las empresas cuidar y velar por la salud de sus trabajadores.

LEY 1562 DE 2012

"Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional".

El ministerio de la protección social, tiene como objetivos primordiales la formulación, adopción, dirección, coordinación, ejecución, control y seguimiento del sistema general de riesgos laborales, que está constituido por un conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

Las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, hacen parte integrante del Sistema General de Riesgos Laborales.

RESOLUCIÓN 2646 DE 2008

A continuación se presentan fragmentos de la RESOLUCIÓN 2646 DE 2008 que trata de la Identificación y evaluación de los factores psicosociales en el trabajo y sus efectos.

ARTÍCULO 5°. 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.

ARTÍCULO 6°. FACTORES PSICOSOCIALES INTRALABORALES QUE DEBEN EVALUAR LOS EMPLEADORES. La evaluación de los factores psicosociales del trabajo comprende la identificación tanto de los factores de riesgo como de los factores protectores, con el fin de establecer acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en la población trabajadora. Los empleadores deben identificar, como mínimo, los siguientes aspectos enmarcados en las categorías de factores existentes en la Compañía: Gestión organizacional, Características de la organización del trabajo, Características del grupo social de trabajo, Condiciones de la tarea, Carga física, Condiciones del medioambiente de trabajo, Interface persona–tarea, Jornada de trabajo, Número de colaboradores por tipo de contrato, Tipo de beneficios recibidos a través de los programas de bienestar de la Compañía, Programas de capacitación y formación permanente de los colaboradores.

ARTÍCULO 7°. FACTORES PSICOSOCIALES EXTRALABORALES QUE DEBEN EVALUAR LOS EMPLEADORES. Los empleadores deben contar como mínimo con la siguiente información sobre los factores extralaborales de sus colaboradores: Utilización del tiempo libre, Tiempo de desplazamiento y medio de transporte, Pertenencia a redes de apoyo social, Características de la vivienda, Acceso a servicios de salud.

ARTÍCULO 8°. FACTORES PSICOSOCIALES INDIVIDUALES QUE DEBEN SER IDENTIFICADOS Y EVALUADOS POR EL EMPLEADOR. Los empleadores deben contar, como mínimo, con la siguiente información sobre los factores psicosociales individuales de sus colaboradores: Información sociodemográfica actualizada, Características de personalidad y estilos de afrontamiento, Condiciones de salud evaluadas con los exámenes médicos ocupacionales.

ARTÍCULO 11. RESERVA DE LA INFORMACIÓN Y DE LA EVALUACIÓN. La información utilizada para la evaluación de factores psicosociales está sometida a reserva, conforme lo establece la Ley 1090 de 2006, en consecuencia, los expertos evaluadores deben garantizar por escrito el compromiso de usar la información obtenida, única y exclusivamente para los fines inherentes a la salud ocupacional.

La evaluación y el correspondiente informe sobre las condiciones de salud deben ir precedidos del consentimiento informado del trabajador.

De acuerdo a Martínez (2013), la dinámica de los factores descritos anteriormente; entre otros, traen como consecuencia manifestaciones de estrés laboral, el cual es considerado como una enfermedad de tipo laboral en la tabla de enfermedades Laborales: “Patologías causadas por estrés en el trabajo: trabajos con sobrecarga cuantitativa, demasiado trabajo en relación con el tiempo para ejecutarlo, trabajo repetitivo combinado con sobrecarga de trabajo. Trabajos con técnicas de producción en masa, repetitiva o monótona o combinada, con ritmo o control impuesto por la máquina. Trabajos por turnos, nocturno y trabajos con estresantes físicos con efectos sicosociales, que produzcan estados de ansiedad y depresión, infarto del miocardio y otras urgencias cardiovasculares, hipertensión arterial, enfermedad acidopéptica severa o colon irritable.” (Decreto 2566 de 2009).

3 PROCESO INVESTIGATIVO

3.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La primera parte de la investigación es de carácter cualitativo, ya que su objetivo es captar la percepción de los trabajadores de la empresa HORA LTDA. En tal sentido, la recolección de información se realizará mediante dos tipos de encuesta: 1. Batería de instrumentos para la evaluación del factor de riesgo, creada por el Ministerio de la Protección Social. 2. Cuestionario de satisfacción laboral de Miró y Pieró (1998).

La segunda parte, es de carácter cuantitativo. La información es suministrada mediante archivos en Excel, en donde se llevan históricos de producción, despilfarro, asistencia día por día del personal, incapacidades, permisos, vacaciones, inasistencias injustificadas y suspensiones. Por medio de esta información, se hallan índices numéricos que determinarán una posición exacta en donde se encuentra la empresa.

Las características de esta investigación determinan un tipo de estudio descriptivo ya que permitirá puntualizar aquello que perciben de la organización como positivo y negativo y factores que influyen en la motivación y satisfacción del personal.

3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El capital intelectual para una empresa es como la raíz para un árbol: No se puede ver pero es importante para el desarrollo. La fruta son sólo logros financieros (de la Torre, 1999). De este modo, el capital intelectual se centra en activos no incluidos en el balance. Algunos podrían llamarlo "tratar de medir lo no medible". Al mismo tiempo, se considera un recurso renovable que debe cultivarse o perderse. La medición de RRHH más que evaluar el desempeño de los programas y prácticas de recursos humanos, o probar que RRHH puede hacerse tangible, requiere que las medidas de recursos humanos implementadas refuercen el marco lógico y estratégico para la toma de decisiones. (Cascio y Boudreau, 2011). La nueva realidad de RRHH es que debe ser estratégica, cuantitativa, a largo plazo, consultora, orientada al negocio, al cliente y proactiva, midiéndose en términos de resultados. Tradicionalmente se ha hablado de las funciones de dicho

departamento se basan meramente en el reclutamiento, selección, inducción, etc., del personal, sin embargo, a través, del tiempo este departamento ha evolucionado dentro de las empresas, el cual con urgencia requiere que se convierta en un departamento que hable en términos monetarios. Dejar el paradigma atrás, que este departamento solo ocasiona gastos para convertirse en el departamento que esté de la mano de la dirección para que conjuntamente desarrollen y promuevan un capital intelectual acorde a las necesidades de la empresa. Sobre todo que las actividades por este departamento sean medibles, sean cuantificados y que sea el reflejo de su buena participación en los estados financieros. Mostrar con datos duros, un antes y un después financieramente. "Es bastante claro que en la mayoría de las empresas, los costos relacionados con las personas son uno de los mayores costos de la empresa tiene que asumir, y necesitan la misma cantidad de rigor que le aplica a cualquier inversión de capital", dijo Kissinger. El problema para muchas empresas hoy en día es cómo considerar RRHH - como un centro de costos, un activo estratégico, o ambas cosas. (Stuart, 2005)

El clima laboral de una organización es el conjunto de percepciones compartidas, maneras de pensar comunes y actitudes compartidas de los trabajadores de una empresa respecto a las prácticas, procedimientos y en general, las conductas que deben de caracterizar el ambiente de la empresa (Lechuga, 2013)

Actualmente la empresa HORA LTDA, se encuentra en un proceso de certificación en los Sistemas Integrados de Gestión. Gracias a ello ha empezado a estructurar procesos que tienen que ver con selección del personal, sin embargo, este proceso se ha limitado solo a esto. Se dice, además, que el clima laboral es "bueno", queda en datos cualitativos lo cual ha ocasionado que no se trabaje propiamente con el personal, en temas como ausentismo, rotación, motivación, producción, etc.

Los modelos de trabajo de la mayoría de los empresarios son a menudo la creencia de que "los empleados felices son empleados productivos "o que" tener un gran lugar de trabajo va a crear resultados financieros superiores. (Cascio, Wayne F., Boudreau John W., 2011) Y precisamente, ésta es la creencia de la empresa HORA LTDA, se cree que el trabajador es feliz y satisfecho, por lo cual suponen que siempre va permanecer allí. Sin embargo, en el año 2013, debido a la reingeniería de los procesos que tienen que ver con el talento humano, se experimentaron altas cifras de ausentismo y rotación, como consecuencia a ello, la producción fue inconstante, afectando estados financieros, motivación de los trabajadores, retrasos en las entregas al cliente, etc.

Hay factores específicos, relativos a la experiencia que perciba el trabajador, que influyen a corto plazo en su satisfacción y que hay factores generales, relativos al funcionamiento de la organización, que influyen en el grado de compromiso del trabajador. (Lechuga, 2013) Para percibir cambio de actitudes en los trabajadores, se debe trabajar en los factores que impacten en la experiencia y en la vivencia del trabajador como: Estilo de mando, trabajo en equipo, facultamiento, reconocimiento y seguridad e higiene. Es importante realizar, el análisis del mercado laboral interno (MLI) y desarrollar el modelo de impacto en el negocio ya que permiten no solo conocer la efectividad de las prácticas de RRHH, sino también redireccionar dichas prácticas para impactar los resultados que la empresa busca. Deben ser sujetas a considerar en las empresas, por cuanto, ayudan a recolectar información acerca del clima organizacional, actitudes, etc., información valiosa para determinar el grado de compromiso con la organización (Lechuga, 2013). En el caso de HORA LTDA, son herramientas que nunca se han utilizado, ya que se asume equivocadamente, que entre más se mejoren las condiciones dentro de la empresa, más se va a lograr un personal más comprometido.

Otro error que comúnmente ocurre es que el que exista correlación entre el rendimiento financiero y las actitudes del empleado no quiere decir que mejorando las actitudes se mejore el rendimiento financiero. La correlación no es la misma que la relación de causalidad (Cascio, Wayne F., Boudreau John W., 2011). Los empleados con menos actitudes probablemente se sientan menos comprometidos, lo que ocasiona retrasos en el trabajo y menor énfasis en la satisfacción del cliente. El aumento de actitudes de los empleados pueden afectar a los resultados financieros de una empresa. El cambio de actitudes del empleado puede tener efectos directos sobre la rotación de los empleados y el ausentismo. Por supuesto, la actitud de los empleados también se relaciona con importantes resultados que son menos tangibles y medibles por los sistemas financieros tradicionales, como el crecimiento individual y el bienestar, la capacidad de adaptación organizativa, y la buena voluntad. El nivel de compromiso en una organización es vital para lograr resultados superiores en el negocio, por lo que en la medida en que los empleados hablen bien de la empresa, permanezcan en ella y contribuyan con propuestas nuevas, traerá consigo un mejor desempeño. (Martínez, 2008).

Se debe trabajar en las empresas en cuanto al funcionamiento de la organización. A veces se enfocan en el cambio del estilo de mando, implementan mejores programas de seguridad industrial e higiene y se da más reconocimiento y protagonista al trabajador, no obstante, se descuidan factores como: el liderazgo, sueldos, prestaciones, sistemas de incentivo, la comunicación y su desarrollo a futuro para obtener un personal más comprometido. Se debe tener especial

cuidado que los sueldos, prestaciones y sistema de incentivos, debe darse en función de su desempeño. De acuerdo a Martínez (2008), un estudio reveló, que no se requiere pagar más para que la gente se encuentre satisfecha. "Cuanto te pagan es muy importante, pero es más importante que se le comunique a la gente y que entienda el nivel de compensación que tiene y que tenga en claro que los mejores incrementos se dan por desempeño y no por antigüedad".

De acuerdo a Díaz (2009), se debe conocer a fondo la dinámica de funcionamiento de la empresa, los vectores por los cuales esta genera valor, y la forma en que los empleados participan en esos procesos. Si no se tienen indicadores que tengan sinergia, por ejemplo: motivación a productividad, compromiso a rentabilidad, satisfacción a compromiso, clima laboral a servicio al cliente, capacitación a resultados, no se puede afirmar que estos están impactando en el negocio. No deja de ser un cliché, la afirmación de una variable con respecto a la otra.

Los costos del ausentismo y rotación son ocultos, porque generalmente no son calculados dentro de las empresas. Si se sumara al final de un periodo determinado todas las ausencias y realmente se utilizara esa información para tomar decisiones muy seguramente se incluiría como una estrategia dentro de la empresa. Entre los costos que surgen, se encuentran costos como: baja producción, reducción de la moral en los compañeros, retrasos en entregas al cliente interno y externo, costos por reemplazo, etc). En muchas de las empresas estos costos se asumen como uno más de la operación, no obstante, deben ser clasificados con el objeto de tomar medidas que ayuden a mitigar el ausentismo de los trabajadores. De otro lado, la rotación de personal, a menudo se mide por la cantidad de los empleados que dejan la organización. El personal adquirido reemplaza el personal rotado. La mayoría de las empresas se centran en la incidencia de la rotación voluntaria precisamente porque es más controlable. Por esta razón, las empresas deben interesarse en el cálculo de estos costos ya que pueden centrar la atención para reducirlos sobre todo cuando hay efectos estratégicos. (Cascio y Boudreau, 2011). Las organizaciones necesitan un procedimiento práctico para medir y el análisis de los costos de la rotación de los empleados, ya que el costo de la contratación, la capacitación y el desarrollo de los empleados son las inversiones que deben ser evaluados como otros recursos de la empresa.

Dentro de la empresa HORA LTDA, sólo se lleva información del ausentismo. De rotación, aún no se lleva nada. En cuanto al ausentismo, esa información recogida, pasa a ser letra muerta, porque no se hace nada con respecto a ese indicador. La baja producción, muchas veces se achacan a cuestiones netamente

técnicas sin tener evaluar factores que tengan que ver con el personal y más aún con causas como rotación y ausentismo. La solución de problemas de ausentismo y de rotación es considerada como un costo de operación más de la empresa.

Lo que se hace usualmente, en las áreas de RRHH, es evaluar, no medir. Lo que se necesita hacer es medir, no nada más evaluar. De acuerdo a Cascio, Wayne F., Boudreau John W, (2011), la identificación de los puntos objeto de medición a menudo requieren profundizar en las estrategias de la organización, o a nivel de unidad para identificar detalles específicos acerca de dónde y cómo la organización tiene planes para competir, y sobre los elementos de apoyo que serán más importantes para lograr la posición competitiva. Hay que identificar dónde se deben centrar las decisiones para lograr un nivel mínimo nivel de rendimiento. Es importante que toda información sea obtenida de registros ya sea por contabilidad de costos que ayuda a estimar el valor económico de los productos o servicios producidos o por comportamientos que combinan juicios personales con conocimientos acerca de las diferencias en el valor de diferentes niveles de rendimiento (Cascio, Wayne F., Boudreau John W, 2011).

3.3 HIPOTESIS

Hipótesis 1: La producción de la empresa HORA LTDA se ha visto afectada en el año 2013 debido al ausentismo y rotación, originada por la desmotivación e insatisfacción del personal.

Hipótesis 2: Producir 21000 unidades diarias depende del número de trabajadores en el área de patios.

3.4 RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados que se pretenden alcanzar con la investigación son:

- Diagnóstico del clima organizacional de la empresa Hora Ltda.
- Desarrollo de un plan de acción que permita identificar oportunidades de mejoramiento en el clima organizacional de la empresa.

- Identificación de los aspectos de parte de los trabajadores sobre lo positivo y negativo que perciben de la organización.
- Identificación de los factores que influyen para quedarse o irse de la empresa por parte de los trabajadores.
- Desarrollo de los índices: ausentismo y rotación del año 2013.
- Determinación si la motivación y la satisfacción laboral incide en indicadores como ausentismo, rotación y en las producciones fluctuantes.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

El presente estudio está compuesto por dos tipos de encuestas. La primera encuesta elaborada por Seguros Bolívar tiene una muestra de 46 trabajadores, quienes son en totalidad la población de la empresa. Esta encuesta se realiza a todo el personal, ya que era indispensable analizar el riesgo psicosocial en toda la población.

La segunda encuesta, se realiza a 38 trabajadores, quienes pertenecen a la parte operativa de la empresa. Esta área es donde se concentra el mayor índice de rotación y ausentismo. Asimismo, de ellos depende la consecución de la meta, la cual es producir 21000 unidades diarias. Para esta segunda parte, utilizó el muestro aleatorio simple, en la que se toma solamente una muestra de una población y es seleccionada de tal forma que cada persona que está siendo estudiada tiene la misma probabilidad de ser incluida.

3.6 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

3.6.1 Historia

Ladrillera Ocaña nace a partir del conocimiento sobre los suelos de Ocaña, los cuales son ricos en arcilla. En 1993 aprovechando que uno de los socios era propietario de una parcela (chircal) que producía materiales en arcilla en forma artesanal y con caballo, se planteó la necesidad de industrializar esta actividad

implementándole recursos tecnológicos y humanos apropiados a través de una feria industrial realizada en Bogotá.

Es así, cuando en el segundo semestre de 1993 se reúnen cuatro socios y constituyen la empresa Hora Ltda., en donde adquirieron por primera vez un molino, un amasador y una extrusora de marca Souza en dicha feria; además se importa maquinaria y se transporta tecnología de fábricas similares y avanzadas en el país. Se construye un horno con capacidad de producir 40.000 piezas mensuales y se reserva un área de tan sólo 130 m² como zona de secadero al natural, con el fin de producir y comercializar materiales en arcilla para la construcción.

En 1995 se amplía el área utilizada como secadero natural a 2586 m² y se construye el secadero artificial de 6000 piezas diarias; asimismo en 1999 se construye un horno Hoffman con una capacidad para producir 500.000 piezas mensuales y en el 2003 se construye otro secadero artificial con la misma capacidad del anterior.

En el 2007, se cambia totalmente la línea de producción, se adquieren equipos de mayor capacidad y de mayor tecnología con el objeto de trabajar con mayor eficiencia y calidad. Posteriormente, al año, debido a cuellos de botella, se amplía el Horno Hoffman a 54 metros de longitud y en el 2009 se cambia las ramadas en zinc por plástico, dando como resultado el proceso de secamiento mucho más rápido.

Entre el año 2010 y 2011, se adquieren dos equipos de mayor capacidad en la línea de producción (Mezclador y Molino Laminador 800), en donde deja la posibilidad de desarrollar producto y mejorar la calidad del producto actual. Además se amplía 18 metros más de Horno Hoffman quedando un horno de 72 mts y se construye un nuevo Secadero Artificial con otro tipo de tecnología que minimiza el impacto ambiental.

Después de casi 19 años la empresa Hora Ltda., se encuentra afiliada al gremio más importante de la industria de arcilla en Colombia ANFALIT; además, cuenta con dos socios y un establecimiento de Comercio “Ladrillera Ocaña”. Hoy en día cuenta con 47 trabajadores, destacándose en el área administrativa y operativa: un Asesor Jurídico, un Ingeniero Industrial, dos Contadores Públicos, un Administrador de Empresas, y un Tecnólogo en Mantenimiento Electromecánico. En sus estatutos, la empresa tiene establecido un aporte del 50% del valor de la matrícula, para los trabajadores que desean realizar algún tipo de estudio.

Paralelamente a la fabricación y comercialización de los productos propios de la arcilla, se construye una empresa en donde el compromiso con el Medio Ambiente y la Responsabilidad Social constituyen pilares fundamentales de la organización.

Gracias a la labor durante a los últimos años, la empresa en noviembre de 2011, recibe dos premios: Premio Regional Gacela Misiópyme (entre las tres mejores empresas de los Santanderes) y Premio Nacional dado por la ANIF y el Banco Caja Social, en donde la empresa se destaca entre las 20 mejores mipymes del país. Consecutivamente, tanto en el año 2012 y 2013, la empresa, en la Revista Mysiópyme siguió figurando entre las mejores 100 mipymes del país.

3.6.2 Actividad económica

La empresa, acorde con su objeto social, desarrolla actividades propias de la fabricación, producción, comercialización de toda clase de materiales para la construcción y, en particular, los relacionados con la arcilla. También, participa en la enajenación, adquisición y administración de bienes muebles e inmuebles, comerciales o no. En la actualidad y para dar una respuesta a su objeto social proyecta penetrar en el mercado de la construcción de toda clase de inmuebles comerciales.

3.6.3 Visión

HORA LTDA. LADRILLERA OCAÑA será para el año 2015 una organización reconocida como una de las principales empresas del oriente colombiano en la fabricación y comercialización de productos de mampostería de alta calidad, contará con procesos altamente tecnificados y personal competente en las diferentes áreas logrando satisfacer la necesidad del cliente. Para el año 2014 contará con un Sistema Integral de Gestión incluyendo ISO 9001, 14001 y OHSAS18001.

3.6.4 Misión

HORA LTDA. LADRILLERA OCAÑA es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de productos de calidad en mampostería para la construcción, a través del uso y actualización de su recurso humano y tecnológico, orientado a la generación de un producto de alta calidad que cuenta con un proceso amigable con el medio ambiente, de bajo impacto en la salud y la seguridad de los trabajadores.

3.6.5 Valores



3.6.6 Objetivos integrales

- Mantener el nivel de satisfacción de nuestros clientes
- Cumplir con los compromisos adquiridos demostrando disciplina y puntualidad con el tiempo de nuestra promesa de venta.
- Controlar los aspectos e impactos significativos asociados a la generación de residuos, buscando minimizar la contaminación y el consumo de recursos naturales.
- Promover condiciones de salud y seguridad que favorezcan el bienestar físico y mental de los trabajadores en sus puestos de trabajo.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y de otra índole relacionada con las actividades de la empresa.
- Promover la mejora continua del Sistema Integral de gestión en la organización.

3.6.7 Política integral

HORA LTDA-LADRILLERA OCAÑA, se dedica a la fabricación y comercialización de productos de mampostería de alta calidad contando con procesos altamente tecnificados y personal competente comprometidos con un sistema de gestión integral que permite el cumplimiento de todos los requisitos legales aplicables, la reducción de nuestros impactos ambientales, la identificación, evaluación y control de los peligros a los que se encuentran expuestos nuestros trabajadores, visitantes y partes interesadas con el fin de evitar lesiones, enfermedades profesionales y daños a la propiedad, alcanzando la superación de las expectativas de los clientes y la mejora continua de los procesos.

3.6.8 Política de No consumo de sustancias psicoactivas

HORA LTDA. LADRILLERA OCAÑA a través de la Gerencia General, reafirma su compromiso con la seguridad integral al interior de la empresa, promoviendo una cultura de no consumo sustancias psicoactivas, ya que esto puede afectar el estado mental y fisiológico e influir negativamente en el desempeño laboral de los empleados y contratistas.

Esta política tiene los siguientes objetivos:

- Prohibir a los trabajadores y personal contratista de HORA LTDA. LADRILLERA OCAÑA, el consumo de sustancias psicoactivas durante la ejecución de actividades laborales, sean éstas en oficina o en campo.
- Resaltar la responsabilidad de cada uno de los empleados de ejercer un mutuo control con los compañeros de trabajo e informar a su jefe inmediato a la mayor brevedad sobre el consumo de sustancias psicoactivas durante las actividades laborales, en la medida en que puede ponerse en riesgo la vida y seguridad de sus compañeros en el desarrollo de estas actividades.
- Prohibir a los trabajadores y personal contratista que realicen actividades laborales bajo los efectos de sustancias psicoactivas o en estado de embriaguez.

- Realizar campañas y actividades de prevención del tabaquismo, consumo de alcohol y sustancias psicoactivas, a través de programas de promoción de estilos de vida saludables.
- Esta política es coherente con la legislación vigente y el reglamento interno de trabajo, por lo tanto, cualquier conducta que vaya en contra de su cumplimiento se considera falta grave. Debe ser difundida entre el personal y contratistas de la empresa.

3.6.9 Proceso de producción

Gráfico No. 3 Proceso de producción



Fuente: El autor

3.6.10 Productos

La empresa HORA LTDA, fabrica productos en mampostería para la construcción: bloques de perforación horizontal, utilizados como muros divisorios interiores y exteriores y placas.

Tabla No. 1 Productos

Referencias:	Figura de Ejemplo	Centímetros de Canto	Centímetros de Longitud
TOLETE		7	25
H 7-40 Para Placa		7	40
H 10-30 Para Muros Divisorios		10	30
H 10-40 Para Placa		10	40
H 15-40 Para Placa		15	40

Fuente: El autor

3.6.11 Personal

La empresa cuenta con 46 trabajadores directos, distribuidos así:

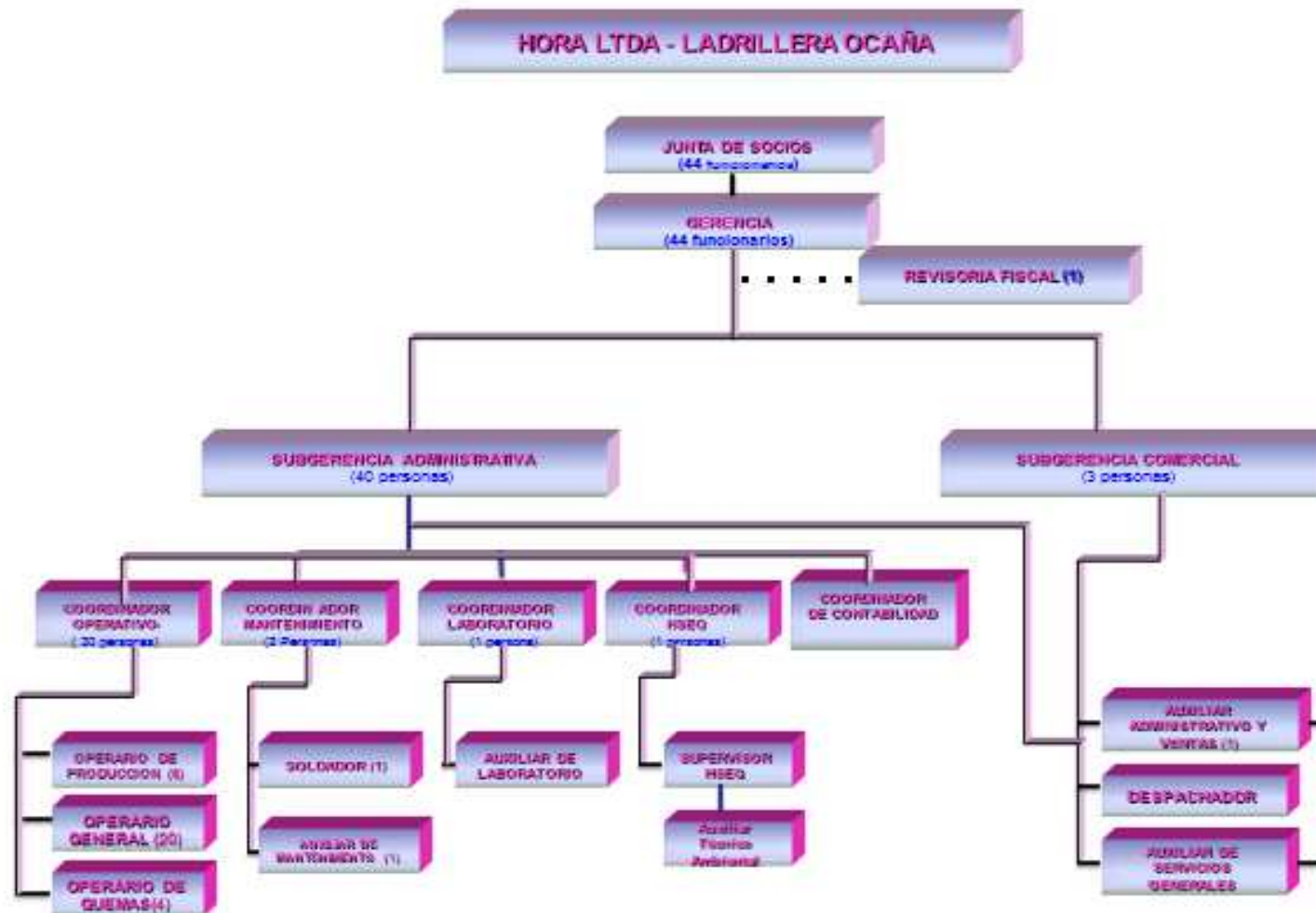
- (1) Coordinador Operativo: (6) Producción (20) Patios (4) Quemadores
- (1) Coordinador de Mantenimiento: (1) Soldador (1) Auxiliar de mantenimiento
- (1) Coordinador de Laboratorio: (1) Auxiliar de Laboratorio
- (1) Coordinador HSEQ: (1) Supervisor HSEQ (1) Auxiliar Técnico Ambiental
- (1) Coordinador de Contabilidad
- (1) Subgerente Administrativo
- (1) Subgerente Comercial: (1) Auxiliar de ventas (1) Despachador
- (1) Gerente General
- (1) Servicios Generales

(1)Staff: Revisor Fiscal

Por Outsourcing: (3) Vigilantes

3.6.12 Organigrama

Gráfico No.4 Organigrama



4 DIAGNOSTICO INICIAL

4.1 DATOS SOCIODEMOGRAFICOS

Para realizar el diagnóstico inicial, se solicita el apoyo de la Aseguradora de Riesgos Profesional de la empresa HORA LTDA. SEGUROS BOLIVAR, a través, de PRINSO LTDA, el Sicólogo JUAN CARLOS MARTINEZ, el 20 de diciembre de 2013, aplica las Baterías de Riesgo Sicolaboral, aprobadas y autorizadas por el Ministerio de la Protección Social.

Anexo 1. Baterías de Riesgo Sicolaboral

Tabla No.2 Datos Sociodemográficos

Nº.	FECHA DE APLICACIÓN (ddmm)	ID	NOMBRE COMPLETO	SEXO	AÑO DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDAD (último nivel de estudios)	OCCUPACIÓN O PROFESIÓN	ESTRATO SERVICIOS PÚBLICOS	TIPO DE VIVIENDA	NÚMERO DE PERSONAS ECONÓMICAMENTE A	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	NOMBRE DEL CARGO	TIPO DE CARGO	ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	DEPARTAMENTO O SECCIÓN DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA	TIPO DE CONTRATO	HORAS DIARIAS DE TRABAJO	TIPO DE SALARIO
1	20/12/2013	88143577	ALVARO ORTIZ	Masculino	1969	Soltero (a)	Bachillerato incompleto	BACHILLER	1	En arriendo	3	10 AÑOS	OPERARIO DE QUEMA	Operador, operario,	10 AÑOS	OPERATIVA	Temporal indefinido	12	Fijo. Quincenal
2	20/12/2013	1091657723	JHONATAN MONROY PEREZ	Masculino	1987	Unión libre	Técnico / tecnológico	TECNICO EN MANEJO	1	Propia	4	5 AÑOS	OPERARIO DESPACHADOR	Profesional, analista,	1 AÑO	OPERATIVA	Temporal de 1 año o más	8	Fijo. Quincenal
3	20/12/2013	37335098	ELIANA ANDREA HERRERA	Femenino	1980	Casado (a)	Post-grado completo	CONTADORA	3	Propia	1	4 AÑOS	COORDINADOR DE	Jefatura - tiene personal a	4 AÑOS	FINANCIERA Y	Temporal de 1 año o más	8	Fijo. Quincenal
4	20/12/2013	1978053	WILDER ALONSO BACCA	Masculino	1980	Unión libre	Técnico/tecnológico	TÉCNICO ELECTRICO	2	Propia	4	10 AÑOS	COORDINADOR DE	Jefatura - tiene personal a	1 AÑO	OPERATIVA	Temporal de 1 año o más	8	Variable %
5	20/12/2013	1091656667	CORONEL MEDALLA RODRIGO	Masculino	1987	Soltero (a)	Técnico/tecnológico	BACHILLER. CURSO DE MANEJO	2	Familiar	0	4 MESES	OPERARIO DE MAQUINARIA	Operador, operario,	4 MESES	OPERATIVA	Temporal de menos de 1	8	Fijo. Quincenal
6	20/12/2013	88281105	CARLOS VICENTE MARTINEZ	Masculino	1975	Soltero (a)	Bachillerato completo	BACHILLER	2	Familiar	2	1 AÑO Y 2	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	1 AÑO Y 2	OPERATIVO	Temporal indefinido	8	Fijo. Quincenal
7	20/12/2013	1094163197	LINA PAOLA JAIME VERGEL	Femenino	1989	Casado (a)	Técnico/tecnológico	LABORATORISTA	2	En arriendo	2	2 AÑOS	LABORATORISTA AUXILIAR	Asistente administrativo,	1 AÑO Y	OPERATIVA	Temporal de 1 año o más	8	Fijo. Quincenal
8	20/12/2013	13178100	CAMILO ANDRES SALAZAR	Masculino	1985	Separado (a)	Técnico/tecnológico	TECNICO EN MANTENIMIENTO Y	3	Familiar	0	6 MESES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	Asistente administrativo,	0	OPERATIVA	Aprendiz del SENA	8	Fijo. Quincenal
9	20/12/2013	1091660867	FERNEL TARAZONA	Masculino	1986	Unión libre	Bachillerato incompleto	BACHILLER	1	Propia	3	2 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	2 AÑOS	OPERATIVA	Temporal indefinido	8	Fijo. Quincenal
10	20/12/2013	13178166	JHON ALBER SANTANA JACOME	Masculino	1985	Soltero (a)	Bachillerato completo	BACHILLER	2	Propia	1	4 MESES	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	0	OPERATIVA	Temporal indefinido	8	Fijo. Quincenal
11	20/12/2013	88144223	HECTOR NELCY TRILLOS	Masculino	1970	Unión libre	Bachillerato incompleto	BACHILLER	2	Familiar	4	10 AÑOS	SOLDADOR	Operador, operario,	10 AÑOS	OPERATIVA	Temporal indefinido	8	Fijo. Quincenal
12	20/12/2013	88281122	EDWIN CASADIEGO ANGARITA	Masculino	1975	Unión libre	Técnico / tecnológico	TECNICO EN CONTABILIDAD Y	2	En arriendo	3	6 AÑO S	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Profesional, analista,	6 AÑOS	ADMINISTRATIVA	Temporal de 1 año o más	8	Variable %
13	20/12/2013	5469284	YESID GRANADOS LEON	Masculino	1981	Soltero (a)	Bachillerato incompleto	BACHILLER	2	En arriendo	4	2 MESES	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	2 MESES	OPERATIVA	Temporal de menos de 1	8	Fijo. Quincenal
14	20/12/2013	1134929039	JOSE LUIS PACHECO NAVARRO	Masculino	1988	Unión libre	Primaria completo	PRIMARIA	1	Propia	3	2 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	2 AÑOS	OPERATIVA	Temporal indefinido	8	Fijo. Quincenal
15	20/12/2013	13364010	ALIRIO ANTONIO BAYONA	Masculino	1957	Casado (a)	Primaria incompleto	PRIMARIA	1	Propia	2	20 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	20 AÑOS	QUEMADOR DE	Temporal de 1 año o más	12	Fijo. Quincenal
16	20/12/2013	13176821	PEDRO ANDRES BAYONA PACHECO	Masculino	1984	Soltero (a)	Bachillerato incompleto	BACHILLER	2	Propia	0	11 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	11 AÑOS	OPERATIVA	Temporal indefinido	8	Fijo. Quincenal
17	20/12/2013	13175418	DIOMAR FERIZOLA QUINTERO	Masculino	1983	Unión libre	Primaria incompleto	PRIMARIA	2	Familiar	3	10 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	10 AÑOS	OPERATIVA	Temporal indefinido	8	Fijo. Quincenal
18	20/12/2013	88141391	JUAN CARLOS MONTAÑO UJETA	Masculino	1968	Casado (a)	Profesional completo	ADMINISTRADOR DE	4	Propia	4	17 AÑOS	SUBGERENTE COMERCIAL	Jefatura - tiene personal a	5 AÑOS	COMERCIAL	Temporal indefinido	8	Variable %
19	20/12/2013	1091666459	ELKIN RAFAEL JACOME RAPALINO	Masculino	1991	Soltero (a)	Técnico/tecnológico	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1	Propia	0	2 MESES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Profesional, analista,	2 MESES	ADMINISTRATIVA	Temporal de menos de 1	8	Fijo. Quincenal
20	20/12/2013	19101197	ADOLFO LEON IBAÑEZ GALLARDO	Masculino	1950	Casado (a)	Post-grado completo	ABOGADO	3	Propia	3	20 AÑOS	GERENTE	Jefatura - tiene personal a	11 AÑOS	ADMINISTRATIVA	Temporal de 1 año o más	8	Variable %
21	20/12/2013	1091664759	MARVIN JOSE SERRANO GALVIS	Masculino	1990	Soltero (a)	Técnico/tecnológico completo	TECNICO EN MECANICA DIESEL	2	En arriendo	2	1 AÑO	OPERARIO GENERAL Y AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	Operador, operario, ayudante, servicios	1 AÑO	OPERATIVA	Temporal de menos de 1 año	8	Fijo. Quincenal
22	20/12/2013	8828069	JESUS ANTONIO LOPEZ QUINTERO	Masculino	1974	Unión libre	Primaria incompleto	PRIMARIA	2	En arriendo	5	11 MESES	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	16 MESES	OPERATIVA	Temporal de 1 año o más	8	Fijo. Quincenal
23	20/12/2013	1091657952	ALBERT ANTONIO QUINTERO	Masculino	1987	Unión libre	Bachillerato completo	BACHILLER	1	En arriendo	2	1 MES	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	1 MES	OPERATIVA	Temporal de menos de 1	8	Fijo. Quincenal
24	20/12/2013	88143534	WILLIAM UFRIDO QUINTERO	Masculino	1969	Unión libre	Bachillerato incompleto	BACHILLER	2	Propia	5	2 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	2 AÑO S	OPERATIVA	Temporal indefinido	8	Fijo. Quincenal
25	20/12/2013	88144880	WILSON LOPEZ QUINTERO	Masculino	1970	Unión libre	Ninguno	Ninguno	1	En arriendo	2	11 MESES	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	1 AÑO	OPERATIVA	Temporal de menos de 1	8	Fijo. Quincenal
26	20/12/2013	1064839942	JESUS DANIEL MERCHAN SALAZAR	Masculino	1993	Soltero (a)	Técnico / tecnológico	ESTUDIANTE TECNICO EN	2	En arriendo	0	4 MESES	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	4 MESES	OPERATIVA	Temporal de menos de 1	8	Fijo. Quincenal
27	20/12/2013	1091072298	JOSE ANTONIO SANTIAGO	Masculino	1985	Unión libre	Bachillerato incompleto	BACHILLER	2	En arriendo	3	7 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	7 AÑOS	OPERATIVA	Temporal de 1 año o más	8	Fijo. Quincenal
28	20/12/2013	37339350	LUISA FERNANDA IBAÑEZ ELAM	Femenino	1983	Casado (a)	Post-grado completo	INGENIERIA INDUSTRIAL	4	En arriendo	0	9 AÑOS	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO	Jefatura - tiene personal a	5 AÑOS	ADMINISTRATIVA	Temporal de 1 año o más	8	Variable %
29	20/12/2013	88282897	FREDDY PEREZ QUINTERO	Masculino	1977	Casado (a)	Bachiller	BACHILLER	2	Propia	3	18 AÑOS	COORDINADOR OPERATIVO	Jefatura - tiene personal a	13 AÑOS	OPERATIVA	Temporal indefinido	8	Variable %
30	20/12/2013	1091666744	JESUS ALVEIRO PEINADO	Masculino	1991	Soltero (a)	Profesional incompleto	ESTUDIANTE DE 5 SEMESTRE	1	En arriendo	6	3 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	3 AÑOS	OPERATIVA	Temporal de 1 año o más	8	Fijo. Quincenal
31	20/12/2013	88139965	CIRO ALFONSO BAYONA DELGADO	Masculino	1961	Soltero (a)	Primaria incompleto	PRIMARIA	2	Propia	1	14 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	14 AÑOS	OPERATIVA	Temporal de 1 año o más	8	Fijo. Quincenal
32	20/12/2013	5035590	HENRRY QUINTERO MARTINEZ	Masculino	1973	Unión libre	Primaria incompleto	PRIMARIA	1	Familiar	4	13 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	13 AÑOS	OPERATIVA	Temporal indefinido	12	Fijo. Quincenal
33	20/12/2013	1979061	JULIAN QUINTERO	Masculino	1977	Soltero (a)	Bachillerato completo	BACHILLER	2	Propia	1	5 AÑOS 4	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	5 AÑOS	OPERATIVA	Temporal indefinido	10	Fijo. Quincenal
34	20/12/2013	88143944	FERNANDO BARBOSA	Masculino	1970	Unión libre	Primaria incompleto	PRIMARIA	1	En arriendo	3	8 MESES	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	9 MESES	OPERATIVA	Temporal de menos de 1	8	Fijo. Quincenal
35	20/12/2013	88284414	VICTOR MANUEL MANZANO	Masculino	1978	Casado (a)	Bachillerato incompleto	BACHILLER	2	Familiar	4	13 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	2 AÑOS	OPERATIVA	Temporal de 1 año o más	8	Fijo. Quincenal
36	20/12/2013	1091668199	ERNIS HERNANDEZ ALFONSO	Masculino	1992	Unión libre	Bachillerato completo	BACHILLER	1	En arriendo	4	15 DIAS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	15 DIAS	OPERATIVA	Temporal de menos de 1	8	Fijo. Quincenal
37	20/12/2013	1091672555	ROBINSON CANO VEGA	Masculino	1994	Unión libre	Bachillerato incompleto	BACHILLER	1	En arriendo	0	15 DIAS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	15 DIAS	OPERATIVA	Temporal de menos de 1	8	Fijo. Quincenal
38	20/12/2013	88281720	JESUS DEL CARMEN DELGADO	Masculino	1970	Unión libre	Ninguno	Ninguno	1	Propia	4	12 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	12 AÑOS	OPERATIVA	Temporal de 1 año o más	8	Fijo. Quincenal
39	20/12/2013	96188126	MANUEL MARIA JULIOS RAMOS	Masculino	1972	Casado (a)	Primaria incompleto	PRIMARIA	1	Propia	4	1 AÑO	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	1 AÑO	OPERARIO DE	Temporal de 1 año o más	12	Fijo. Quincenal
40	20/12/2013	13360073	ALONSO ORTEGA QUINTERO	Masculino	1956	Unión libre	Primaria incompleto	PRIMARIA	1	Propia	5	15 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	15 AÑOS	OPERATIVA	Temporal de 1 año o más	8	Fijo. Quincenal
41	20/12/2013	1091654913	JOSE MAURICIO JACOME JACOME	Masculino	1986	Unión libre	Primaria completo	PRIMARIA	1	En arriendo	5	11 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	11 AÑOS	OPERATIVA	Temporal indefinido	8	Fijo. Quincenal
42	20/12/2013	1091654056	SERGIO ANDRES VERGEL	Masculino	1986	Soltero (a)	Profesional completo	CONTADOR	3	Propia	1	6 MESES	SUPERVISOR HSEQ	Jefatura - tiene personal a	6 MESES	ADMINISTRATIVA	Temporal de 1 año o más	8	Fijo. Quincenal
43	20/12/2013	37335349	CAROLINA JACOME	Femenino	1980	Unión libre	Primaria completo	PRIMARIA	1	En arriendo	9	7 AÑOS	SERVICIOS GENERAL	Operador, operario,	7 AÑOS	OPERATIVA	Temporal de menos de 1	8	Fijo. Quincenal
44	20/12/2013	88261291	JOSE ROGELIO MACHADO	Masculino	1988	Unión libre	Primaria completo	PRIMARIA	1	En arriendo	3	7 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	7 AÑOS	OPERATIVA	Temporal indefinido	8	Fijo. Quincenal
45	20/12/2013	88281719	LUIS ENRIQUE DELGADO	Masculino	1969	Unión libre	Ninguno	Ninguno	Finca	En arriendo	4	13 AÑOS	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	13 AÑOS	OPERATIVA	Temporal de 1 año o más	9	Fijo. Quincenal
46	20/12/2013	1091667560	EDINSON ROPERO ANGARITA	Masculino	1992	Soltero (a)	Bachillerato incompleto	BACHILLER	1	En arriendo	0	1 MES	OPERARIO GENERAL	Operador, operario,	1 MES	OPERATIVA	Temporal de 1 año o más	8	Fijo. Quincenal

Fuente: Martínez (2013)

4.1.1 Resumen datos Sociodemográficos

Tabla No.3 Género

SEXO	
FEMENINO	4
MASCULINO	42
TOTAL	46

Fuente: El autor

Tabla No.4 Edad

RANGO EDAD	
MUJERES	24 – 33
HOMBRES	19 – 63

Fuente: El autor

Tabla No.5 Estado Civil

ESTADO CIVIL	
CASADO (A)	9
SEPARADO (A)	1
UNION LIBRE	22
SOLTERO (A)	14
TOTAL	46

Fuente: El autor

Tabla No. 6 Nivel de escolaridad

NIVEL ESCOLARIDAD	
BACHILLERATO COMPLETO	6
BACHILLERATO INCOMPLETO	10
PROFESIONAL COMPLETO	2
PROFESIONAL INCOMPLETO	1
PRIMARIA COMPLETO	4
PRIMARIA INCOMPLETO	8
POST-GRADO COMPLETO	3
TÉCNICO / TECNOLÓGICO COMPLETO	8
TÉCNICO / TECNOLÓGICO INCOMPLETO	1
NINGUNO	3
TOTAL	46

Fuente: El autor

Tabla No. 7 Ciudad de residencia

CIUDAD RESIDENCIA	
OCAÑA	46
TOTAL	46

Fuente: El autor

4.1.2 Interpretación

Estudios han comprobado que la mujer puede afrontar mejor el estrés desde el punto de vista fisiológico (sin reacciones somáticas evidentes), pero que pagan un precio más alto a nivel psicológico, pues presentan más insatisfacción, incomodidad y angustia que los hombres quienes tienen más sensaciones de éxito. Como factor de protección, es importante reconocer equitativamente la función desempeñada dentro de la organización sin importar el género.

Los promedios de edad encontrados son considerados altamente productivos en un individuo, en la cual, generalmente se goza de estabilidad física y mental y, sobre todo, de buena salud, a pesar, de que hasta ahora la mayoría de las personas no ha hecho nada para mantenerla. A esta edad, aunque todavía no existen problemas significativos, sí es necesario comenzar a prestarse atención para afrontar el futuro con las defensas al máximo. Una buena alimentación (dieta rica en antioxidantes, Vitamina B y proteínas, potenciar el consumo de verduras y hortalizas, disminuir el consumo de grasas y harinas, tomar mucha agua), un control médico periódico (chequeo anual, exámenes de laboratorio, odontología, oftalmología, audiometrías) y el ejercicio físico son recomendables. (Martínez, 2013)

En cuanto a los niveles de escolaridad, se encuentra que el incremento de la misma tiene beneficios para la empresa ya que cuenta con recurso humano debidamente capacitado para responder a los clientes con profesionalismo, calidad y eficiencia. Tener grados altos de escolaridad es importante ya que permite asimilar o interiorizar los conocimientos a la experiencia personal, además de optimizar la capacidad de reflexionar y cuestionar. También es útil para: Comprender y seleccionar información, relacionar lo que se aprende con los conocimientos anteriores, plantear, resolver problemas y amplia la visión.

Algunos estudios muestran que entre los factores de riesgo desencadenantes de enfermedades físicas y de tipo psicológico para las mujeres están: el matrimonio, tres o más hijos pequeños, aislamiento, fragilidad de redes sociales de apoyo y falta de comunicación íntima con la pareja. Por otra parte, se ha mostrado que en los hombres el matrimonio es un factor protector con relación a la generación de enfermedades, puede ser beneficioso a la hora de conciliar el sueño, así como mejorar su salud cardíaca (los casados, tanto hombres como mujeres, tienen una menor presión sanguínea) e incluso puede ayudar a la gente a combatir el cáncer.

Se encuentra personal soltero, lo que puede estar relacionado con la edad y otros factores extralaborales, así, si bien es cierto que el matrimonio puede proporcionar

factores de protección relacionados con la salud el hecho de ser soltero y disfrutar la vida mientras se es joven conlleva a generar sentimientos de satisfacción y libertad antes de generar un lazo permanente con otra persona, orientando positivamente sus acciones posteriores sin sentimientos de frustración frente a lo que “hice o no hice”.

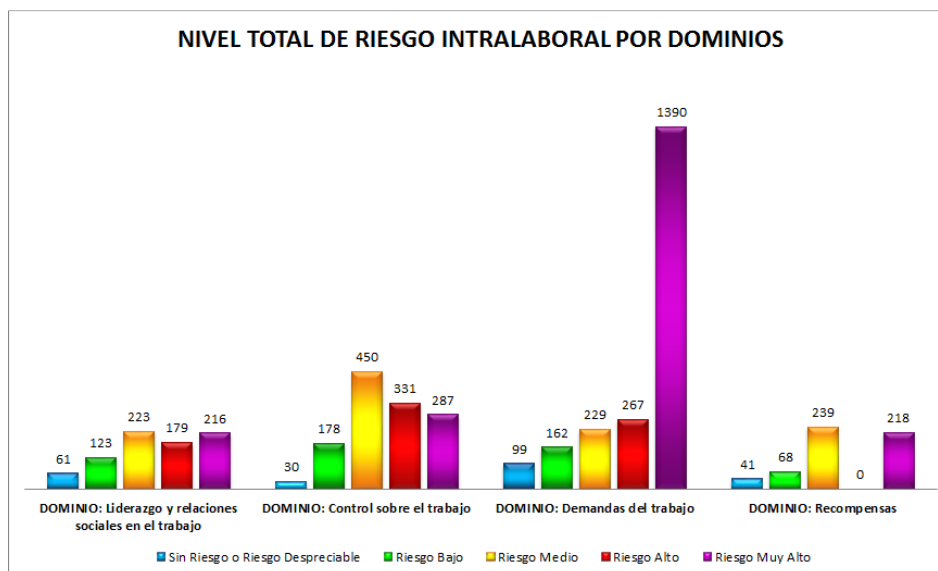
4.2 RECOPIACIÓN DE DATOS DE LAS BATERIAS RIESGO EXTRALABORAL, INTRALABORAL Y DE ESTRÉS.

Tabla No.8 Resumen datos intralaboral, extralaboral y de estrés

N°	FECHA DE APLICACIÓN (dd/mm)	AÑO DE APLICACIÓN	ID	NOMBRE COMPLETO	CIUDAD/ MUNICIPIO DONDE TRABAJA	NOMBRE DEL CARGO	PUNTAJE TOTAL del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral - Forma A (puntaje transformado)	PUNTAJE TOTAL del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral - Forma A (nivel de riesgo)	PUNTAJE TOTAL del cuestionario de factores de riesgo psicosocial extralaboral (puntaje transformado)	PUNTAJE TOTAL del cuestionario de factores de riesgo psicosocial extralaboral (nivel de riesgo)	Puntaje total evaluación de estrés (puntaje transformado)	Puntaje total evaluación de estrés (nivel de riesgo)	PERSONAL DE VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA EN RIESGO PSICOSOCIAL 2013 - 2014
1	20/11/2013	2013	88143577	ALVARO ORTIZ	OCAÑA	OPERARIO DE	32,9	Riesgo alto	28,2	Riesgo alto	0	Muy bajo	
2	20/11/2013	2013	1091657723	JHONATAN MONROY PEREZ	OCAÑA	OPERARIO	36	Riesgo alto	12,9	Sin riesgo o	22,8	Alto	VIGILANCIA
3	20/11/2013	2013	37335098	ELIANA ANDREA HERRERA	OCAÑA	COORDINADOR DE	62,2	Riesgo muy alto	24,2	Riesgo medio	24,2	Alto	VIGILANCIA
4	20/11/2013	2013	1978053	WILDER ALONSO BACCA	OCAÑA	COORDINADOR DE	29,9	Riesgo medio	14,5	Riesgo bajo	2,1	Bajo	
5	20/11/2013	2013	1091656667	CORONEL MEDALLA	OCAÑA	OPERARIO DE	17,1	Sin riesgo o	6,5	Sin riesgo o	22,1	Alto	
6	20/11/2013	2013	88281105	CARLOS VICENTE MARTINEZ	OCAÑA	OPERARIO	24,6	Riesgo bajo	7,3	Sin riesgo o	25,7	Alto	
7	20/11/2013	2013	1094163197	LINA PAOLA JAIME VERGEL	OCAÑA	LABORATORISTA	14,8	Sin riesgo o	3,2	Sin riesgo o	14,6	Medio	
8	20/11/2013	2013	13178100	CAMILO ANDRES SALAZAR	OCAÑA	AUXILIAR DE	41,9	Riesgo muy alto	48,4	Riesgo muy alto	55,8	Muy alto	VIGILANCIA
9	20/11/2013	2013	1091660867	FERNEL TARAZONA	OCAÑA	OPERARIO	19,5	Sin riesgo o	19,4	Riesgo medio	13,8	Medio	
10	20/11/2013	2013	13178166	JHON ALBER SANTANA	OCAÑA	OPERARIO	15	Sin riesgo o	19,4	Riesgo medio	26	Muy alto	OBSERVACION
11	20/11/2013	2013	88144223	HECTOR NELCY TRILLOS	OCAÑA	SOLDADOR	40,4	Riesgo muy alto	31,5	Riesgo alto	24,3	Muy alto	VIGILANCIA
12	20/11/2013	2013	88281122	EDWIN CASADIEGO	OCAÑA	AUXILIAR	57,1	Riesgo muy alto	24,2	Riesgo medio	23	Alto	VIGILANCIA
13	20/11/2013	2013	5469284	YESID GRANADOS LEON	OCAÑA	OPERARIO	26,2	Riesgo bajo	14,5	Riesgo bajo	32,3	Muy medio	VIGILANCIA
14	20/11/2013	2013	1134929039	JOSE LUIS PACHECO	OCAÑA	OPERARIO	21,5	Riesgo bajo	21,8	Riesgo medio	27,6	Muy alto	
15	20/11/2013	2013	13364010	ALIRIO ANTONIO BAYONA	OCAÑA	OPERARIO	35,2	Riesgo alto	19,4	Riesgo medio	10,1	Bajo	OBSERVACION
16	20/11/2013	2013	13176821	PEDRO ANDRES BAYONA	OCAÑA	OPERARIO	36,4	Riesgo alto	21,8	Riesgo medio	9,2	Bajo	OBSERVACION
17	20/11/2013	2013	13175418	DIOMAR FERIZOLA	OCAÑA	OPERARIO	25,8	Riesgo bajo	2,4	Sin riesgo o	7,3	Bajo	
18	20/11/2013	2013	88141391	JUAN CARLOS MONTAÑO	OCAÑA	SUBGERENTE	43,3	Riesgo muy alto	27,4	Riesgo alto	24,7	Alto	VIGILANCIA
19	20/11/2013	2013	1091666459	ELKIN RAFAEL JACOME	OCAÑA	AUXILIAR	27,2	Riesgo medio	18,5	Riesgo medio	15,3	Medio	VIGILANCIA
20	20/11/2013	2013	19101197	ADOLFO LEON IBAÑEZ	OCAÑA	GERENTE	18,7	Sin riesgo o	11,3	Sin riesgo o	13	Medio	
21	21/11/2013	2013	1091664759	MARVIN JOSE SERRANO	OCAÑA	OPERARIO	24,6	Riesgo bajo	16,1	Riesgo bajo	13,4	Medio	
22	20/11/2013	2013	8828069	JESUS ANTONIO LOPEZ	OCAÑA	OPERARIO	25,2	Riesgo bajo	31,5	Riesgo alto	29,8	Muy alto	OBSERVACION
23	20/11/2013	2013	1091657952	ALBERT ANTONIO QUINTERO	OCAÑA	OPERARIO	43,9	Riesgo muy alto	29	Riesgo alto	20,6	Alto	VIGILANCIA
24	21/11/2013	2013	88143534	WILLIAM UFRIDO QUINTERO	OCAÑA	OPERARIO	20,5	Riesgo bajo	13,7	Riesgo bajo	8,1	Bajo	
25	20/11/2013	2013	88144880	WILSON LOPEZ QUINTERO	OCAÑA	OPERARIO	39,6	Riesgo muy alto	20,2	Riesgo medio	22,1	Alto	VIGILANCIA
26	20/11/2013	2013	1064839942	JESUS DANIEL MERCHAN	OCAÑA	OPERARIO	30,5	Riesgo medio	29	Riesgo alto	30,4	Muy alto	VIGILANCIA
27	20/11/2013	2013	1091072298	JOSE ANTONIO SANTIAGO	OCAÑA	OPERARIO	34,3	Riesgo alto	9,7	Sin riesgo o	20,2	Alto	VIGILANCIA
28	21/11/2013	2013	37339350	LUISA FERNANDA IBAÑEZ	OCAÑA	SUBGERENTE	35,8	Riesgo alto	43,5	Riesgo muy alto	15,7	Medio	VIGILANCIA
29	21/11/2013	2013	88282897	FREDDY PEREZ QUINTERO	OCAÑA	COORDINADOR	16,5	Sin riesgo o riesgo	11,3	Sin riesgo o	26,7	Muy alto	
30	21/11/2013	2013	1091666744	JESUS ALVEIRO PEINADO	OCAÑA	OPERARIO	32,7	Riesgo alto	13,7	Riesgo bajo	17,5	Alto	VIGILANCIA
31	21/11/2013	2013	88139365	CIRO ALFONSO BAYONA	OCAÑA	OPERARIO	31,1	Riesgo medio	11,3	Sin riesgo o	12,7	Medio	
32	20/11/2013	2013	5035590	HENRRY QUINTERO	OCAÑA	OPERARIO	36	Riesgo alto	18,5	Riesgo medio	28	Muy alto	VIGILANCIA
33	20/11/2013	2013	1979061	JULIAN QUINTERO	OCAÑA	OPERARIO	29,9	Riesgo medio	22,6	Riesgo medio	30,2	Muy alto	VIGILANCIA
34	21/11/2013	2013	88143944	FERNANDO BARBOSA	OCAÑA	OPERARIO	65	Riesgo muy alto	52,4	Riesgo muy alto	26,5	Muy alto	VIGILANCIA
35	20/11/2013	2013	88284414	VICTOR MANUEL MANZANO	OCAÑA	OPERARIO	28,5	Riesgo medio	16,1	Riesgo bajo	18,4	Alto	VIGILANCIA
36	20/11/2013	2013	1091668199	ERNIS HERNANDEZ ALFONSO	OCAÑA	OPERARIO	41,5	Riesgo muy alto	29,8	Riesgo alto	19,8	Alto	VIGILANCIA
37	20/11/2013	2013	1091672555	ROBINSON CANO VEGA	OCAÑA	OPERARIO	19,1	Sin riesgo o	8,1	Sin riesgo o	20,1	Alto	
38	20/11/2013	2013	88281720	JESUS DEL CARMEN DELGADO	OCAÑA	OPERARIO	15	Sin riesgo o	4,8	Sin riesgo o	21,3	Alto	
39	20/11/2013	2013	96188126	MANUEL MARIA JULIOS	OCAÑA	OPERARIO	28,5	Riesgo medio	19,4	Riesgo medio	6,3	Muy bajo	
40	20/11/2013	2013	13360073	ALONSO ORTEGA QUINTERO	OCAÑA	OPERARIO	29,1	Riesgo medio	13,7	Riesgo bajo	23,9	Muy alto	OBSERVACION
41	20/11/2013	2013	1091654913	JOSE MAURICIO JACOME	OCAÑA	OPERARIO	24,2	Riesgo bajo	31,5	Riesgo alto	5,2	Bajo	
42	20/11/2013	2013	1091654056	SERGIO ANDRES VERGEL	OCAÑA	SUPERVISOR HSEQ	33,1	Riesgo alto	30,6	Riesgo alto	0	NO DILIGENCIA	OBSERVACION
43	20/11/2013	2013	37335349	CAROLINA JACOME	OCAÑA	SERVICIOS	23,6	Riesgo bajo	13,7	Riesgo bajo	9,8	Bajo	
44	20/11/2013	2013	88261291	JOSE ROGELIO MACHADO	OCAÑA	OPERARIO	18,1	Sin riesgo o	21,8	Sin riesgo o	10,8	ALTO	
45	20/11/2013	2013	88281719	LUIS ENRIQUE DELGADO	OCAÑA	OPERARIO	25,8	Riesgo bajo	25	Riesgo alto	14,2	Medio	
46	20/11/2013	2013	1091667560	EDINSON ROPERO ANGARITA	OCAÑA	OPERARIO	30,5	Riesgo medio	7,3	Sin riesgo o	1,1	Muy bajo	
												PERSONAL A INTERVENIR	19

4.2.1 Resumen datos: Riesgo intralaboral

Gráfica No.5 Nivel total de riesgo intralaboral por dominios.



Fuente: Juan Carlos Martínez (2013)

NOTA: los valores numéricos expresados en las grafica, corresponde a la suma de los totales individuales, la interpretación se da en porcentajes.

4.2.1.1 Interpretación

Dominio: liderazgo y relaciones sociales en el trabajo

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. (Martínez, 2013)

En la empresa se evidencia un nivel de riesgo Muy Alto y alto con un 27% Y 22% respectivamente, ya que según la percepción de los encuestados, se pueden estar presentando las siguientes situaciones:

- 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 posee 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.

Solamente se encuentra un nivel de riesgo medio del 28% en cuanto al manejo del liderazgo en su área de trabajo.

Así mismo se encuentra que existe un buen manejo del liderazgo en un 15% de la población ya que se encuentra en un nivel riesgo bajo y en un 8% que se encuentra en un nivel bajo y sin riesgo. También es relevante mencionar que aunque a veces se presentan problemas con los jefes éstos se solucionan con la dinámica laboral diaria.

Dominio: control 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. (Martínez, 2013)

En ésta área de evaluación se encuentra un nivel de riesgo muy alto 23%, nivel alto con un 26%, considera no tener control y autonomía sobre el trabajo.

El 35% (nivel de riesgo medio) identificó que el margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo, orden del trabajo es en cierta manera restringido así como el margen de decisión y autonomía sobre la organización de los tiempos laborales.

Un 14% (nivel riesgo bajo) y un 2% (nivel sin riesgo) del personal encuestado, menciona que cuentan con problemas casi inexistentes respecto al control y la autonomía en su trabajo.

Dominio: demandas del trabajo

Son las exigencias relativas a la cantidad de trabajo que se debe ejecutar, en relación con el tiempo disponible para hacerlo. Relativas a la cantidad de trabajo que se debe ejecutar, en relación con el tiempo disponible para hacerlo. (Martínez, 2013)

En esta área de evaluación se encontró un nivel de riesgo muy alto de 65%, y un nivel de riesgo alto con un 12%, considera que el tiempo 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, lo que aumenta la probabilidad de ocurrencia de accidentes de trabajo debido a que éste aspecto está directamente asociado con la velocidad en la ejecución de tareas.

En cuanto al nivel de riesgo medio 11%, la percepción es que algunas ocasiones no alcanzan a desarrollar adecuadamente su trabajo debido a que el tiempo asignado para algunas tareas es limitado.

Por otro lado, en el nivel de riesgo bajo 7% y 5% sin riesgo, se considera que el personal cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar las tareas asignadas.

Dominio: recompensas

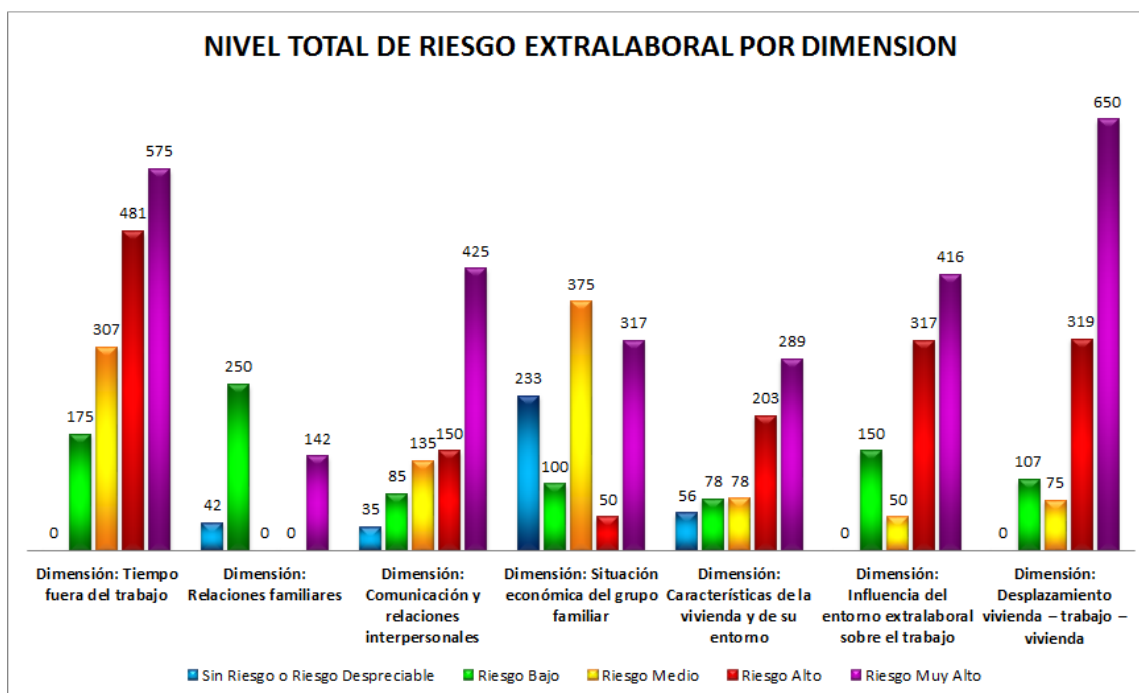
Se refieren al sentimiento de orgullo y a la percepción de estabilidad laboral que experimenta un individuo por estar vinculado a una organización, así como el sentimiento de autorrealización que experimenta por efectuar su trabajo. (Martínez, 2013)

En ésta área de evaluación se encuentra un nivel de riesgo muy alto con un 39% que percibe no tener estabilidad laboral temporal, nivel medio 42%, cuenta con una estabilidad laboral de tipo mediática.

En éste ítem se identificó que un 12% y 7% (nivel bajo y sin riesgo) del personal cuenta con un sentimiento de orgullo por estar vinculado a la organización, que los individuos si se sienten a gusto o están muy identificados con la tarea que realizan.

4.2.2 Resumen datos: Riesgo extralaboral

Gráfico No. 6 Nivel total de riesgo extralaboral por dimensión



Fuente: Juan Carlos Martínez (2013)

NOTA: los valores numéricos expresados en las grafica, corresponde a la suma de los totales individuales, la interpretación se da en porcentajes.

4.2.2.1 Interpretación

Dimensión: tiempo fuera del trabajo

Se refiere al tiempo que el individuo dedica a actividades diferentes a las laborales, como descansar, compartir con familia y amigos, atender responsabilidades personales o domésticas, realizar actividades de recreación y ocio. (Martínez, 2013)

En el área se halló que un 38% (nivel de riesgo muy alto) y un 31% (nivel de riesgo alto) del personal encuestado reporta que la cantidad de tiempo destinado al descanso y recreación es limitada o insuficiente, la cantidad de tiempo fuera del trabajo para compartir con la familia o amigos, o para atender asuntos personales o domésticos es igualmente, limitada o insuficiente.

En el nivel medio se encuentra un 20% del personal, que procura asignar espacios de tiempo libre fuera de su trabajo efectuando actividades variadas de dispersión

por lo menos una vez al mes, a mientras que un 11% consigue contar con éste tiempo (nivel de riesgo bajo).

Dimensión: relaciones familiares

Propiedades que caracterizan las interacciones del individuo con su núcleo familiar. (Martínez, 2013)

El 33% nivel medio argumenta que el apoyo familiar solo se da en algunas ocasiones.

En ésta área de evaluación se encuentra un nivel de riesgo bajo y sin riesgo 58% y 9% no presenta ningún tipo de riesgo, en el área familiar por lo que no se considera un factor de riesgo psicosocial importante en los resultados.

Dimensión: Comunicación y relaciones interpersonales

Cualidades que caracterizan la comunicación e interacciones del individuo con sus allegados y amigos. Estos puntajes se presentan cuando la comunicación con los integrantes del entorno social es escasa o deficiente, la relación con amigos o allegados es conflictiva, la ayuda (apoyo social) que el trabajador recibe de sus amigos o allegados es inexistente o pobre.

En ésta área de evaluación se encuentra un 51% y 18% (nivel de riesgo: alto y muy alto) menciona que no mantiene buenas relaciones o que no tiene amigos.

El nivel de riesgo medio 17% muestra que aunque se cuenta con buena comunicación y relaciones interpersonales fuera del trabajo, existen inconvenientes con amigos o conocidos de manejo cotidiano y que no representan riesgo significativo en la vida del trabajador, por el contrario, se encontró que un 10% nivel de riesgo bajo, que reporta mantener buenas relaciones con sus amigos.

Dimensión: situación económica del grupo familiar

Trata de la disponibilidad de medios económicos para que el trabajador y su grupo familiar atiendan sus gastos básicos. (Martínez, 2013)

Este ítem mostró un 29% Y 5% en nivel de riesgo: alto y muy alto, percibe que los ingresos familiares en algunas ocasiones son insuficientes para costear las

necesidades básicas del grupo familiar o existen deudas económicas difíciles de solventar. Un 35% reporta que en algunas ocasiones se les han presentado problemas económicos de importancia.

El 9% y 22% (nivel de riesgo: bajo y sin riesgo) reportó no tener problemas económicos difíciles de manejar.

Dimensión: características de la vivienda y de su entorno

Se refiere a las condiciones de infraestructura, ubicación y entorno de las instalaciones físicas del lugar habitual de residencia del trabajador y de su grupo familiar. (Martínez, 2013)

El 41% y 29% (nivel de riesgo: alto y muy alto) aspectos negativos en cuanto a las características de su vivienda y el entorno donde viven debido a aspectos como el transporte y el difícil acceso a los servicios, así como el nivel medio 11%.

El 11% y 8% (nivel de riesgo: bajo y sin riesgo) considera que en su vivienda cuenta con todo lo necesario para descansar y vivir cómodamente.

Dimensión: influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo

Corresponde al influjo de las exigencias de los roles familiares y personales en el bienestar y en la actividad laboral del trabajador. (Martínez, 2013)

Así mismo, teniendo en cuenta los niveles de riesgo muy alto y alto 45% y 34%, se puede deducir que la percepción de los líderes es que las situaciones de la vida familiar o personal afectan su bienestar, rendimiento o sus relaciones con otras personas en el trabajo.

El 5% reporta haber sentido en algunas ocasiones ésta influencia, el restante 16% riesgo bajo, de los encuestados reportó no sentir influencia de su entorno extralaboral en el desempeño de su trabajo.

Dimensión: desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda

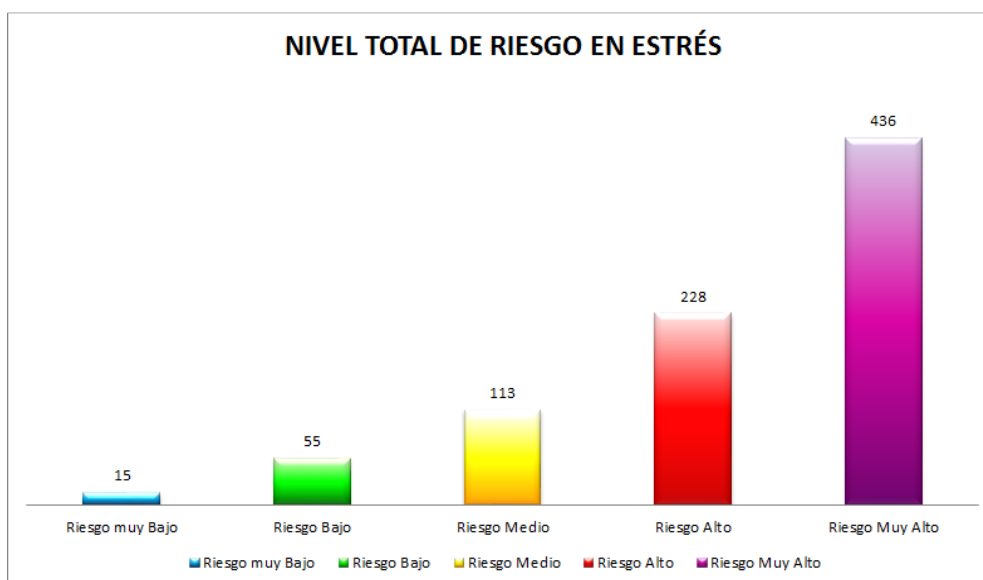
Son las condiciones en que se realiza el traslado del trabajador desde su sitio de vivienda hasta su lugar de trabajo y viceversa. Comprende la facilidad, la comodidad del transporte y la duración del recorrido. (Martínez, 2013)

Se encontró que en esta área, los encuestados se encuentran en niveles de riesgo muy alto 56% y alto 28% reporta tener problemas de movilidad.

El 7% medio, manifestando problemas con el transporte debido a condiciones de incomodidad, largos recorridos y exceso de tráfico; solo un 9% (nivel de riesgo: bajo), reporta no tener ningún inconveniente con el transporte hacia su hogar o viceversa.

4.2.3 Resumen datos: estrés

Gráfico No. 7. Nivel total de riesgo en estrés



Fuente: Juan Carlos Martínez (2013)

NOTA: los valores numéricos expresados en las grafica, corresponde a la suma de los totales individuales, la interpretación se da en porcentajes.

4.2.3.1 Interpretación

Como se observa en la gráfica un 47% de los encuestados se encuentra en un nivel de riesgo muy alto lo que muestra que la cantidad de síntomas y su frecuencia de presentación es indicativa de una respuesta de estrés severa y perjudicial para la salud. Los síntomas más críticos y frecuentes requieren

intervención inmediata en el marco de un programa de vigilancia epidemiológica. Así mismo, es imperativo identificar los factores de riesgo psicosocial Intralaboral y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados.

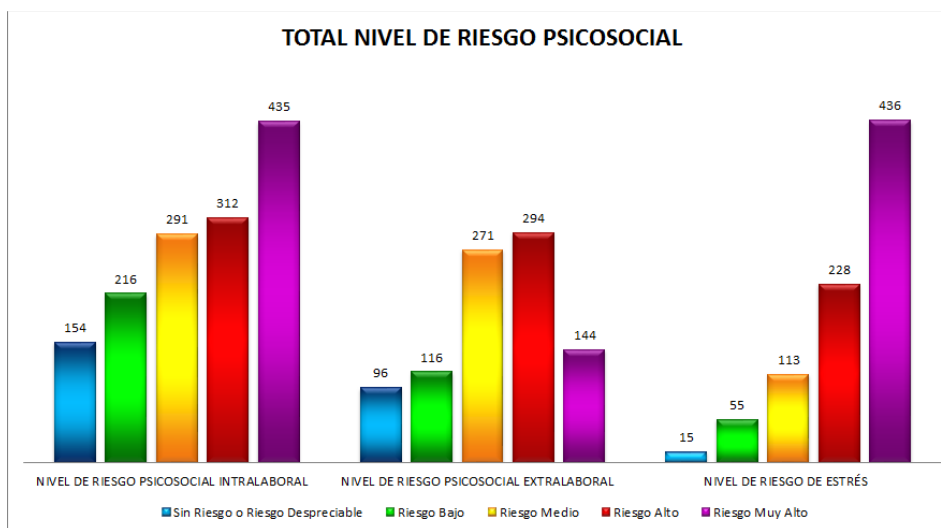
De igual forma, se identificó un 51% y 27% de los empleados presenta niveles de riesgo frente al estrés muy altos y altos, lo que resalta la importancia de enfatizar en planes de promoción de la salud tanto física como mental y generar estrategias a nivel de Compañía e individuales de permitan al personal tener un mayor control sobre los factores de riesgo relacionados con el Estrés laboral.

El 13% de los empleados presenta niveles de estrés de riesgo medio, es importante adelantar planes de acción que permitan intervenir y prevenir posibles convenientes que afecten la calidad de vida laboral.

El restante 7% riesgo bajo y 2% sin riesgo, no presentan alteraciones en patrones estresantes sean determinados a nivel intralaboral como extralaboral.

4.2.4 Análisis de condiciones extralaboral, intralaboral y estrés

Gráfica No. 8 Total nivel de riesgo psicosocial



Fuente: Juan Carlos Martínez (2013)

NOTA: los valores numéricos expresados en las grafica, corresponde a la suma de los totales individuales, la interpretación se da en porcentajes.

Esta grafica permite observar el comportamiento de los tres tipos de condiciones: intralaborales, extralaborales y estrés.

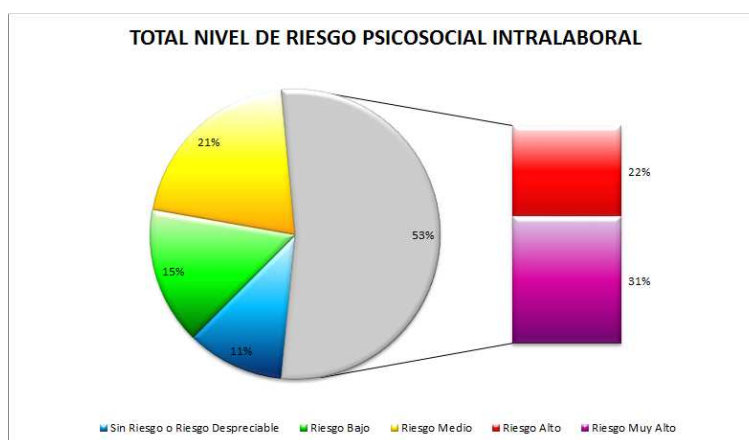
CONDICIONES INTRALABORALES: Las condiciones intralaborales son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo, se observa que es el indicador más alto representando un nivel de riesgo muy alto y alto suman un 53%, con referente a las demás condiciones, se debe presentar atención a los dominios y dimensiones ya que estas enmarcan el riesgo psicosocial intralaboral, permitiendo seguir moderando los mismos,

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, se observa que el indicador más alto se encuentra en nivel muy alto y alto, suman un 48%, así como los indicadores altos y medios presentan menor valor, sin embargo este comportamiento permite entender que las dimensiones están vulnerables al cambio, así que se deben ofrecer alternativas que permitan moderar los mismos.

CONDICIONES ESTRES: Como consecuencia del estrés, las personas se sienten nerviosas, irritables, preocupadas y en general no se encuentran en las condiciones óptimas para realizar el trabajo. Por eso los accidentes laborales no tardan mucho en aparecer. El número de accidentes laborales tiene una relación directa con el nivel de estrés que tenga la persona. Claramente, los accidentes producidos en el entorno laboral por el estrés se consideran como accidentes laborales, ya que la persona agota sus recursos físicos y mentales muchas veces sin darse cuenta evitando que mida las consecuencias de sus actos y por consiguiente aumentando la probabilidad de ocurrencia de los accidentes, se observa que estos indicadores se encuentran en nivel muy alto y alto, que suman un 78%, se deben aplicar estrategias directas que permitan un manejo adecuado de los niveles de estrés.

4.2.5 Nivel de riesgo psicosocial intralaboral

Gráfico No. 9 Nivel de riesgo psicosocial intralaboral



Fuente: Juan Carlos Martínez (2013)

4.2.5.1 Interpretación

La interacción en el ambiente de trabajo, las condiciones de organización laboral y las necesidades, hábitos, capacidades y demás aspectos personales del trabajador y su entorno social, en un momento dado pueden generar cargas que afectan la salud, el rendimiento en el trabajo y la producción laboral, son comprendidos como conjunto de Riesgos, ya que afecta la motivación, la toma de decisiones, el nivel de autonomía y sube el de los conflictos internos, esta grafica demuestra que de los **46 Trabajadores Evaluados**, se observa los siguientes resultados relevantes:

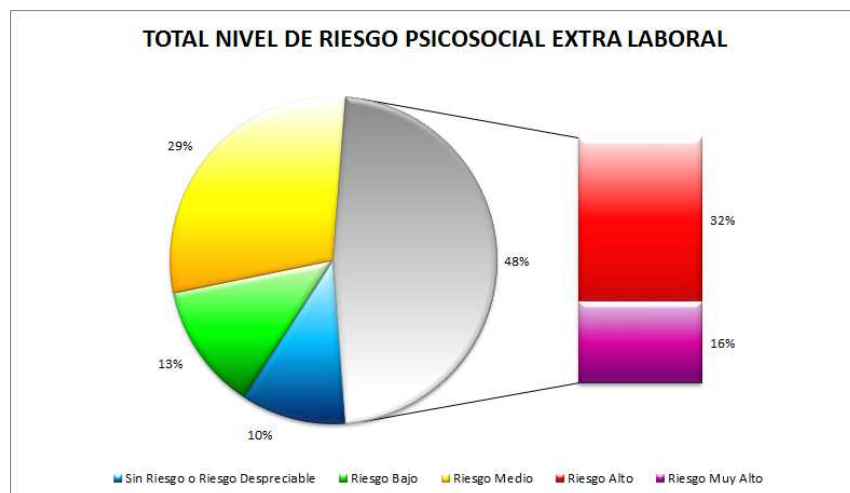
- El 11% que presenta sin riesgo o riesgo despreciable, sin embargo dimensiones como la Relación con los colaboradores, Capacitación, Demandas de la jornada de trabajo, se presentan en niveles altos en la evaluación personal individual.
- Al 15% que presenta un nivel bajo, indicadores como las Características del liderazgo, Claridad de Rol, Control y autonomía sobre el trabajo, Participación y manejo del cambio, Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza, se presentan en niveles muy altos en la evaluación personal individual.
- El 21% que presenta un nivel medio, en dimensiones como la Relación con los colaboradores, Capacitación, Demandas ambientales y de esfuerzo físico, Demandas de la jornada de trabajo, se presentan en

niveles altos en la evaluación personal individual, se debe ofrecer alternativas que permitan moderar estos indicadores.

- Al 22% que presenta un nivel alto, dimensiones como las Características del liderazgo, Claridad de Rol, Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, Control y autonomía sobre el trabajo, Participación y manejo del cambio, Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza, requiriendo una intervención inmediata en el marco de un Programa de Vigilancia Epidemiológico en Riesgo Psicosocial.
- Al 31% que presenta un nivel alto, indicadores como las Relaciones sociales en el trabajo, Retroalimentación del desempeño, Claridad de rol, capacitación, Participación y manejo del cambio, Control y autonomía sobre el trabajo, Demandas ambientales y de esfuerzo físico, Demandas de la jornada de trabajo, Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza, requiriendo una intervención inmediata en el marco de un Programa de Vigilancia Epidemiológico en Riesgo Psicosocial.

4.2.6 Nivel de riesgo psicosocial extralaboral

Gráfica No. 10 Nivel de riesgo de riesgo psicosocial extralaboral



Fuente: Juan Carlos Martínez (2013)

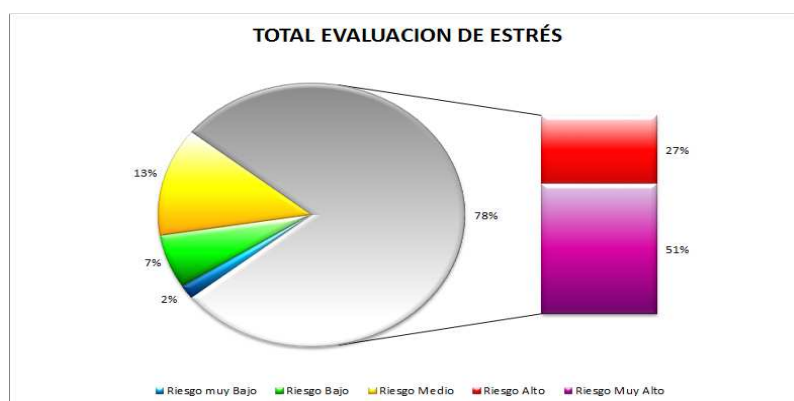
4.2.6.1 Interpretación

Los Factores de Riesgo Psicosociales en el ámbito Extralaboral, afectan negativamente, situación que se ve reflejada en los aspectos de Motivación, Pertenencia, Deseos, por tanto la aparición de conflictos internos y externos, esta grafica nos demuestra que de las **46 personas evaluadas**, se obtiene los siguientes resultados relevantes:

- El 10% que presenta sin riesgo o riesgo despreciable, sin embargo dimensiones como las Características de la vivienda y de su entorno, requiriendo una intervención inmediata en el marco de un Programa de Vigilancia Epidemiológica en Riesgo Psicosocial.
- El 13% presenta riesgo bajo, sin embargo dimensiones como el Desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda, se demuestra como indicadores relevante en la evaluación individual.
- El 29% presenta niveles de riesgo medio asociados a dimensiones como el Tiempo fuera del trabajo, la Situación económica del grupo familiar, las Características de la vivienda y de su entorno, lo que indica que se le debería ofrecer un acompañamiento y acciones concretas de Identificación de los Factores de Riesgo Psicosocial, que permitan evitar efectos perjudiciales en la Salud del trabajador.
- El 32% nos está presentando un riesgo alto a indicadores tales como Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo, Desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda, requiriendo una intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológico.
- El 16% nos está presentando un riesgo muy alto a indicadores tales como el Tiempo fuera del trabajo, la Situación económica del grupo familiar, las Características de la vivienda y de su entorno, Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo, Desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda, requiriendo una intervención inmediata en el marco de un Programa de Vigilancia Epidemiológica en Riesgo Psicosocial.

4.2.7 Nivel de riesgo estrés

Gráfica No. 11 Evaluación de estrés



Fuente: Juan Carlos Martínez (2013)

4.2.7.1 Interpretación

El estrés al ámbito del trabajo se puede ajustar como un desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo, el cual es generado por una serie de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador con la participación de algunos estresores los cuales pueden llegar hasta afectar la salud del trabajador.

Lo contrario a lo que se planteó anteriormente ocasionaría en el trabajador un estrés debilitante de las capacidades y valoraciones personales, lo cual lo conducirían a estados de frustración o apatía al trabajo que le impedirían realizarse integralmente y obtener logros en el campo profesional, siendo el estrés un conjunto de respuestas fisiológicas, emocionales y conductuales del organismo ante estímulos o situaciones que significan peligro, o que son percibidas como amenazantes para la integridad física o psicológica de la persona, reflejado en aspectos de salud mental, esta grafica nos demuestra que de las **46 personas evaluadas** se presenta las siguientes conclusiones:

- El 2% representa un nivel muy bajo, sin embargo, dominios el Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, Control sobre el trabajo, se presentan en altos niveles muy altos en las evaluaciones individuales.
- El 7% representa un riesgo bajo, pero la tendencia a indicadores altos en dominios como el Control sobre el trabajo, Reconocimiento y compensación, se presentan en altos niveles en las evaluaciones individuales.

- El 13% representa un riesgo medio, dominios tales como el Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, se debería ofrecer alternativas que permitan disminuir los riesgos.
- El 27% presenta un alto nivel de estrés reflejado en la Retroalimentación del desempeño, Demandas ambientales y de esfuerzo físico, Demandas del trabajo, la Situación económica del grupo familiar, Influencia del entorno extra laboral sobre el trabajo, requiriendo una intervención inmediata en el marco de un Programa de Vigilancia Epidemiológico en Riesgo Psicosocial.
- El 51% presenta un Muy alto nivel de estrés que influyen de manera directa en las reacciones emocionales y comportamientos mentales, de ansiedad en el personal, reflejado en la en la prueba individual, dominios intralaborales como el Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, Control sobre el trabajo, Demandas del trabajo, Reconocimiento y compensación, Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo, requiriendo una intervención inmediata en el marco de un Programa de Vigilancia Epidemiológica en Riesgo Psicosocial.

4.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPROMISO Y EN LA SATISFACCIÓN DE UN TRABAJADOR.

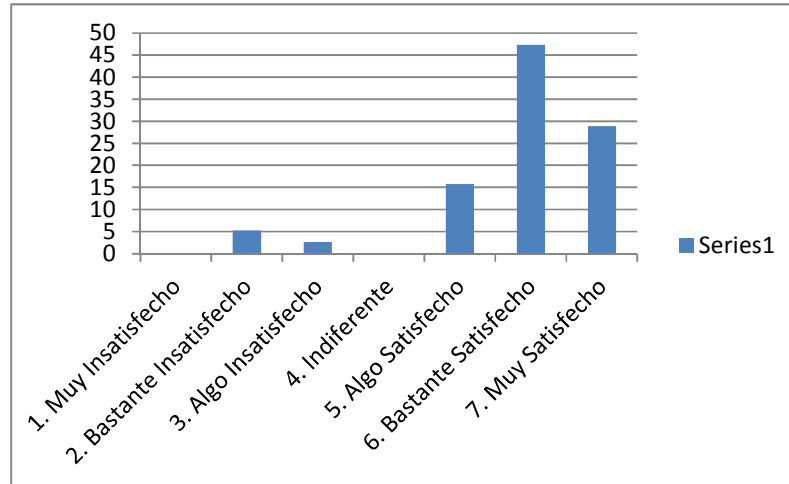
Para identificar los factores que influyen en el compromiso y en la satisfacción de un trabajador, es necesario recopilar información, mediante en Cuestionario de Satisfacción Laboral de Miró y pieró (1998), en el que se destaca los aspectos más representativos para determinar satisfacción, motivación y compromiso laboral.

El cuestionario fue desarrollado el 18 de febrero de 2014, en el horario habitual, en donde en 30 minutos fue contestado. Se guardó identidad del trabajador, con el fin de no retraer un resultado veraz y eficaz de modo que el trabajador se sintiera más cómodo en la contestación.

4.3.1 Encuesta

1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo

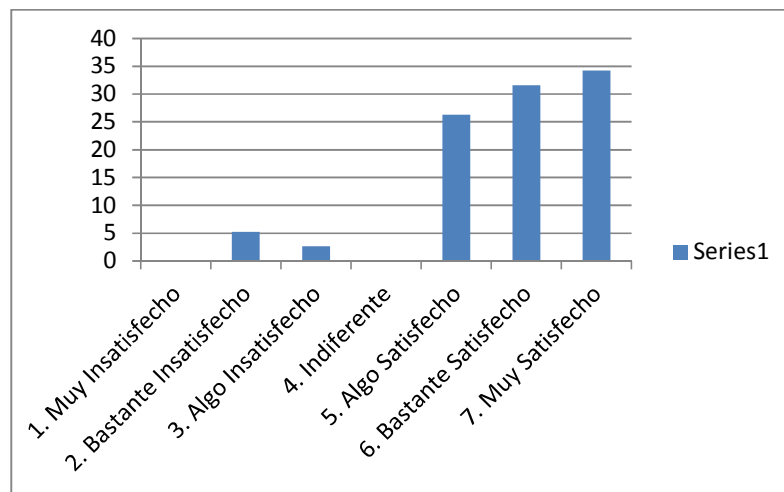
Gráfico No.12 Satisfacción del trabajo



Fuente: El autor

2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted se destaca

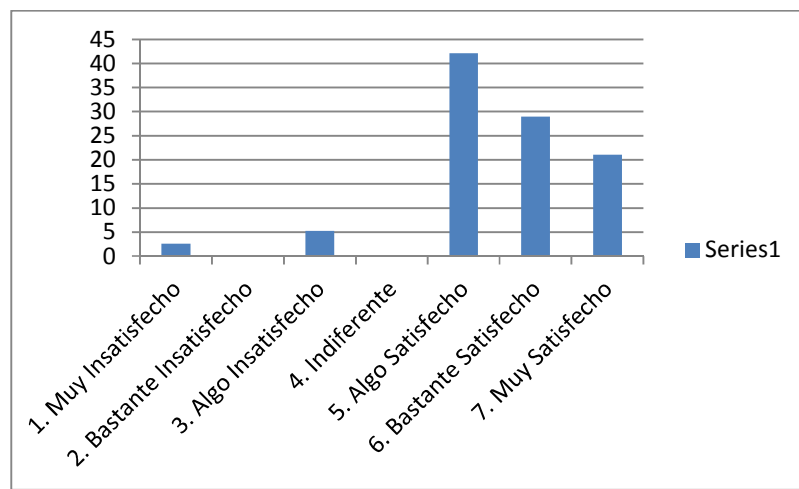
Gráfico No.13 Oportunidades para hacer cosas en las que se destaca el trabajador.



Fuente: El autor

3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan

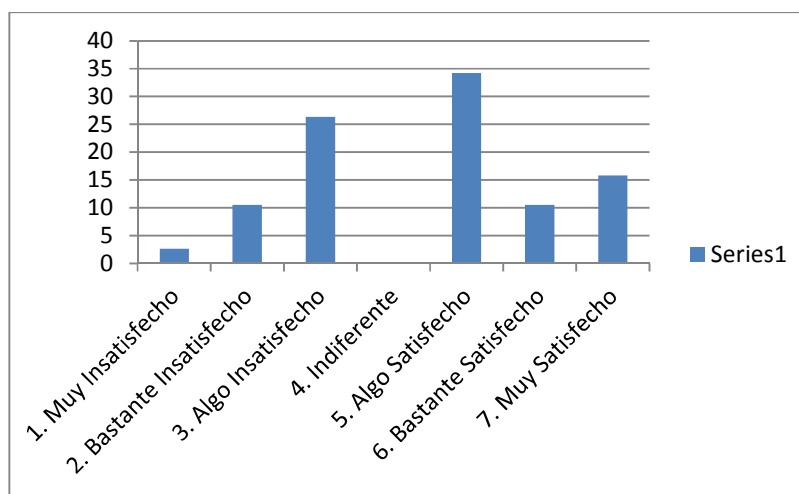
Gráfico No. 14 Oportunidades para hacer cosas que le gustan



Fuente: El autor

4. El salario que usted recibe

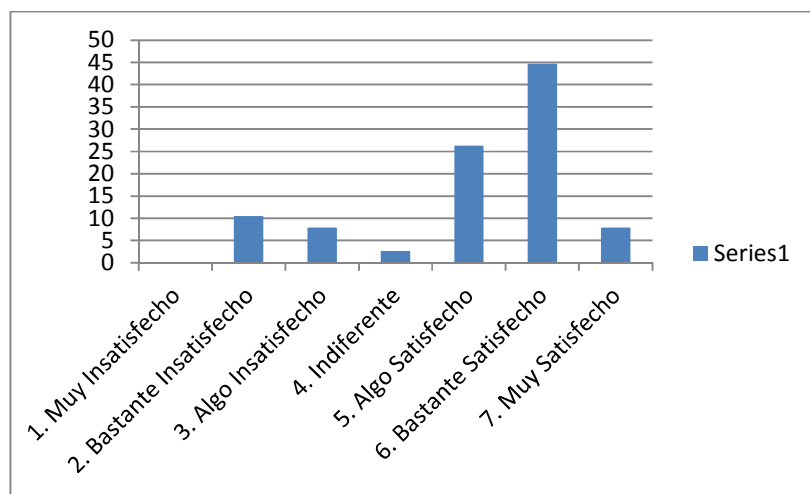
Gráfico No.15 Salario



Fuente: El autor

5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar

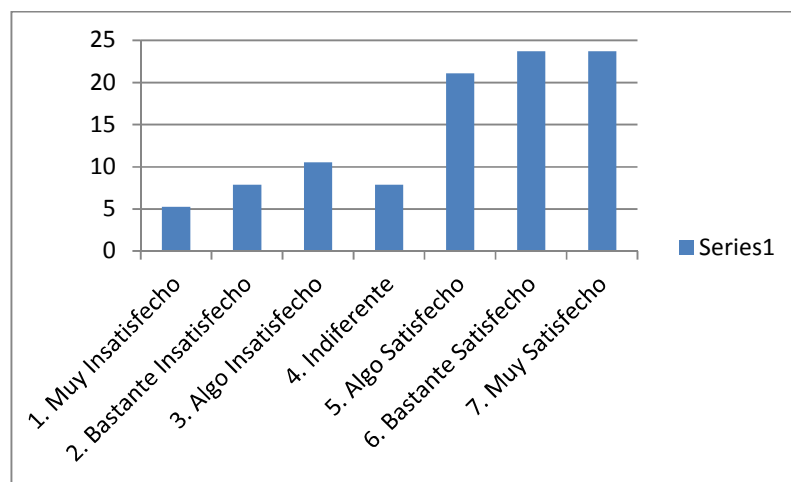
Gráfico No. 16 Objetivos metas y tasas de producción



Fuente: El autor

6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo

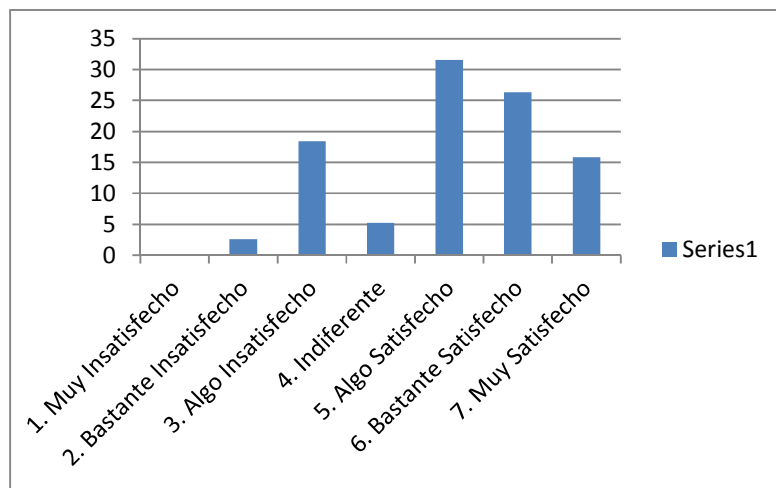
Gráfico No. 17 Limpieza, higiene y salubridad



Fuente: El autor

7. El entorno físico y el espacio que se dispone en su lugar de trabajo

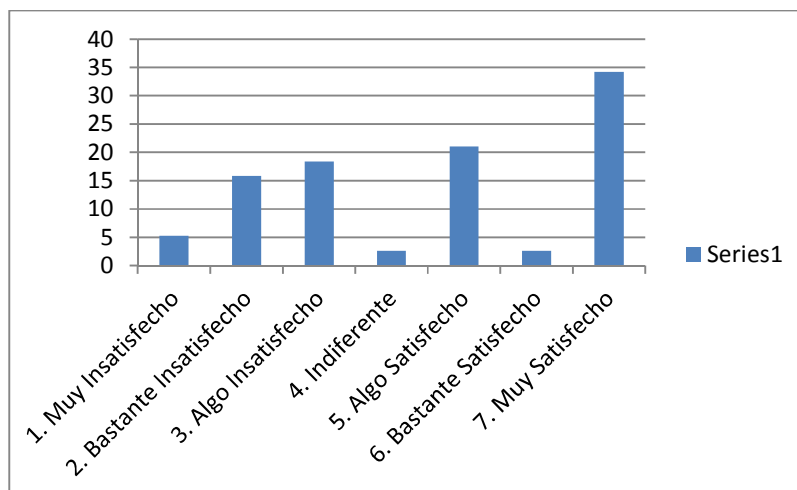
Gráfico No.18 Entorno físico y espacio que se dispone



Fuente: El autor

8. La iluminación de su lugar de trabajo

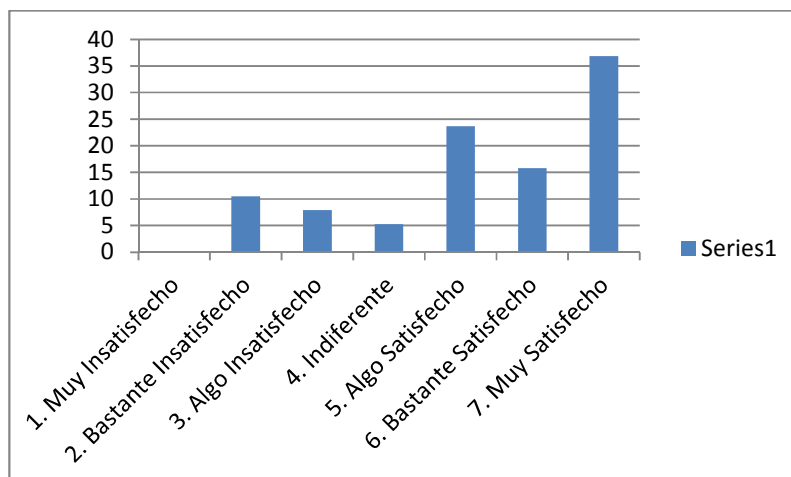
Gráfico No. 19 Iluminación



Fuente: El autor

9. La ventilación de su lugar de trabajo

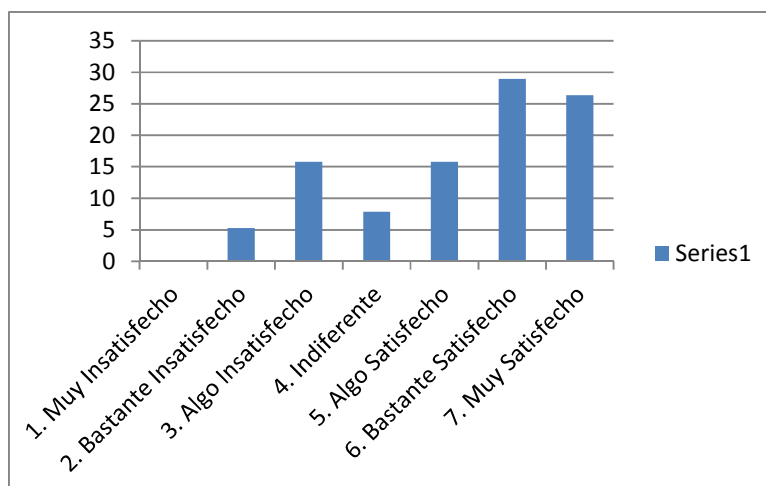
Gráfico No. 20 Ventilación



Fuente: El autor

10. La temperatura de su lugar de trabajo

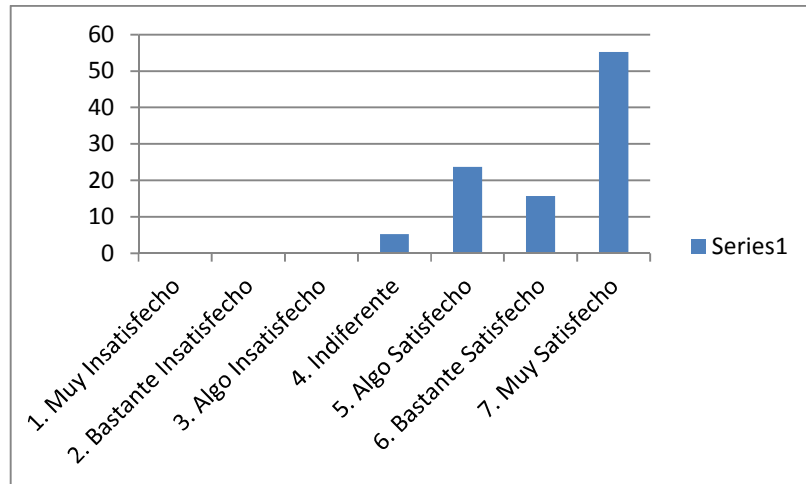
Gráfico No. 21 Temperatura



Fuente: El autor

11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa

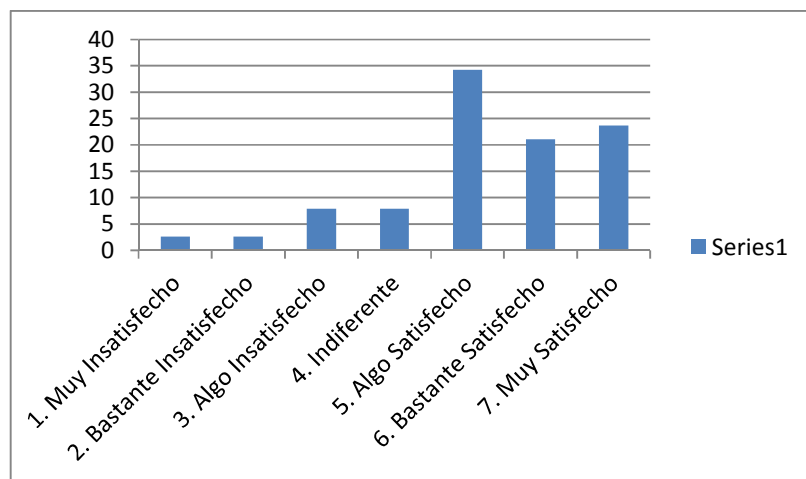
Gráfico No. 22 Oportunidades de formación



Fuente: El autor

12. Las oportunidades de promoción que tiene

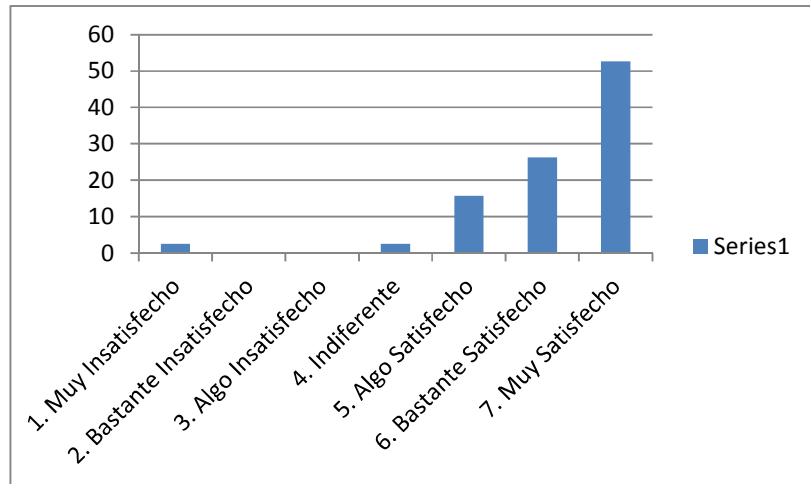
Gráfico No. 23 Oportunidades de promoción



Fuente: El autor

13. Las relaciones personales con sus superiores

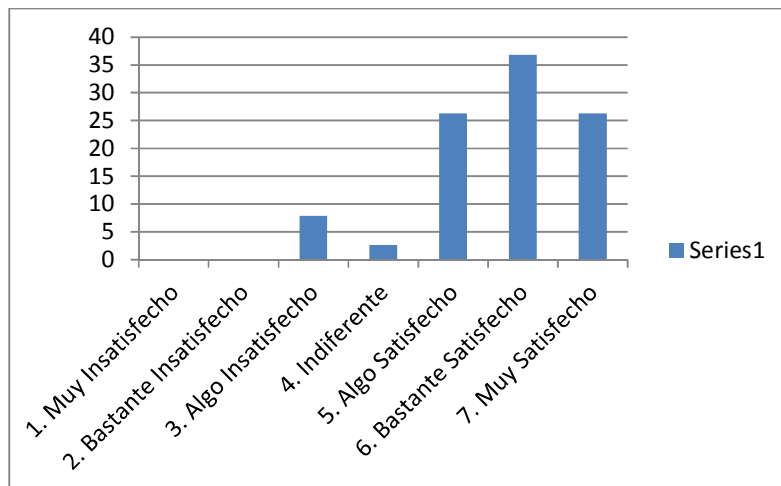
Gráfico No. 24 Relaciones personales con superiores



Fuente: El autor

14. La supervisión que ejercen sobre usted

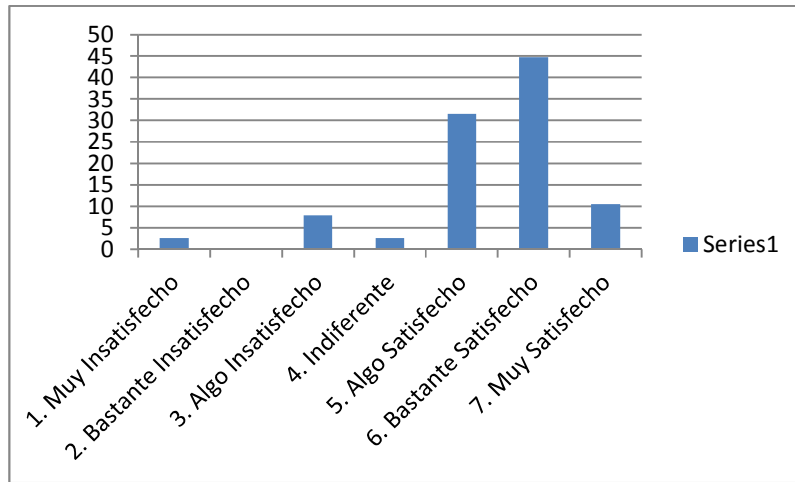
Gráfico No. 25 Supervisión



Fuente: El autor

15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado

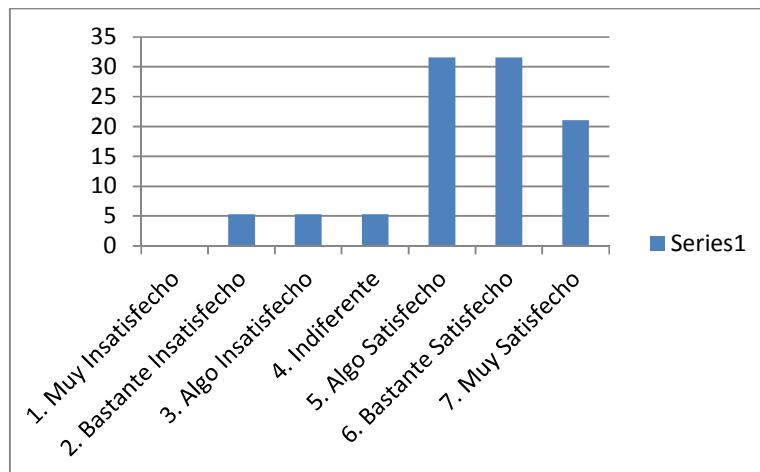
Gráfico No. 26 Proximidad y frecuencia de supervisión



Fuente: El autor

16. La forma en que sus superiores juzgan su tarea

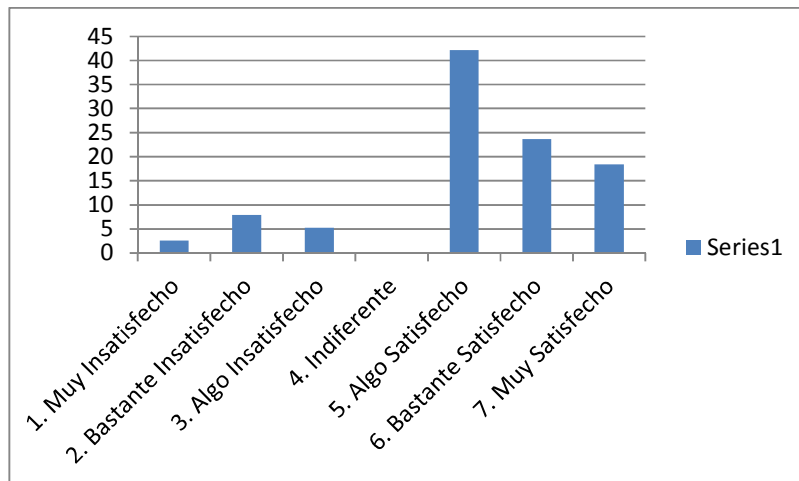
Gráfico No. 27 Forma de juzgar tarea



Fuente: El autor

17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa

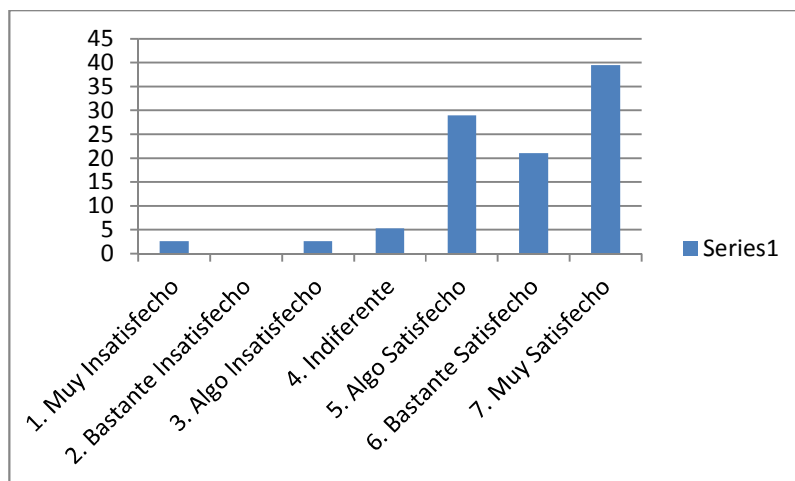
Gráfico No. 28 Igualdad y justicia



Fuente: El autor

18. El apoyo que recibe de sus superiores

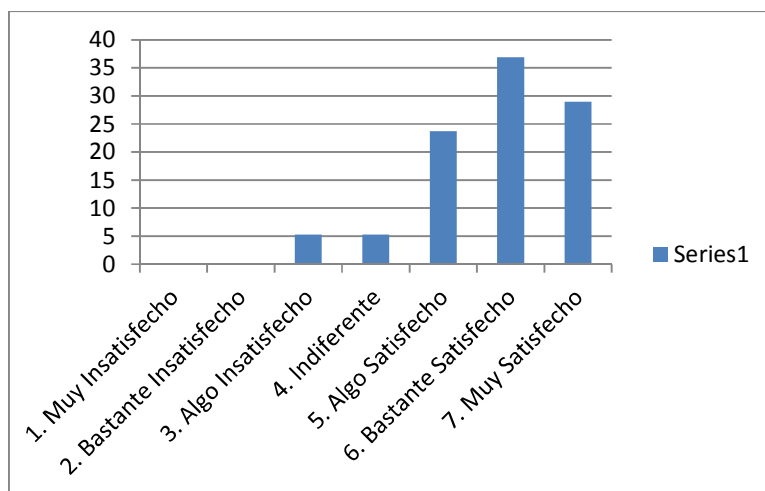
Gráfico No. 29 Apoyo de superiores



Fuente: El autor

19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo

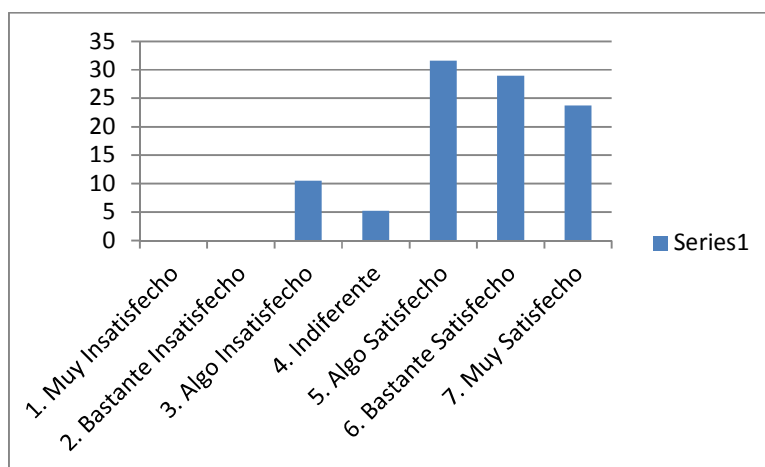
Gráfica No. 30 Autonomía en el trabajo



Fuente: El autor

20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección

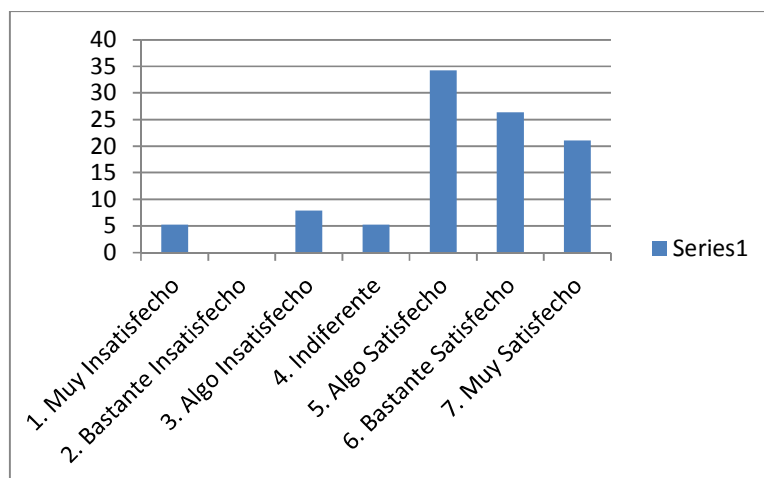
Gráfico No. 31 Participación en las decisiones del departamento



Fuente: El autor

21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa

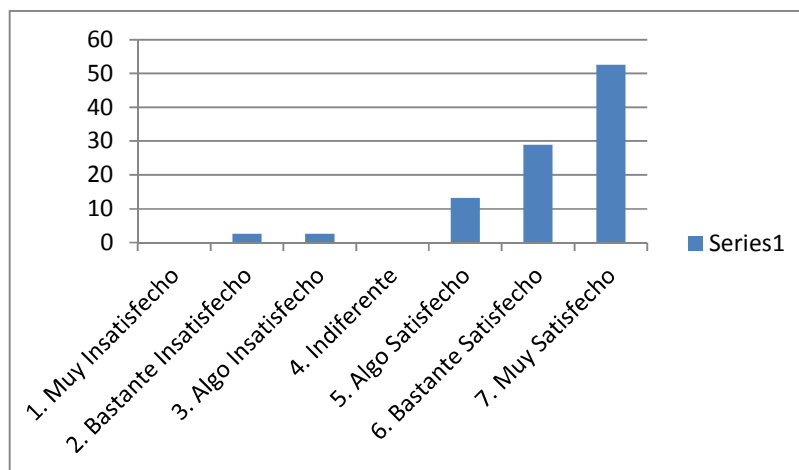
Gráfico No. 32 Participación en las decisiones del equipo de trabajo



Fuente: El autor

22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales

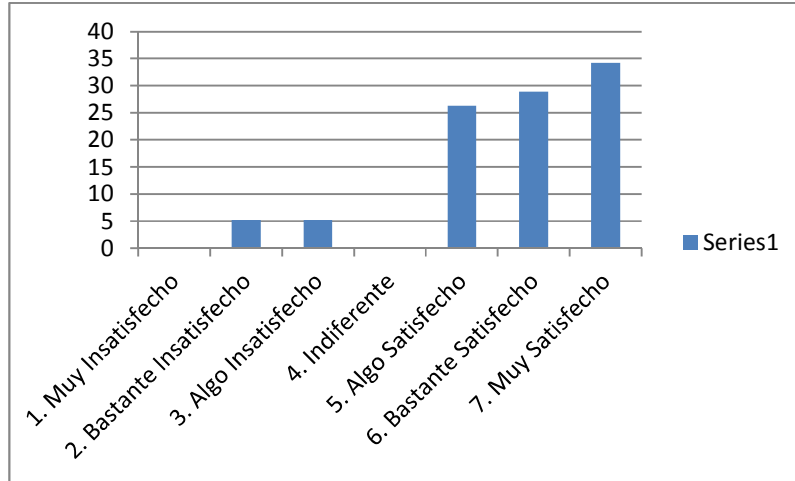
Gráfico No. 33 Grado de cumplimiento con leyes laborales



Fuente: El autor

23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales

Gráfico No. 34 Negociación sobre aspectos laborales



Fuente: El autor

4.3.2 Análisis de los resultados

- El 47% de la población encuestada se siente bastante satisfecha con su trabajo por sí mismo. Asimismo, el 16% y 29% se siente algo satisfecha y muy satisfecha respectivamente con su trabajo. De otra parte, el 5% se siente bastante insatisfecho y el 3% se siente algo insatisfecho.
- El 34% de la población encuestada se siente muy satisfecha en cuanto a las oportunidades que le ofrece su trabajo para realizar las cosas en que se destacan. Asimismo, el 26% y el 32% se siente algo satisfecha y bastante satisfecha, respectivamente. En contra parte, el 5% se siente bastante insatisfecho y el 3% se siente algo insatisfecho.
- El 42% de la población encuestada se siente algo satisfecha en cuanto a las oportunidades que le ofrece su trabajo para hacer las cosas que le gustan. Asimismo, el 29% y el 21% se siente bastante satisfecho y muy satisfecho, respectivamente. De otro lado, el 3% se siente muy insatisfecho y el 5% se siente algo insatisfecho.
- El 34% de la población se siente algo satisfecha en cuanto al salario que recibe, mientras que el 26% se siente algo insatisfecho.
- El 45% de la población encuestada se siente bastante satisfecha con las metas, objetivos y tasas de producción a alcanzar. Tan sólo el 10% y 8% de

la población se sienten bastante insatisfechas y algo insatisfecha, respectivamente con las metas a alcanzar.

- El 24% de la población encuestada, se siente muy y bastante satisfecha cada uno, con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo. Por otra parte, el 10%, 8% y 5%, se sienten algo insatisfecha, bastante insatisfecha y muy insatisfecha, respectivamente.
- El comportamiento del entorno físico y el espacio de que se dispone se manifiesta similarmente al indicador de higiene y limpieza. El 18% experimentó algo de insatisfacción y el 31% arrojó algo de satisfacción.
- A pesar, que el puntaje más alto fue de 34% de la población que experimentó bastante satisfacción en cuanto a la iluminación, el 18%, 15% y 5% experimentó algo de insatisfacción, bastante insatisfacción y mucha insatisfacción, respectivamente.
- El 37% de la población encuestada se siente muy satisfecha con la ventilación de su lugar de trabajo. Asimismo, el 16% y 24% de la población se siente bastante satisfecha y algo satisfecha, respectivamente, con la ventilación de su lugar de trabajo.
- El comportamiento de la temperatura de su lugar de trabajo, se manifiesta de manera similar a la temperatura de su lugar de trabajo. El 29% manifestó que se siente bastante satisfecha con la temperatura, mientras que el 16% y el 5% se siente algo insatisfecha y bastante insatisfecha, respectivamente. El 8% le es indiferente, la temperatura en su lugar de trabajo.
- El 55% de la población encuestada se siente muy satisfecha con las oportunidades que la empresa le brinda para formarse. Asimismo, el 16% y el 24% se siente bastante satisfecha y algo satisfecha, respectivamente. El 5% le es indiferente la oportunidad que la empresa le brinda a sus trabajadores para formarse y capacitarse.
- El 34% de la población encuestada se siente algo insatisfecha con la oportunidad de promoción que la empresa le brinda a sus trabajadores. El 15% aproximadamente de la población experimenta algún grado de insatisfacción. El 8% le es indiferente, las oportunidades que la empresa le brinda en promoción.
- El 52% de la población encuestada, se siente muy satisfecha en cuanto a las relaciones personales con sus superiores. Asimismo, el 26% y el 15%, afirma que se siente bastante satisfecho y algo satisfecho, respectivamente. Tan sólo el 3% de la población afirmó estar muy insatisfecho con las relaciones personales con sus superiores.
- Tanto en la supervisión que se ejerce sobre el trabajador como su frecuencia y proximidad con que es supervisado, se obtiene el mayor

puntaje en bastante satisfecho, 37% y 45%, respectivamente. El 8% en los dos apartados: Supervisión y frecuencia se experimenta algo de insatisfacción.

- El 62% de los trabajadores se sienten entre bastante y muy satisfechos en cuanto a la forma como juzgan su tarea. Por otra parte, el 16% experimentó entre algo, bastante y mucha insatisfacción.
- El 42% de la población encuestada se siente algo satisfecha con la “igualdad” y “justicia” de trato que recibe dentro de la empresa. Por otra parte, el 3% se siente muy insatisfecha, el 8% bastante insatisfecha y el 5% se siente algo insatisfecha.
- El 39% de los trabajadores se siente muy satisfecha con el apoyo que recibe de sus superiores. Asimismo, el 21% y el 29% se sienten bastante satisfecha y algo satisfecha, respectivamente. De otra parte, el 3% y el 3% de la población se siente muy insatisfecha y algo insatisfecha, respectivamente con el apoyo de sus superiores.
- El 37% de los encuestados, se siente bastante satisfecha con la autonomía que tienen para decidir aspectos relativos a su trabajo. Asimismo, el 29% y el 24% de la población se siente muy satisfecha y algo satisfecha, respectivamente con dicha autonomía. El 5% de la población experimenta algo de insatisfacción.
- El 31% de los encuestados siente algo de satisfacción en cuanto a su participación en las decisiones de su departamento o sección. Asimismo, el 29% y 24% de los encuestados se sienten bastante y muy satisfechos, respectivamente. De otra parte, el 10% siente algo de insatisfacción en su participación en las decisiones de su departamento.
- La participación en las decisiones del grupo de trabajo relativas a la empresa, se manifiesta de manera similar a la participación en las decisiones del departamento. El 34% de los encuestados experimentó algo de satisfacción. Asimismo, el 26% y el 21% de la población se siente bastante satisfecho y muy satisfecho. El 8% de los encuestados respondió que sentía algo de insatisfacción y el 5% respondió que se sentía muy insatisfechos.
- El 52% de la población encuestada se siente muy satisfecha en cuanto al grado en que la empresa cumple con las disposiciones y leyes laborales. Asimismo, el 29% y el 13% de los encuestados se sienten bastante y algo satisfechos, respectivamente. En contra parte, el 3% se siente bastante insatisfecho y el 3% se siente algo insatisfecho.
- El 34% de la población encuestada se siente muy satisfecha en cuanto a la forma en que se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales. Asimismo, el 29% y el 26% de los encuestados se sienten bastante y algo

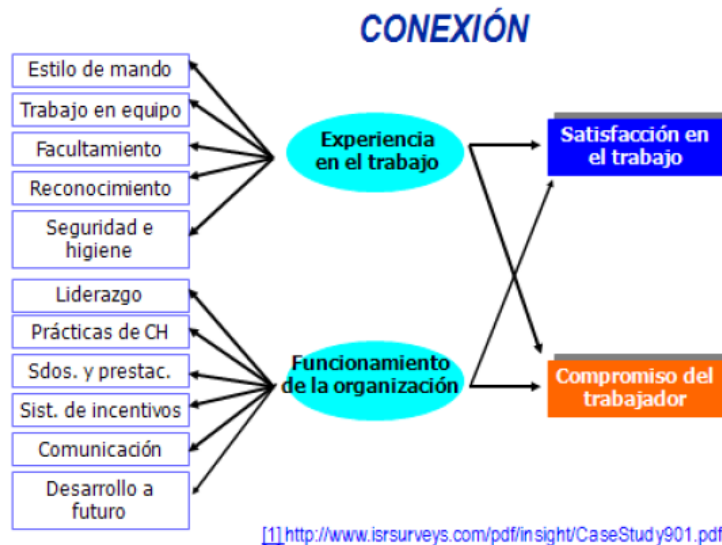
satisfechos, respectivamente. En contra parte, el 5% se siente bastante insatisfecho y el 5% se siente algo insatisfecho.

Con base en los resultados, los factores que influyen en un trabajador para que se quede o se retire de la organización y los factores sobre lo positivo y negativo que los trabajadores perciben, dependerá de que tan satisfechos y comprometidos estén en la organización. Una cosa es el personal meramente satisfecho y otra, muy diferente, es el personal comprometido, ya que los factores que impactan para que un personal se sienta y se diga satisfecho son diferentes de los factores que impactan al personal que, independientemente de su satisfacción, se siente comprometido a tal grado que “se parte la cara” porque salgan adelante los resultados que la empresa busca. (Lechuga, 2013)

De acuerdo a Lechuga (2013), existen factores específicos, relativos a la experiencia que percibe el trabajador, que influyen a corto plazo en su satisfacción y hay factores generales, relativos al funcionamiento de la organización, que influyen en el grado de compromiso del trabajador. Estos factores que influyen en el trabajador para que perciba una buena o mala experiencia en su lugar de trabajo, y por ende se sienta satisfecho o no, son: estilo de mando, trabajo en equipo, facultamiento (empowerment), reconocimiento a los logros y seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. De otra parte, los factores, relativos al funcionamiento de la organización, influyen en el grado de compromiso que siente el trabajador hacia la empresa, son: liderazgo de los altos mandos de la empresa, prácticas aplicadas para gestionar el capital humano de la empresa, estructura de sueldos y prestaciones, sistemas de incentivos, comunicación institucional y oportunidades de desarrollo a futuro.

Tal como se muestra en la figura:

Figura No.1 Satisfacción Vs. Compromiso



Fuente: Jesús Lechuga (2013)

Los empleados con menos actitudes probablemente se sientan menos comprometidos, lo que ocasiona retrasos en el trabajo, menor énfasis en la satisfacción del cliente. El aumento de actitudes de los empleados pueden afectar a los resultados financieros de una empresa. El cambio de actitudes del empleado puede tener efectos directos sobre la rotación de los empleados y el ausentismo. Por supuesto, la actitud de los empleados también se relaciona con importantes resultados que son menos tangibles y medibles por los sistemas financieros tradicionales, como el crecimiento individual y el bienestar, la capacidad de adaptación organizativa, y la buena voluntad.

4.3.3 Factores que influyen en la satisfacción del personal

- Estilo de mando: De acuerdo a los resultados, se deduce que el 88% de los encuestados siente algún grado de satisfacción en cuanto al grado de supervisión que se ejerce sobre el trabajador. El porcentaje restante le es indiferente o siente algo de insatisfacción.
- Reconocimiento: El 83% experimenta satisfacción en cómo los superiores juzgan su tarea. El 17% de los encuestados señaló haber sentido cierta insatisfacción en la forma como juzgan su tarea.

- Facultamiento: El 89%, 84% y el 81% de la población encuestada afirmó estar satisfecho en cuanto al poder decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo, su participación en las decisiones de su departamento y a las de su grupo de trabajo relativo a la empresa, respectivamente.
- Higiene y seguridad: El 69% de la población encuestada siente cierta satisfacción con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo. Por otra parte, el 23% siente algún grado de insatisfacción. A pesar, que el puntaje más alto fue de 34% de la población que experimentó bastante satisfacción en cuanto a la iluminación, el 38% experimentó cierto grado de insatisfacción. De otra parte, el 77% de los encuestados experimenta cierto grado de satisfacción con la ventilación de su lugar de trabajo. El comportamiento de la temperatura de su lugar de trabajo, se manifiesta de manera similar a la temperatura de su lugar de trabajo. El 29% manifestó que se siente bastante satisfecha con la temperatura, mientras que el 16% y el 5% se siente algo insatisfecha y bastante insatisfecha, respectivamente. El 8% le es indiferente, la temperatura en su lugar de trabajo.
- Trabajo en equipo: El 89% de los encuestados respondió que se siente apoyado por sus superiores. Asimismo, el 95% de la población encuestada, experimenta cierto grado de satisfacción en cuanto a las relaciones personales con sus superiores. Tan sólo el 3% de la población afirmó estar muy insatisfecho con las relaciones personales con sus superiores.

4.3.4 Factores que influyen en el grado de compromiso del personal

- Adaptación y sentido de pertenencia: El 95% de los encuestados afirmó sentir satisfacción en cuanto al grado en que la empresa cumple con las disposiciones y leyes laborales, es decir, los trabajadores perciben que sus intereses son congruentes con los de la organización.
- Status e identidad con la organización: Es decir, los trabajadores se sienten parte una organización especial. El 92% de la población encuestada respondió que la empresa le da la oportunidad de realizar las labores en que se destaca. Asimismo, el 92% de los trabajadores, respondió que la empresa le brinda la oportunidad de hacer las cosas que le gustan. De igual forma, el 92%, experimentó sentir algún grado de satisfacción lo que su trabajo por si mismo produce.

- Confianza y reciprocidad: El 89% de la población, se siente satisfecha por la forma en que se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales, en decir, los trabajadores sienten confianza en la organización y administración, hacen lo correcto y lo justo. De otra parte, el 84% de la población se siente satisfecha por la igualdad y la justicia en el trato que reciben de la empresa.
- Interdependencia económica: El 39% de los encuestados, respondió tener cierto grado de insatisfacción en cuanto a salarios se refiere. El 34% de la población experimentó sentir algo de satisfacción.
- Recompensa emocional: El 95% de los encuestados, siente satisfacción por la oportunidad que ofrece la empresa para formarse. Asimismo, el 79% de la población, siente cierto grado de satisfacción por las oportunidades que la empresa le ofrece para promoverse dentro de ella.
- Rotación: De acuerdo al Supervisor de HSEQ de la empresa Ladrillera Ocaña, la empresa tiene 46 trabajadores, de los cuales en los últimos tres meses del año el personal que rotó fueron 7 personas (15%). Las personas que se fueron argumentaban que estaban cansados y otros por incumplimiento de Reglamento Interno. Sin embargo, más adelante en detalle este indicador se evaluará.

4.3.5 Factores que los trabajadores perciben como positivo de la organización

- Oportunidad para desarrollar actividades en las que se destacan
- Oportunidad para desarrollar actividades que le gustan
- Metas trazadas por la organización
- Entorno físico, y espacio
- Ventilación
- Oportunidad de formación y promoción
- Relaciones personales con superiores
- Supervisión
- Algunos "igualdad y justicia" en el trato
- Apoyo de los superiores
- Autonomía en el trabajo
- Cumplimiento de disposiciones legales de la empresa
- Negociación con los trabajadores sobre aspectos legales.

4.3.6 Factores que los trabajadores perciben como negativo de la organización

- El salario
- Limpieza, higiene y salubridad
- Iluminación
- Temperatura
- Algunos “igualdad y justicia” en el trato.

5 ANÁLISIS DE INDICADORES

5.1 AUSENTISMO, ROTACIÓN Y PRODUCCIÓN

De acuerdo a la información obtenida en el departamento de producción y contabilidad del año 2013, se obtienen los siguientes resultados:

Ver anexo No. 2 Información de producción, despilfarro, número de trabajadores por día, número de trabajadores por día, desde el mes de enero 2013 a diciembre 2013.

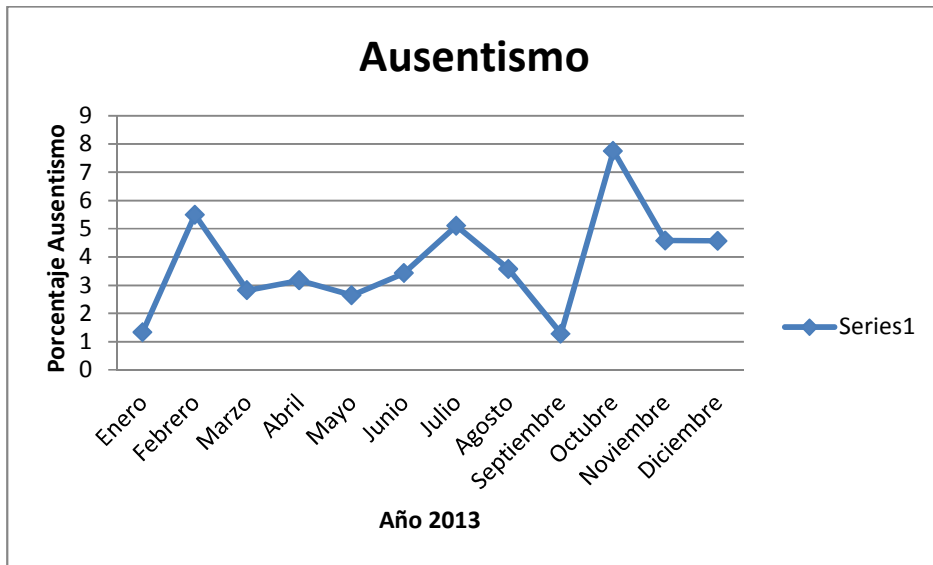
Tabla No. 9 Indicadores. Ausentismo, rotación y producción 2013

Mes	Ausentismo	Rotación	Producción
Enero	1,33333333	9,52380952	79,56640927
Febrero	5,49450549	4,76190476	95,77596899
Marzo	2,82186949	9,52380952	97,26569873
Abril	3,17460317	4,76190476	95,83278689
Mayo	2,64550265	0	85,5557971
Junio	3,42857143	4,76190476	79,98698225
Julio	5,10204082	0	90,72057245
Agosto	3,57142857	4,76190476	91,66719577
Septiembre	1,28205128	14,2857143	90,3273703
Octubre	7,76014109	23,8095238	96,81984733
Noviembre	4,57875458	23,8095238	92,35547025
Diciembre	4,57142857	4,76190476	87,19640719

Fuente: El autor

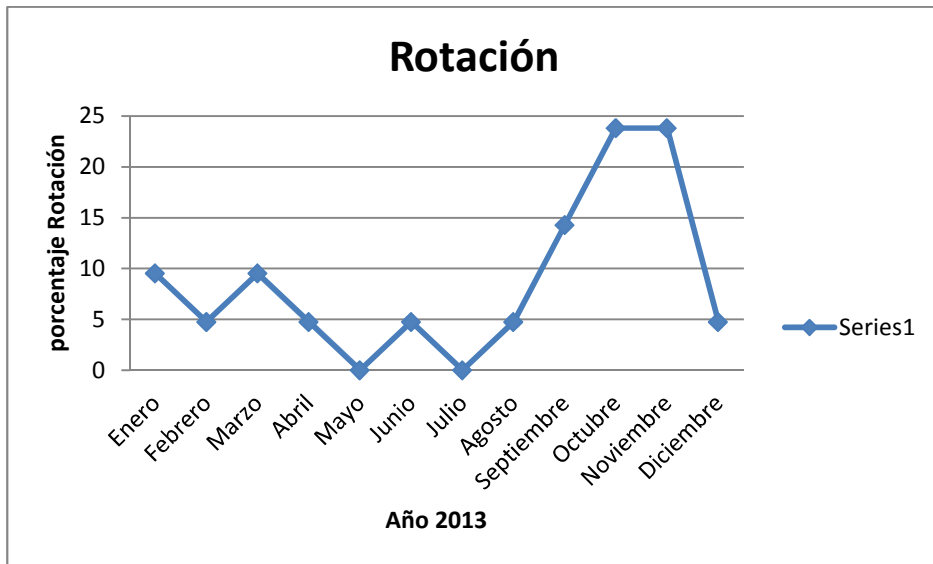
NOTA: Los resultados están expresados en porcentaje

Gráfico No. 35 Ausentismo



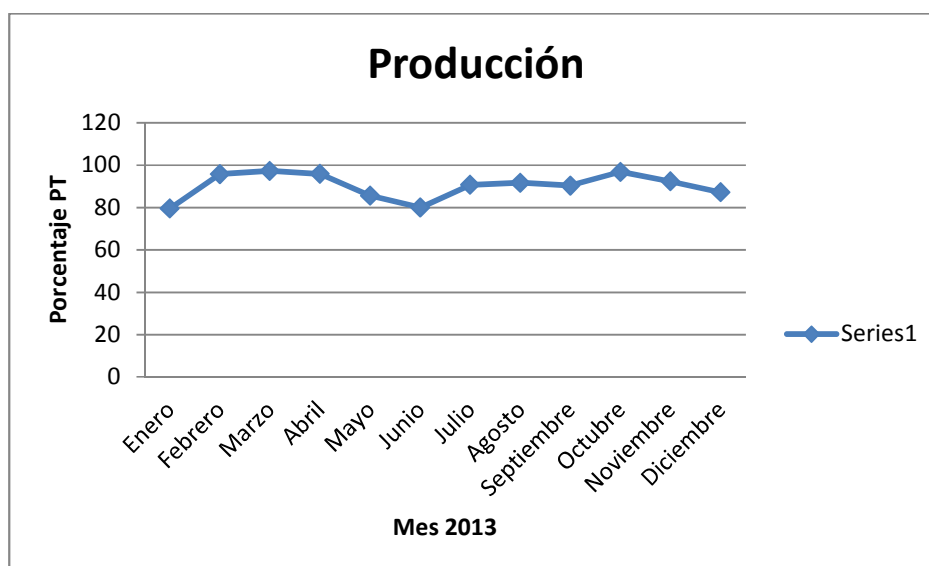
Fuente: El autor

Gráfico No. 36 Rotación



Fuente: El autor

Gráfico No. 37 Producción



Fuente: El autor

5.1.1 Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que la producción oscila entre el 79% y 96%, siendo, enero y junio los meses con menor producción y marzo y octubre los de mayor producción. Sin embargo, después de octubre se observa una caída constante en la producción.

La producción promedio para los 12 meses del año fue de 90,25%. La producción mínima fue del 79% y la máxima fue del 97,268%. De acuerdo al Coordinador de Contabilidad, la empresa en los últimos 5 años había mostrado un crecimiento ascendente, sin embargo, el año 2013 fue decreciente. Se destaca que la empresa, durante dicho año, se preparó para cambiar su línea de producción, por una línea de mejor tecnología y mayor capacidad.

En HORA LTDA se presenta una relación inversa con respecto a la motivación en meses como enero, febrero, mayo, junio, julio, octubre y diciembre ya que se evidencia que entre mayor ausentismo, mayor producción y entre menor ausentismo, menor producción. Esta situación, evidencia que la empresa no tiene meta clara de producción; mientras unos días se cumple, otros días no. Asimismo, el sistema de liderazgo en dicha área se demuestra que se encuentra deteriorado al no poder definir metas de producción e incentivos.

Llama la atención, entonces, como pese a que el mes de octubre fue el mes en que mayor producción tuvo la empresa, también fue el mes en que menos personal laboró mostrando una alta eficiencia del personal para este mes; caso contrario sucedió en el mes de enero, periodo con la menor producción, lo que muestra para este mes ineficiencia en el proceso.

Se destaca también, que en mayo y julio no hubo rotación, sin embargo, la producción no representaron las mayores del año, lo que quiere decir, que el indicador de rotación no incidió en la motivación para producir más en dichos meses.

La rotación promedio para los 12 meses del año fue de 8,7% La rotación mínima fue de 0% y el máximo de 23,8%. Se evidencia un promedio alto, en relación a la cantidad de trabajadores. Los meses con mayor rotación, es decir, octubre y noviembre, ocurrieron ya que a lo largo de los últimos meses se retiraban trabajadores y no se les buscaba el reemplazo inmediatamente ya que la empresa atravesaba una crisis en cuanto a despilfarro se refiere. En octubre, la empresa contrató 6 trabajadores nuevos, sin embargo, en el mismo mes se retiraron 5 de ellos ya que les había parecido pesado su labor. Caso similar se evidenció en noviembre.

El ausentismo promedio para los 12 meses del año fue de 3,8% El ausentismo mínimo fue de 1,28% y el máximo de 7,7%. De acuerdo a la información suministrada por el Supervisor HSEQ, el ausentismo se encuentra dividido así: 20% suspensiones por incumplimiento de Reglamento Interno, 35% incapacidades por enfermedad general, 5% incapacidad por accidente laboral, 20% permisos otorgados y 20% faltas injustificadas.

5.2 CÁLCULO DEL INDICADOR AUSENTISMO EN DINERO

Para calcular este indicador, se toma de referencia a los autores Cascio y Boudreau (2011), quienes, a través, del software <http://hrcosting.com/hr/>, proponen una forma rápida y sencilla de calcular dicho indicador. Asimismo, se solicita información al departamento de contabilidad de la empresa.

Información requerida:

• Total horas perdidas año		2040 horas
• Salario promedio por hora		2456 \$
• Beneficios por el tiempo del ausentismo		52%
Salud	12,5%	
Pensión	16%	
ARL	4,5%	
Parafiscales	9%	
Dotaciones	10%	
• Salario promedio por hora de supervisión		11622 pesos
Salario supervisor 1	\$2.200.000	
Salario supervisor 2	\$ 589.500	
• Costo por reducir la cantidad o calidad de los productos		512.166.600 \$
Número de bloques dejados de producir	853.611 unid	
Precio promedio	600 pesos	

Figura No. 2 Software cálculo ausentismo

Calculate the Cost of Absenteeism

Total employee hours lost to absenteeism for the period: 2040
 Number of hours worked per week: 48
 Are absent workers paid? Yes

Occupational Group	Approximate Percent of Total Absenteeism	Average Hourly Wage
Blue-Collar	100%	2456 \$
Clerical	0%	0 \$
Management and Professional	0%	0 \$

Additional cost of employee benefits: 52 %
 Supervisory hours lost per day: 1
 Supervisors who deal with absence problems: 2
 Number of working days per year: 318
 Average hourly supervisory wage (not including benefits): 11626 \$
 Cost of substitute employees: 0 \$
 Cost of reduced quantity or quality of work outputs: 512166600 \$
 Number of employees in organization: 23

Calculate Absenteeism Costs

Fuente: El autor

Figura No. 3 Resultados ausentismo

Absenteeism Results	
Total Estimated Cost of Employee Absenteeism	
1. Total employee-hours lost to absenteeism for the period	2,040
2. Weighted average wage/salary per hour per absent employee	\$2,456.00
3. Cost of employee benefits per hour per absent employee	\$1,277.12
4. Total compensation lost per hour per absent employee	\$3,733.12
5. Total compensation lost to absent employees	\$7,615,564.80
6. Total supervisory hours lost on employee absenteeism	636
7. Average hourly supervisory wage, including benefits	\$17,671.52
8. Total supervisory salaries lost to managing problems of absenteeism	\$11,239,086.72
9. Cost of substitute employees	\$0.00
10. Cost of reduced quantity and quality of work	\$512,166,600.00
11. Total estimated cost of absenteeism	\$531,021,251.52
12. Total estimated cost of absenteeism per Employee	\$23,087,880.50

Print these results

Fuente: El autor

De acuerdo al software utilizado el costo estimado de ausentismo para el año 2013 es de \$531.021.251. Esta cifra es considerable ya que se toma en cuenta las

unidades que se dejaron de producir; en este caso fueron 853.611. Como se ha mencionado, se dejaron de producir ya que en tiempo real fueron 2040 horas que se dejaron de producir a causa de la inasistencia del personal.

5.3 CÁLCULO DE INDICADOR ROTACIÓN EN DINERO

Para calcular este indicador, se toma de referencia a los autores Cascio y Boudreau (2011), quienes, a través, del software <http://hrcosting.com/hr/>, proponen una forma rápida y sencilla de calcular dicho indicador. Asimismo, se solicita información al departamento de contabilidad de la empresa.

Información requerida:

Costos por retiro

1. Entrevista:

Tiempo requerido antes de la entrevista (minutos):	10
Tiempo requerido para la entrevista (minutos):	30
Tasa de pago del entrevistador \$/hora: (Salario 3 entrevistadores = 5679000)	23.663
Número de pérdidas durante el período (año)	22

Grupos Ocupacionales:	% Aproximado de Participación total
Trabajadores oficiales – Operarios	100%
Trabajadores de oficina	0%
Profesionales – Instructores	0%
	100%

2. Costo por retiro:

No de horas trabajadas/semana	48
Número de semanas de indemnización por despido:	0

3. Funciones administrativas:

Tiempo requerido por el departamento de recursos humanos para las funciones administrativas relacionadas con la terminación (minutos):	30
Tasa media de pago RH	18.750

4. Impuesto de desempleo:

Mi organización está sujeta al impuesto de desempleo	No
No de empleados en la organización	23
Tasa de desempleo (porcentaje):	0
Tipo de base (porcentaje):	0
Número de empleados que ganan más de \$ 7,000 al año: es decir, más de \$14.000.000 de pesos colombianos /año	0
Promedio ponderado de las ganancias si tienen menos de 7.000 dólares al año	23.663

Figura No. 4 Costos por entrevista

The screenshot shows the 'Separation Costs' tab in the HR Costing software. The interface includes a sidebar with navigation options and a main content area with the following sections:

- 1. Exit Interview**
 - Time required prior to interview (minutes): 10
 - Time required for interview (minutes): 30
 - Interviewer's pay rate: 23663 \$
 - Number of turnovers during period: 22
- Occupational Group**

Occupational Group	Approximate Percent of Total Turnover	Average Hourly Wage
Blue-Collar	100 %	2456 \$
Clerical	0 %	0 \$
Management/Professional	0 %	0 \$
109%		
- 2. Separation Pay**
 - Number of hours worked per week: 48
 - Number of weeks of severance pay: 0
- 3. Administrative Functions**
 - Time required by HR department for administrative functions related to termination (mins): 30
 - Average HR department employee pay rate: 18750 \$
- 4. Unemployment Tax**
 - My organization is subject to unemployment tax: No

Buttons at the bottom right: Calculate Separation Costs, Show Replacement Costs

Fuente: El autor

Costos por reemplazo

1. Comunicar Disponibilidad Trabajo:

Publicar el empleo que requiere ser suplido \$	0
Tiempo para comunicar la disponibilidad de empleos (horas):	0

2. Funciones administrativas previo al empleo:

Tiempo administrativo requerido por cada puesto a cubrir (horas):	45
Número de puestos a cubrir:	22

3. Entrevista de entrada:

Tiempo requerido para la entrevista (minutos):	30
Tasa de pago del entrevistador \$/hora: Valor Hr entrevistador=12.912. Se utilizan 4 profesionales= $12.912 * 4 = 51.667$	23.663
No de entrevistas durante el periodo	22

4. Pruebas:

Costo de materiales por persona	1000
Costo de la anotación o puntuación por persona	200
No de candidatos entrevistados	22

5. Reunión de Staff:

Tiempo requerido para la sesión (minutos):	30
Tasa media de pago del representante del departamento \$:	0
No de reuniones durante el periodo:	24

6. Viajes y movimientos incurridos:

Coste medio por solicitante \$:	0
Costo promedio móvil por nueva contratación \$	0
Número de candidatos durante el período	0
Número de nuevas contrataciones durante el periodo:	0

7. Post empleo:

Tiempo requerido para la adquisición y difusión de información (minutos):	120
---	-----

8. Exámenes Médicos:

Tipo de examen= ¿ En la empresa o contratado?	SI
El tiempo requerido para el examen en la empresa (minutos):	240
Valor del examen realizado en la empresa	52000
Costo de los insumos utilizados para el examen en la empresa \$:	0

Figura No. 5 Costos por reemplazo

Fuente: El autor

Costos por entrenamiento

1. Programa de entrenamiento formal:

La duración del programa de formación (horas):	3
Tarifa por hora promedio de entrenador (\$):	23.663
Número de programas llevados a cabo:	1
Porcentaje de los costos de formación atribuible a las sustituciones:	100
Salario promedio por hora por alumno	23.663
Número total de reemplazos entrenados durante el período	22

2. Formación en el trabajo:

Número de horas necesarias para la instrucción:	48
Tasa promedio por hora de los empleados con experiencia (mentores) \$:	2.456
Porcentaje en la reducción de la productividad debido a la formación: %	30
Número de nuevos empleados asignados a cada empleado con experiencia en capacitación en el trabajo	2
Tasa media hora nueva contratación	0
Número total de instrucciones durante el período:	5

3. Literatura informativa:

Costo del paquete de información	2500
Número de reemplazos durante el período:	22

4. Costos de orientación:

Tiempo de la orientación (horas):	3
Costo promedio/ del entregable	2500

Figura No. 6 Costos por entrenamiento

http://hrcosting.com/hr/mainModule.cfm?CFID=1915 Investing in People: Financi... x

Tool Kits << Separation Costs Replacement Costs **Training Costs** Performance Costs

HR Costing Modules

- Costs of Absenteeism
- Cost of Employee Separations**
- Employee Health, Wellness, and Welfare
- Employee Attitudes and Engagement
- Work-Life Programs
- Staffing Utility
- Economic Value of Job Performance
- Payoffs from Enhanced Selection
- Costs/Benefits of HR Development

My Data

- My Home Screen
- Tutorials
- Help
- My Profile
- Logout

1. Formal Training Program

Length of training program (hours): 3

Average hourly rate of trainer(s): 23663 \$

Number of programs conducted: 1

Percentage of training costs attributed to replacements: 100 %

Average hourly pay per trainee: 23663 \$

Total number of replacements trained during period: 22

2. On-The-Job Training

Number of hours required for instruction: 48

Average hourly rate of experienced employee (mentor): 2456 \$

Proportional reduction in productivity due to training: 30 %

Number of new employees assigned to each experienced employee for O-J-T: 2

Average hourly rate new hire: 0 \$

Total number of instructions during period: 5

3. Informational Literature

Cost of information package: 2500 \$

Number of replacements during period: 22

4. Orientation Costs

Length of orientation (hours): 3

Average hourly cost to deliver: 2500 \$

Calculate Training Costs Show Performance Costs

SRM
SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
This software was developed thanks to the generous support provided by the Society for Human Resource Management
Leading People. Leading Organizations.

Fuente: El autor

Figura No. 7 Resultados rotación

Total Separation Results	
Total Estimated Costs of Employee Separations	
1. Cost of administrative functions	\$206,250.00
2. Cost of communicating job availability	\$0.00
3. Cost of difference in performance	\$0.00
4. Cost of entrance interview	\$260,293.00
5. Cost of exit interview	\$374,073.33
6. Cost of medical exam	\$1,144,000.00
7. Post-employment costs	\$825,000.00
8. Cost of pre-employment administrative functions	\$206,250.00
9. Cost of separation pay	\$0.00
10. Cost of staff meetings	\$508,956.00
11. Cost of testing	\$26,400.00
12. Cost of formal training	\$1,632,747.00
13. Cost of on-the-job training	\$88,416.00
14. Cost of training literature	\$55,000.00
15. Cost of travel & moving	\$0.00
16. Cost of unemployment tax	\$0.00
17. Total estimated cost of employee separation	\$4,754,562.00
18. Total estimated cost of employee separation per turnover	\$216,116.45

Print these results

Fuente: El autor

Como se puede observar, el costo estimado por rotación para el año 2013 fue de \$4.754.562. Se presume como costo bajo, ya que la empresa no utiliza medios de información para convocar personal. Además, la inducción administrativa se hace lo más breve posible con el objeto de iniciar labores lo más rápido. Desde el día que inician labores, los trabajadores deben responder por su meta, no obstante, tienen dos de sus compañeros como coach.

5.4 ESTADISTICA DESCRIPTIVA

5.4.1 Producción

<i>Producción</i>	
Media	18249,6509
Error típico	105,870093
Mediana	18586
Moda	20110
Desviación estándar	1887,93421
Varianza de la muestra	3564295,58
Curtosis	12,8700375
Coefficiente de asimetría	-2,41214751
Rango	16920
Mínimo	3352
Máximo	20272
Suma	5803389
Cuenta	318
Nivel de confianza(95,0%)	208,296824

El total de producción para los 319 días de análisis fue de 5.803.389 unidades, con una producción media diaria de 18.249 unidades. La producción mínima que se obtuvo fue 3352 unidades/día, y la máxima de 20.272 unidades/día. El número de unidades/día que más se repite a nivel de producción es 20.110.

Para el caso de la producción, el coeficiente de asimetría es -2,41. Si se tiene en cuenta que de acuerdo a este indicador una distribución es simétrica ($\gamma = 0$), asimétrica hacia la izquierda ($\gamma < 0$) o hacia la derecha ($\gamma > 0$), para este caso, los datos no son simétricos, sino que presentan un coeficiente de asimetría hacia la

izquierda, por tanto no siguen una distribución normal. (Anderson, Sweeney & Williams, 2009)

De acuerdo al coeficiente de aplastamiento o curtosis, el valor de curtosis es 12,87. Si se tiene en cuenta la literatura asociada, se indica que una distribución de frecuencias en mesocúrtica es aquella que es tan aplanada como una normal, para un valor de $\gamma_2 = 0$; leptocúrtica aquella que es más apuntada que una normal, para un valor de $\gamma_2 > 0$; o platicúrtica aquella más aplanada que una normal, para un valor de $\gamma_2 < 0$. Lo anterior indica entonces, que la distribución de los datos sigue un coeficiente de aplastamiento leptocúrtico, ya que el valor de Y es mayor a 0, con un valor de 12,87. (Anderson, Sweeney & Williams, 2009)

5.4.2 Despilfarro

<i>Despilfarro</i>	
Media	2619,479036
Error típico	68,8167913
Mediana	2432,333333
Moda	2142
Desviación estándar	1227,179181
Varianza de la muestra	1505968,743
Curtosis	2,893359884
Coefficiente de asimetría	1,390127429
Rango	7852
Mínimo	414
Máximo	8266
Suma	832994,3333
Cuenta	318
Nivel de confianza(95,0%)	135,3953572

El total de despilfarro para los 318 días de análisis fue de 832.994 unidades, con un despilfarro medio/día de 2619 unidades. El despilfarro mínimo que se obtuvo fue 414 unidades/día, y el máximo de 8266 unidades/día. El número de unidades/día que más se repite a nivel de despilfarro es de 2142 unidades.

Para el caso del despilfarro, el coeficiente de asimetría es 1,39. Si se tiene en cuenta que de acuerdo a este indicador una distribución es simétrica ($\gamma = 0$), asimétrica hacia la izquierda ($\gamma < 0$) o hacia la derecha ($\gamma > 0$), para este caso, los datos no son simétricos, sino que presentan un coeficiente de asimetría hacia la derecha, por tanto no siguen una distribución normal. (Anderson, Sweeney & Williams, 2009)

De acuerdo al coeficiente de aplastamiento o curtosis, el valor de curtosis es 2,89. Si se tiene en cuenta la literatura asociada, se indica que una distribución de frecuencias en mesocúrtica es aquella que es tan aplanada como una normal, para un valor de $\gamma_2 = 0$; leptocúrtica aquella que es más apuntada que una normal, para un valor de $\gamma_2 > 0$; o platicúrtica aquella más aplanada que una normal, para un valor de $\gamma_2 < 0$. Lo anterior indica entonces, que la distribución de los datos sigue un coeficiente de aplastamiento leptocúrtico, ya que el valor de γ es mayor a 0, con un valor de 2,89. (Anderson, Sweeney & Williams, 2009)

5.4.3 Número de trabajadores

<i>Número de trabajadores</i>	
Media	20,20125786
Error típico	0,053923635
Mediana	20
Moda	21
Desviación estándar	0,961596164
Varianza de la muestra	0,924667183
Curtosis	0,524673915
Coefficiente de asimetría	-1,076690561
Rango	4
Mínimo	17
Máximo	21
Suma	6424
Cuenta	318
Nivel de confianza(95,0%)	0,106093436

El total de No. de trabajadores para los 318 días de análisis fue de 6424 trabajadores, con una media/día de 20 trabajadores. El No. de trabajadores mínimo que fueron fue 17 trabajadores/día y el máximo de 21 trabajadores /día. El número de trabajadores /día que más se repite a nivel de trabajadores/día es de 21 trabajadores.

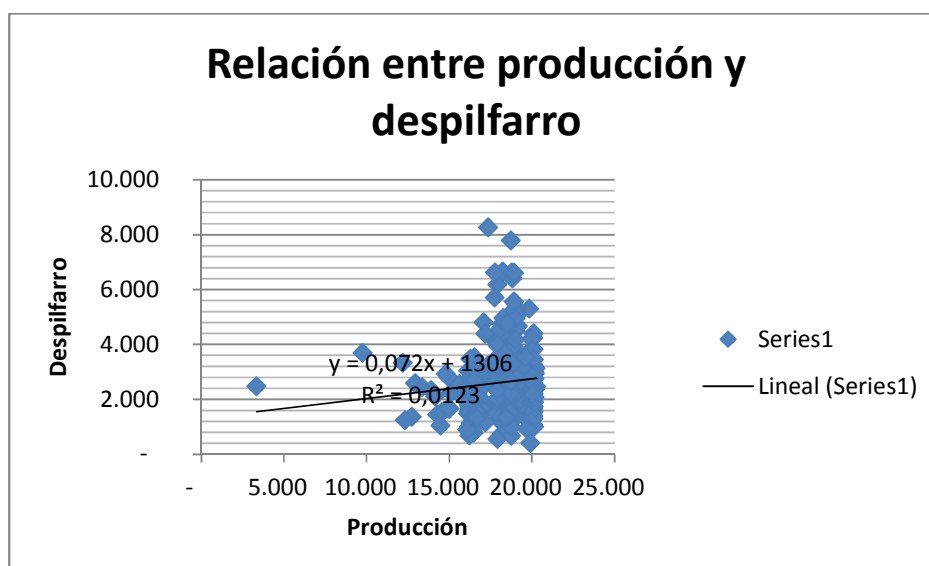
Para el caso de Número de trabajadores, el coeficiente de asimetría es -1,07. Si se tiene en cuenta que de acuerdo a este indicador una distribución es simétrica ($\gamma_1 = 0$), asimétrica hacia la izquierda ($\gamma_1 < 0$) o hacia la derecha ($\gamma_1 > 0$), para este caso, los datos no son simétricos, sino que presentan un coeficiente de asimetría hacia la izquierda, por tanto no siguen una distribución normal. (Anderson, Sweeney & Williams, 2009)

De acuerdo al coeficiente de aplastamiento o curtosis, el valor de curtosis es 0,52. Si se tiene en cuenta la literatura asociada, se indica que una distribución de frecuencias en mesocúrtica es aquella que es tan aplanada como una normal, para un valor de $\gamma_2 = 0$; leptocúrtica aquella que es más apuntada que una normal, para un valor de $\gamma_2 > 0$; o platicúrtica aquella más aplanada que una normal, para un valor de $\gamma_2 < 0$. Lo anterior indica entonces, que la distribución de los datos sigue un coeficiente de aplastamiento leptocúrtico, ya que el valor de γ_2 es mayor a 0, con un valor de 0,52. (Anderson, Sweeney & Williams, 2009)

Se destaca que a principios del año 2013, se tenía previsto que para cumplir con la meta de 21000 bloques diarios se necesitaban 21 trabajadores, ya que por estudio de métodos y tiempos, se requería dicha cantidad para 8 horas de trabajo. Sin embargo, gran parte del año, los trabajadores realizaban su labor en 7 horas, labor que era impartida por el Coordinador de Patios.

5.5 ANALISIS CORRELACIONAL ENTRE VARIABLES PRODUCCIÓN Y DESPILFARRO

Gráfica No. 38 Relación entre producción y despilfarro



Fuente: El autor

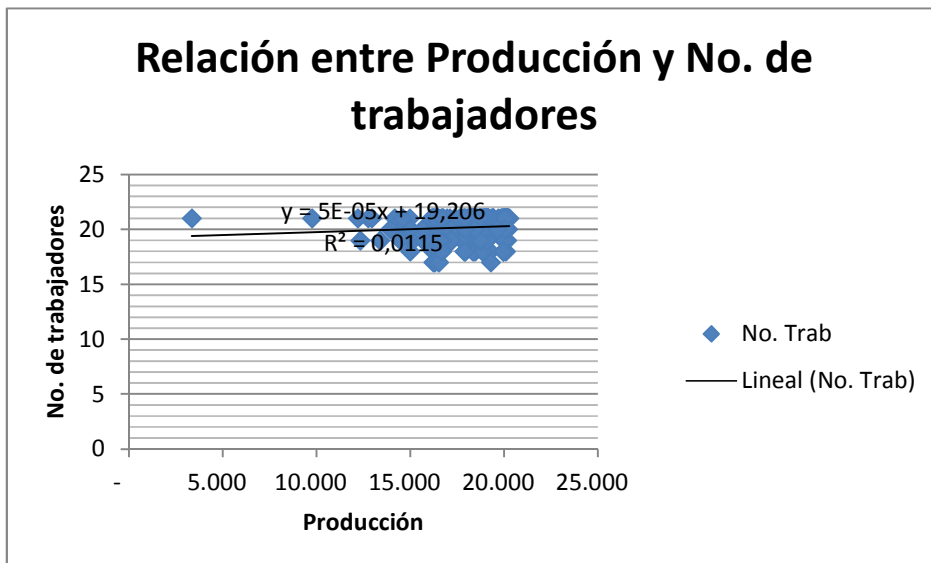
5.5.1 Interpretación

No existe asociación entre el despilfarro y la producción. A una misma tasa de producción se despilfarran pocos o muchos bloques.

La anterior gráfica muestra en algunos días de análisis una tendencia positiva, por lo que se podría decir que para tales días hay cierta relación entre variables, es decir que a medida que aumenta la producción así mismo aumenta el desperdicio; sin embargo, se observa una tendencia más marcada hacia una recta sin pendiente en los restantes días de análisis. En términos generales se concluye entonces que no hay relación lineal positiva entre las variables de análisis, tampoco relación negativa, simplemente no hay relación entre dichas variables, es decir que el crecimiento o decrecimiento de una variable, no afecta el comportamiento de la otra.

5.6 ANALISIS CORRELACIONAL ENTRE VARIABLES PRODUCCIÓN Y NÚMERO DE TRABAJADORES

Gráfico No. 39 Relación entre producción y número de trabajadores



Fuente: El autor

5.6.1 Interpretación

Igual sucede con la relación personas y producción. Con pocas o muchas personas puede obtenerse un mismo nivel de producción. Sin embargo, la anterior gráfica muestra en algunos días de análisis una tendencia positiva, existe cierta relación entre variables, es decir que a medida que aumentan los trabajadores, la producción también aumenta; no obstante, se observa una tendencia más marcada hacia una recta sin pendiente. En términos generales se concluye entonces que no hay relación lineal positiva entre las variables de análisis, tampoco relación negativa, simplemente no hay relación entre dichas variables, es decir que el crecimiento o decrecimiento de una variable, no afecta el comportamiento de la otra.

5.7 REGRESIÓN LINEAL ENTRE VARIABLES PRODUCCIÓN Y NÚMERO DE TRABAJADORES

Se escogen estas dos variables ya que se observa, la variabilidad de las producciones, y es importante determinar si esta variable depende del número de personas que van a laborar o de otros factores ajenos al entorno interno y/o

externo. Para lograr estandarizar las producciones y cumplir metas fijas de la organización, debe analizarse el factor humano, por cuanto, de él depende directamente que se produzca cierta cantidad. En consecuencia, la empresa, debe tomar medidas de tal forma, que garantice el cumplimiento de metas en distintas situaciones.

Resumen									
<i>Estadísticas de la regresión</i>									
Coefficiente de correlación múltiple	0,107029122								
Coefficiente de determinación R ²	0,011455233								
R ² ajustado	0,008326927								
Error típico	1880,057433								
Observaciones	318								
ANÁLISIS DE VARIANZA									
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>				
Regresión	1	12943058,08	12943058,08	3,6618004	0,056576739				
Residuos	316	1116938640	3534615,95						
Total	317	1129881698							
	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>	
Intercepción	14004,68208	2220,839102	6,306031837	9,6361E-10	9635,182363	18374,1818	9635,182363	18374,1818	
Variable X 1	210,1338883	109,8117375	1,91358313	0,05657674	-5,920645044	426,188422	-5,920645044	426,1884217	

5.7.1 Interpretación

El nivel de confianza de este modelo es de 99,94%, el estadístico t es menor de 2 (1,91). El R² es del 1,1%, lo cual tan solo la producción y el número de trabajadores explican la cantidad de bloques que se producen en el día. Con base en lo anterior, estas variables explicatorias hacen concluir que el modelo no es estadísticamente válido.

Tal como se observa la intersección de la recta de regresión con el eje Y, $b_0=14004$, y la pendiente de la recta de regresión estimada, $b_1=210,1$. La desviación estándar de b_1 es 109,8; el estadístico t es de 1,91; la prueba t de significancia $-p$ es 0,05; del mismo modo para un intervalo de confianza de b_1 de 99,994%, el límite va de -5,92 a 426,1. Por su parte el error cuadrado medio de los resultados de regresión es 3534315 y el error estándar de la estimación es 1880, valores significativamente altos lo que indica que la estimación para los datos no es muy acertada a la realidad, o en otras palabras no son confiables. (Anderson, Sweeney & Williams, 2009)

El modelo de regresión lineal simple permite suponer una relación entre la variable X y Y. Se observa, que el modelo no aplica la relación de significancia, y por tanto el ajuste del coeficiente de determinación no es bueno; por lo anterior se concluye que la ecuación de regresión estimada no es útil para hacer estimaciones ni predicciones, porque no hay correlación entre los datos que permitan inferir algún tipo de comportamiento futuro de las variables.

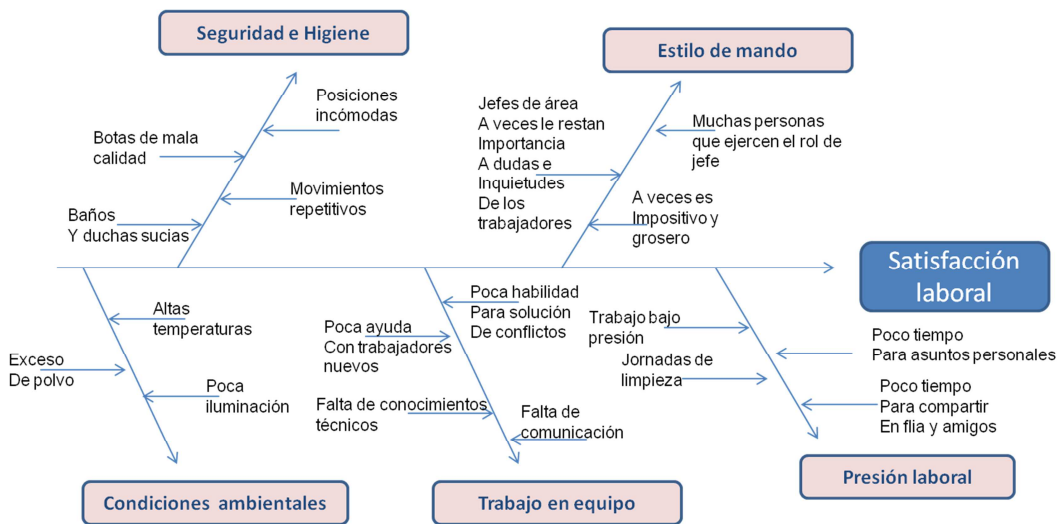
No existe relación entre variables: Producción y Número de trabajadores, ya que se demostró en algunos días que no se necesitaban las 21 personas para producir 21000 unidades.

6 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Se realizan los diagramas de Ishikawa, con el objeto de resumir los análisis anteriores, de tal manera, que el establecimiento de causas y efectos sirvan de insumo para la propuesta del plan de mejora.

6.1 SATISFACCIÓN LABORAL

Gráfico No. 40 Satisfacción laboral



Fuente: El autor

6.2 COMPROMISO LABORAL

Gráfico No. 41 Compromiso laboral



Fuente: El autor

7 PLAN DE ACCIÓN

Tabla No. 8 Plan de acción

MEDIDA Y/O ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE
Mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de las instalaciones	Garantizar el confort de los trabajadores en el área de trabajo.	Realizar una inspección con el fin de diagnosticar las condiciones iniciales del área y de los puestos de trabajo.	7 días	Supervisor HSEQ, Coordinador de mantenimiento y de producción.
	Garantizar meta de producción y disminuir el ausentismo y la rotación del personal.	Inspecciones diarias a los puestos de trabajo e instalaciones de la fábrica.	Diario	Supervisor HSEQ y auxiliar de talento humano.
	Aumentar la satisfacción laboral.	Realizar un programa de posiciones ergonómicas de tal forma que se rote entre las diferentes áreas y así evitar movimientos repetitivos.	30 días	ARL y Supervisor HSEQ
		Controlar los cambios de las condiciones de trabajo	Cada vez que surja cambios	Subgerencia Administrativa y Supervisor HSEQ

		<p>Formar e informar a los trabajadores sobre los riesgos inminentes en el trabajo. Realizar seguimiento a las dotaciones, de manera que se realice cambio de proveedor si es el caso.</p> <p>Diseñar e implementar un programa de iluminación a toda la instalación.</p> <p>Asegurarse que el procedimiento de prender los ventiladores de noche se cumpla.</p> <p>Realizar mantenimiento preventivo a todas las áreas, equipo y máquinas</p>	<p>En inducción y cada 3 meses</p> <p>Diario</p> <p>120 días</p> <p>Diario</p> <p>Permanente</p>	<p>Subgerencia Administrativa, Supervisor HSEQ y Auxiliar de talento humano. Supervisor HSEQ y Auxiliar de talento humano</p> <p>Coordinador de Mantenimiento, Gerencia y Subgerencia Administrativa</p> <p>Coordinador de producción.</p> <p>Coordinador de mantenimiento</p>
Fomentar una cultura de alto desempeño en la empresa, a través,	Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos	Capacitación sobre Coaching	Semestral	Subgerencia Administrativa y Gerencia.

<p>del mejoramiento de los métodos y estilos de dirección.</p>	<p>y metas propuestos por la organización.</p>	<p>Realizar seminario y/o capacitaciones en liderazgo, comunicación asertiva y compromiso laboral a los coordinadores de área.</p> <p>Realizar reuniones semanales con el objeto de revisar el cumplimiento de meta diaria.</p> <p>Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización.</p>	<p>Bimensual</p> <p>Semanal</p> <p>Revisión semestral</p>	<p>Subgerencia Administrativa, ARL.</p> <p>Subgerencia Administrativa, Gerencia y Coordinadores de área.</p>
<p>Mejoramiento de los canales de comunicación.</p>	<p>Promover la participación de los trabajadores, a través, del mejoramiento del proceso de toma de decisiones.</p> <p>Mejorar la calidad de la información transmitida,</p>	<p>Realizar cursos proactivos de comunicación asertiva y resolución de conflictos</p> <p>Realizar encuentros con los trabajadores para explicarles la situación de la</p>	<p>Cada tres meses</p> <p>Preferiblemente mensual.</p>	<p>Subgerencia Administrativa</p> <p>Subgerencia Administrativa, Gerencia y Coordinadores de</p>

	optimizando recursos información.	los de	<p>empresa, metas y planes de la empresa.</p> <p>Colocar un buzón de sugerencias en la empresa.</p> <p>Escuchar opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área</p> <p>Realizar reuniones periódicas con el objeto de retroalimentar la semana entre administrativos y operativos.</p> <p>Crear el departamento de Gestión Humana</p>	<p>Diario</p> <p>Diario</p> <p>Semanal</p> <p>Única vez</p>	<p>área</p> <p>Coordinadores de área y Supervisor HSEQ</p> <p>Coordinadores de área.</p> <p>Coordinadores de área, Supervisor HSEQ, Subgerencia Administrativa y Gerencia.</p> <p>Gerencia</p>
Establecer formas de reconocimiento e incentivos.	Aumentar la motivación laboral y lograr aumentar el compromiso de los trabajadores.		<p>Crear un programa de reconocimiento moral y material para estimular la satisfacción, el compromiso y la motivación laboral.</p>	<p>Realización anual, revisión anual, recompensas e incentivos mensuales.</p>	<p>Subgerencia Administrativa</p>

	Garantizar meta de producción diaria, mensual y anual	Establecer un incentivo a aquel trabajador que cumpla y pase su meta de producción, de tal forma que acumule puntos y pueda acceder a algún beneficio en mejoramiento de vivienda o en calidad de vida		
Reducir los niveles de estrés	<p>Crear un clima organizacional agradable y ameno.</p> <p>Aumentar la satisfacción laboral.</p> <p>Velar por un ambiente laboral donde se goce de armonía con los compañeros, Coordinadores de área y administrativos</p>	<p>Realizar curso teórico para Coordinadores de área y administrativos acerca de clima organizacional, de manera, que éstos sean capaces de conocer y hacer énfasis en los factores que influyen en el clima organizacional.</p> <p>Promover que las metas que persiguen</p>	<p>Anual.</p> <p>Semanal.</p>	<p>Subgerencia Administrativa</p> <p>Coordinadores de área y Subgerencia</p>

		<p>los trabajadores tengan significado personal.</p> <p>Mantener informados a los trabajadores para evitar rumores.</p> <p>Realizar capacitación en manejo y control del estrés y estilos de afrontamiento.</p> <p>Mejorar el contenido y organización del trabajo para evitar factores de riesgo psicosocial.</p> <p>Aumentar la sensibilización, capacitar, inducción y reinducciones.</p> <p>Evitar la inseguridad en temas de inestabilidad laboral.</p>	<p>Quincenal.</p> <p>Anual</p> <p>Revisión semestral.</p> <p>Mensual</p> <p>Diario</p>	<p>Administrativa.</p> <p>Coordinadores de área y Subgerencia Administrativa.</p> <p>ARL</p> <p>Coordinadores de área y Subgerencia Administrativa.</p> <p>Subgerencia Administrativa</p> <p>Coordinadores de área y Subgerencia Administrativa.</p>
--	--	--	--	--

Generar hábitos de mejoramiento continuo.	Garantizar meta de producción, reducir el ausentismo y la rotación laboral. Implementar un modelo de organización abierta al aprendizaje.	Promover reuniones semanales con el objeto de evaluar meta diaria, semanal y mensual.	Semanal	Coordinadores de área, Subgerencia Administrativa y Gerencia
		Organizar métodos de trabajo.	Semestral	Coordinador de producción.
		Definir claramente roles y responsabilidades en el trabajo.	Anual	Subgerencia Administrativa y Coordinador de producción
		Comprobar que las exigencias del trabajo sean compatibles con las capacidades y recursos del trabajador.	Mensual	Subgerencia Administrativa y Coordinador de producción
Mejoramiento de salarios y prestaciones.	Aumentar la motivación laboral.	Realizar manual de funciones y con base en este, realizar la escala salarial de acuerdo a habilidades, competencias y funciones.	Realización del manual: 120 días	Subgerencia Administrativa
		Estudiar la posibilidad de cambiar el pago	Teniendo en cuenta que sería un paso	Gerencia y Subgerencia

		del salario, en vez de un salario fijo, pagar por unidad producida.	importante, se considera que el estudio debe realizarse en un plazo máximo de un año.	Administrativa
Mejoramiento de prácticas de capital humano.	Garantizar al trabajador el rendimiento de su desempeño	Diseñar e implementar las evaluaciones de desempeño. Realizar retroalimentaciones con los trabajadores acerca de su evaluación.	Una vez por semana. 3 horas. Una vez por semana. 3 horas.	Subgerencia Administrativa, Supervisor HSEQ y Auxiliar de talento humano.
Mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores	Implementar medidas de prevención y control de los factores de riesgo psicosocial a través de los diferentes subprogramas de intervención. Crear hábitos de estilo de vida saludable	Realizar visitas domiciliarias a los trabajadores. Realizar evaluaciones clínicas psicológicas ocupacionales para el personal con riesgo alto y muy alto de acuerdo a las encuestas de las baterías del Ministerio. Realizar estudio de clima organizacional.	Anual Bimensual Anual	Subgerencia Administrativa, Supervisor HSEQ, Auxiliar de talento humano, ARL y Coordinadores de área. Psicólogo ARL ARL y Subgerencia Administrativa

		Capacitación en prevención al consumo de sustancias psicoactivas.	Semestral.	ARL
		Implementación de un Programa de estilos de vida saludables y uso del tiempo libre.	Semestral	ARL
		Realizar actividades lúdico-deportivas con las familias de los trabajadores. Capacitación de mejoramiento de la calidad de vida familiar y personal.	Mensual	Subgerencia Administrativa, Supervisor HSEQ y Auxiliar de talento humano.
		Fomentar y garantizar los espacios de intercambio, que faciliten las posibilidades de crecimiento familiar y personal del trabajador.	Semanal	Gerencia, Subgerencia Administrativa y Coordinador de Producción.
		Realizar capacitación	Anual	Subgerencia

		a la familia del trabajador en masajes musculares ya que el trabajo es físico, lo cual brindaría al trabajador confort al llegar a casa. Además generaría un ingreso adicional a la familia.		Administrativa
--	--	--	--	----------------

Fuente: El autor

8 CONCLUSIONES

8.1 LOGRO DEL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Se consiguió identificar los factores del sistema organizacional, motivacional y de experiencia que inciden en la motivación y satisfacción de sus trabajadores, lo cuales sirvieron de base para diagnosticar y evaluar el clima organizacional de la empresa HORA LTDA.

De otra parte, se logró hallar los índices de ausentismo, rotación del año 2013, tanto en unidades como en pesos, gracias a la información suministrada por el área de contabilidad y producción de la empresa. Asimismo, se analizó el cumplimiento de meta en producción día por día con respecto al número de trabajadores que asistieron.

Se logró proponer un plan de acción de mejora del clima organizacional, con el fin de disminuir la rotación y el ausentismo y garantizar el cumplimiento de meta de la producción de la empresa. Las acciones propuestas responden a las necesidades identificadas en el diagnóstico inicial. Asimismo, éstas acciones se encuentran dirigidas a mejorar la satisfacción laboral y el compromiso, además, son acciones funcionales y realizables, de acuerdo a los recursos y capacidades de la organización.

8.2 HALLAZGOS FRENTE A LOS RESULTADOS ESPERADOS

En HORA LTDA, se observaron factores que los trabajadores perciben como positivo de la organización, tales como: oportunidades para desarrollar actividades en las que se destacan, es decir, de acuerdo a sus competencias, oportunidades para desarrollar actividades que les gustan, entorno físico y espacio, ventilación, oportunidades de formación y promoción, supervisión, autonomía en el trabajo, cumplimiento de las disposiciones legales de la empresa y la negociación sobre los aspectos de ley con los trabajadores.

A pesar, que la mayoría de los trabajadores percibió como positivo las metas trazadas por la empresa, se evidenció que no existe meta clara por parte de los coordinadores de área, es decir, existe la meta pero no es bien gestionada y comunicada. Evidentemente, no existe liderazgo y como tal estilo de mando en el área operativa.

Se destaca, que en el área operativa existen “muchos líderes” que ejercen el rol de dar órdenes. No obstante a ello, ninguno realiza seguimiento, no tienen carisma, tienen dificultad para expresarse, para solucionar conflictos y para responder ante las inquietudes de los trabajadores.

Mediante el cálculo de los índices de ausentismo y rotación, es claro que la falta de los trabajadores no incide en el cumplimiento de meta. Lo que falta es organización y control por parte de quienes responden por dicha área.

La empresa, no cuenta con políticas claras para el manejo del clima organizacional. No obstante, se realizan actividades en pro de las relaciones interpersonales dentro de la empresa, sin embargo, no se tiene estructurado dicho plan.

Se evidencia, la inexistencia de un plan de incentivos y recompensas. Es claro que dichos incentivos, inciden en la motivación laboral y en el cumplimiento de meta en producción. La empresa cuenta con algo muy importante y es la voluntad y la disposición de la parte administrativa, sin embargo, falta estructura dicho plan de manera que se dé cumplimiento de manera periódica y permanente.

Se encontró que la empresa no realiza algunas prácticas de capital humano que incide en la motivación. Dichas prácticas son las relacionadas con las evaluaciones de desempeño, en tal sentido, no existe retroalimentación del desempeño con el trabajador. Es importante, que la empresa incluya dentro de sus procedimientos dichas prácticas ya que esto motiva al trabajador mejorar cada día su desempeño, de igual forma, que se alague su labor; esto le permitirá sentirse importante dentro de la empresa. En la empresa, no existe departamento de Gestión Humana, lo cual hace que los procesos innatos a dicho departamento no se encuentren estructurados.

No hay un adecuado flujo de comunicación, sobre todo, dentro de la parte operativa. Se desconoce los avances que ha hecho la parte administrativa, las metas y cambios que se requieren.

También, se halló que los trabajadores se encuentran desmotivados por el salario. Muchos alegan que su salario no es proporcional con la labor desempeñada. Se requiere que la empresa, estudie la posibilidad de cambiar el tipo de salario o revisar los salarios de acuerdo a las competencias y responsabilidad que tienen sus trabajadores.

Se evidenció que la empresa, debe mejorar la iluminación en toda la planta. Hay zonas donde se carece totalmente de iluminación, lo que conlleva que exista insatisfacción laboral. Asimismo, en el área del horno, existen altas temperaturas,

lo cual ocasiona realizar el trabajo en situaciones incómodas, que pueden afectar la salud.

Con respecto a la seguridad e higiene, se evidencia todo el tiempo los baños y duchas sucias. A pesar, que existe personal de orden y aseo, la salubridad y la higiene de dichas áreas se encuentra en pésimas condiciones. De otra parte, se encontró que hay una queja constante, en cuanto a la calidad de las botas industriales. Esta dotación, se entrega cada 4 meses, sin embargo, al mes, se evidencia deterioro de dicha dotación.

Al ser una empresa de producción en línea, los movimientos repetitivos son constantes, lo cual genera en los trabajadores malas posiciones ergonómicas y por ende, dolores musculares sobre todo de cadera y de columna.

Se halló que algunos trabajadores coinciden en que les queda poco tiempo para compartir en familia y amigos, también, para resolver asuntos personales, ya que alegan que deben trabajar bajo presión y las capacitaciones de la ARL y jornadas de aseo, aumentan la jornada de trabajo. Sin embargo, se constatan las capacitaciones y jornadas de aseo que la empresa programa y se encontró que las jornadas de aseo son cada 3 meses y las capacitaciones con la ARL son una vez al mes. Asimismo, se realiza seguimiento al horario de trabajo y normalmente la hora de salida es a las 4:30 pm.

Se evidencia domingos en que se laboraron, debido al ausentismo y al incumplimiento de meta de la semana. Asimismo, se encontró que toda la producción se vende, lo cual indica que la falta de motivación no depende de los inventarios sino de otros factores.

Es una empresa, que no tiene estrategias de mercadeo ya que la demanda es mayor a la oferta.

Se encontró que existe ambigüedad en algunas variables del estudio del clima organizacional con respecto a la aplicación de las dos encuestas: las baterías del Ministerio y la encuesta de Miró y Pieró. Posiblemente, esa diferencia se encuentra en el anonimato y al volumen de preguntas de una con respecto a la otra. Dicha ambigüedad se presentó en variables como el trabajo en equipo, presión laboral, liderazgo, cumplimiento de meta y apoyo de superiores.

De acuerdo al diagnóstico y al análisis del clima organizacional, se halló que el aspecto que influye para quedarse dentro de la empresa, es el cumplimiento del pago del salario. Por otro lado, dentro de los factores que inciden para irse son el no cumplimiento de horario y mejor salario.

Se hallaron los índices de ausentismo, rotación y producción. El ausentismo promedio para los 12 meses del año fue de 3,8%. La rotación promedio para los 12 meses del año fue de 8,7% y la producción promedio para los 12 meses del año fue de 90,25%. A pesar que la producción fue mayor al 90%, la empresa perdió \$512.021.251 millones de pesos por el costo del ausentismo. Sin embargo, se comprobó que el número de personas no influía en el cumplimiento de meta.

Evidentemente, se comprobó que los factores que inciden en la motivación y satisfacción laboral afectan directamente proporcional los índices de ausentismo, rotación y el cumplimiento de meta en producción.

8.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS

Hipótesis 1: La producción de la empresa HORA LTDA se ha visto afectada en el año 2013 debido al ausentismo y rotación, originada por la desmotivación e insatisfacción del personal.

Evidentemente, la producción se vio afectada ya que el ausentismo, desmotivaba a cumplir la meta. Una persona desmotivada puede contagiar a sus compañeros haciendo que cada vez más esté inconformes con las condiciones laborales de la empresa. Detrás del ausentismo y la rotación, se ocultan problemas de liderazgo, motivación, satisfacción laboral, el trabajo en equipo entre otros. De acuerdo a López (2011), los estudiosos ponderan la rotación y el ausentismo como uno de los factores que provocan problemas de producción. El reemplazo de un empleado consume mucho dinero y tiempo.

En esta investigación, se observa que la satisfacción no es la que lleva al cumplimiento de meta en producción, sino que es dicho cumplimiento la que lleva a la satisfacción, lo que indica que cuando las personas tienen la oportunidad de ser más productivas alcanzan niveles de satisfacción más altos, los cuales les llevan a ser más productivas.

En tal sentido, la hipótesis se acepta.

Hipótesis 2: Producir 21000 unidades diarias depende del número de trabajadores en el área de patios.

Esta hipótesis se rechaza, ya que se demostró mediante los análisis de los índices de ausentismo y rotación, que, para producir 21000 unidades no depende del

número de trabajadores. Se evidenció que hubo días en que faltó personal y la meta se cumplía. Se ratifica, la falta de compromiso, de gestión y de liderazgo de quienes lideran dicha área.

8.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación en cuanto a información no tuvo limitaciones ya que la empresa proporcionó todo tipo de documentación del año 2013. Sin embargo, al aplicarse dos tipos de encuestas, se obtuvo ambigüedad en algunas variables, dificultando el análisis de los factores escogidos que afectaban el clima organizacional.

De otra parte, en un principio se había propuesto el análisis del clima organizacional a la luz del Balanced Score Card, sin embargo, no se pudo realizar ya que la empresa no cuenta con dicha herramienta de gestión, lo cual imposibilitaba realizar en esta misma investigación por su extensión y profundización.

9 RECOMENDACIONES

9.1 APLICACIONES DEL TRABAJO EN LA EMPRESA HORA LTDA

El diagnóstico del clima organizacional sirvió para HORA LTDA, evaluar su situación a nivel de talento humano, sus conflictos, potencialidades y vías de mejoramiento, a través, de la identificación de variables clave que intervienen en la motivación y satisfacción del personal.

La empresa HORA LTDA, se encuentra en el sector de la construcción, sector, que por sus condiciones de trabajo de obra negra, su capital humano se ve como mano de obra barata de baja escolaridad que no promete aspiraciones profesionales altas, lo cual condiciona este tipo de investigaciones en este tipo de empresas. En tal sentido, la mayor aplicación de esta investigación va encaminada al desarrollo organizacional. El crecimiento de esta organización es inminente y como tal sabe que debe empezar por su capital humano, de tal forma, que pueda brindarles mayor calidad de vida a sus trabajadores y familias.

Al desarrollo organizacional va ligado a la minimización de problemas detectados para prevenirlos y/o atacarlos en sus causas-raíz y la implementación de cambios futuros de modo que sea más llevadero las resistencias al cambio y a las reacciones negativas de su personal.

9.2 FORMAS DE MEJORAR EL MÉTODO SEGUIDO EN LA INVESTIGACIÓN

Para mejorar el método seguido en la investigación se sugiere no utilizar dos tipos de encuesta, máxime una de ellas fue anónima y la otra con nombre propio. El obligar colocar el nombre en la encuesta cohibe al trabajador de responder con veracidad. Asimismo, se debe evitar encuestas largas y ambiguas, no usar ítems neutros y utilizar lenguaje claro y simple.

De otra parte, otra forma de mejorar el método es realizar también entrevistas personales, de manera que se escuchara y se apreciara más la percepción del trabajador.

La empresa podría, realizar y validar su propia encuesta, de manera que se ajuste a sus propias necesidades y exigencias.

9.3 SUGERENCIAS PARA INVESTIGACIONES EN EL FUTURO

Para investigaciones en el futuro, se recomienda tener de insumo el Balanced Score Card. El BSC es un sistema de gestión que relaciona de manera integral la estrategia y su ejecución mediante indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas: financiera, comercial o de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Permite gestionar los recursos financieros y no financieros (tangibles e intangibles), como inductores de resultados para crear valor para el cliente y alinearlos con base en las estrategias de la empresa hacia la consecución de los resultados planeados, incluyendo sus objetivos institucionales, su misión y su visión (Lechuga, 2013). En tal sentido, el BSC, permitiría disponer de materia prima para la toma eficiente y efectiva de decisiones. Es así como cada una de las perspectivas del BSC se enfocaría a medir, de una manera integral y balanceada, el impacto que tiene en el negocio la gestión del capital humano.

BIBLIOGRAFIA

Álvaro I. Fajardo-zapata, Fernando Montejo-Angel, Germán Molano-Vargas, Jenny Hernández-Niño, Adelaida Quintero-Guzmán (2013). Correlación entre los factores de riesgo intralaboral y los niveles séricos de cortisol en docentes universitarios. Scielo. Vol.15 no.46 Santiago. Consultado el 28 de julio de 2013 de: HTTP://WWW.SCIELO.CL/SCIELO.PHP?PID=S0718-24492013000100002&SCRIPT=SCI_ARTTEXT

Anónimo (s,f). Tesis: Clima Organizacional. Consultado el 1 de diciembre de 2013 de la página: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/21317/Capitulo2.pdf>

Atalaya (1999). Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología (Perú) 1999; III, (5): 46 – 6. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

Baratta, Marco (2008). La Retención del Personal. Recuperado el 11 de Agosto de 2014 en: <http://marcobaratta.blogspot.com/2008/09/la-retencion-del-personal.html>

Camisión (2009). La dirección de RRHH en el ámbito de gestión de calidad. Mail x Mail. Consultado el 5 de agosto de 2014 de: <http://www.mailxmail.com/curso-direccion-rrhh-ambito-gestion-calidad/sistemas-incentivos-recompensa>

Cascio, Wayne F., Boudreau John W. (2011). Invertir en las personas, segunda edición. Impacto financiero de las iniciativas en recursos humanos. Pearson Education, Inc.

Codina (2006). Trabajo en equipo. Enfoques y aportes principales. De gerencia.com. Consultado el 5 de agosto de 2014 de: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=838>

De la Torre (1999). Capital Intelectual: El valor de las ideas. Editora El Sol, S.A. de C.V. Monterrey, México. Recuperado de: <http://0-search.proquest.com.millenium.itesm.mx/docview/316179062?accountid=11643>

Dessler. Gary. *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 183

Díaz (2009). ¿Sabe cuánto impactan los recursos humanos el negocio? Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC. Portafolio, Bogotá. Consultado el 25 de agosto de 2013, de la base de datos de PROQUEST: <http://0-search.proquest.com.millenium.itesm.mx/docview/334492154?accountid=11643>

Hernández (2014). Tesis de grado: Caracterización de riesgos psicosociales intralaborales, extralaborales y evaluación del estrés en trabajadores del sector montajes de soldadura y tubería a las obras civiles en la empresa BHB Ingeniería SAS Yopal. Escuela de Ciencias Sociales y humanidades- ECSAH. Consultado el 3 de agosto de 2014 de: <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2553/1/1057583097.pdf>

Lechuga (2013). Nota técnica: Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos (Orientación y Asesoramiento). Instituto Tecnológico de Monterrey.

Lechuga (2013). Nota técnica: Personal comprometido vs. Personal satisfecho. Instituto Tecnológico de Monterrey.

Lechuga J. (2013). Capital Intelectual. Ideas para detectar, calcular y registrar el valor inexplorado de los activos intangibles de la organización., Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey.

Lechuga (2013). Nota Técnica: Paladines del Recurso Humano. Instituto Tecnológico de Monterrey. Monterrey, México.

Lechuga y Garza (2013). Video institucional: entrevista del Doctor Jesús Lechuga al doctor Sergio Garza. Instituto Tecnológico de Monterrey. Lechuga Almaraz J. (2013). Cómo medir el valor del capital humano (recopilación y propuesta). ITEMS, 2013.

Lechuga, Almaraz J (2013). Nota técnica: El valor monetario del proceso de captación y selección de personal. Instituto Tecnológico de Monterrey.

Lechuga (2013). Consejero de organizaciones en Gestión del Talento humano y profesor del Instituto Tecnológico de Monterrey. Monterrey, México.

Mansilla (s,f). La evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo y la planificación de la actividad preventiva. Psicología Online. Consultado el 2 de agosto de 2014 de http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo2_1.shtml

Martínez, P. (2008). Consultora Hewitt destaca importancia de compromiso laboral: [Source: El Economista]. Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC. Miami, estados Unidos. Consultado el 25 de agosto de 2013, de la base de datos PROQUEST. <http://0-search.proquest.com.millenium.itesm.mx/docview/467026724?accountid=11643>

Morales (2010). Tesis de grado: CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS. Universidad del Rosario. Consultado el 5 de agosto de 2014 de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1789/1032375920-2010.pdf;jsessionid=166F9AE820F3D53A37D659939A9D25C9?sequence=3>

Murrell, Kenneth L., Meredith, Mimi. Empowerment para su equipo. Pag. 2. Ed. MacGraw Hill. 2002

Núñez, Grande y Pedrosa (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. Universia Business Review.

Consultado el 5 de agosto de 2014 de:
http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR34_Web/01.pdf

Oca (2011). La Supervisión. Liderazgo. Mail x Mail. Consultado el 5 de agosto de 2014 de: <http://www.mailxmail.com/curso-supervision-liderazgo/conceptos-basicos-supervision>

Peláez y Cuellar (2014). Tesis de grado: identificación de los factores de riesgo psicosociales, intralaborales, en los trabajadores de la fundación Sofía, de la ciudad de Manizales. Universidad de Manizales. Consultado el 3 de agosto de 2014 de:
<http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1271/1/trabajo%20de%20susana.pdf>

Portal de estrés laboral. Estrés laboral. Consultado el 3 de agosto de 2014 de:
<http://www.estreslaboral.info/>

Portal de la Productividad Laboral. Consultado el 3 de agosto de 2014 de:
http://www.productividad.org.mx/es/elementos_concep.aspx

Portal de Thinking People. Consultado el 1 de agosto de 2014 de:
<http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-del-empleado/>

Psico Consult (s,f). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Venezuela. Consultado el 1 de diciembre de 2013 de la página:
http://www.psicconsult.com/index.asp?spg_id=31

Rojas (1996). La apreciación de capital intelectual. Editora El Sol, S.A. de C.V. Ciudad de México, México. Recuperado de: <http://0-search.proquest.com.millennium.itesm.mx/docview/311229856?accountid=11643>

Stuart (2005). Finance Is from Mars, HR Is from Venus. CFO Magazine. Consultado el 20 de agosto de 2013 de la página: <http://www.cfo.com/article.cfm/5077911?f=related>

Underuca (s,f). Producción. Consultado el 4 de agosto de 2014 de: [underuca.wikispaces.com/file/view/PRODUCCIÓN\(3\).ppt](http://underuca.wikispaces.com/file/view/PRODUCCIÓN(3).ppt)

Universitat Jaume. Condiciones psicosociales del sector de la construcción: Técnica del Focus Group. Jornades de Foment de la Investigació. Recuperado el 6 de agosto de 2014 de: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi13/14.pdf>

Villalobos G. 2004. Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa. Ciencia & Trabajo. Oct-Dic; 6(14):197-201). Recuperado de: http://www.huila.gov.co/documentos/V/vigilancia_epidem_psicosociales.pdf

ANEXOS

Anexo No. 1 Baterías del riesgo psicosocial

Fecha de aplicación: / /

Número de identificación del respondente (ID):

CUESTIONARIO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL INTRALABORAL

FORMA A

CUESTIONARIO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL INTRALABORAL

FORMA A



Las siguientes preguntas están relacionadas con las condiciones ambientales del(los) sitio(s) o lugar(es) donde habitualmente realiza su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto					
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío					
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor					
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable					
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable					
6	El espacio donde trabajo es cómodo					
7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud					
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos					
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afecten mi salud					
11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo					
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado					

INSTRUCCIONES

Este cuestionario de factores psicosociales busca conocer su opinión sobre algunos aspectos de su **trabajo**.

Le agradecemos que usted se sirva contestar a las siguientes preguntas de forma absolutamente sincera. Las respuestas que usted de al cuestionario, no son ni buenas, ni malas, lo importante es que reflejen su manera de pensar sobre su trabajo.

Al responder por favor lea cuidadosamente cada pregunta, luego piense como es su trabajo y responda a todas las preguntas, en cada una de ellas marque una sola respuesta. Señale con una "X" en la casilla de la respuesta que refleje mejor su trabajo. Si se equivoca en una respuesta táchela y escriba la correcta.

Ejemplo

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Mi trabajo es repetitivo	X				

↑
Respuesta definitiva
↑
Respuesta equivocada

Tenga presente que el cuestionario NO lo evalúa a usted como trabajador, sino busca conocer cómo es el trabajo que le han asignado.

Sus respuestas serán manejadas de forma absolutamente confidencial.

Si tiene dudas respecto a una pregunta, solicite mayor explicación a la persona que le entregó el cuestionario.

El cuestionario no tiene límite de tiempo; sin embargo, aproximadamente usted requerirá 1 hora para contestar todas las preguntas.

Gracias por su colaboración.

Para responder a las siguientes preguntas piense en la cantidad de trabajo que usted tiene a cargo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional				
14	Me alcanza el tiempo de trabajo para tener al día mis deberes				
15	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar				

Las siguientes preguntas están relacionadas con el esfuerzo mental que le exige su trabajo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
16	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental				
17	Mi trabajo me exige estar muy concentrado				
18	Mi trabajo me exige memorizar mucha información				
19	En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido				
20	Mi trabajo me exige atender a muchos asuntos al mismo tiempo				
21	Mi trabajo requiere que me fije en pequeños detalles				

Las siguientes preguntas están relacionadas con las responsabilidades y actividades que usted debe hacer en su trabajo

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
22	En mi trabajo respondo por cosas de mucho valor				
23	En mi trabajo respondo por dinero de la empresa				

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
24	Como parte de mis funciones debo responder por la seguridad de otros					
25	Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo					
26	Mi trabajo me exige cuidar la salud de otras personas					
27	En el trabajo me dan órdenes contradictorias					
28	En mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias					
29	En mi trabajo se presentan situaciones en las que debo pasar por alto normas o procedimientos					
30	En mi trabajo tengo que hacer cosas que se podrían hacer de una forma más práctica					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la jornada de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
31	Trabajo en horario de noche					
32	En mi trabajo es posible tomar pausas para descansar					
33	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
34	En mi trabajo puedo tomar fines de semana o días de descanso al mes					
35	Cuando estoy en casa sigo pensando en el trabajo					
36	Disputo con mi familia o amigos por causa de mi trabajo					
37	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa					
38	Por mi trabajo el tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que la empresa le ha dado sobre su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
53	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
54	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo					
55	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo					
56	Me explican claramente el efecto de mi trabajo en la empresa					
57	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo					
58	Me informan claramente quien me puede orientar para hacer mi trabajo					
59	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la formación y capacitación que la empresa le facilita para hacer su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
60	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
61	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					
62	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con las decisiones y el control que le permite su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
39	Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades					
40	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos					
41	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas					
42	Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades					
43	Puedo tomar pausas cuando las necesito					
44	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día					
45	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo					
46	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo					
47	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal					

Las siguientes preguntas están relacionadas con cualquier tipo de cambio que ocurra en su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
48	Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos					
49	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo					
50	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo					
51	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias					
52	Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor					

Las siguientes preguntas están relacionadas con el o los jefes con quien tengo más contacto.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
63	Mi jefe me da instrucciones claras					
64	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo					
65	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
66	Mi jefe me anima para hacer mejor mi trabajo					
67	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo					
68	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo					
69	La orientación que me da mi jefe me ayuda a hacer mejor el trabajo					
70	Mi jefe me ayuda a progresar en el trabajo					
71	Mi jefe me ayuda a sentirme bien en el trabajo					
72	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
73	Siento que puedo confiar en mi jefe					
74	Mi jefe me escucha cuando tengo problemas de trabajo					
75	Mi jefe me brinda su apoyo cuando lo necesito					

Las siguientes preguntas indagán sobre las relaciones con otras personas y el apoyo entre las personas de su trabajo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
76 Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo					
77 En mi grupo de trabajo me tratan de forma respetuosa					
78 Siento que puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
79 Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo					
80 En mi grupo de trabajo algunas personas me maltratan					
81 Entre compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa					
82 Hay integración en mi grupo de trabajo					
83 Mi grupo de trabajo es muy unido					
84 Las personas en mi trabajo me hacen sentir parte del grupo					
85 Cuando tenemos que realizar trabajo de grupo los compañeros colaboran					
86 Es fácil poner de acuerdo al grupo para hacer el trabajo					
87 Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					
88 En mi trabajo las personas nos apoyamos unos a otros					
89 Algunos compañeros de trabajo me escuchan cuando tengo problemas					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:

Si	
No	

Si su respuesta fue **SI** por favor responda las siguientes preguntas. Si su respuesta fue **NO** pase a las preguntas de la página siguiente.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
106 Atiendo clientes o usuarios muy enojados					
107 Atiendo clientes o usuarios muy preocupados					
108 Atiendo clientes o usuarios muy tristes					
109 Mi trabajo me exige atender personas muy enfermas					
110 Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda					
111 Atiendo clientes o usuarios que me maltratan					
112 Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos					
113 Mi trabajo me exige atender situaciones de violencia					
114 Mi trabajo me exige atender situaciones muy tristes o dolorosas					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que usted recibe sobre su rendimiento en el trabajo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
90 Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo					
91 Me informan sobre lo que debo mejorar en mi trabajo					
92 La información que recibo sobre mi rendimiento en el trabajo es clara					
93 La forma como evalúan mi trabajo en la empresa me ayuda a mejorar					
94 Me informan a tiempo sobre lo que debo mejorar en el trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la satisfacción, reconocimiento y la seguridad que le ofrece su trabajo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
95 En la empresa confían en mi trabajo					
96 En la empresa me pagan a tiempo mi salario					
97 El pago que recibo es el que me ofreció la empresa					
98 El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo					
99 En mi trabajo tengo posibilidades de progresar					
100 Las personas que hacen bien el trabajo pueden progresar en la empresa					
101 La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores					
102 Mi trabajo en la empresa es estable					
103 El trabajo que hago me hace sentir bien					
104 Siento orgullo de trabajar en esta empresa					
105 Hablo bien de la empresa con otras personas					

Soy jefe de otras personas en mi trabajo:

Si	
No	

Si su respuesta fue **SI** por favor responda las siguientes preguntas. Si su respuesta fue **NO** pase a las preguntas de la siguiente sección: **FICHA DE DATOS GENERALES**.

Las siguientes preguntas están relacionadas con las personas que usted supervisa o dirige.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
115 Tengo colaboradores que comunican tarde los asuntos de trabajo					
116 Tengo colaboradores que tienen comportamientos irrespetuosos					
117 Tengo colaboradores que dificultan la organización del trabajo					
118 Tengo colaboradores que guardan silencio cuando les piden opiniones					
119 Tengo colaboradores que dificultan el logro de los resultados del trabajo					
120 Tengo colaboradores que expresan de forma irrespetuosa sus desacuerdos					
121 Tengo colaboradores que cooperan poco cuando se necesita					
122 Tengo colaboradores que me preocupan por su desempeño					
123 Tengo colaboradores que ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo					

Fecha de aplicación: / /

Número de identificación del respondiente (ID):

FICHA DE DATOS GENERALES

Las siguientes son algunas preguntas que se refieren a información general de usted o su ocupación.

Por favor seleccione una sola respuesta para cada pregunta y márcuela o escríbala en la casilla. Escriba con letra clara y legible.

1. Nombre completo:

2. Sexo:

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

3. Año de nacimiento:

4. Estado civil:

Soltero (a)	<input type="checkbox"/>
Casado (a)	<input type="checkbox"/>
Unión libre	<input type="checkbox"/>
Separado (a)	<input type="checkbox"/>
Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>
Viuado (a)	<input type="checkbox"/>
Sacerdote / Monja	<input type="checkbox"/>

11. Lugar donde trabaja actualmente:

Ciudad / municipio	<input type="text"/>
Departamento	<input type="text"/>

12. ¿Hace cuántos años que trabaja en esta empresa?

Si lleva menos de un año marque esta opción	<input type="checkbox"/>
Si lleva más de un año, anote cuántos años	<input type="text"/>

13. ¿Cuál es el nombre del cargo que ocupa en la empresa?

14. Seleccione el tipo de cargo que más se parece al que usted desempeña y señalelo en el cuadro correspondiente de la derecha. Si tiene dudas pida apoyo a la persona que le entregó este cuestionario

Jefatura - tiene personal a cargo	<input type="checkbox"/>
Profesional, analista, técnico, tecnólogo	<input type="checkbox"/>
Auxiliar, asistente administrativo, asistente técnico	<input type="checkbox"/>
Operario, operador, ayudante, servicios generales	<input type="checkbox"/>

15. ¿Hace cuántos años que desempeña el cargo u oficio actual en esta empresa?

Si lleva menos de un año marque esta opción	<input type="checkbox"/>
Si lleva más de un año, anote cuántos años	<input type="text"/>

16. Escriba el nombre del departamento, área o sección de la empresa en el que trabaja

5. Último nivel de estudios que alcanzó (marque una sola opción)

Ninguno	<input type="checkbox"/>
Primaria incompleta	<input type="checkbox"/>
Primaria completa	<input type="checkbox"/>
Bachillerato incompleto	<input type="checkbox"/>
Bachillerato completo	<input type="checkbox"/>
Técnico / tecnológico incompleto	<input type="checkbox"/>
Técnico / tecnológico completo	<input type="checkbox"/>
Profesional incompleto	<input type="checkbox"/>
Profesional completo	<input type="checkbox"/>
Carrera militar / policía	<input type="checkbox"/>
Post-grado incompleto	<input type="checkbox"/>
Post-grado completo	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cuál es su ocupación o profesión?

7. Lugar de residencia actual:

Ciudad / municipio	<input type="text"/>
Departamento	<input type="text"/>

8. Seleccione y marque el estrato de los servicios públicos de su vivienda

1	4	Finos
2	5	No sé
3	6	

9. Tipo de vivienda

Propia	<input type="checkbox"/>
En arriendo	<input type="checkbox"/>
Familiar	<input type="checkbox"/>

10. Número de personas que dependen económicamente de usted (aunque vivan en otro lugar)

17. Seleccione el tipo de contrato que tiene actualmente (marque una sola opción)

Temporal de menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
Temporal de 1 año o más	<input type="checkbox"/>
Término indefinido	<input type="checkbox"/>
Cooperado (cooperativa)	<input type="checkbox"/>
Prestación de servicios	<input type="checkbox"/>
No sé	<input type="checkbox"/>

18. Indique cuántas horas diarias de trabajo están establecidas habitualmente por la empresa para su cargo.

 horas de trabajo al día

19. Seleccione y marque el tipo de salario que recibe (marque una sola opción)

Fijo (diario, semanal, quincenal o mensual)	<input type="checkbox"/>
Una parte fija y otra variable	<input type="checkbox"/>
Todo variable (a destajo, por producción, por comisión)	<input type="checkbox"/>

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fecha de aplicación:

Número de identificación del respondiente (ID):



CUESTIONARIO DE FACTORES PSICOSOCIALES EXTRALABORALES



CUESTIONARIO DE FACTORES PSICOSOCIALES EXTRALABORALES

INSTRUCCIONES

Este cuestionario de factores psicosociales busca conocer su opinión sobre algunos aspectos de su **vida familiar y personal**.

Le agradecemos que usted se sirva contestar a las siguientes preguntas de forma absolutamente sincera. Las respuestas que usted de al cuestionario, no son ni buenas, ni malas, lo importante es que reflejen su manera de pensar sobre las condiciones de su vida familiar y personal.

Sus respuestas serán manejadas de forma absolutamente confidencial.

Es muy importante que usted responda a todas las preguntas y en cada una de ellas marque una sola respuesta.

Por favor lea cuidadosamente cada pregunta y conteste señalando con una "X" en la casilla de la respuesta que mejor se ajuste a su modo de pensar. Si se equivoca en una respuesta táchela y escriba la correcta.

Ejemplo

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Mi vivienda es cómoda	X		✗		
	↑ Respuesta definitiva		↑ Respuesta equivocada		

Si tiene dudas respecto a una pregunta, solicite mayor explicación a la persona que le entregó el cuestionario.

El cuestionario no tiene límite de tiempo; sin embargo, el tiempo aproximado que usted requiere para contestar todas las preguntas es de 10 minutos.

Gracias por su colaboración.

Las siguientes preguntas están relacionadas con varias condiciones de la zona donde usted vive:

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

Las siguientes preguntas están relacionadas con su vida fuera del trabajo:

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
28. Mis problemas personales o familiares afectan mis relaciones en el trabajo					
29. El dinero que ganamos en el hogar alcanza para cubrir los gastos básicos					
30. Tengo otros compromisos económicos que afectan mucho el presupuesto familiar					
31. En mi hogar tenemos deudas difíciles de pagar					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL ESTRÉS – TERCERA VERSIÓN

Señale con una X la casilla que indique la frecuencia con que se le han presentado los siguientes malestares en los últimos tres meses.

Fecha de aplicación: / /
dd mm aaaa

Numero de identificación del respondiente (ID):

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL ESTRÉS
TERCERA VERSIÓN

Malestares	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1. Dolores en el cuello y espalda o tensión muscular.				
2. Problemas gastrointestinales, úlcera péptica, acidez, problemas digestivos o del colon.				
3. Problemas respiratorios.				
4. Dolor de cabeza.				
5. Trastornos del sueño como somnolencia durante el día o desvelo en la noche.				
6. Palpitaciones en el pecho o problemas cardíacos.				
7. Cambios fuertes del apetito.				
8. Problemas relacionados con la función de los órganos genitales (impotencia, frigidez).				
9. Dificultad en las relaciones familiares.				
10. Dificultad para permanecer quieto o dificultad para iniciar actividades.				
11. Dificultad en las relaciones con otras personas.				
12. Sensación de aislamiento y desinterés.				
13. Sentimiento de sobrecarga de trabajo.				
14. Dificultad para concentrarse, olvidos frecuentes.				
15. Aumento en el número de accidentes de trabajo.				
16. Sentimiento de frustración, de no haber hecho lo que se quería en la vida.				
17. Cansancio, tedio o desagrado.				
18. Disminución del rendimiento en el trabajo o poca creatividad.				
19. Deseo de no asistir al trabajo.				
20. Bajo compromiso o poco interés con lo que se hace.				
21. Dificultad para tomar decisiones.				
22. Deseo de cambiar de empleo.				
23. Sentimiento de soledad y miedo.				
24. Sentimiento de inhabilidad, actitudes y pensamientos negativos.				
25. Sentimiento de angustia, preocupación o tristeza.				
26. Consumo de drogas para aliviar la tensión o los nervios.				
27. Sentimientos de que "no vale nada", o "no sirve para nada".				
28. Consumo de bebidas alcohólicas o café o cigarrillo.				
29. Sentimiento de que está perdiendo la razón.				
30. Comportamientos rígidos, obstinación o terquedad.				
31. Sensación de no poder manejar los problemas de la vida.				

Anexo No. 2 Información de contabilidad y producción

Enero 2013

Febrero 2013

Día	No. Trabajadores	Producción	Desperdicio	No. Trab Aus	Día	No. Trabajadores	Producción	Desperdicio	No. Trab Aus
1	0				1	20	18.254	2.079	1
2	19	15.712	2.142	2	2	19	18.176	1.403	2
3	19	16.364	2.362	2	3		-	-	
4	19	16.462	1.730	2	4	21	18.298	1.917	
5	21	14.980	2.804		5	21	18.080	2.257	
6	0	-			6	21	20.114	2.424	
7	0	-			7	20	20.098	1.764	1
8	0	-			8	20	18.296	1.090	1
9	21	3.352	2.480		9	21	20.076	2.142	
10	21	12.760	1.358		10	21	18.398	2.192	
11	21	12.956	2.594		11	21	20.106	1.388	
12	21	18.428	1.907		12	21	19.704	2.290	
13	0	-			13	21	20.022	2.152	
14	21	18.288	4.965		14	20	20.122	2.462	1
15	21	18.522	2.789		15	20	20.052	1.961	1
16	21	18.082	4.108		16	19	18.360	2.461	2
17	21	18.376	2.144		17	0	-	-	
18	21	18.422	3.862		18	20	18.382	3.934	1
19	21	18.242	2.788		19	20	18.416	1.820	1
20	21	9.768	3.694		20	19	18.438	3.198	2
21	21	18.190	4.744		21	18	18.444	3.369	3
22	21	17.100	4.800		22	19	18.454	1.754	2
23	21	18.280	2.914		23	19	20.104	1.648	2
24	21	18.300	1.130		24	19	13.396	2.439	2
25	21	18.300	1.954		25	19	20.100	1.550	2
26	21	18.312	2.118		26	19	20.054	1.874	2
27	0	-			27	19	20.092	2.804	2
28	21	18.168	2.578		28	19	20.168	2.758	2
29	21	18.268	4.044		Total	516	494.204	57.129	30
30	21	18.260	6.652						
31	20	18.262	3.346	1					
Total	518	412.154	76.008	7					

Marzo 2013

Abril 2013

Día	No. Trabajadores	Producción	Desperdicio	No. Trab Aus	Día	No. Trabajadores	Producción	Desperdicio	No. Trab Aus
1	19	18.446	2.318	2	1	21	18.222	760	
2	18	20.092	2.566	3	2	21	20.098	3.214	
3		-	-		3	20	20.058	2.140	1
4	19	20.054	2.035	2	4	20	20.110	1.882	1
5	19	20.000	3.067	2	5	20	19.932	414	1
6	20	20.054	2.102	1	6	20	20.060	1.092	1
7	21	20.086	2.596		7	0	-		
8	21	20.040	1.908		8	19	20.068	1.498	2
9	20	20.116	2.203	1	9	18	19.954	1.140	3
10	21	18.232	1.504		10	19	20.060	2.710	2
11	21	19.916	2.198		11	20	20.126	4.406	1
12	21	19.848	5.308		12	20	20.052	1.900	1
13	21	19.870	3.760		13	19	18.400	1.402	2
14	21	20.116	3.242		14	0	-		
15	21	20.104	4.230		15	21	20.120	2.322	
16	21	20.102	2.478		16	21	19.960	1.995	
17	0	-			17	21	20.110	1.722	
18	21	20.056	3.156		18	21	20.120	3.822	
19	21	20.080	2.426		19	21	20.110	2.327	
20	21	20.122	1.926		20	21	18.890	2.448	
21	21	20.110	2.522		21	0	-		
22	21	20.064	3.452		22	21	16.768	2.396	
23	21	20.078	1.944		23	21	16.744	2.146	
24	21	18.424	1.811		24	19	18.372	3.517	2
25	21	19.398	3.472		25	20	20.080	3.105	1
26	19	20.096	2.948	2	26	21	20.034	1.931	
27	20	20.218	2.378	1	27	21	19.150	4.666	
28	20	20.104	1.068	1	28	21	19.428	3.246	
29	0	-			29	21	19.990	4.202	
30	20	20.108	1.292	1	30	21	19.106	5.160	
31					Total	549	526.122	67.563	18
Total	551	535.934	69.909	16					

Mayo 2013

Día	No. Trabajadores	Producción	Desperdicio	No. Trab Aus
1	21	17.926	6.190	
2	21	18.892	4.182	
3	21	20.010	3.791	
4	20	18.156	3.336	1
5		-		
6	21	12.206	3.328	
7	21	20.110	3.096	
8	21	19.946	2.458	
9	21	20.056	2.687	
10	21	18.780	3.299	
11	21	18.840	6.418	
12	0	-		
13	21	17.374	8.266	
14	21	18.724	4.911	
15	20	18.804	6.614	1
16	20	18.862	2.403	1
17	20	18.860	2.213	1
18	19	18.422	1.902	2
19	0	-		
20	20	17.072	3.012	1
21	20	14.802	2.932	1
22	20	16.536	3.530	1
23	20	16.594	1.994	1
24	19	12.338	1.237	2
25	20	16.526	1.020	1
26	0	-		
27	21	16.478	1.651	
28	20	16.480	1.866	1
29	21	16.478	1.294	
30	20	16.496	1.164	1
31	21	16.500	784	
Total	552	472.268	85.579	15

Junio 2013

Día	No. Trabajadores	Producción	Desperdicio	No. Trab Aus
1	20	16.460	984	1
2	0	-		
3	21	16.460	967	
4	19	16.234	1.932	2
5	20	16.388	2.676	1
6	20	16.362	1.686	1
7	21	16.350	1.756	
8	21	16.220	2.748	
9	0	-		
10	21	16.242	2.754	
11	21	16.292	3.469	
12	21	16.408	2.947	
13	21	16.312	1.131	
14	20	16.198	1.952	1
15	20	16.160	1.488	1
16	0	-		
17	20	14.304	1.444	1
18	18	16.230	1.444	3
19	19	16.270	2.610	2
20	20	16.196	2.441	1
21	20	16.194	1.782	1
22	18	16.238	682	3
23	0	-		
24	21	16.210	1.008	
25	21	16.160	3.045	
26	21	16.216	1.662	
27	21	16.168	2.154	
28	21	14.172	2.109	
29	21	19.090	2.451	
30	0	-	-	
Total	507	405.534	49.323	18

Julio 2013

Día	No. Trabajadores	Producción	Desperdicio	No. Trab Aus
1	20	18.758	2.390	1
2	21	19.018	4.482	
3	20	17.770	4.152	1
4	21	18.934	6.611	
5	21	19.138	4.646	
6	21	17.366	3.236	
7	0	-		
8	18	17.916	2.709	3
9	19	15.130	2.246	2
10	19	15.710	2.340	2
11	19	18.196	3.630	2
12	19	17.864	4.224	2
13	18	16.516	1.902	3
14	0	-		
15	18	18.338	3.720	3
16	19	18.788	2.105	2
17	20	18.006	3.933	1
18	20	18.848	2.122	1
19	19	18.890	2.757	2
20	19	18.042	2.267	2
21	0	-		
22	20	16.490	3.034	1
23	21	18.276	3.077	
24	21	18.522	4.146	
25	21	19.062	4.591	
26	21	19.166	2.650	
27	21	19.152	3.488	
28	21	19.152	4.671	
29	20	19.074	5.344	2
30	21	18.350	3.860	
31	21	16.656	2.512	
Total	559	507.128	96.845	30

Agosto 2013

Día	No. Trabajadores	Producción	Desperdicio	No. Trab Aus
1	19	17.784	3.438	2
2	19	17.940	556	2
3	20	17.856	2.920	1
4	0	-		
5	20	17.722	2.730	1
6	21	18.898	3.658	
7	21	18.950	2.645	
8	21	18.922	3.918	
9	21	19.052	1.757	
10	21	19.040	1.984	
11		-		
12	21	18.892	2.546	
13	21	19.076	5.044	
14	21	17.808	1.868	
15	21	17.874	4.434	
16	20	19.012	2.353	1
17	20	17.868	3.227	1
18	20	18.979	2.717	1
19	20	17.926	3.986	1
20	20	17.756	5.712	1
21	19	17.790	6.616	2
22	19	16.578	2.888	2
23	19	19.044	2.789	2
24	20	19.016	4.180	1
25	0	-		
26	20	18.744	7.793	1
27	20	18.920	5.254	1
28	21	19.014	4.938	
29	21	18.940	5.560	
30	20	20.122	2.770	1
31	21	20.230	3.132	
Total	567	519.753	101.413	21

Septiembre 2013

Octubre 2013

Día	No. Trabajadores	Producción	Desperdicio	No. Trab Aus	Día	No. Trabajadores	Producción	Desperdicio	No. Trab Aus
1		-			1	20	18.784	2.895	1
2	21	18.548	4.761		2	20	18.562	2.696	1
3	21	18.406	3.419		3	19	18.534	1.665	2
4	20	18.360	3.477	1	4	21	19.914	1.891	
5	20	18.370	3.684	1	5	21	20.108	1.551	
6	21	18.690	2.412		6	0	-		
7	21	14.600	1.528		7	21	18.438	2.922	
8	0	-			8	21	18.488	1.550	
9	20	15.640	2.550	1	9	21	18.288	2.642	
10	20	16.844	1.451	1	10	20	19.156	2.646	1
11	21	16.954	2.002		11	20	20.104	2.480	1
12	21	19.428	1.794		12	20	20.020	1.927	1
13	21	19.386	3.285		13	0	-		
14	21	19.436	2.016		14	20	13.926	2.328	1
15	21	16.114	893		15	20	18.670	1.562	1
16	21	19.394	1.852		16	18	19.272	2.656	3
17	21	19.308	2.538		17	17	19.294	3.458	4
18	20	19.234	2.812	1	18	20	19.990	2.544	1
19	21	20.228	2.453		19	17	16.220	1.564	4
20	21	20.148	2.077		20	0	-		
21	21	20.160	1.014		21	19	16.284	1.973	2
22	0	-			22	19	19.102	2.574	2
23	21	20.272	2.468		23	19	20.036	1.536	2
24	21	20.178	2.985		24	18	19.958	2.376	3
25	21	20.178	2.077		25	18	19.958	1.198	3
26	21	20.062	2.450		26	17	16.308	2.524	4
27	20	19.344	1.930	1	27	0	-		
28	20	19.540	1.468	1	28	20	19.296	2.597	2
29	20	16.960	2.452		29	18	18.852	2.949	3
30	21	19.148	2.406		30	20	19.634	3.157	1
					31	20	20.140	1.898	1
Total	559	504.930	64.253	7	Total	524	507.336	61.759	44

Noviembre 2013

Diciembre 2013

Día	No. Trabajadores	Producción	Desperdicio	No. Trab Aus	Día	No. Trabajadores	Producción	Desperdicio	No. Trab Aus
1	19	19.082	1.366	2	1		-		
2	20	16.504	1.328	1	2	19	16.690	2.098	2
3	0	-			3	19	16.678	2.061	2
4	20	19.102	2.794	1	4	18	15.002	1.697	3
5	21	20.134	3.454		5	21	17.870	1.914	
6	21	20.192	2.934		6	21	18.610	2.088	
7	21	20.012	2.202		7	20	16.794	1.508	1
8	21	18.016	1.308		8	0	-		
9	20	19.696	932	1	9	21	18.760	1.511	
10	0	-			10	21	18.754	666	
11	20	17.196	1.153	1	11	21	18.720	2.203	
12	20	20.056	2.876	1	12	21	18.726	1.354	
13	19	17.114	1.560	2	13	19	18.736	2.652	2
14	20	18.886	2.140	1	14	20	16.716	1.525	1
15	18	17.884	1.506	3	15	0	-		
16	17	16.518	1.394	4	16	21	16.714	2.547	
17		-			17	21	16.706	2.088	
18	20	20.102	2.046	1	18	21	18.770	985	
19	21	19.980	2.644		19	21	18.696	1.448	
20	21	20.042	2.180		20	21	18.712	1.536	
21	21	18.900	3.294		21	20	18.458	1.328	1
22	20	20.042	2.822	1	22	0	-		
23	19	17.172	2.532	2	23	20	17.920	2.033	1
24	0	-			24	21	17.900	2.354	
25	19	17.200	4.396	2	25	0	-		
26	20	19.634	3.548	1	26	19	16.710	1.544	2
27	21	17.618	2.546		27	19	16.516	1.327	2
28	21	16.318	2.716		28	18	16.684	1.321	3
29	21	18.750	2.364		29		-		
30	20	15.022	1.642	1	30	19	16.536	2.709	2
					31	19	14.476	1.042	2
Total	521	481.172	59.676	25	Total	501	436.854	43.538	24