



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS
APLICADAS**

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
DEL FACTOR HUMANO

**LA INCIDENCIA DE LOS FACTORES
PSICOSOCIALES EN EL CLIMA Y
PRODUCTIVIDAD LABORAL:
EL CASO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA PERUANA**

TRABAJO DE INVESTIGACION
Para optar el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica
del Factor Humano

AUTORES

García Dávalos, Carlos Jesús (0000-0001-7788-0585)

Quiroz González, María Elena Natalia (0000-0003-1714-1187)

Yaya Espinoza, Ada Liliana (0000-0002-4445-2522)

ASESOR

Dávila Calderón, Rubén Moisés (0000-0002-6497-5793)

Lima, diciembre de 2018

DEDICATORIA

A nuestra familia,
por ser el impulso que nos motiva
a seguir avanzando personal y profesionalmente.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a cada una de las personas que han contribuido y nos han apoyado en el desarrollo de esta tesis, muy en especial a nuestras familias y amigos, por su acompañamiento a lo largo de todo este proceso, a nuestros profesores por ayudarnos a enriquecernos con sus experiencias, conocimientos y enseñarnos a tener pasión por lo que hacemos y a nuestro asesor por su dedicación y sus orientaciones.

RESUMEN

Si bien la seguridad y salud ocupacional es una preocupación permanente en las empresas, recientemente se ha hecho relevante identificar y gestionar los riesgos psicosociales, dado que éstos influyen en la capacidad del trabajador para realizar sus tareas. De allí nuestro interés por identificar los factores psicosociales presentes en el ámbito laboral (de acuerdo con lo señalado en la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, Ley 29783) y medir su incidencia en el clima laboral y productividad, para una entidad financiera peruana.

Para fines metodológicos, esta investigación emplea el enfoque de investigación mixto, bajo el diseño explicativo secuencial. Encontramos que las condiciones laborales de la entidad financiera generan estrés en los colaboradores e inciden negativamente en el clima laboral, dañando algunos indicadores de productividad.

Palabras clave: Factores psicosociales, clima laboral, productividad, trabajo saludable

ABSTRACT

Although occupational safety and health is a permanent concern in companies, recently identifying and managing psychosocial risks has become of interest, since those risks influence the worker's ability to perform their tasks. Hence our interest in identifying the psychosocial factors presents in the workplace (according to the provisions of the Law on Safety and Health at Work, Law 29783) and measure their impact on the work environment and productivity for a Peruvian financial institution. For methodological purposes, this research employs the mixed research approach under the sequential explanatory design. The results show that the working conditions of the financial institution generate stress in the employees and negatively affect the work environment, impairing some productivity indicators.

Key words: psychosocial factors, work environment, productivity, healthy workplace

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	vi
LISTA DE TABLAS	ix
INTRODUCCIÓN	1
Justificación del tema.....	1
Preguntas relevantes.....	3
Problema Principal.....	4
Hipótesis de Trabajo	4
Objetivos	5
Objetivo principal	5
Objetivos específicos	5
Método de investigación	5
Alcance para el desarrollo del estudio	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	8
1.1 Factores Psicosociales	8
1.1.1 Definición de factores psicosociales	10
1.1.2 ¿Cuáles son los factores psicosociales?.....	14
1.1.3 Consecuencias de los riesgos psicosociales.....	17
1.1.4 Modelos para la medición del estrés.....	19
1.1.5 La teoría motivacional de Frederic Herzberg y los factores psicosociales.	22
1.2 Clima laboral	25
1.3 Productividad	27
1.3.1 Concepto de productividad	27
1.3.2 Incidencia de los factores psicológicos en la productividad.	29
1.3.3 Incidencia del clima organizacional en la productividad	32
CAPÍTULO II: MARCO LEGAL - SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	35
2.1 Conceptos: Seguridad y Salud Ocupacional y Riesgos laborales ...	35

2.2	Los objetivos de desarrollo sostenible	37
2.3	La Seguridad y Salud en el Trabajo en el contexto Mundial – Normas Internacionales.....	41
2.4	La Seguridad y Salud en el Trabajo en la Legislación Peruana	45
2.4.1	Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	47
2.4.2	Estadística sobre Seguridad y Salud en el Trabajo	52
CAPÍTULO III: SOBRE LA ENTIDAD FINANCIERA.....		53
3.1	Descripción de la empresa	53
3.2	Dimensiones de la Organización	53
3.2.1	Valores de la Organización	53
3.2.2	Misión	54
3.2.3	Visión.....	54
3.3	Estructura Organizacional.....	54
3.4	Indicadores de Gestión del Talento	54
3.5	Seguridad y Salud en el Trabajo	56
3.5.1	Liderazgo y Compromiso	57
3.5.2	Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	58
3.5.3	Organigrama SST	59
3.5.4	Estándares de SST	60
3.5.4.1	Conducta del Personal	60
3.5.4.2	Ergonomía.....	61
3.5.4.3	Condiciones de ambientales en el lugar de trabajo.....	62
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....		64
4.1	Medición de los factores psicosociales	64
4.1.1	Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ) adaptado (ISTAS21-CoPsoQ)	66
4.1.2	Resultados obtenidos.....	71
4.2	Encuesta de Clima Laboral	78
4.3	Comparación de Encuestas	88
4.4	Incidencia de los riesgos psicosociales en la Productividad.	93

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA GESTIONAR EL ESTRÉS PROVOCADO POR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES. LA TAREA PENDIENTE DE RR.HH.	101
5.1 Dimensiones y factores psicosociales evaluados	103
5.2 Propuesta de lineamientos	104
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ANEXOS.....	120
LISTA DE ABREVIATURAS	134

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Peligros relacionados con el estrés.</i>	16
Tabla 2. <i>Variables relacionadas con la productividad.</i>	28
Tabla 3. <i>Nivel de Ruido.</i>	63
Tabla 4. <i>Dimensiones psicosociales en el cuestionario de Copenhague adaptado (ISTAS21).</i>	69
Tabla 5. <i>Puntuaciones de las dimensiones psicosociales, Cuestionario ISTAS21.</i>	70
Tabla 6. <i>Resultados de las entrevistas realizadas en setiembre 2018.</i>	73
Tabla 7. <i>Aplicación del Cuestionario ISTAS21. Resultados por Áreas.</i>	76
Tabla 8. <i>Dimensiones y N° de preguntas contenidas en la encuesta.</i>	79
Tabla 9. <i>Resultado General de la Encuesta de Clima Laboral 2017, por Dimensiones.</i>	81
Tabla 10. <i>Resultados Dimensión Crecimiento Personal.</i>	82
Tabla 11. <i>Resultados Dimensión Orgullo.</i>	83
Tabla 12. <i>Resultados Dimensión Ambiente.</i>	83
Tabla 13. <i>Resultados Dimensión Felicidad.</i>	84
Tabla 14. <i>Resultados Dimensión Reconocimiento.</i>	85
Tabla 15. <i>Resultado Dimensión Relación con el Equipo.</i>	86
Tabla 16. <i>Resultado Dimensión Bienestar.</i>	86
Tabla 17. <i>Resultado Dimensión Relación con el Jefe.</i>	87
Tabla 18. <i>Resultados Generales Comparados por Dimensión.</i>	90
Tabla 19. <i>Resultados comparados por dimensión para la Gerencia de Riesgos.</i>	90
Tabla 20. <i>Resultados comparados por dimensión para la Gerencia de Operaciones.</i>	91
Tabla 21. <i>Resultados comparados por dimensión para la Gerencia Comercial.</i>	92
Tabla 22. <i>Resultados comparados por dimensión para la Gerencia de Contabilidad y Finanzas.</i>	92
Tabla 23. <i>Vacaciones vencidas (en días).</i>	98
Tabla 24. <i>Rotación en el periodo enero – agosto 2018 (en N° de personas).</i>	99
Tabla 25. <i>Resumen de Resultados del Cuestionario ISTAS21 para la entidad financiera.</i>	103

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Importancia de la actividad laboral para la persona (OMS, 1988).	11
<i>Figura 2.</i> Influencia de los factores psicosociales, de acuerdo a la OIT. Adaptado de Fernández (2013, p.32).....	16
<i>Figura 3.</i> Modelo bidimensional Demanda – Control de Karasek y Theorell.....	20
<i>Figura 4.</i> Modelo demanda-control-apoyo social Karasek y otros. Tomado de Segura (2017) Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=7sExDTcRowU	21
<i>Figura 5.</i> Teoría de la Motivación e Higiene. Manso (2012, p. 82)	25
<i>Figura 6.</i> Relación entre la presión y el desempeño laboral. Tomado de OIT-SOLVE (2012, p. 33)	30
<i>Figura 7.</i> Modelo de estrés relacionado con el trabajo de Palmer, Cooper y Thomas del 2001. Tomado de OIT – SOLVE, 2012, p.44	32
<i>Figura 8.</i> Mapa conceptual de los factores psicosociales.....	34
<i>Figura 9.</i> Tipos de Riesgos Laborales.	37
<i>Figura 10.</i> Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Recuperado de Naciones Unidas: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/	38
<i>Figura 11.</i> Principios de la Seguridad y Salud en el Trabajo considerados en la Ley 29783.	48
<i>Figura 12.</i> Valores de la entidad Financiera en estudio.....	53
<i>Figura 133.</i> Organigrama de la entidad financiera.	54
<i>Figura 144.</i> Participación de Hombre y Mujeres en la entidad financiera.	55
<i>Figura 155.</i> Distribución por puesto de trabajos de la entidad financiera.	55
<i>Figura 166.</i> Distribución generacional de la entidad financiera.....	56
<i>Figura 17.</i> Resultado General de la aplicación del cuestionario para el Monitoreo Psicosocial.....	72
<i>Figura 18.</i> Resultados de la medición de factores psicosociales en la entidad financiera.....	74
<i>Figura 19.</i> Vinculaciones entre el Cuestionario de Riesgo Psicosocial y la Encuesta de Clima Laboral.	88
<i>Figura 20.</i> Equivalencias entre dimensiones consultadas.	89

<i>Figura 21. Dimensiones que definen implícitamente los factores psicosociales.</i>	89
<i>Figura 22. Total horas extras de la entidad financiera para el 2017 – 2018.</i>	94
<i>Figura 23. Horas Extras en la Gerencia de Riesgos.</i>	95
<i>Figura 24. Horas Extras en la Gerencia de Operaciones.</i>	95
<i>Figura 25. Horas Extras en la Gerencia de Contabilidad.</i>	96
<i>Figura 26. Motivos de Rotación - Encuesta de Salida de enero a agosto 2018.</i>	99

INTRODUCCIÓN

Justificación del tema

Con la promulgación de la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud de Trabajo (SST) en el Perú, en el año 2011, surgió la obligación de medir los riesgos psicosociales a los que pueden verse expuestos los trabajadores en el ámbito laboral en el que realizan sus tareas, de modo que el empleador, al identificarlos y registrarlos, pueda aplicar medidas correctivas y preventivas para que no se vea afectada la salud de sus colaboradores.

De acuerdo con lo señalado en el artículo 103 del Reglamento de la Ley SST se entiende que: "...existe exposición a los riesgos psicosociales cuando se perjudica la salud de los trabajadores, causando estrés y, a largo plazo, una serie de sintomatologías clínicas como enfermedades cardiovasculares, respiratorias, inmunitarias, gastrointestinales, dermatológicas, endocrinológicas, músculo esqueléticas, mentales, entre otras" (MTPE, DS N° 005-2012-TR, p.785). Si bien la Ley y su Reglamento mencionan la existencia de estos riesgos psicosociales, no se señala una definición de estos. Por ello, consultando otras fuentes encontramos algunas definiciones, como por ejemplo la señalada por la Organización Internacional del Trabajo que establece lo siguiente: "Los factores de riesgo psicosociales son aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que se llama estrés" (Organización Internacional del Trabajo, 2013, p 1)

De acuerdo con Peiró et al (2013), existen diversos modelos teóricos en el análisis de riesgos psicosociales como por ejemplo el de Demandas-Control de Karasek (1979), el de Esfuerzo-Recompensa (Siegrist, 1998) entre otros, que analizan principalmente el desajuste entre la persona y su tarea, entre el trabajo y su recompensa, en los que se plantea una explicación al estrés presente en las empresas. Pero, son las investigaciones más recientes, las que ofrecen modelos que pretenden explicar la vinculación entre las múltiples variables (como clima organizacional, estrés colectivo, conflictos, la relación trabajo-familia, demandas emocionales, el contexto social, entre otros), que hacen el estudio de los riesgos psicosociales como un fenómeno más complejo.

Por lo señalado anteriormente, consideramos que es muy importante para las empresas el conocer cuál es la incidencia que puede tener la existencia de riesgos psicosociales en el clima organizacional en la medida en que éstos influyen en el comportamiento y desempeño de los miembros de una organización en todos los niveles.

Adicionalmente, resulta relevante para las empresas el identificar sus riesgos psicosociales con el fin de definir las acciones de prevención y corrección necesarias, teniendo en cuenta que este accionar contribuirá en tener colaboradores con mejor disposición al trabajo y menos problemas de salud a consecuencia del estrés, lo que, a su vez, generará mejores resultados en el negocio (productividad).

En tal sentido, hemos considerado evaluar la existencia de riesgos psicosociales en una entidad financiera que opera en el Perú y que tiene como proceso principal el financiamiento vehicular para personas naturales, pymes,

empresas medianas y grandes a través de puntos de venta en Lima. Dicha actividad exige el cumplimiento de metas altas de colocación de créditos en plazos breves.

La oportunidad de realizar este trabajo de investigación contribuirá a que esta entidad identifique cuáles son los factores psicosociales positivos y negativos que le sirva para definir lineamientos para el mantenimiento y prevención de los mismos, orientados a brindar bienestar a los trabajadores. De igual modo, la empresa cumplirá con lo exigido por la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Finalmente, hemos de considerar que, si bien es cierto, esta empresa tiene la necesidad de cumplir con lo exigido por la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, esta investigación, adicionalmente, brindará al área de Recursos Humanos de esta institución, la oportunidad de liderar este proceso desde la perspectiva humana y asumir un importante rol de prevención para cubrir a las personas, y a la empresa, de los efectos negativos de la exposición a estos riesgos, los mismos que impactan en la salud de los trabajadores y en los resultados del negocio.

Preguntas relevantes

- i. ¿Es posible identificar cuáles son los principales riesgos psicosociales que afectan a los trabajadores en la empresa en estudio?
- ii. ¿Es posible identificar la vinculación entre los riesgos psicosociales, el clima laboral y la productividad en la empresa en estudio?
- iii. ¿Es posible la prevención y corrección de los riesgos psicosociales en la empresa en estudio?

Problema Principal

En la actualidad, consideramos que en el Perú no hay suficiente evidencia cuantitativa y cualitativa que explique cómo los riesgos psicosociales, a los que están expuestos los colaboradores, influyen en las condiciones de estrés bajo las que actualmente se trabaja, afectando por un lado su salud y seguridad, y por otro, generando consecuencias para su entorno y clima laboral, desempeño y en la productividad de la empresa.

Por ello, las organizaciones están interesadas en identificarlos y realizar acciones que atenúen sus efectos negativos en el colaborador y en la empresa. En tal sentido, éstas han incorporado planes de bienestar para mejorar las condiciones laborales.

De allí, que nuestra investigación pretenda responder a la pregunta: ¿En qué medida los factores psicosociales están relacionados con el clima laboral y la productividad de una entidad financiera peruana?

Hipótesis de Trabajo

Existen condiciones laborales, en la entidad financiera escogida, que generan estrés e inciden negativamente en su clima y productividad laboral.

Dónde:

- Variable independiente: Factores psicosociales
- Variables dependientes: Clima laboral y productividad

Objetivos

Objetivo principal

Identificar los factores psicosociales presentes en el ámbito laboral (de acuerdo a lo señalado en la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo) y medir su incidencia en el clima laboral y productividad, para una entidad financiera peruana.

Objetivos específicos

- i. Identificar los factores de riesgo psicosocial para la empresa en estudio.
- ii. Mostrar la relación existente entre los riesgos psicosociales, el clima laboral y productividad en la empresa en estudio.
- iii. Elaborar una propuesta de lineamientos para la prevención y corrección de los riesgos psicosociales identificados.

Método de investigación

Para fines metodológicos, esta investigación contempla la revisión teórica de los conceptos vinculados con las variables de riesgos psicosociales, clima laboral y productividad, así como la identificación del nivel de riesgo psicosocial mediante cuestionarios que vienen aplicándose en el Perú en el ámbito Laboral (ISTAS 21- versión corta); así como, la encuesta de clima laboral desarrollada a la medida para la empresa.

Para el análisis de las variables mencionadas, nos basaremos de acuerdo con lo señalado por Hernández Sampieri et al (2014), en un enfoque de investigación mixto bajo el diseño explicativo secuencial. Este consiste en

realizar, en primer lugar, el análisis cuantitativo de los datos obtenidos (en nuestro caso a través de las encuestas mencionadas en el párrafo anterior) para luego evaluar datos cualitativos.

En ese sentido, se realizará la interpretación de los resultados de las encuestas de riesgo psicosocial y el clima laboral aplicadas en la empresa en estudio; así como algunas entrevistas que nos permitan profundizar dichos resultados. Con ambos resultados, se realizará un análisis comparativo y se identificará por áreas o unidades orgánicas, si existe una relación entre los riesgos psicosociales y los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral, para finalmente realizar una propuesta de lineamientos a tener en cuenta como medidas preventivas que puedan ser lideradas desde el área de Recursos Humanos.

Alcance para el desarrollo del estudio

El estudio sobre los riesgos psicosociales y su incidencia en el clima laboral y productividad se realizará para una empresa del sistema financiero peruano, que involucra el conocimiento de información para el periodo 2017 – 2018. Como la información trabajada es sensible, porque se refiere a percepciones que tienen los trabajadores sobre la organización, ambiente y relaciones laborales, hemos considerado conveniente no hacer explícita la razón social de dicha entidad e incluso se han cambiado denominaciones de área. Asimismo, como una de las condiciones de la aplicación del cuestionario ISTAS21 es garantizar el anonimato de las respuestas alcanzadas para proteger la confidencialidad de quienes responden al mismo, no se ha trabajado con las respuestas individuales, que hubiesen enriquecido el análisis presentado. Sin embargo, a través de las entrevistas se ha podido enriquecer algunos aspectos de

las respuestas agregadas encontradas en la evaluación del cuestionario. No siendo esto por lo tanto un limitante para el desarrollo del estudio.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El marco teórico de esta investigación está dedicado a explicar las características y la relación que existe entre las variables principales de estudio: los factores psicosociales (variable independiente), el clima y la productividad laboral (variables dependientes). En el caso de la primera variable, ésta tiene una estrecha relación, en términos conceptuales, con el ámbito médico y psicológico; sin embargo, trataremos de presentar aquella información más relevante, sin profundizar en estos últimos aspectos, de tal modo que nos ayude a comprender su incidencia en la parte laboral.

1.1 Factores Psicosociales

El mundo laboral de hoy se desarrolla en un entorno exigente y cambiante, explicado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (entorno VUCA¹) de los acontecimientos que afectan a todos los negocios, a lo que se suma el avance de la innovación tecnológica, las comunicaciones y la rapidez con que se suceden eventos, exigiendo a las empresas contar con una mejor dirección y liderazgo, para afrontar de mejor manera la mayor competencia y las exigencias empresariales que buscan alcanzar los objetivos estratégicos y metas establecidos.

¹ Para mayor detalle sobre el entorno VUCA, acrónimo por su definición en el idioma inglés (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity), ver: <https://es.wikipedia.org/wiki/VUCA>

En estas circunstancias, el elemento clave en las organizaciones son las personas que en ellas trabajan, que deben enfrentarse a estos nuevos retos y exigencias, asumiendo mayores responsabilidades, largos turnos de trabajo; entre otras condiciones (como la conexión permanente con los trabajos a toda hora por el uso del correo electrónico o mensajería a través del celular u otros dispositivos móviles), que pueden ser adversas y que afectan la salud de los trabajadores y su bienestar, al alterar el balance deseado entre el tiempo dedicado a la vida laboral y a las actividades personales y familiares, incluyendo los tiempos de ocio, que estos aspiran alcanzar para tener una mejor calidad de vida.

Si las condiciones anteriormente mencionadas no son adecuadamente gestionadas por los trabajadores y los jefes, pueden conllevar a propiciar niveles altos de tensión que, si éstas permanecen en el tiempo, se convertirán en factores de estrés que afecten la salud del colaborador y su capacidad de desempeño en el cumplimiento de los objetivos, impactando como consecuencia en el clima laboral y en la productividad de la empresa.

Por otro lado, las características de las personas que se contratan están determinadas por un conjunto de elementos que las definen, a saber: sus aptitudes (conocimientos, como resultado de su preparación, ya sea profesional o técnica, la capacitación y actualización permanente) que muestran su disposición a hacer algo; sus habilidades, y sus actitudes (definidas por su disposición para actuar de determinada manera ante una particular circunstancia o entorno), siendo estas características las que integramos a la organización, y que en su vinculación con la misma, los recursos que se les provea para cumplir sus funciones y tareas, la forma de relacionarse entre todos los miembros de la organización, determinarán

los resultados que en términos de desempeño contribuirán con el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En este proceso de vinculación entre las personas y el entorno organizacional es que se establece la existencia de una serie de factores psicosociales que influyen decididamente, de manera positiva o no, en la capacidad que tendrá el trabajador para realizar sus tareas, al afectar su estado de salud (física, psíquica y social). Esta vinculación es diferente en cada trabajador dado que ante las mismas circunstancias cada persona puede comportarse de diferente modo, dependiendo de la capacidad que tengan ellas en adaptarse a esos entornos y del manejo emocional que adopten ante tales circunstancias.

1.1.1 Definición de factores psicosociales

Siempre hemos escuchado que el realizar un trabajo nos mantiene activos, nos provee de salud y por lo tanto a lo que aspira una persona es a desarrollarse plenamente en una actividad laboral. En efecto, son varias las razones por las que es importante trabajar (algunas de ellas se señalan en el Figura 1), por ejemplo, es a través del trabajo que nos proveemos de un ingreso mediante el cual podemos satisfacer nuestras necesidades y la de nuestras familias, también es un espacio a través del cual encontramos un sentido de pertenencia (grupo social) y de sentido de trascendencia (utilidad) por las tareas y logros que realizamos; y por último, el lugar de trabajo es el espacio mediante el cual se generan relaciones interpersonales que nos ayudan a crecer como individuos.



Figura 1. Importancia de la actividad laboral para la persona (OMS, 1988).

Pero a pesar de todas las razones positivas, como las mencionadas más arriba y otras que podemos encontrar al desarrollar alguna actividad laboral, también sabemos que, si determinadas condiciones laborales y personales no existen en nuestro entorno, pueden llegar a presentarse una serie de problemas que afectarán nuestra salud y rendimiento laboral. A algunas de esas condiciones le llamamos factores psicosociales laborales.

Existen algunas definiciones al respecto que son importantes tener en cuenta para el fin de desarrollo de este trabajo de investigación.

De acuerdo con Fernández (2013) se entiende por factores psicosociales:

“Como aquellas condiciones presentes en el trabajo, relacionadas con la organización, el contenido y la realización del trabajo que pueden afectar tanto el bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores como el desarrollo del trabajo, así como a la productividad empresarial” (p.15).

Es importante resaltar aquí lo siguiente: es posible que en una organización podamos encontrar condiciones de trabajo que contribuyan positivamente con el bienestar de las personas y eso promueva el desarrollo adecuado del desempeño de los trabajadores contribuyendo de manera esperada

con los objetivos trazados. A esas condiciones se les llama factores protectores por sus efectos positivos en la salud, bienestar y demás condiciones del desempeño del trabajador. (OIT, 2016, p.2)

Sin embargo, cuando generalmente se piensa en la explicación acerca de los factores psicosociales lo que preocupa es cuando dichas condiciones laborales, existentes y determinadas por la organización, no impactan en el trabajador de manera positiva, convirtiéndose en un riesgo o peligro que lo conduce a generar en él o ella niveles de estrés que pueden llegar a ser no controlables, desencadenando una serie de consecuencias que afectan el bienestar de las personas y que los limita o imposibilita para desempeñar adecuadamente sus funciones. De este modo, encontramos que existen dos categorías de factores psicosociales: aquellos que inciden positivamente y los que afectan negativamente las condiciones de salud y bienestar de la persona.

En tal sentido, Toro et al (2010) señalan que “la interrelación dinámica de las condiciones de trabajo (tecnología, organizacional, económica, social y administrativa) y las de la persona (motivos, emociones, saberes, experiencias, creencias, valores) tienen el potencial de producir efectos positivos o negativos sobre la salud, el bienestar, el desempeño o el crecimiento personal” (p.102)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) establece que: “Los factores de riesgo psicosociales son aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que se llama estrés” (Organización Internacional del Trabajo, 2013, p 1). De este modo, el estrés representa el síntoma de la afección a la salud, para la OIT representa “la respuesta física y emocional a un daño causado por un

desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a las exigencias” (OIT, 2016, p.2).

De igual modo, encontramos que el estrés laboral, como consecuencia del mundo globalizado y de las condiciones cambiantes en el ámbito laboral, es una preocupación para la Organización Mundial de la Salud (OMS), que hace notar que los temas sobre Salud y Seguridad Ocupacional han estado más orientados a medir situaciones tales como riesgos de exposición biológicos y químicos, así como también a los accidentes laborales en las actividades industriales pero que no han priorizado la evidencia de riesgos psicosociales para ser atendidos en los países en general y en los países en desarrollo en particular.

La OMS (2008), define al estrés laboral como “...un patrón de reacciones que ocurren cuando los trabajadores confrontan exigencias ocupacionales que no corresponden a su conocimiento, destrezas o habilidades y que retan su habilidad para hacer frente a la situación”. (p.10)

Tanto la OIT como la OMS vienen trabajando, desde 1984, de manera conjunta para afrontar este problema que se hace cada vez más serio en las organizaciones en todo el mundo y promoviendo mejoras en las políticas de seguridad ocupacional para que se tomen en cuenta estos factores de riesgo. Al respecto, de acuerdo a Forastieri (2017, p.13), que cita a la OIT, señala que “en 1984, la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) definieron los riesgos psicosociales como las interacciones entre el medioambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización y las capacidades, las necesidades y la cultura del trabajador, las consideraciones personales externas al trabajo que pueden, en función de las

percepciones y la experiencia, tener influencia en la salud, el rendimiento en el trabajo y la satisfacción laboral (OIT, 1986)”.

Para el caso peruano, tenemos que desde el 2011 con la promulgación de la Ley de Seguridad y Salud de Trabajo (SST), existe la necesidad de medir los riesgos psicosociales a los que pueden verse expuestos los trabajadores en el ámbito laboral en el que realizan sus tareas, de modo que el empleador, al identificarlos y registrarlos, pueda aplicar medidas correctivas y preventivas para que no se vea afectada la salud de sus colaboradores.

De acuerdo con lo señalado en el artículo 103 del Reglamento de la Ley SST se entiende que: “...existe exposición a los riesgos psicosociales cuando se perjudica la salud de los trabajadores, causando estrés y, a largo plazo, una serie de sintomatologías clínicas como enfermedades cardiovasculares, respiratorias, inmunitarias, gastrointestinales, dermatológicas, endocrinológicas, músculo esqueléticas, mentales, entre otras” (MTPE, 2018, DS N° 005-2012-TR, p.22)

1.1.2 ¿Cuáles son los factores psicosociales?

La identificación y agrupación de los factores psicosociales si bien varía entre algunos autores, lo cierto es que la base de esos factores son dos, los referidos al trabajo y a las personas.

- i. Para la OIT, como se citó en Uribe (2014, p.36) estos se dividen en dos: factores de organización y factores humanos.
- ii. Para Fernández (2013, pp. 15-16), los factores psicosociales se pueden agrupar en 4:

- Los relativos a la tarea, a la adecuación entre el trabajo y la persona.
- Factores relativos a las relaciones interpersonales.
- Factores relativos a los aspectos organizativos.
- Aquellos relacionados con el tiempo/duración del trabajo.

Es decir, son factores vinculados con la estructura jerárquica, el estilo de mando /liderazgo, la carga o sobrecarga laboral, la complejidad de la tarea, el control y la posibilidad de autonomía en el desarrollo de las tareas, la relación jefe – trabajador, las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo, el acceso a información y a una comunicación adecuada, la jornada laboral y el ritmo del trabajo, los tiempos de descanso, el goce vacacional, entre otros; que ocasionan condiciones no adecuadas y que si se sostienen en el largo plazo, pueden llegar a afectar al trabajador de manera fisiológica, cognitiva, conductual y emocional.

Es importante señalar que además de estos aspectos que definen la condición laboral también influyen en las condiciones psicosociales laborales las características propias del individuo (su personalidad, inteligencia emocional, asertividad, preparación para el puesto, etc.). Como puede apreciarse en la figura 2, de acuerdo a la OIT, tanto los factores laborales como personales impactan en las condiciones de satisfacción, salud y en el rendimiento de los trabajadores, sea cual sea el nivel que tengan dentro de la jerarquía organizacional de la empresa.



Figura 2. Influencia de los factores psicosociales, de acuerdo a la OIT. Adaptado de Fernández (2013, p.32)

En la publicación sobre La Organización del Trabajo y el Estrés (2004), la OIT señala cuáles son los peligros de las características del trabajo y del contexto laboral que se vinculan con el estrés, los que podemos apreciar en la Tabla 1:

Tabla 1. Peligros relacionados con el estrés.

Características del Trabajo	Contexto Laboral
<p>Características del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tareas monótonas, aburridas y triviales ● Falta de variedad ● Tareas desagradables ● Tareas que producen aversión 	<p>Perspectivas Profesionales, estatus y salario</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Inseguridad laboral ● Falta de perspectivas de promoción profesional ● Promoción excesiva o insuficiente ● Actividad poco valorada socialmente ● Remuneración por trabajo a destajo ● Sistemas de evaluación del rendimiento injustos o pocos claros ● Exceso o carencia de capacidades para el puesto
<p>Volumen y Ritmo de Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Exceso o escasez de trabajo ● Trabajo con plazos muy estrictos 	<p>Papel en la Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Papel indefinido ● Funciones contrapuestas dentro del mismo puesto ● Tener a cargo a otras personas ● Atender constantemente a otras personas y hacerse cargo de sus problemas

<p>Horario de Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Horarios con trabajos estrictos e inflexibles ● Jornadas de trabajo muy largas o fuera del horario normal ● Horarios de trabajo imprevisibles ● Sistemas de turnos mal concebidos 	<p>Relaciones Interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Supervisión inadecuada, desconsiderada o que no proporciona apoyo ● Malas relaciones con los compañeros ● Intimidación, acoso y violencia ● Trabajo aislado o en solitario ● Ausencia de procedimientos establecidos para tratar de resolver problemas y quejas
<p>Participación y Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Falta de participación en la toma de decisiones ● Falta de control 	<p>Cultura Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mala comunicación ● Liderazgo inadecuado ● Falta de claridad en los objetivos y en la estructura de la organización
	<p>Relación entre la Vida Familiar y la Vida Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Exigencias contrapuestas entre la vida laboral y la vida familiar ● Falta de apoyo en el trabajo con respecto a los problemas familiares ● Falta de apoyo en la familia con respecto a los problemas laborales

Fuente: OIT. (2004) pp. 6-7

1.1.3 Consecuencias de los riesgos psicosociales.

De acuerdo con el Consejo Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de Lima Metropolitana (2014), es el estrés el principal riesgo psicosocial, propio de las organizaciones empresariales modernas en las que el trabajo mental ha superado al trabajo físico.

Si bien la primera consecuencia de la existencia de riesgos o peligros psicosociales se evidencia en los niveles de estrés laboral que afrontan los trabajadores, pero no es la única respuesta frente al riesgo psicosocial que podemos advertir. También se pueden señalar los siguientes efectos:

- i. Síndrome Burnout, referido al agotamiento físico y mental que pueden presentar los trabajadores a causa de su exposición a riesgos psicosociales, que lo debilitan para el desarrollo de sus tareas.
- ii. Mobbing, situación mediante la cual un trabajador se somete a un trato hostil, por un compañero de trabajo o por un superior o por un grupo de trabajadores, cuya situación le dificulta la realización de sus tareas, la obtención de información y se le brinda poca colaboración y guía para el desarrollo de sus funciones.
- iii. Acoso/hostigamiento sexual.
- iv. Maltrato y violencia física.

El enfrentarse a estas situaciones de estrés genera una respuesta en su condición de salud que puede manifestarse a nivel biológico o fisiológico (trastornos físicos), a nivel psicológico (trastornos en pensamientos, emociones y comportamientos) y respuestas a nivel social. Por ejemplo, existen estudios que evidencian cuáles son las consecuencias del estrés adquirido en el trabajo, tal como lo señala la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2005, p.96) “los trastornos que normalmente se citan como relacionados con el estrés incluyen: bronquitis, coronopatías, enfermedades mentales, trastornos del tiroides, enfermedades de la piel, ciertos tipos de artritis reumatoide, obesidad, tuberculosis, dolores de cabeza y migrañas, úlceras pépticas, colitis ulcerosas y diabetes”.

Todas estas circunstancias generan insatisfacción laboral, disminuyendo la capacidad de trabajo y su calidad, provocando ausentismo (por constantes visitas

médicas o descansos médicos) y mayor rotación de personal, que afectan al clima laboral y al nivel de productividad individual y colectiva.

Por eso es importante la identificación de los posibles factores de riesgos psicosociales que existen en las empresas y la disposición de estas para aminorar sus efectos, para que dichas situaciones no se conviertan en un problema organizacional. De acuerdo con la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2005, p. 98), menciona que "... se ha venido sosteniendo (aunque no se ha demostrado) que si (aproximadamente) el 40% de los trabajadores de cualquier grupo (departamento u organización) está sometido a problemas de estrés, entonces se puede decir que ese grupo u organización no goza de buena salud".

En ese sentido, la OMS (2008, p.11) señala que "un ambiente saludable de trabajo no es sólo aquél donde hay ausencia de condiciones dañinas, sino aquél donde se llevan a cabo acciones que promueven la salud".

1.1.4 Modelos para la medición del estrés

a) Modelo de demanda – control – apoyo social (DCA)

El modelo de demanda-control², presentado por Karasek, R. & Teheorell T. (1979) relaciona las dimensiones de exigencias psicológicas y el control sobre el trabajo (margen decisorio / toma de decisiones) con el nivel de tensión mental de los trabajadores; donde un mayor margen decisorio contribuye a reducir el nivel de stress a los que se enfrentan los trabajadores en su día y día. Como se puede apreciar en la Figura 3, en la medida que

² NTP 603: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I), INSHT (2001, p.1)

un trabajador tenga exigencias psicológicas altas y poco o nulo control sobre el trabajo que desarrolle se verá expuesto a una fuerte tensión laboral y por ello, sería considerado como el primer grupo problemático desde la perspectiva psicosocial. La situación inversa estará ubicada en el cuadrante de menos exigencias con mayor control, generando menor estrés.



Figura 3. Modelo bidimensional Demanda – Control de Karasek y Theorell.
Tomado de INSHT, NTP 603 (2001)

En esta figura, el modelo define al trabajo activo como aquel, que al presentar niveles altos de exigencia y control, genera desafíos, motivación, propiciando el estrés positivo (eustrés), mientras que, el trabajo pasivo, definido por bajos niveles de exigencia y de autonomía generarían un ambiente laboral con poco aliciente, monótono, rutinario, que afectaría con el tiempo las capacidades del trabajador es por ello, que esta situación es considerada como el segundo grupo problemático en el estudio del riesgo psicosocial laboral (estrés negativo/distrés).

Este modelo bidimensional fue ampliado³ en 1986 por Johnson J.V. &, Hall E.M., incluyendo la dimensión apoyo social (el modelo de demanda-control-apoyo social), el que explica que cuando el trabajador recibe apoyo o soporte de su entorno laboral (jefes, compañeros de trabajo, la organización en su conjunto), es capaz de afrontar de mejor manera, las exigencias psicológicas a las que se someta en el ámbito laboral.

En la Figura 4, podemos apreciar la interacción de las dimensiones del modelo demanda-control- apoyo social, en la que resaltamos dos situaciones: a) una alta demanda, bajo control y bajo soporte social (iso-tensión), implicaría la situación más riesgosa para el trabajador, generando el mayor estrés con una importante afectación en la salud del colaborador. En el otro extremo encontramos, b) la situación de una alta demanda, con un alto control y un alto soporte social, le daría al trabajador mayor capacidad de afrontamiento ante las exigencias psicológicas que el trabajo le demanda.

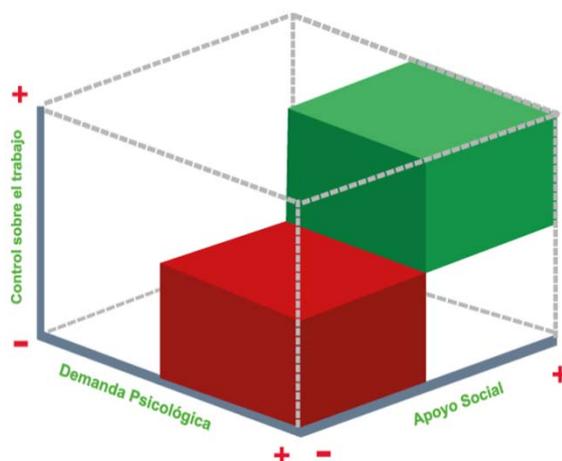


Figura 4. Modelo demanda-control-apoyo social Karasek y otros. Tomado de Segura (2017)
Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=7sExDTcRowU>

³ NTP 603: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I), INSHT (2001, p.2)

b) Modelo desequilibrio esfuerzo – recompensa (DER)

El modelo desequilibrio esfuerzo – recompensa fue propuesto en 1996 por Johannes Siegrist, para explicar el estrés laboral y los efectos que conllevan en la salud de los trabajadores. Este modelo establece que las condiciones de esfuerzo y recompensa son potenciales estresores en el ámbito laboral. (Luceño y otros, 2004)

El modelo define la variable esfuerzo como las habilidades, experiencias, capacidades, aptitudes, actitudes (exigencias extrínsecas e intrínsecas) del trabajador que determinan su forma de enfrentar las labores que se les asignan. La variable recompensa incluye el reconocimiento, apoyo, trato justo y salario como compensación al esfuerzo realizado (López y Ayensa, 2008)

El modelo explica que cuando existe un desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa, en el sentido de presentarse un alto esfuerzo que es acompañado con una baja recompensa, la respuesta del trabajador es el estrés (Segura, 2017).

1.1.5 La teoría motivacional de Frederic Herzberg y los factores psicosociales.

Como mencionamos en el acápite 1.1.1 de este trabajo de investigación, el trabajar tiene una importancia relevante en el proceso de desarrollo de las personas, proveyéndoles de muchos elementos que los ayudarán en su realización como persona. Siguiendo esta definición, lo que tenemos de implícito, es que existe en cada persona la necesidad de contar con determinados elementos motivacionales que les activen su disposición al trabajo y que los ayuden a

afrontar las situaciones que en él se desarrollen para alcanzar los objetivos individuales, grupales y organizacionales.

Es por lo anterior, que en este acápite mencionaremos dos teorías, de las varias que hoy existen, para explicar la importancia de los factores psicosociales como elementos motivadores a la disposición al trabajo.

Uno de los primeros en exponer su posición sobre el concepto y origen de la motivación fue Abraham Maslow, quien en el año 1943 propuso su Teoría de la Motivación Humana, de acuerdo con la cual, para satisfacer las necesidades superiores (reconocimiento o autorrealización), primero las personas deben cubrir las necesidades básicas (fisiológicas, seguridad, afiliación). En consecuencia, los individuos tendrán una motivación de crecimiento porque aspirarán al reconocimiento y a la autorrealización, una vez que hayan alcanzado sus necesidades básicas (Martínez et al, 2010). Esto define las necesidades insatisfechas por las que las personas buscan encontrar un trabajo a través del cual puedan proveerse del ingreso necesario para cubrir las necesidades básicas (fisiológicas), pero en él también buscarán el reconocimiento y la autorrealización en su proceso de crecimiento profesional/laboral y en el proceso de sociabilización con sus compañeros de trabajo.

Las personas que se sientan motivadas avanzan hacia la autorrealización. Satisfacer las necesidades permite una vida saludable, mientras que las necesidades insatisfechas ocasionan enfermedades, frustración o actos negativos (OIT-SOLVE, 2012; p.43)

Por su parte, Frederick Herzberg publicó su Teoría de Motivación-Higiene en el año 1959, señalando que la motivación en el trabajo se origina por dos

conjuntos de factores independientes: los factores de extrínsecos (o de higiene) y los factores de intrínsecos (o motivadores). Gandarillas, Marco et al (2014), precisan que los primeros están relacionados con la política de la organización, la calidad de supervisión, las relaciones con sus compañeros, el salario y las condiciones físicas o ambientales, mientras que los segundos, se vinculan con: la posibilidad de desarrollo personal, el interés de la tarea, el logro, el reconocimiento, la creatividad, el tener responsabilidad y posibilidad de promoción. En este punto, su teoría concluye en que los elementos intrínsecos dan origen a satisfacciones mientras que, los extrínsecos o de higiene no la producen, pero su ausencia sí puede ser razón de insatisfacción para el trabajador.

Asimismo, Herzberg en 1968, propone su Teoría del Enriquecimiento del Trabajo en la cual, expone los conceptos de carga horizontal (aumentan operaciones a realizar) y vertical (dar profundidad a la tarea, exigencias en habilidades y conocimientos) del puesto de trabajo. Señalando que la motivación y las posibilidades de crecimiento estarán presentes en los puestos de trabajo con carga vertical, debido a que en éstos se encontrarán las mayores oportunidades de logro, reconocimiento al desempeño, tareas estimulantes y mayores responsabilidades (Manso, 2012), como podemos ver en la Figura 5, buscando alcanzar la satisfacción laboral.

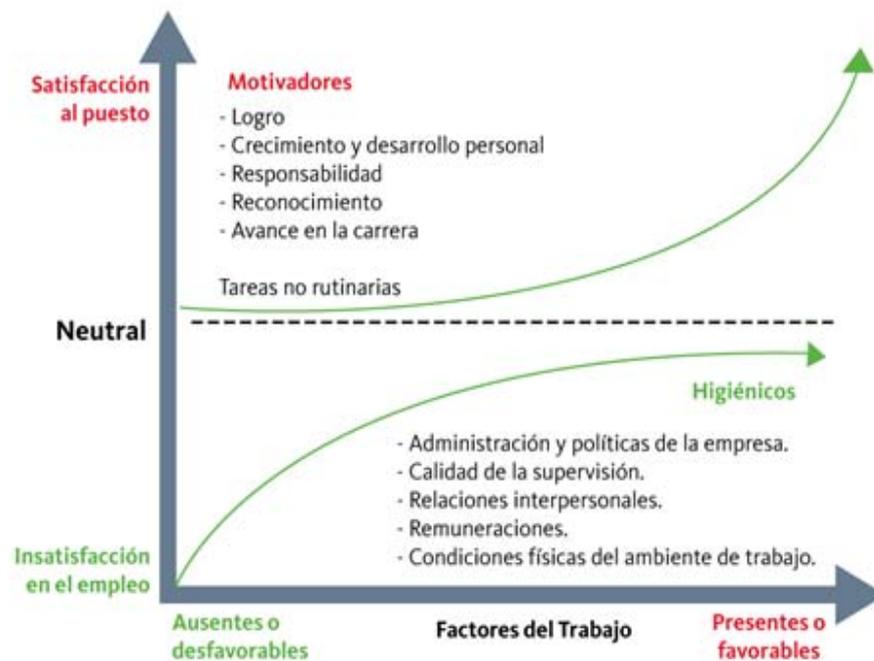


Figura 5. Teoría de la Motivación e Higiene. Manso (2012, p. 82)

1.2 Clima laboral

Son diversas las definiciones de clima laboral o clima organizacional que la literatura presenta desde aproximadamente los años 50, y van desde recoger elementos establecidos por la organización que permanecen en el tiempo, la dinámica de los procesos, la percepción objetiva o subjetiva de los miembros de la empresa, pero que en resumen, ejercen influencia en el individuo como resultado de: La personalidad, la estructura y los procesos de la organización; las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional; el fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales y finalmente, la variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, grupos y la organización. (Vega, 2006, p.337)

Estudios posteriores, como el de Edel, García y Guzmán (2007) citando a Gibson y Colbs, reafirman que este constructo tiene un vínculo importante con la conducta humana, la estructura y los procesos de la organización. Añadiendo que el clima organizacional resultante induce a los individuos a presentar comportamientos que influyen positiva o negativamente sobre el desempeño individual, grupal y organizacional, y, en consecuencia, modifican el desarrollo productivo del trabajo y de la organización.

Por ello, en el presente trabajo consideramos, que, en concordancia con la definición adoptada por Uribe P, J.F. (2014) citando a Toro-Álvarez, 2009, p.72, el clima podría definirse como: "...Un constructo complejo, multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven".

Al respecto, la literatura sobre las herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional es bastante amplia, pero con frecuencia se enfoca, dependiendo de las necesidades de la empresa, en estrategias de observación del comportamiento y desenvolvimiento de los trabajadores, en la realización de entrevistas directas y/o encuestas a todos sus colaboradores (García, 2009).

De allí se desprende, que los principales componentes en el diagnóstico del clima organizacional (Salazar y otros, 2009) incluyan elementos del ambiente físico (instalaciones, equipos, el color del local, la temperatura, nivel de contaminación entre otros), las características estructurales (estructura formal, estilo de dirección, liderazgo, etc.), el ambiente social (la comunicación,

relaciones entre compañeros de trabajo, etc.), las características personales (aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.) y el comportamiento organizacional (productividad, rotación, ausentismo, satisfacción laboral, stress, etc.).

1.3 Productividad

1.3.1 Concepto de productividad

El concepto de productividad ha variado a través de los tiempos, así lo demuestra Velásquez (2012) quien realiza una revisión de la evolución de las diversas definiciones de productividad entre los años 1766 - 2007, señalando inicialmente la preponderancia del componente económico de este concepto citando a Joseph Prokopenko, quien en el año 1987 lo define como “la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla” hacia un concepto mucho más integral, que permite incluir variables como personas, tecnología y recursos con la intención de generar bienes y servicios, conducentes a beneficiar a todos los actores vinculados a la empresa, ya sean trabajadores, clientes o la sociedad en general, enfatizando, en que la productividad deriva en la mejora de la calidad de vida de las personas y de la organización, y en la importancia del rol del factor humano para lograr incrementos en la productividad.

Diversos autores han intentado explicar los factores que afectan la productividad, los mismos que fueron resumidos y mejorados en el Modelo propuesto por Velásquez (2012), quien propone su estudio en dos contextos: externos e internos. Los primeros son ajenos al control de la empresa y se refieren

tanto al gobierno (reglamentaciones, situación política social y económica) como al entorno (competencia, clientes, medio ambiente y sociedad); y los segundos, pueden ser controlables por la empresa y están vinculados con la gestión administrativa, mano de obra, materiales y suministros, maquinarias y equipos, métodos de trabajo, capital y cultura. En consecuencia, siendo el contexto interno, factible de modificación y oportunidad de mejora, es importante considerar estos determinantes en las variaciones en la productividad.

Otros estudios como los de Uribe (2015), proponen un modelo (véase la Tabla 2) que asume un estrecho vínculo entre Productividad, Salud y Trabajo, enfatizando que estas variables al estar vinculadas deben estudiarse de manera conjunta.

Tabla 2. *Variables relacionadas con la productividad.*

Variables Relacionadas con productividad¹	
Evitación del trabajo	Los empleados no contribuyen con los objetivos organizacionales (renuncia psicológica)
Bienestar emocional	Reacciones de tipo cognitivas afectivas fisiológicas relacionados con manifestaciones de tristeza, preocupación, sueño, energía y salud
Sensibilidad la justicia	Percepción de justicia organizacional
Justicia organizacional interpersonal	Individuos motivados por ser tratados de manera equitativa en relación con el resto de sus compañeros de trabajo
Intención de permanencia	Voluntad concebida y consciente por seguir en la organización
Satisfacción en el trabajo	Percepción del individuo sobre qué tanto el puesto provee de satisfactores esperados
Compromiso organizacional	Capacidad de motivarse uno mismo y persistir ante las frustraciones, controlando impulsos

Involucramiento con el puesto	Estado cognitivo que refleja el grado de identificación psicológica con un puesto
Engagement	Grado de involucramiento emocional e intelectual
Liderazgo	Percepción que se tiene sobre la inteligencia, don de mando y responsabilidad del líder con respecto a un grupo
Comunicación	Nivel de confianza compañerismo y trabajo en equipo que la persona asociada con la comunicación escrita, verbal y no verbal
Cohesión	Unión e integración que se percibe con los compañeros, jefes y subordinados
Satisfacción	Se asocia con la evaluación del reconocimiento, logro de metas y resultados que se derivan del trabajo interacción con compañeros de trabajo
Motivación	Grado en el cual los empleados muestran preocupación por la calidad del trabajo, intentan seguir adelante y se involucran en su trabajo
¹ .Éstas variables deben estudiarse junto con las variables relacionadas con salud las cuales son: el desgaste emocional, la despersonalización, la insatisfacción de logro, los trastornos psicosomáticos, la violencia verbal, la comunicación deteriorada, el maltrato y humillación, la sobrecarga de trabajo, el exceso de supervisión y control.	

Tomado de: Uribe (2014) pág. 99-103.

1.3.2 Incidencia de los factores psicológicos en la productividad.

Como se mencionó en el acápite 1.1.3, la existencia de factores psicosociales con efectos negativos en los ambientes laborales se evidencia en situaciones de tensión en y entre las personas y si estos factores negativos se sostienen en el tiempo conducen a situaciones de estrés en los trabajadores afectando su salud (física, social y psicológica) y por ende sus capacidades y comportamiento.

Al respecto, existen estudios desde el ámbito psicológico, médico y desde la óptica de la gestión del recurso humano, que buscan explicar la causalidad entre el estrés y el rendimiento de los trabajadores. Un primer estudio importante al respecto es el que se recoge en la denominada Ley de Yerkes y Dodson, estudio realizado en 1908 por los psicólogos Robert Yerkes y John Dodson⁴. De acuerdo con Juan Martín (2017), “Lo que realmente esta ley pretende demostrar es que para poder desarrollar cualquier tarea es necesario un cierto nivel de motivación y de estrés o ansiedad. Sin embargo, se determina que, a partir de un cierto nivel óptimo o eficiente de ansiedad, el rendimiento baja de manera importante”, tal como se aprecia en la Figura 6.



Figura 6. Relación entre la presión y el desempeño laboral. Tomado de OIT-SOLVE (2012, p. 33)

Como se aprecia en el Figura 6, la relación entre el nivel de tensión-presión y el desempeño de los trabajadores puede mostrarse en una gráfica como una U invertida. En ella apreciamos como a medida que se incrementa el nivel de presión en las condiciones laborales, estas provocan en los trabajadores una

⁴ <https://psicologiaymente.net/organizaciones/ley-yerkes-dodson> (2/7/2018)

activación que les impulsa a desempeñarse mejor y por ende a ser más productivos, pero este comportamiento tiene un límite de mejor desempeño (que será diferente en cada trabajador en función a su capacidad para manejar estas situaciones de estrés). Superado este límite, si se ejerce mayor presión lo que se conseguirá es afectar al trabajador en sus capacidades de manera negativa, provocando que su desempeño se deteriore.

De este modo, siempre será necesario un nivel de activación que motive a las personas a cumplir con sus funciones, generando un cierto nivel de presión, pero lo que debe aprender a manejarse es que ese nivel no se convierta en situaciones de estrés sostenidas en el tiempo, que provoquen un efecto contrario en el desenvolvimiento de las personas, afectando sus capacidades para la realización de las tareas asignadas y la consecución de los objetivos individuales, grupales y organizacionales.

Por otro lado, podemos citar el modelo de Cooper y Marshall elaborado en 1976 y presentado como una adaptación por Palmer, Cooper y Thomas en el 2001, citado por la OIT (2012), que es un modelo de estrés organizacional. Como se aprecia en la Figura 7, la existencia de factores de riesgo que inciden en el rendimiento del trabajador, causando situaciones de estrés que afectan su salud e impactando en la organización de manera negativa, genera que ésta asuma determinados costos económicos a consecuencia del bajo desempeño de los trabajadores.



Figura 7. Modelo de estrés relacionado con el trabajo de Palmer, Cooper y Thomas del 2001. Tomado de OIT – SOLVE, 2012, p.44

El modelo de Cooper y otros, se centra en la naturaleza y la tipología de las presiones de trabajo y de sus resultados, tanto individuales como organizacionales (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2005; p.44)

En resumen, la existencia de factores de riesgo psicosocial laborales ocasionará en las organizaciones el ausentismo (absentismo), debido a permisos por descansos médicos y/o atenciones de salud, el presentismo (asistencia a trabajar pero con poca o nula concentración), horas extras (por mayor carga laboral), aumento de rotación del personal y renunciadas, prácticas laborales poco seguras, deficiente atención al público con las consecuentes quejas de los usuarios y retrasos en las respuestas, etc.

1.3.3 Incidencia del clima organizacional en la productividad

Nuestra definición de clima organizacional pone énfasis en señalar que es la manera en que los trabajadores perciben una realidad y que es compartida por

las personas de un grupo y de una empresa. Por ello, de acuerdo con lo expresado por Toro (1996), la importancia del clima organizacional radica especialmente, en la forma en que las personas reaccionan frente a la realidad, toman decisiones en relación a ello y no por la realidad misma, sino por el modo como es percibida o se la presentan. Y es que, este modo colectivo de ver la realidad denominado como clima organizacional, resulta importante para comprender las acciones y reacciones del personal, su lealtad, su responsabilidad, rendimiento y productividad, el respeto de las normas y políticas y su compromiso.

De esta forma, el clima organizacional vendría a constituirse en un agente catalizador de los determinantes de la productividad anteriormente mencionados y que, finalmente, favorece o limita toda gestión y por tanto, afecta directamente la productividad de la empresa y por ello, es una de las variables ambientales sobre las que se debe aplicar sistemáticamente la acción de los líderes de la empresa interesados en incrementar la productividad (Toro, 1996).

De acuerdo con Rivas (2013), citando a Gary Dessler, se señala que existen evidencias de acuerdo con los resultados de ciertos estudios, que la forma como el empleado percibe el clima organizacional puede influir en su satisfacción y rendimiento (y en consecuencia en la productividad de la empresa); sin embargo, puntualiza que el clima organizacional puede no afectar a las variables satisfacción y rendimiento en igual forma.

En resumen, los factores que originan la existencia de riesgos psicosociales, su incidencia en la organización y en los trabajadores se recogen en el siguiente mapa conceptual:

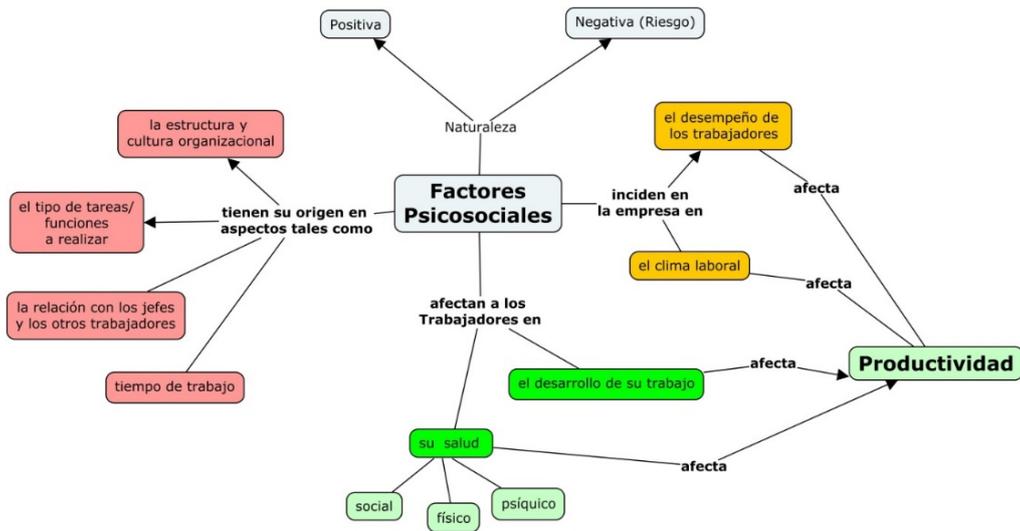


Figura 8. Mapa conceptual de los factores psicosociales.

Nota. Elaboración propia.

Como podemos apreciar en la Figura 8, los factores psicosociales afectan de manera individual (al trabajador), grupal (a los equipos de trabajo) y a toda la organización en su conjunto. Esta incidencia puede ser de naturaleza positiva (protector) o negativa (riesgo) en los niveles de productividad de la empresa, a través de los costos directos e indirectos que dichos efectos puedan generar.

CAPÍTULO II: MARCO LEGAL - SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

2.1 Conceptos: Seguridad y Salud Ocupacional y Riesgos laborales

A lo largo de la historia, la seguridad/protección para el desarrollo de las tareas en el ámbito laboral ha sido una fuente de preocupación y objeto de estudio, de acuerdo con Arias (2012), ya desde los tiempos de los egipcios se utilizaron arneses, sandalias y andamios como implementos de seguridad. Pero, probablemente, su mayor necesidad surgió con la Revolución Industrial y la introducción del uso de máquinas, para mejorar la productividad en las empresas, cuyo uso traía consigo la posibilidad de accidentes que lastimaran a los trabajadores. Desde entonces, lo que se busca es que las empresas provean condiciones adecuadas de seguridad y salud en el ámbito laboral.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha definido la salud ocupacional “como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo⁵.

Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo adoptó en 1981 una política, traducida en el Convenio 155⁶ sobre seguridad y salud de los trabajadores

⁵ Recuperado de <http://so.smsafemode.com/caracteristicas-salud-ocupacional/> (14/7/2018)

⁶ Recuperado de

y medio ambiente de trabajo, que se hizo efectiva en 1983, a través de la cual se establecieron políticas (a nivel nacional y empresarial) que ayuden a los gobiernos y a las empresas a implementar ambientes seguros y saludables de trabajo. Estas políticas se aplicarían a todas las ramas de la actividad económica.

¿Cuáles son los riesgos a los que se exponen los trabajadores en el ámbito laboral?

Un riesgo laboral está asociado a aquellos elementos, condiciones o situaciones que existan en el medio ambiente del trabajo y que pueden significar un probable daño para el trabajador.

Esos riesgos⁷ están referidos a:

- Riesgos **físicos** (ruido, iluminación, vibraciones, temperatura, humedad, etc)
- Riesgos **mecánicos** (trabajos en altura – con o sin protección, caminar por superficies o espacios inseguros – no delimitados, hacer uso de maquinaria y equipamiento que esté defectuoso)
- Riesgos **químicos y biológicos** (usos de sustancias químicas y/o estar en contacto con virus, bacterias, humos, gases, etc.)
- Riesgos **ambientales y de saneamiento** (exposición a contaminación ambiental, aguas contaminadas, desastres naturales)
- Riesgos **ergonómicos** (malas posturas, cargas pesadas, movimientos repetitivos)

http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312300

⁷ Tipos de riesgos laborales <http://www.coordinacionempresarial.com/tipos-de-riesgos-laborales/>
(15/7/2018)

- Riesgos **psicosociales** (vinculados a las condiciones laborales, contenido y realización de las tareas que pueden afectar física, psíquica y socialmente al trabajador)



Figura 9. Tipos de Riesgos Laborales.

Nota. Elaboración propia

2.2 Los objetivos de desarrollo sostenible

El estudio y prevención en materia de Seguridad y Salud ocupacional así como la exposición a riesgos laborales cobra vital importancia cuando estos conceptos se enmarcan dentro de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que se constituyen como un acuerdo definido por los países miembros de las Naciones Unidas desde enero del 2016, para hacer “un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad” (PNUD, 2016)⁸. Los objetivos son los siguientes:

⁸ Para mayor detalle de los ODS ver: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>



Figura 10. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Recuperado de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

En el marco de este trabajo se vincula y destaca el **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico**. Este objetivo busca “estimular el crecimiento económico sostenible mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica...” (PNUD, 2016). En consecuencia, la creación de más puestos de trabajo que permitan proveer a las personas de todo lo necesario para su desarrollo de vida y satisfacción laboral, en el marco de organizaciones empresariales, privadas y públicas, más preparadas y conscientes de su vital función de garantizar a los individuos trabajos decentes que velan por su seguridad y salud, perfeccionamiento, formalidad de las contrataciones, entre otros más; lo que a su vez permita garantizar la mayor productividad y promover la innovación tecnológica.

Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017), ha desarrollado un conjunto de medidas presentadas en un documento de referencia, que buscan ayudar a los países a garantizar la consecución de este objetivo, no sólo con el fin de disminuir el nivel de desempleo existente, que para el 2015 lo anunciaban en un nivel de 240 millones de personas desempleadas en el mundo,

sino también el buscar “promover el crecimiento económico, sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”

Al respecto, en la OIT se han establecido 4 pilares, que contribuyan con la consecución de este ODS sobre el trabajo decente, los cuales son:

- promover el empleo y las empresas,
- garantizar los derechos en el trabajo,
- extender la protección social y
- fomentar el diálogo social,

Siendo la igualdad de género un tema transversal a los otros 4 planteados.

Esos 4 pilares van acompañados de 12 objetivos específicos propuestos, podemos destacar que para fines de este trabajo son relevantes los objetivos específicos 8.5 y 8.8 que establecen lo siguiente:

“8.5 Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y **garantizar un trabajo decente** para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

8.8 Proteger los derechos laborales y **promover un ambiente de trabajo seguro y protegido para todos los trabajadores**, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios” (OIT,2017)⁹

⁹ Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_470340.pdf

Entre las medidas que se requieren adoptar para garantizar un trabajo decente en la OIT se han establecido 4, dos de las cuales toman particular interés para este trabajo:

- “Implementar políticas orientadas a las personas que reduzcan las desigualdades. Éstas incluyen **medidas de protección social y salarial**, el **fortalecimiento de la inspección laboral**, el incremento de la participación de las mujeres en el mercado laboral y la protección de la negociación colectiva.
 - Instaurar políticas para ayudar a las mujeres a entrar en el mercado de trabajo y a beneficiarse de una protección de la maternidad justa y de **políticas de conciliación de la vida familiar y laboral**”.
- (OIT,2017)¹⁰

Las medidas de protección social y salarial, el fortalecimiento de la inspección laboral y las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral son elementos claros de factores psicosociales que se tienen en cuenta en este trabajo de investigación.

Asimismo, en lo concerniente al objetivo 8.8, este se refiere en concreto a la implementación, fortalecimiento y cumplimiento de las normativas en seguridad y salud ocupacional. Al respecto, la OIT señala que los accidentes y enfermedades ocupacionales representan “...un gasto para las empresas de 2,8 billones de dólares anuales – el 4 por ciento del producto interno bruto mundial – en términos de pérdida de tiempo de trabajo, interrupciones de la producción,

¹⁰ Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_470340.pdf (p. 6)

tratamiento de lesiones en el trabajo y enfermedades profesionales, rehabilitación e indemnización” (OIT, 2017)¹¹. Lo que implica un alto costo económico.

Es por ello que, una medida concreta a llevarse a la práctica es “emprender una acción urgente para crear una cultura de prevención global que respete el derecho a un ambiente de trabajo seguro y saludable, y que garantice que los empleadores y los trabajadores conozcan sus derechos y responsabilidades” (OIT, 2017).

Esto genera muchos más esfuerzos por parte de los países para diseñar políticas en seguridad y salud en el trabajo que se alineen con estos objetivos mundiales. Algo de lo que se viene realizando en este tema se enfocará en el siguiente acápite.

2.3 La Seguridad y Salud en el Trabajo en el contexto Mundial – Normas Internacionales

Si bien en términos globales tenemos a organismos como la OIT y la OMS que han implementado políticas que buscan garantizar la seguridad y salud en el trabajo, en el ámbito de sus marcos de acción, y en vinculación con los diferentes organismos públicos nacionales como los ministerios de trabajo y de salud; también existen diferentes organizaciones internacionales que han generado políticas y normativas que están adoptando los países y en concreto el sector empresarial para cumplir con los estándares de espacios laborales saludables.

A continuación, se señalarán aquellas normas más relevantes:

¹¹ Recuperado de : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_470340.pdf (p.9)

- **Normas ISO**

El Organismo Internacional de Normalización (ISO, por su sigla en inglés)¹², busca a través de la normativa creada el establecimiento de estándares de calidad en los diferentes aspectos de la actividad productiva (especificación de productos, servicios y sistemas)

Bajo las normas ISO podemos encontrar los siguientes estándares que están vinculados al aseguramiento de la calidad en temas de seguridad y salud laboral:

- a) **ISO 6385:2004**, establece principios ergonómicos para el diseño de sistemas de trabajo que permitan hacer un trabajo más productivo, con seguridad y bajo estándares de comodidad.
- b) **ISO 10075**; un sistema de normas (en las versiones de 1991, 1996, 2004 y 2017) que presenta principios ergonómicos referidos con la carga mental. En estas normas se hace la distinción entre estrés mental y tensión mental y sus consecuencias, de tal manera que la norma busca que se implementen en las empresas sistemas laborales que eviten la existencia de tensiones mentales.
- c) **ISO 27500:2016**, esta norma busca proporcionarles a los directivos y ejecutivos de las empresas de toda índole los principios, valores y creencias que hagan que las organizaciones se centren en el ser humano y los beneficios y riesgos que pueden tener de no hacerlo, maximizando el bienestar de la organización y mejorando su relación con los clientes.

¹² International Organization for Standardization – ISO (<https://www.iso.org/home.html>).

d) **ISO 45001:2018**, esta norma crea un sistema de gestión de seguridad y salud laboral. De acuerdo con el ISO¹³ citando a la OIT, señala que “más de 7 600 personas mueren cada día por accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo, es decir, más de 2,78 millones cada año”. Esto genera una alta preocupación por los costos en vidas y costos económicos, por lo que este estándar busca proporcionar un marco que ayude a las organizaciones a disminuir estos problemas y mejorar la seguridad en el ámbito laboral y la salud de los trabajadores. Este estándar recoge las normativas que señala la OIT, la OMS y las establecidas por el British Standards Institution (BSI), a través de los sistemas de seguridad y salud ocupacional, OHSAS (por su sigla en inglés) 18001 y 18002.

- **Normas OHSAS 18001:2007**

OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) certifica el cumplimiento de los estándares internacionales que deberá cumplir la empresa en la evaluación de su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y que son elaboradas por el BSI.

Las principales áreas clave del Sistema de Gestión de la norma OHSAS 18001 son:

- Planificar para identificar, evaluar y controlar riesgos.
- El programa para gestionar OHSAS 18001.
- Estructura y responsabilidad.

¹³ <https://www.iso.org/iso-45001-occupational-health-and-safety.html>

- Formación, concienciación y competencia.
- Participación y comunicación. Control de funcionamiento.
- Preparación y respuestas ante emergencias.
- Medición, mejora del rendimiento y supervisión¹⁴.

"Cuando se lleva a cabo una evaluación de riesgos laborales se realiza un análisis de los equipos de trabajo. Se verifican los sistemas de emergencia y los sistemas de alimentación eléctrica. O los riesgos psicosociales producidos por la interacción entre personas. Además de la correcta o incorrecta adaptación a los puestos laborales de trabajadores y las características físicas de cada persona. En ningún supuesto se realiza una evaluación de las características personales de los empleados que ocupan cada puesto de trabajo."¹⁵

Si se hace una buena implementación de las OHSAS 18001, le permitirá a la organización, identificar los riesgos y establecer controles, reduciendo el número de accidentes laborales y así incrementar la productividad, disminuir costos y ser más eficiente en el tiempo. Con ello, se tendrán colaboradores motivados y comprometidos, con mejores condiciones laborales y una mejor calidad de vida. La OHSAS 18002 establece las directrices de implementación de las OHSAS 18001 y la OHSAS 18003 establece criterios de auditoría para de los sistemas de gestión de la seguridad y salud ocupacional¹⁶. Como se indicó más arriba al haberse publicado este año la norma ISO 45001, las normas OHSAS 18001 migrarán a esta nueva plataforma.

¹⁴ <https://www.nueva-iso-45001.com/2015/10/que-es-ohsas-18001-de-2007/>

¹⁵ <https://www.isotools.com.mx/prevencion-riesgos-laborales-ohsas-18001/>

¹⁶ BSI, <https://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety/>

2.4 La Seguridad y Salud en el Trabajo en la Legislación Peruana

La Constitución Política del Perú reconoce la salud como un derecho fundamental de la persona, señalando en el Artículo 7° que: "Todos tienen derecho a la protección de su salud, la del medio familiar y la de la comunidad, así como el deber de contribuir a su promoción y defensa. La persona incapacitada para velar por sí misma a causa de una deficiencia física o mental tiene derecho al respeto de su dignidad y a un régimen legal de protección, atención, readaptación y seguridad"¹⁷. Asimismo, en el Artículo 10° se garantiza la Seguridad Social que da protección frente a contingencias en el ámbito laboral.

En ese sentido, se debe garantizar en el ámbito laboral el derecho a la salud y por lo tanto intervenir en él para corregir todo aquello que pueda significar un riesgo que afecte la salud de los trabajadores. Para ello es necesario identificar los riesgos a los que se exponen los trabajadores y establecer políticas de corrección y prevención para generar ambientes laborales seguros y saludables, que contribuyan con la satisfacción laboral de los colaboradores, la mayor productividad de las empresas y el bienestar social.

En el Perú, esto último ha sido una materia pendiente por mucho tiempo. Si bien las empresas industriales, mineras y de construcción han venido trabajando desde mucho tiempo atrás bajo normas de supervisión de seguridad

¹⁷ <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>

ocupacional, establecidas desde la creación en 1940 del Departamento de Higiene Industrial en el Ministerio de Salud Pública, Trabajo y Promoción Social¹⁸, esto no se hacía extensivo para todas las empresas en el país.

Por lo que cada vez más se ha hecho necesario contar con políticas nacionales y normas que garanticen la protección de la salud y la seguridad laboral para todo el ámbito empresarial peruano, siendo todavía la contratación informal uno de los problemas que aqueja al mercado laboral.

Al respecto, también es significativo señalar que, en el año 2004, en el marco de la Comunidad Andina se adoptó la Decisión 584¹⁹, que sustituyó a la Decisión 547, que establece el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. En dicho acuerdo se señala: “que es conveniente aprobar un instrumento en el que se establezcan las normas fundamentales en materia de seguridad y salud en el trabajo que sirva de base para la gradual y progresiva armonización de las leyes y los reglamentos que regulen las situaciones particulares de las actividades laborales que se desarrollan en cada uno de los Países Miembros”.

Esta decisión se convierte en un compromiso y exigencia para nuestro país, proponiéndose en el 2011 una Ley que garantice dicho cumplimiento y que permita la creación de un Sistema de Seguridad y Salud laboral en el Perú, la misma que se materializó en la Ley N° 29783 y en el Decreto Supremo D.S. N° 005-2012-TR, que define su reglamento y las modificatorias²⁰ dadas en los

¹⁸ <http://www.ins.gob.pe/insvirtual/images/artrevista/pdf/rpmesp2012.v29.n2.a21.pdf> (p.285)

¹⁹ Ver en http://www.mintra.gob.pe/migrante/pdf/decision_584.pdf (p.2).

²⁰ Modificatoria a la Ley 29783 dada por la Ley 30222 (2014) y la Ley 29901 (2012). Modificatoria del Reglamento de la Ley, DS 005-2012-TR, dado por los decretos supremos: DS N°014-2013-TR, DS N° 006-2014-TR y DS N°012-2014-TR. Asimismo, el DS N° 005-2012-TR

últimos años. Antes de esto, se emitió la Resolución Ministerial N° 375-2008-TR, Norma Básica de Ergonomía y de Procedimiento y de Evaluación de Riesgo Disergonómico, que en el Título II, numeral 3.7 define el concepto de Factores de Riesgo Biopsicosocial²¹.

2.4.1 Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

Con la promulgación de la Ley, en el 2011 y su Reglamento en el 2012, se ha buscado crear las condiciones en el ámbito laboral para que el trabajador pueda desarrollar su labor eficientemente y sin riesgos, evitando sucesos y daños que puedan afectar su salud e integridad, el patrimonio de la entidad y medio ambiente, y propiciando así la elevación de la calidad de vida del trabajador y su familia y la estabilidad social.²²

(Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo y las resoluciones ministeriales: RM 050-2013-TR (aprobación de formatos a usarse). RM 085-2013-TR (Registro SST para Mypes).

²¹ Factores de Riesgo Biopsicosociales: “Se llaman así, a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con el ambiente, la organización, el contenido del trabajo y la realización de las tareas, y que afectan el bienestar o a la salud (física, psíquica y social) del trabajador, así como al desarrollo del trabajo”. R.M. 375-2008-TR, numeral 3.7. Recuperado de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/982841B4C16586CD05257E280058419A/\\$FILE/4_RESOLUCION_MINISTERIAL_375_30_11_2008.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/982841B4C16586CD05257E280058419A/$FILE/4_RESOLUCION_MINISTERIAL_375_30_11_2008.pdf)

²² Presentación General del Reglamento de la Ley N° 29783 sobre Seguridad y Salud en el Trabajo ante el Congreso de la República en julio de 2012 (p.3), a cargo de la Dirección General de Derechos Fundamentales y Seguridad y Salud en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.



Figura 11. Principios de la Seguridad y Salud en el Trabajo considerados en la Ley 29783.

Nota. Elaboración propia.

Al respecto, en el Artículo 1° de la mencionada ley se declara lo siguiente:

"La Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene como objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país. Para ello, cuenta con el deber de prevención de los empleadores, el rol de fiscalización y control del Estado y la participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales, quienes, a través del diálogo social, velan por la promoción, difusión y cumplimiento de la normativa sobre la materia"²³. En la Figura 11, podemos observar todos los principios que enmarcan la naturaleza de la Ley.

Es importante resaltar que los colaboradores de la empresa tienen derecho a que el empleador y el Estado les garanticen que las condiciones de trabajo sean óptimas, tal como se señala en el Principio I, referido a la prevención:

"El empleador garantiza, en el centro de trabajo, el establecimiento de los medios y condiciones que protejan la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores, y de aquellos que, no teniendo vínculo laboral, prestan

²³ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Recuperado de http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/dgt/compendio/22062018_CP_2018.pdf (p.699)

servicios o se encuentran dentro del ámbito del centro de labores. Debe considerar factores sociales, laborales y biológicos, diferenciados en función del sexo, incorporando la dimensión de género en la evaluación y prevención de los riesgos en la salud laboral."²⁴

Un elemento importante que señala la Ley es el rol que le da al empresariado, brindando la responsabilidad al empleador de liderar el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, así como garantizar su compromiso con esta actividad para velar por la prevención en la organización (art. 26²⁵).

Para el mejor actuar de las empresas y cumplir con los principios y fines establecidos, la Ley establece que cada empresa debe contar con una política en SST, el reglamento interno de SST, la conformación de un comité paritario de SST, la designación/elección de un supervisor de SST y la creación del servicio de SST, como unidad con fines preventivos.

Con respecto a la identificación y prevención de factores, la Ley no es explícita en definir cada uno de ellos; sin embargo, los menciona cuando hace referencia a la investigación de los accidentes, enfermedades e incidentes (art. 42) y luego, con la identificación de los factores de riesgo, donde ya se puede apreciar la necesidad de identificar los riesgos psicosociales al señalar que se deben precisar las causas básicas de los accidentes, enfermedades e incidentes y señalando que éstas pueden ser factores personales y factores de trabajo.

²⁴ Ídem (p.697)

²⁵ Ídem (p.711)

Asimismo, los factores psicosociales también forman parte de cumplimiento obligatorio en nuestra Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo expresado en los siguientes artículos:

En el Artículo 56²⁶ se declara:

“El empleador prevé que la exposición a los agentes físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales concurrentes en el centro de trabajo no generen daños en la salud de los trabajadores.”

En el Artículo 65²⁷ se declara:

"En las evaluaciones del plan integral de prevención de riesgos, se tiene en cuenta los factores de riesgo que puedan incidir en las funciones de procreación de los trabajadores; en particular, por la exposición a los agentes físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales, con el fin de adoptar las medidas preventivas necesarias."

La Ley de SST promueve una cultura a la prevención de riesgos laborales, en general, y en particular incorpora la identificación de riesgos psicosociales para su prevención y corrección como exigencia para las empresas de todo el Perú en cumplir estas normativas para asegurar el bienestar de todos sus colaboradores.

Para la implementación de un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional se requiere de la participación de diferentes actores, desde el ámbito público, las empresas y los trabajadores.

Desde el ámbito público, las principales instituciones en el Perú que son competentes en materia de seguridad y salud en el trabajo son:

²⁶ Ídem (p.721)

²⁷ Ídem (p.723)

- a) El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) a través de
- Dirección General de Derechos Fundamentales y Seguridad y Salud en el Trabajo (DGDFSST) mediante la Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo, y la
 - Dirección General de Políticas de Inspección de Trabajo, Ambas bajo la supervisión del Viceministerio de Trabajo.
 - Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), adscrito al MTPE.
- b) El Ministerio de Salud, a través de la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública en coordinación con el Instituto Nacional de Salud a través del Centro de Salud Ocupacional y Protección del Ambiente para la Salud (CENSOPAS).
- c) Adicionalmente, y por las competencias específicas en materia de atención de la salud, el seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR), seguros de salud y pensiones, se tiene: al Seguro Social del Perú (EsSalud), la Oficina de Normalización Previsional (ONP), la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y al Congreso de la República, mediante las comisiones de competencia en estos temas.
- d) Con respecto a EsSalud, se crearon en 1997 los Centros de Prevención de Riesgos del Trabajo (CEPRIT), cuya labor es brindar servicios especializados, con equipos multidisciplinarios, para fomentar una adecuada gestión de seguridad y salud en el trabajo²⁸.

²⁸ <http://www.essalud.gob.pe/centro-de-prevencion-de-riesgo-del-trabajo/>

2.4.2 Estadística sobre Seguridad y Salud en el Trabajo

Para un adecuado seguimiento del cumplimiento de las políticas, objetivos y acciones implementadas por las empresas en términos de seguridad y salud ocupacional, se requiere el registro de las ocurrencias de accidentes de trabajo, incidentes y enfermedades ocupacionales. En este sentido, la Ley 29783 y su reglamento, establecen desde el año 2013²⁹, la obligatoriedad de generar reportes y registrarlos en el Sistema de Información para el Registro Único de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Ocupacionales (SAT) bajo responsabilidad del Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, de acuerdo con el formato establecido en la mencionada norma y cuyo diseño se puede consultar en el siguiente enlace: http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2013-03-15_050-2013-TR_2843.pdf (pp. 7-10)

Sin embargo, aún la información publicada por el Ministerio (<http://www2.trabajo.gob.pe/estadisticas/estadisticas-accidentes-de-trabajo/>) resulta ser precaria para un análisis estadístico consistente, debido a que no se cuenta con información para todas las regiones y sectores ocupacionales, siendo esta una tarea pendiente del Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Perú.

²⁹ RM 050-2013-TR. http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2013-03-15_050-2013-TR_2843.pdf

CAPÍTULO III: SOBRE LA ENTIDAD FINANCIERA

3.1 Descripción de la empresa

Es una entidad financiera, regulada por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS), con presencia en Europa y en América, cuya mayor actividad se centra en el otorgamiento de créditos vehiculares y se encuentra en proceso de expansión.

3.2 Dimensiones de la Organización

3.2.1 Valores de la Organización

Sus comportamientos se basan en 3 valores:



Figura 12. Valores de la entidad Financiera en estudio.

Nota. Elaboración propia.

3.2.2 Misión

“Nuestra misión es contribuir al progreso de las personas y de las empresas”.

3.2.3 Visión

“Nuestra visión es ser el mejor la mejor entidad financiera, ganándonos la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad”.

3.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa está conformada por 5 Gerencias Centrales, las cuales reportan directamente a la Gerencia General de la entidad financiera, se evidencia esta información en el organigrama de la empresa.



Figura 133. Organigrama de la entidad financiera.

Elaboración propia.

3.4 Indicadores de Gestión del Talento

La población de esta entidad financiera es de 155 colaboradores, de los cuales 60 personas son contratadas en planilla y 95 personas son por contrato tercerizado, donde el 54% son hombres y el 46% son mujeres, tal y como se visualiza en la imagen.

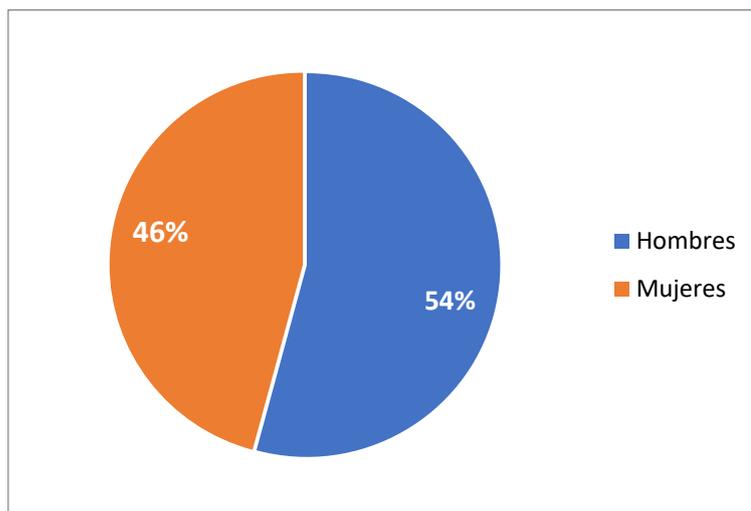


Figura 144. Participación de Hombre y Mujeres en la entidad financiera.

Nota. Elaboración propia.

Se puede apreciar que, en la distribución del personal por puesto de trabajo, los ejecutivos comerciales ocupan el 48% de toda la población de la empresa, los analistas con un 21%, los asistentes con un 12%, los jefes con un 10%, los coordinadores con un 5% y los gerentes con un 4%.

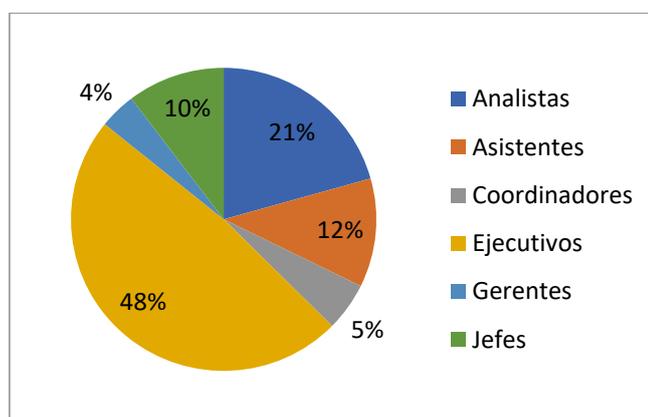


Figura 155. Distribución por puesto de trabajos de la entidad financiera.

Nota. Elaboración propia.

En la siguiente Figura 16 se presenta la distribución de personal por tipo generacional en la entidad financiera, donde los millenials ocupan más de la mitad

de la empresa con un 64%, luego la generación X con un 28%, los baby boomers con un 6% y la generación Z con un 2%.

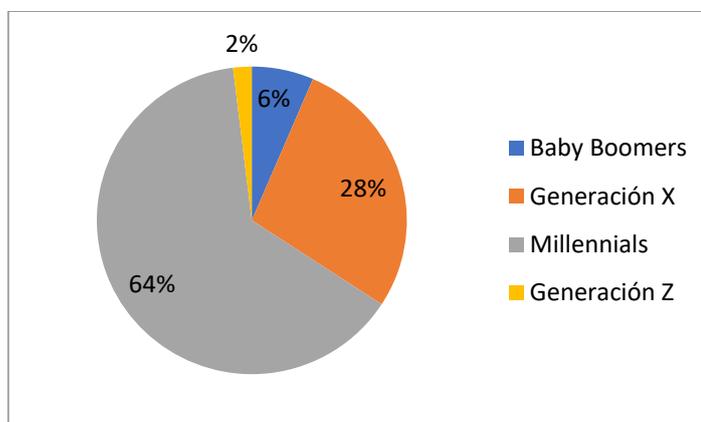


Figura 166. Distribución generacional de la entidad financiera.

Nota. Elaboración propia.

3.5 Seguridad y Salud en el Trabajo

La entidad financiera cuenta con un Comité de SST el cual vela por la Seguridad y la Salud en el Trabajo de todos sus colaboradores, comprendiendo además a las personas que, sin tener vínculo laboral, prestan servicios dentro de sus instalaciones, usuarios y visitantes. Por lo cual establece el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo – RISST³⁰, cuya composición está fijada en artículos, los cuales son parte del sistema de gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo de esta empresa.

El objetivo es promover una cultura de prevención de riesgos laborales en torno a la Empresa, implementando medidas que tiendan a evitar los accidentes de este tipo o en su defecto minimizarlos, incentivando la participación de los

³⁰ Entidad Financiera (2017). Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.

trabajadores a fin de fortalecer las condiciones de seguridad para salvaguardar la integridad física y bienestar de los colaboradores.

3.5.1 Liderazgo y Compromiso

La Empresa manifiesta su respaldo a las actividades en materia de seguridad y salud en el trabajo. Asimismo, reafirma su compromiso de proveer y mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable en concordancia con las buenas prácticas y el cumplimiento de las normas aplicables sobre esta materia.

La Empresa mediante la implementación de los requerimientos establecidos en la legislación actual vigente, se compromete con:

- a) Proveer los medios, mecanismos y recursos necesarios para mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable; y la eliminación de los peligros y riesgos en sus instalaciones.
- b) Establecer sistemas de trabajo seguros y programas de seguridad y salud en el trabajo definidos, y medir su desempeño, adoptando las medidas preventivas y correctivas para eliminar los peligros y riesgos asociados al trabajo en las instalaciones de la Empresa; y efectuar las mejoras continuas al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- c) Operar y desarrollar sus actividades laborales de acuerdo con las disposiciones y normatividad que regulan la Seguridad y Salud en el Trabajo en el régimen laboral de la actividad privada.
- d) Investigar las causas de los accidentes de trabajo, enfermedades profesionales u ocupacionales, e incidentes peligrosos que se

produzcan en las instalaciones de La Empresa; y desarrollar las acciones preventivas y correctivas en forma efectiva.

- e) Fomentar una cultura de prevención de los riesgos laborales para lo cual se inducirá, entrenará, capacitará y formará a sus trabajadores en el desempeño seguro y productivo de sus actividades y trabajos.
- f) Exigir que los proveedores y contratistas cumplan con todas las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.

3.5.2 Política de Seguridad y Salud en el Trabajo³¹

La Empresa se compromete a difundir su Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, entre todos sus colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, visitantes y demás partes interesadas.

Asimismo, se obliga a desarrollar una gestión organizacional alineada con una cultura de prevención de riesgos laborales y conservación del medio ambiente, teniendo como objetivo promover el bienestar de sus colaboradores, a través del desarrollo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, por lo cual tiene como política:

- a) Fomentar y garantizar la protección, seguridad y salud ocupacional de todos los colaboradores de la organización mediante la prevención de riesgos ocupacionales asociados al desarrollo de nuestras actividades.
- b) Promover la participación de todos los colaboradores con sentido de conciencia y responsabilidad en la promoción y participación, dentro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

³¹ Entidad Financiera (2017). Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.

- c) Cumplir con las normas legales en torno a la Seguridad y Salud en el Trabajo, así como otros compromisos asumidos por la organización en coherencia con las normativas vigentes.
- d) Desarrollar programas de formación, capacitación y sensibilización para mejorar el nivel de conciencia y autocuidado respecto a la seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, en el entorno laboral.
- e) Incorporar iniciativas orientadas hacia la protección ambiental a favor de un desarrollo sostenible, entre el medio ambiente y nuestras actividades.
- f) Revisar y medir periódicamente el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, tomando las acciones correctivas correspondientes, para asegurar una mejora continua.

Cabe señalar que esta política aplica a las diferentes instalaciones y centros de labores de la entidad financiera, se divulga en los diferentes niveles de la organización y se mantiene publicada a las partes y grupos de interés, tales como colaboradores, contratistas, proveedores y visitantes.

3.5.3 Organigrama SST

El presente organigrama es la representación gráfica de la estructura del comité de Seguridad y Salud en el trabajo.



Figura 17. Organigrama del Comité de SST. Elaboración propia.

3.5.4 Estándares de SST

3.5.4.1 Conducta del Personal

- a) El personal está prohibido de correr, originar o participar en pleitos o conductas similares que puedan poner en peligro su propia integridad física o la de cualquier otra persona.
- b) El personal está prohibido de ingerir alimentos y bebidas en condiciones tales que puedan ocasionar daños a los documentos y equipos de propiedad de La Empresa y/o causar accidentes a los trabajadores.
- c) Mantener en buen estado de conservación, limpios y ordenados todos los lugares destinados al trabajo o previstos para el tránsito de los trabajadores o utilizados para las instalaciones sanitarias y demás instalaciones comunes que se pongan a disposición de los trabajadores, así como el equipo de todos ellos, siendo responsable cada trabajador del espacio físico que tiene asignado.

- d) Cumplir las exigencias de seguridad que se establecen en el presente Reglamento y aquellas que derivan de la identificación de Peligros y evaluación de Riesgos, tales como, respeto a las señalizaciones de seguridad, participación en las capacitaciones, simulacros y otras actividades planificadas.
- e) Las mujeres trabajadoras en período de gestación o lactancia no deberán exponerse a riesgos que afecten su salud o que puedan ocasionar el desarrollo anormal del feto o del recién nacido, derivado de exposiciones a agentes físicos, químicos, biológicos y/o ergonómicos.
- f) Las trabajadoras deberán comunicar a la empresa inmediatamente sobre su estado de gestación, para que se puedan tomar las medidas preventivas necesarias en cada uno de los casos.
- g) Las mujeres gestantes o en período de lactancia están prohibidas de cargar pesos mayores de 5 kg.

3.5.4.2 Ergonomía

- a) El personal debe adoptar una posición relajada y erguida. Evitar inclinarse hacia adelante o hacia atrás. La zona lumbar debe quedar cómodamente apoyada al espaldar del asiento, con las articulaciones en posición neutra o descansada y estar cambiando de posición para disminuir la tensión muscular y lesiones osteomusculares.
- b) Mantener los brazos pegados al cuerpo, con ello se consigue reducir la tensión en los brazos y espalda.

- c) Regular la altura de la silla o de la superficie de trabajo, de forma que los antebrazos queden paralelos al suelo y las muñecas no se doblen.
- d) Se debe alternar entre la posición parado y sentado cada vez que lo crea conveniente.
- e) Mantener el orden y la limpieza en el espacio destinado al trabajo para así tener al alcance de las manos y poder disponer de manera más cómoda los equipos y elementos de trabajo necesarios.
- f) No ubicar cajas, papelería u otros tipos de elementos debajo de escritorios, o mesa de trabajo, puesto que esta situación limita el acercamiento al plano de trabajo e incrementa la fatiga.
- g) Asegurarse de que su plano de trabajo no esté a un nivel demasiado alto o bajo. La altura del escritorio o mesa de trabajo debe permitir el suficiente espacio para acomodar las piernas, de modo de facilitar los ajustes de la postura para el trabajador sentado.

3.5.4.3 Condiciones de ambientales en el lugar de trabajo

- a) Ventilación: las ventilaciones en los ambientes de trabajo se mantendrán, por medios naturales o artificiales, la renovación adecuada de aire de acuerdo con el número de trabajadores y la naturaleza de su labor, como se especifica en la norma: RM N° 375-2008TR Norma básica de Ergonomía y de Procedimiento de Evaluación de Riesgo Disergonómico.
- b) Temperatura: las temperaturas en todos los ambientes de trabajo durante las horas de trabajo se mantendrán a un nivel que no produzca daño a la salud de los trabajadores sean por medios naturales o

artificiales. Se aplicará para la medición y control lo establecido en la norma: RM N° 375-2008-TR.

- c) Iluminación: la iluminación de los ambientes de trabajo deberá ser en su prioridad de tipo natural complementándose en los casos necesarios con iluminación artificial, debiendo ser considerada al momento de diseñar los ambientes del puesto de trabajo, según lo establecido en la norma: RM N° 375-2008-TR.
- d) Ruido: cada oficina debe mantener un ambiente calmado y poco ruidoso, evitando la música estridente o ruidos que pudieran generar desorden y/o caos. Cuando por la naturaleza del trabajo se produzca ruido, este no deberá exceder el tiempo ni los valores límites permisibles especificados en la siguiente tabla.

Tabla 3. Nivel de Ruido.

NIVEL DE RUIDO	TIEMPO DE EXPOSICIÓN
80 decibeles	24 horas/día
82 decibeles	16 horas/ día
83 decibeles	12 horas/día
85 decibeles	8 horas/día
88 decibeles	4 horas/día
91 decibeles	2 horas/día
94 decibeles	1 hora/día

Tomado RM N° 375-2008-TR Norma básica de Ergonomía y de Procedimiento de Evaluación de Riesgo Disergonómico.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Medición de los factores psicosociales

Diversas instituciones, organizaciones internacionales y entidades gubernamentales vinculadas con el estudio del trabajo, salud, seguridad social, desarrollo económico entre otros, han desarrollado diferentes herramientas para identificar y medir los factores psicosociales, empleando cuestionarios, plataformas en línea y directrices para la medición y gestión de los niveles de estrés y los riesgos psicosociales, tanto a nivel individual como colectivo. Estos instrumentos se caracterizan por su diversidad en los criterios y dimensiones empleadas y por haber sido aplicados y adaptados para la realidad europea en su mayor parte.

Cabe precisar que todos estos instrumentos tienen en común el brindar una metodología coherente de pasos a seguir y bien articulada para su aplicación, de tal modo que con sus resultados puedan tomarse las acciones necesarias de prevención.

En la publicación de la OIT, *Estrés en el trabajo: Un Reto Colectivo* (2016) puede encontrarse un inventario de esas diferentes herramientas de evaluación. En esta publicación se recogen 32 instrumentos de medición para evaluar los riesgos psicosociales y el estrés relacionado con el trabajo y el

Burnout, como, por ejemplo, el Cuestionario del Contenido del Trabajo – JCQ de Karasek y otros, en sus versiones de 1985 y 1998 y el Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPSoQ) de Kristensen y otros, del 2002 y 2005³².

Asimismo, en esa publicación encontramos referencias de 44 herramientas³³ para la evaluación, la gestión y la prevención de los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo, tales como:

- a) FPSICO 3.1, que es una plataforma en línea, desarrollada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) de España;
- b) ISTAS21, cuestionario y guía, desarrollada por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS) español; y
- c) la herramienta (paquete de formación) brindada por la OIT denominada SOLVE: Integrando la Promoción de Salud a la Políticas de SST en el lugar de trabajo.

Los diseños de metodología propuestos en Latinoamérica son muy pocos; de acuerdo con un estudio realizado por Pando, Varillas, Aranda y Elizalde (2016), encontramos herramientas elaboradas en:

- a) En México, en 1986: Guía de Identificación de Factores Psicosociales, del Instituto Mexicano del Seguro Social,
- b) En Colombia, en 2010: Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, del Ministerio de la Protección Social.

³² OIT, Estrés en el Trabajo: Un Reto Colectivo (2016, pp. 40 – 41).

³³ *Ibid.* (2016, pp. 40 – 41).

Mientras que, países como Chile, Argentina, Venezuela, Colombia y Brasil han adaptado y validado el ISTAS21 para la realización de sus estimaciones.

Para el caso peruano esta encuesta aún se encuentra en proceso de validación por el CENSOPAS (Centro Nacional de Salud Ocupacional y Protección del Medio Ambiente del Instituto Nacional de Salud), que es el ente encargado por el Ministerio de Salud (MINSA) para estos fines. No obstante ello, dado que la Ley de SST exige que las empresas realicen un monitoreo psicosocial y elaboren planes de acción, para su medición se hace necesario recurrir a referencias de buenas prácticas internacionales, por lo que la mayoría de las mediciones que se están realizando en el país, de acuerdo a algunas consultas efectuadas, se hacen con el Cuestionario ISTAS21.

4.1.1 Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ) adaptado (ISTAS21-CoPsoQ)

Como se mencionó en el acápite anterior, existen metodologías para la medición de los factores psicosociales (y su exposición al riesgo psicosocial) en los ambientes de trabajo, las cuales han sido validadas en sus zonas de referencia y algunas de ellas han sido adaptadas a otras zonas.

Este es el caso del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPSOQ), elaborado en el año 2000, por el Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca y que fue adaptado y validado por el Instituto Sindical, Trabajo, Ambiente y Salud de España en el año 2005 (Moncada, Llorens, Navarro, y Kristensen, 2005), aplicado en la población de Navarra.

Es importante mencionar que este cuestionario no evalúa al individuo, sino su percepción de las condiciones de trabajo. De acuerdo con Moncada *et al* (2005), el INSHT de España en los documentos NTP 603 (2001) y 703 (2005), entre las principales características de este cuestionario se tienen a las siguientes:

- a. Es un cuestionario de aplicación individual y anónimo que ofrece garantías de protección de confidencialidad de la información y las preguntas pueden ser adaptadas para evitar la identificación de los trabajadores.
- b. Se presenta en 3 versiones: larga (para investigación), media (para la evaluación de los riesgos en empresas con 25 o más trabajadores) y corta (recomendado para aquellas empresas que tienen hasta 25 trabajadores o cuando se requiera para uso de autoevaluación).
- c. Es aplicable al trabajo en cualquier actividad económica. El uso de la metodología es pública y gratuita.
- d. El marco conceptual está basado en el modelo demanda-control-apoyo social de Karasek, Theorell, Johnson y Hall. Asimismo, toma en cuenta el modelo esfuerzo recompensa de Siegrist y la explicación teórica sociológica del trabajo sobre la doble presencia.
- e. Combina los métodos cualitativos (entrevistas) y cuantitativos (cuestionario) y la integración de los resultados obtenidos en ambas mediciones.
- f. Se establecen 5 grupos de factores de riesgo psicosocial con un determinado número de dimensiones psicosociales, que dependerá de la versión que se trabaje – media o corta (ver Tabla 5), que evidencian que pueden perjudicar o favorecer la salud de los trabajadores:

- i. Exigencias psicológicas, se refiere a las demandas de trabajo que implica para los colaboradores, tales como: cantidad de trabajo, presión de tiempo, interrupciones imprevistas, nivel de atención, manejo de las emociones, etc.
- ii. Trabajo activo y posibilidades de desarrollo, mide factores como la influencia en el trabajo (margen de decisión y autonomía sobre el contenido y las condiciones de trabajo), oportunidad para el desarrollo de las habilidades, control del tiempo y la conciliación de la vida laboral y familiar, el sentido del trabajo (la importancia del rol a realizar, visto incluso fuera del ámbito de la empresa) y la identificación del trabajador con la empresa.
- iii. Relaciones sociales (apoyo social) en la empresa y liderazgo, este factor incluye la importancia de contar con información oportuna para la previsibilidad del trabajador para su adaptación a los cambios, clara definición del puesto de trabajo y los conflictos de rol que pueden presentarse; el feedback que se le da, la calidad de liderazgo (de la dirección) en asegurar el desarrollo del personal, la motivación el bienestar que se brinde, realizando una gestión de personal justa y responsable, la posibilidad de relacionarse socialmente en el trabajo y el sentimiento de grupo.
- iv. Compensaciones, las dimensiones están referidas a la inseguridad en el trabajo, la precariedad contractual, cambios en las condiciones laborales, niveles remunerativos y la estima representa una

compensación psicológica por el trabajo realizado (reconocimiento de los jefes, recibir el apoyo necesario y un trato justo).

- v. Doble presencia, este factor se mide sobre todo en la actividad realizada por las mujeres y se refiere a la sincronía en el hacer, en el mismo tiempo y espacio, la labor productiva y las labores familiares - domésticas.
- g. Para cada dimensión psicosocial las puntuaciones son estandarizadas (oscilan del 0 al 100%; ver Tabla 6).
- h. Se establece la proporción de trabajadores en cada tercil, los que son diferenciados por medio de colores de exposición psicosocial. Este análisis permite la localización del problema y facilita la elección y propuesta de mejora adecuada a cada organización.
- i. Validez y fiabilidad contrastada.

Tabla 4. Dimensiones psicosociales en el cuestionario de Copenhague adaptado (ISTAS21).

Grupo de Factores de Riesgo Psicosocial	Dimensiones Psicosociales			
	Versión			
	Media	N° Preguntas	Corta	N° Preguntas
Exigencias Psicológicas	Exigencias cuantitativas	4	Exigencias psicológicas	6
	Exigencias cognitivas	4		
	Exigencias emocionales	3		
	Exigencias de esconder emociones	2		
	Exigencias sensoriales	4		
Trabajo Activo y Posibilidad de Desarrollo	Influencia en el trabajo	4	Trabajo activo y posibilidad de desarrollo	10
	Posibilidades de desarrollo	4		
	Control sobre el tiempo de trabajo	4		
	Sentido de la atarea	3		
	Integración en la empresa	4		
Relaciones Sociales en la Empresa y Liderazgo	Previsibilidad	2	Apoyo social y calidad de liderazgo	10
	Claridad del rol	4		
	Conflicto del rol	4		
	Calidad de liderazgo	4		
	Refuerzo	2		
	Apoyo social	4		
	Posibilidades de relación social	2		
	Sentimiento de grupo	3		
Compensaciones	Inseguridad	4	Inseguridad	4
	Estima	4	Estima	4
Doble Presencia	Doble presencia	4	Doble presencia	4
	Total	73	Total	38

Nota. Tomado de: Generalitat de Catalunya, España (p. 156)

El cuestionario en el caso de la versión media considera 21 dimensiones de factores psicosociales (de allí su denominación como ISTAS21) medidos a través de 73 preguntas. En el caso de la versión corta del cuestionario, éste incluye 6 dimensiones evaluadas a través de 38 preguntas.

Las puntuaciones de las dimensiones, para la versión corta, se establecen de acuerdo con la Tabla 5.

Tabla 5. Puntuaciones de las dimensiones psicosociales, Cuestionario ISTAS21.

Apartado	Dimensión Psicosocial	Puntuación / Rangos		
		Verde	Amarillo	Rojo
1	Exigencias psicológicas	0 a 7	8 a 10	11 a 24
2	Trabajo activo y posibilidades de desarrollo	40 a 26	25 a 21	20 a 0
3	Inseguridad	0 a 1	2 a 5	6 a 16
4	Apoyo social y calidad de liderazgo	40 a 29	28 a 24	23 a 0
5	Doble presencia	0 a 3	4 a 6	7 a 16
6	Estima	16 a 13	12 a 11	10 a 0

Nota. Tomado de ISTAS. (2003). Método ISTAS21 CoPSoQ (p.12)

Donde cada rango, mostrado por colores, representa un tercio de la puntuación obtenida por la población encuestada y su significado es interpretado del siguiente modo:

- i. **Verde**, representa un nivel de exposición psicosocial que es favorable para la salud del trabajador.
- ii. **Amarillo**, representa un nivel de exposición psicosocial intermedio.
- iii. **Rojo**, representa un nivel de exposición más desfavorable para la salud.

Una vez realizadas las mediciones, éstas se agrupan y se puede conocer en qué porcentaje esas respuestas evidencian el nivel de exposición por cada factor

psicosocial; de esta manera, estos cálculos se convierten en una herramienta para la toma de decisiones tanto para especialistas de gestión humana como para las gerencias y la alta dirección de las empresas. Adicionalmente, esta herramienta permite definir políticas y acciones de corrección y mejora respecto de aquellos factores que afectan la salud de los trabajadores, así como promover aquellos que estimulen un mejor estado de salud o bienestar.

4.1.2 Resultados obtenidos

La entidad financiera en abril del año 2018 realizó su primera encuesta de Riesgo Psicosocial (presencial)³⁴, bajo la medición del método CoPsoQ - ISTAS21, versión corta. La encuesta considera un cuestionario de respuesta individual y anónima de 38 preguntas (Anexo A).

Esta encuesta se realizó en cumplimiento a lo establecido en la Ley N° 29783 “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo”, el D.S. 005 2012 TR “Reglamento de la Ley N° 29783” y R.M. 050-2013-TR.

El cuestionario fue aplicado a 110 colaboradores (de los 155 existentes a ese momento) de todas las áreas de la empresa. La encuesta presenta seis dimensiones que miden individualmente los niveles de riesgos psicosocial, que son: Exigencias Psicológicas, Trabajo Activo / Desarrollo, Inseguridad en el trabajo, Apoyo Social / Liderazgo, Doble Presencia y Estima. Asimismo, los resultados se expresan en rangos por colores de acuerdo con lo señalado anteriormente.

³⁴ La medición fue realizada por la Lic. Ps. Janet Alva Ormeño, para el cumplimiento de lo requerido por la Ley N° 29783 y su reglamento.

La figura siguiente muestra el resultado total de la encuesta de Riesgo Psicosocial:

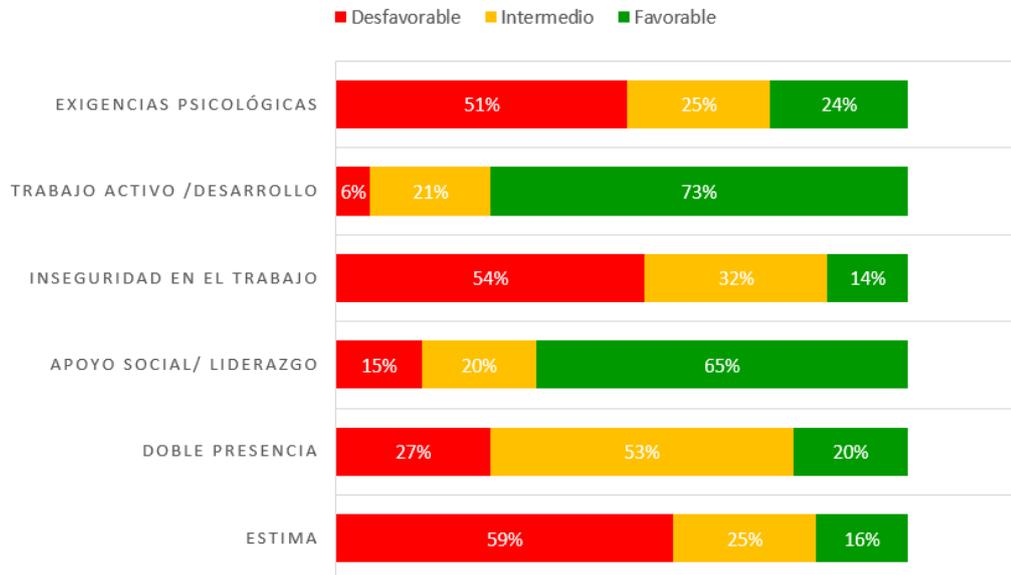


Figura 17. Resultado General de la aplicación del cuestionario para el Monitoreo Psicosocial

Para profundizar en el análisis de las dimensiones que arrojaron resultados de mayores riesgos psicosociales, se realizaron entrevistas a una muestra de 14 trabajadores de las 5 gerencias, que representan el 20% del total de cada área. En el Anexo B, se presenta la estructura de preguntas realizadas. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 6. Resultados de las entrevistas realizadas en setiembre 2018.

	Exigencias Psicológicas		Inseguridad Estabilidad en el Trabajo	Estima			Doble Presencia Presentismo
	Estresante	Control Emociones		Esfuerzo	Motiva	Feedback	
Comercial	Si	Si	No	No	No	No	No
	Si	Si	No	No	No	No	Si
	Si	Si	No	Si	Si	No	Si
	Si	Si	No	No	No	No	No
Riesgos	Si	No	No	Si	Si	No	Si
	Si	Si	No	No	No	No	Si
	Si	Si	No	No	No	No	No
	No	No	Si	No	Si	No	No
Operaciones	Si	Si	Si	No	Si	No	No
	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
	Si	Si	Si	No	No	No	Si
Control de Gestión				Si	No	Si	Si
	No	No	Si	Si	Si	Si	No
Contabilidad	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Si	12	11	7	6	7	4	6
No	2	3	7	8	7	10	8
	14	14	14	14	14	14	14
	86%	79%	50%	57%	50%	71%	43%

Nota. Elaboración propia.

En la Figura 18 observamos que las dimensiones: Exigencias Psicológicas, Inseguridad en el Trabajo, y Estima registran un resultado desfavorable (en color rojo), con valores de 51%, 54%, y 59% respectivamente, evidenciando una mayor exposición al riesgo psicosocial para la salud de los trabajadores en esta entidad financiera. Esta percepción es compensada con los resultados favorables del Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (73%) y del apoyo social y liderazgo (65%).

Podemos explicar este resultado por el modelo de Demanda-Control-Apoyo Social de Karasek, Theorell, Johnson y Hall (2013). De manera general, se asume que el resultado obtenido muestra a la empresa en el límite inferior del cuadrante de Trabajo Activo (Figura 19).

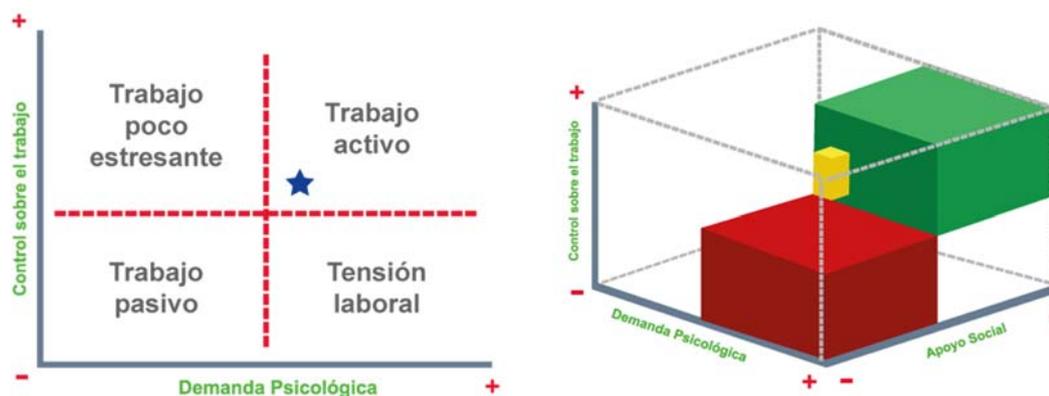


Figura 18. Resultados de la medición de factores psicosociales en la entidad financiera.

Nota. Elaboración propia.

Con respecto a la dimensión Doble Presencia, encontramos un resultado desfavorable de 27% y un nivel intermedio de 53%. Es importante tomar en cuenta ambos resultados, ya que evidencian la problemática que algunas colaboradoras y colaboradores manifiestan con respecto a la atención de sus responsabilidades familiares. Si bien la teoría señala que esta dimensión es por lo general significativa en el personal femenino (que para la empresa en análisis representan el 46% de la fuerza laboral), en las entrevistas se ha evidenciado que para el personal masculino también es prioritaria la atención de responsabilidades de carácter familiar.

Las entrevistas validaron los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta.

Para el caso de la dimensión **Exigencias Psicológicas**, encontramos que los factores de exigencias psicológicas cuantitativas (86%), están dados por la

sobrecarga laboral y horarios extendidos, y las exigencias psicológicas emocionales (79%), explicadas por la percepción de falta de apoyo por sus superiores para la situación emocional involucrada.

En el caso de la dimensión **Inseguridad en el Trabajo**, el 50% de los entrevistados se muestran preocupados por su condición contractual, que está directamente relacionada con su estabilidad laboral. Cabe precisar que muchos de ellos están bajo la modalidad de contratos de tercerización.

Las respuestas dadas en la entrevista a las preguntas de la dimensión **Estima**, se enfocaron en los factores de esfuerzo, motivación y feedback, siendo los resultados del 57%, 50% y 71% de efecto negativo en la percepción del trabajador referida a las compensaciones emocionales que ellos esperan recibir de sus superiores y de la organización en general. El promedio de estos 3 resultados (59%) coincide con el resultado obtenido para esa dimensión en las respuestas al cuestionario ISTAS21.

Con respecto a la dimensión **Doble Presencia** en las respuestas al cuestionario ISTAS21, encontramos que el 27% se encuentra en una zona desfavorable y un 53% en la zona intermedia, es decir, un 80% de los encuestados manifiestan tener simultáneamente exigencias familiares-domésticas y productivas que influyen en la organización de sus tiempos y la dedicación al trabajo, lo que representa situaciones de estrés y baja productividad. También es importante resaltar que, cuando una persona se encuentra altamente presionada su

comportamiento cambia afectando el entorno (laboral y familiar) en el que se desenvuelve.

Por el contrario, las dimensiones de Trabajo Activo / Desarrollo y Apoyo Social / Liderazgo son las que presentan niveles de exposición psicosocial más favorable para la salud. Con los valores de 73% y 65% respectivamente. Consideran que la marca empleadora les representa una situación de orgullo y los compromete al trabajo diario. Asimismo, existe una alta posibilidad de relacionarse socialmente en el trabajo y una mejor percepción del sentimiento de pertenencia en el grupo.

A continuación, en la Tabla 7, presentamos los resultados por rangos de las dimensiones psicosociales por áreas de trabajo:

Tabla 7. Aplicación del Cuestionario ISTAS21. Resultados por Áreas.

N		Áreas de Trabajo	Nº colaboradores	Exigencias Psicológicas	Trabajo activo y posibilidades de Desarrollo	Inseguridad	Apoyo Social y la calidad de Liderazgo	Doble Presencia	Estima
1	Gerencia Comercial	Ventas	4	Red	Verde	Red	Verde	Verde	Red
		Comercial	41	Red	Verde	Red	Verde	Verde	Red
		Producto	1	Verde	Verde	Red	Verde	Verde	Red
2	Gerencia de Contabilidad y Finanzas	Contabilidad y Finanzas	5	Red	Verde	Red	Verde	Verde	Red
3	Gerencia de Operaciones	Atención al cliente	5	Red	Verde	Red	Verde	Verde	Red
		Medios	1	Verde	Verde	Red	Verde	Verde	Red
		Operaciones	12	Red	Verde	Red	Verde	Verde	Red
		Garantías y Seguros	2	Red	Verde	Red	Verde	Verde	Red
		Sistemas	5	Red	Verde	Red	Verde	Verde	Verde
4	Gerencia de Riesgos	Riesgos	19	Red	Verde	Red	Verde	Verde	Red
		Cobranza	3	Red	Verde	Red	Verde	Verde	Red
		Cumplimiento	4	Verde	Verde	Red	Verde	Verde	Verde
5	Gerencia de Control de Gestion	Control de gestión	2	Red	Verde	Red	Verde	Verde	Red
6		RRHH	1	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	
7		Gerencia	4	Red	Verde	Red	Verde	Verde	Red
8		Mantenimiento	1	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Red
			110						

Fuente: Ps. Alva, J. (2018). Elaboración propia

En la Tabla 7 se visualiza para la dimensión de **Exigencia Psicológica**, que todas las gerencias se ven afectadas con una exposición al riesgo psicosocial desfavorable. Por las entrevistas realizadas, observamos que el 95% de las áreas encuestadas se enfrentan a exigencias psicológicas involucrando el mayor riesgo, siendo explicado por los trabajadores por la fuerte carga laboral y el cumplimiento de metas que a percepción de ellos es inalcanzable.

En la medición de la dimensión de **Inseguridad en el trabajo**, encontramos que todas las gerencias tienen una exposición desfavorable a condiciones de contrato, temporalidad laboral y línea de carrera que pueden afectar la salud del trabajador.

En la dimensión de **Doble Presencia** las áreas con una exposición al riesgo psicosocial más desfavorables son: Control de Gestión, Medios, Sistemas, Garantías y Seguros, Producto y Mantenimiento. La explicación de estos resultados es debida, sobre todo, a la preocupación de las trabajadoras por la situación de sus padres mayores o de los hijos.

En la dimensión de **Estima**, todas las gerencias muestran niveles desfavorables de exposición a factores psicosociales referidos al reconocimiento de los superiores, la recepción de apoyo y un trato justo. En ese sentido, la percepción de los trabajadores es que, desde Recursos Humanos, no se promueve el reconocimiento y el feedback de sus superiores.

En la dimensión de **Trabajo Activo / Desarrollo**, casi todas las áreas tienen una exposición a factores psicosociales más favorables, exceptuando al área de cobranza y de riesgos.

En la dimensión de **Apoyo Social / Liderazgo**, encontramos que en las gerencias de Medios y la de Control de Gestión, existe la percepción de un claro apoyo social y liderazgo. Sin embargo, apreciamos que, en las gerencias Comercial, Contabilidad y Finanzas y Riesgos, existe la oportunidad de mejorar y alcanzar un accionar favorable para proveer a los trabajadores de factores psicosociales saludables.

4.2 Encuesta de Clima Laboral

La entidad financiera en diciembre del año 2017 realizó la segunda encuesta de Clima Laboral³⁵, para lo cual hizo uso de una plataforma virtual que permite el registro de las encuestas, así como el procesamiento de la información y generación de reportes de monitoreo de los distintos indicadores de Clima Laboral empleados.

De esta manera, la entidad cuenta con información sobre indicadores con mejor calificación y aquellos que representan oportunidades de mejora. El análisis se realiza en base a los resultados promedio de los indicadores y es complementado por un análisis top-to-box.

La encuesta se realizó en diciembre del 2017 y fue aplicada a 139 colaboradores. Consistió en un cuestionario de 38 preguntas (ver Anexo C), agrupado en pequeñas sub-dimensiones que miden individualmente los distintos componentes del Clima Laboral.

³⁵ La medición fue realizada por una consultora, mediante un cuestionario preparado ad hoc para la empresa.

En la Tabla 8 se muestran el número de preguntas que conforman cada una de las dimensiones que la empresa requiere evaluar.

Tabla 8. Dimensiones y N° de preguntas contenidas en la encuesta.

Dimensiones	Número de Preguntas
Crecimiento Personal	5
Orgullo	5
Clima	7
Felicidad	4
Reconocimiento	3
Relación con el equipo	5
Bienestar	3
Relación con el Jefe Directo	6
Total	38

Nota: Elaboración propia.

Las dimensiones utilizadas fueron las siguientes:

1. Crecimiento Personal:

Mide la percepción de los colaboradores respecto al poder de expresión, su nivel de autonomía y las oportunidades de desarrollo.

2. Orgullo:

Mide qué tan orgullosos se encuentran los colaboradores con su trabajo y la percepción que tienen sobre la organización.

3. Ambiente:

Mide la satisfacción de los colaboradores respecto al ambiente de trabajo.

4. Felicidad:

Mide el nivel de felicidad de los colaboradores tanto en el plano laboral como en el personal.

5. Reconocimiento:

Mide la frecuencia y calidad del reconocimiento recibido por los colaboradores, proveniente de la organización y sus colegas.

6. Relación con el Equipo:

Mide la calidad de la relación y comunicación entre los colaboradores y sus respectivos equipos.

7. Bienestar:

Mide la percepción de los colaboradores respecto a su propia salud, tanto física como mental.

8. Relación con el Jefe:

Mide la calidad de la relación entre el colaborador y su jefe.

A continuación, se presenta el resultado total de la encuesta de clima laboral por cada dimensión de la entidad financiera, donde los resultados son clasificados por el “método del semáforo”, de acuerdo con los siguientes parámetros:

- i. **Verde**, favorable, entre 70 a 100 por ciento
- ii. **Amarillo**, intermedio, entre 50 y 69 por ciento.
- iii. **Rojo**, desfavorable, entre 0 y 49 por ciento.

Tabla 9. *Resultado General de la Encuesta de Clima Laboral 2017, por Dimensiones.*

	Crecimiento Personal	Orgullo	Ambiente	Felicidad	Reconocimiento	Relación con el equipo	Bienestar	Relación con Jefe Directo
Resultado General	67%	84%	66%	75%	49%	70%	55%	69%

Nota. Elaboración propia.

Se observa que las dimensiones de Orgullo, Felicidad y Relación con el Equipo son las dimensiones que registran valores favorables que impactan positivamente en el Clima Laboral de la empresa (84%, 75% y 70%, respectivamente). Mientras que en el otro extremo encontramos a la dimensión de Reconocimiento, valorada desfavorablemente en un 49%.

Las otras 4 dimensiones valoradas se encuentran en nivel intermedio, resultando ser necesario su seguimiento para conocer si es que están en un proceso de mejora o de deterioro, con el fin de establecer las medidas más apropiadas para su impacto positivo en el clima laboral.

Para un mayor análisis de estos resultados es necesario conocer cuáles son los criterios que determinan cada dimensión:

En la dimensión de **Crecimiento Personal** está compuesta por 3 sub-dimensiones:

- a) **Poder de Expresión:** Tener oportunidades para aprender habilidades nuevas e impulsar nuestra carrera nos da un sentimiento de progreso al desarrollarnos y trabajar para alcanzar nuestro potencial.
- b) **Progreso:** Poder ser nosotros mismos y expresarnos es la base de nuestra felicidad y nuestro bienestar en el trabajo. Somos más capaces de comunicarnos con otros y hacer un buen trabajo.

- c) **Control:** Cuando podemos organizar nuestro propio trabajo, aplicar nuestras propias ideas e influenciar las decisiones a nuestro alrededor, tenemos más oportunidades para mostrar lo capaces que somos.

Tabla 10. *Resultados Dimensión Crecimiento Personal.*

	Crecimiento Personal	Control	Poder de Expresión	Progreso
Resultado General	67%	69%	67%	64%

Nota. Elaboración propia.

El 67% de los colaboradores percibe que posee poder de expresión, autonomía y oportunidades de desarrollo en esta entidad financiera, explicado en gran medida por la sub-dimensión de Control ya que influyen en el poder de decisión en su trabajo.

La dimensión de **Orgullo** está compuesta por 3 sub-dimensiones, a saber:

- a) **Cultura empresarial:** Evalúa qué tan bien las personas conocen la visión y misión de la empresa, así como qué tan alineados se sienten con respecto a los valores de esta.
- b) **Impacto social:** Saber que nuestro trabajo afecta de manera positiva a nuestros clientes y a la sociedad nos puede brindar un profundo sentido de satisfacción.
- c) **Embajador:** Considera que tanto consideran a la organización como un buen lugar para trabajar, y si las personas la recomendarían para trabajar.

Tabla 11. *Resultados Dimensión Orgullo.*

	Orgullo	Cultura Empresarial	Impacto Social	Embajador
Resultado General	84%	85%	88%	78%

Nota. Elaboración propia.

El 84% de los colaboradores percibe que se siente orgulloso de su trabajo y la percepción que tienen sobre la organización, explicado en gran medida por la sub-dimensión de Impacto Social ya que considera de gran valor afectar de manera positiva a los clientes y a la sociedad con su trabajo.

La dimensión de **Ambiente**, está compuesta por 3 sub-dimensiones:

- a) **Ambiente de trabajo:** Evalúa la percepción sobre la atmósfera y características físicas del lugar de trabajo.
- b) **Satisfacción:** Mide si la persona encuentra su trabajo realmente valioso y satisfactorio.
- c) **Condiciones laborales:** Analiza si la persona percibe que tiene un trabajo realizable, seguro y con una retribución adecuada.

Tabla 12. *Resultados Dimensión Ambiente.*

	Ambiente	Ambiente de Trabajo	Satisfacción	Condiciones laborales
Resultado General	66%	65%	72%	61%

Nota. Elaboración propia.

El 66% de los colaboradores percibe que la entidad financiera tiene un moderado ambiente de trabajo, explicado en gran medida por la sub-dimensión de Satisfacción ya que considera que su trabajo es de gran valor.

La dimensión de **Felicidad** está compuesta por 2 sub-dimensiones:

a) **Personal:** Mide el nivel de felicidad personal percibido por cada persona.

Ser felices en nuestra vida personal afecta de forma positiva tanto nuestra experiencia laboral como la de nuestros colegas cercanos.

b) **Laboral:** Mide el nivel de felicidad laboral percibido por cada persona.

Disfrutar lo que hacemos en el trabajo, sentirse felices allí y orgullosos de la organización para la que trabajamos nos permite ser más accesibles, creativos, flexibles y capaces de lidiar con los cambios.

Tabla 13. *Resultados Dimensión Felicidad.*

	Felicidad	Felicidad Laboral	Felicidad Personal
Resultado General	75%	67%	83%

Nota. Elaboración propia.

El 75% de los colaboradores percibe un alto nivel de felicidad especialmente en el plano personal. Sin embargo, todavía queda espacio de mejora de en la subdimensión de Felicidad Laboral percibido por los colaboradores, que puede explicarse tomando en cuenta los resultados obtenidos en la dimensión reconocimiento.

La dimensión de **Reconocimiento** está compuesta por 2 sub-dimensiones:

- a) **Calidad:** Considera si la persona percibe que el reconocimiento que recibe es el adecuado, y si este lo motiva a seguir dando lo mejor de sí mismo.
- b) **Frecuencia:** Evalúa si la persona percibe que recibe reconocimiento regularmente.

Tabla 14. Resultados Dimensión Reconocimiento.

	Reconocimiento	Calidad	Frecuencia
Resultado General	49%	55%	43%

Nota. Elaboración propia.

Sólo el 49% de los colaboradores percibe que la frecuencia y la calidad del reconocimiento es el adecuado, esto demuestra que en la actualidad la percepción que tienen los colaboradores es que no existe una política de reconocimiento.

La dimensión de **Relación con el equipo** está compuesta por 2 sub-dimensiones:

- a) **Camaradería:** Considera qué tan buenas son las relaciones y la cooperación en sus equipos, y si la persona considera que tiene buenos amigos en el trabajo.
- b) **Feedback:** Evalúa qué tan seguido recibe sugerencias y recomendaciones de sus colegas.

Tabla 15. *Resultado Dimensión Relación con el Equipo.*

	Relación con el equipo	Camaradería	Retroalimentación	Actitud
Resultado General	70%	71%	68%	71%

Nota. Elaboración propia.

El 70% de los colaboradores percibe que la calidad y la comunicación con su equipo es la más adecuada, explicado en gran medida por las sub-dimensiones de Camaradería y Actitud, lo que se evidencia en el nivel de integración y cooperación que existen al interior de cada área.

La dimensión de Bienestar está compuesta por 3 sub-dimensiones:

- a) **Equilibrio:** Evalúa qué tan satisfecho está el colaborador con el balance entre su tiempo libre y el tiempo que pasa en el trabajo.
- b) **Estrés:** Mide qué tan estresante cada persona percibe su trabajo.
- c) **Salud:** Evalúa qué tan buena salud considera que tiene cada persona.

Tabla 16. *Resultado Dimensión Bienestar.*

	Bienestar	Equilibrio	Estrés	Salud
Resultado General	55%	69%	29%	68%

Nota. Elaboración propia.

Respecto a la percepción de los colaboradores con relación a su salud, física y mental, encontramos que sólo el 55% considera tener condiciones

favorables de bienestar. Sin embargo, en la sub-dimensión de Estrés solo el 29% considera que su trabajo no es estresante, lo que significa que el 71% de los encuestados tiene la impresión de que trabaja bajo una condición estresante. Este último punto será nuevamente analizado en el siguiente acápite en los resultados comparativos.

La dimensión **de Relación con el Jefe** está compuesta por 4 sub-dimensiones:

- a) **Habilidad:** Evalúa qué tan bien administrado está su equipo por el jefe de su respectiva área.
- b) **Feedback:** Considera qué tan seguido recibe sugerencias y recomendaciones por parte de su jefe, y evalúa la calidad del feedback que recibe.
- c) **Relación:** Indica qué tan buena relación cada persona tiene con su jefe.
- d) **Confianza:** Mi jefe me da confianza y apertura para expresar las situaciones con las que no estoy de acuerdo

Tabla 17. *Resultado Dimensión Relación con el Jefe.*

	Relación con Jefe Directo	Habilidad	Retroalimentación	Relación	Confianza
Resultado General	69%	66%	58%	75%	76%

Nota. Elaboración propia.

Son las sub-dimensiones de Relación (vinculación) y Confianza (apertura) en las que se apoya la interacción entre los colaboradores y sus jefes. Pero a pesar de ello, encontramos que existe debilidad en la retroalimentación que los primeros reciben de sus jefes. Este resultado también se vincula con la dimensión de reconocimiento.

4.3 Comparación de Encuestas

Vistos los resultados de manera independiente del Cuestionario de Riesgo Psicosocial y la Encuesta de Clima Laboral, podemos establecer vinculaciones entre estas dos para tener una mejor apreciación de la percepción de los trabajadores con respecto al entorno en el que laboran.



Figura 19. Vinculaciones entre el Cuestionario de Riesgo Psicosocial y la Encuesta de Clima Laboral.

Fuente: Elaboración propia

En tal sentido, creemos conveniente el establecer una equivalencia entre algunas de las dimensiones de ambos cuestionarios. Encontramos que para las dimensiones de Inseguridad y Doble presencia no se presentan equivalencias explícitas con respecto a las dimensiones del clima laboral. Sin embargo, consideramos que estas dimensiones también influyen en este último.



Figura 20. Equivalencias entre dimensiones consultadas.

Nota: Elaboración propia

Las dimensiones de Clima Laboral como Orgullo, Felicidad y Relación con el jefe, no son explícitamente definidas como dimensiones del cuestionario ISTAS21, pero están conceptualmente incorporadas en la explicación de los factores que componen las dimensiones de los factores psicosociales, y en este sentido son analizadas.



Figura 21. Dimensiones que definen implícitamente los factores psicosociales.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, el análisis comparativo de los riesgos psicosociales y el clima laboral:

Tabla 18. Resultados Generales Comparados por Dimensión.

Toda la Empresa	Exigencia Psico. / Bienestar	Trabajo Act. / Crec. Personal	Inseguridad / Sin equivalencia	Apoyo Social / Relación Equipo	Doble Presencia/ Sin equivalencia	Estima / Reconocimiento
Riesgo Psicosocial	Desfavorable	Favorable	Desfavorable	Favorable	Intermedio	Desfavorable
Clima Laboral	Intermedio	Intermedio		Favorable		Desfavorable

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados recogidos en la tabla 18, a modo de semáforo, encontramos, por un lado, concordancia favorable entre Apoyo Social y Relación con el equipo, mientras que en Estima y Reconocimiento existe concordancia desfavorable para la salud del trabajador. En los pares de dimensiones Exigencia Psicológica/Bienestar muestran un deterioro, resultado que es explicado, básicamente en la medida en que, la evaluación del clima laboral refleja el comportamiento del trabajador que es impactado por las exigencias y compensaciones psicológicas en el contexto en que trabaja.

Asimismo, en los pares de dimensiones Trabajo Activo/Crecimiento Personal, se evidencia una mejora en la percepción de los colaboradores lo que se explica porque se trabaja en un ambiente propicio para la sociabilización al interior de la empresa.

Tabla 19. Resultados comparados por dimensión para la Gerencia de Riesgos.

Gerencia de Riesgos	Exigencia Psico. / Bienestar	Trabajo Act. / Crec. Personal	Inseguridad / Sin equivalencia	Apoyo Social / Relación Equipo	Doble Presencia/ Sin equivalencia	Estima / Reconocimiento
Riesgo Psicosocial	Desfavorable	Intermedio	Desfavorable	Desfavorable	Intermedio	Desfavorable
Clima Laboral	Intermedio	Intermedio		Intermedio		Desfavorable

Nota: Elaboración propia

Los resultados encontrados entre las dimensiones del Cuestionario Psicosocial y la Encuesta de Clima Laboral en la Gerencia de Riesgos evidencian una situación de preocupación para la empresa porque la percepción de los colaboradores es que no encuentran alicientes en las condiciones bajo las que trabajan, lo que debe desmotivarlos. Muestran un bajo control, altas exigencias psicológicas y un desfavorable apoyo social, lo que determina que los resultados se encuentren en el cuadrante “trabajo laboral”, el que explica un alto nivel de estrés y por lo tanto incide desfavorablemente en el clima laboral del área.

Tabla 20. Resultados comparados por dimensión para la Gerencia de Operaciones.

Gerencia de Operaciones	Exigencia Psico. / Bienestar	Trabajo Act. / Crec. Personal	Inseguridad / Sin equivalencia	Apoyo Social / Relación Equipo	Doble Presencia/ Sin equivalencia	Estima / Reconocimiento
Riesgo Psicosocial	Desfavorable	Favorable	Desfavorable	Favorable	Intermedio	Desfavorable
Clima Laboral	Intermedio	Favorable		Intermedio		Intermedio

Nota: Elaboración propia

Los resultados comparativos en la Gerencia de Operaciones muestran un deterioro en la percepción de los pares de dimensiones de Exigencia Psicológica/Bienestar y de Estima/Reconocimiento, así como una mejora de la percepción del par de dimensión Apoyo social / Relación con el equipo. Encontramos aquí que este resultado se explica por las altas exigencias psicológicas, control favorable y una mejoría en la dimensión apoyo social lo que ubica a esta área en el cuadrante de “trabajo activo”, con aspectos positivos para el desarrollo de un favorable clima laboral.

Tabla 21. Resultados comparados por dimensión para la Gerencia Comercial.

Gerencia Comercial	Exigencia Psico. / Bienestar	Trabajo Act. / Crec. Personal	Inseguridad / Sin equivalencia	Apoyo Social / Relación Equipo	Doble Presencia/ Sin equivalencia	Estima / Reconocimiento
Riesgo Psicosocial	Desfavorable	Favorable	Desfavorable	Intermedio	Intermedio	Desfavorable
Clima Laboral	Intermedio	Intermedio		Favorable		Desfavorable

Nota: Elaboración propia

En la Gerencia Comercial, se validan los resultados generales de Estima/Reconocimiento y de Trabajo Activo/Crecimiento Personal; sin embargo, existe deterioro en la percepción de apoyo social y exigencia psicológica. Estos resultados ubican a la gerencia en la zona límite entre los cuadrantes “trabajo activo” y “trabajo laboral”, explicando un cierto nivel de estrés que no es compensado para los trabajadores con niveles altos de apoyo social y liderazgo, incidiendo negativamente en el clima laboral.

Tabla 22. Resultados comparados por dimensión para la Gerencia de Contabilidad y Finanzas.

Gerencia de Conta y Fin	Exigencia Psico. / Bienestar	Trabajo Act. / Crec. Personal	Inseguridad / Sin equivalencia	Apoyo Social / Relación Equipo	Doble Presencia/ Sin equivalencia	Estima / Reconocimiento
Riesgo Psicosocial	Desfavorable	Favorable	Desfavorable	Intermedio	Intermedio	Desfavorable
Clima Laboral	Favorable	Favorable		Favorable		Favorable

Nota: Elaboración propia

En la Gerencia de Contabilidad y Finanzas, encontramos resultados similares a los encontrados en la Gerencia de Operaciones, ubicándose en el cuadrante de “Trabajo activo”. Sin embargo, evidencian menor apoyo social, lo que conllevaría a situaciones de estrés que afectarían la salud de los trabajadores y el clima laboral.

4.4 Incidencia de los riesgos psicosociales en la Productividad.

Como hemos visto en la parte teórica, Velásquez (2012), Uribe (2015), entre otros, señalan la importancia del rol del factor humano en la consecución de los objetivos organizacionales. En tal sentido, es el nivel de desempeño del trabajador lo que permite alcanzar ciertos niveles de productividad. Ese desempeño se ve determinado por las condiciones externas e internas que determinan el cumplimiento de las tareas asignadas al trabajador. Entre esos determinantes encontramos a los factores psicosociales.

Al respecto, hemos encontrado en el estudio realizado que los factores psicosociales que generan estrés y por lo tanto inciden de manera negativa en los niveles de productividad de la empresa analizada son:

- a) Exigencias psicológicas (carga laboral, presión de tiempo, interrupciones, manejo de las emociones)
- b) Inseguridad en el trabajo (naturaleza de la contratación, línea de carrera)
- c) Estima (reconocimiento y feedback)

La incidencia de estas dimensiones y factores psicosociales en la productividad de esta empresa la analizamos a través de los siguientes indicadores:

- a) Horas extras

Para el año 2017 el total de horas extras ascendió a 2044 horas y hasta junio del 2018 ya se han contabilizado 1785 horas extras, que

corresponden al 87% del total del 2017, tal como se aprecia en la Figura 23.

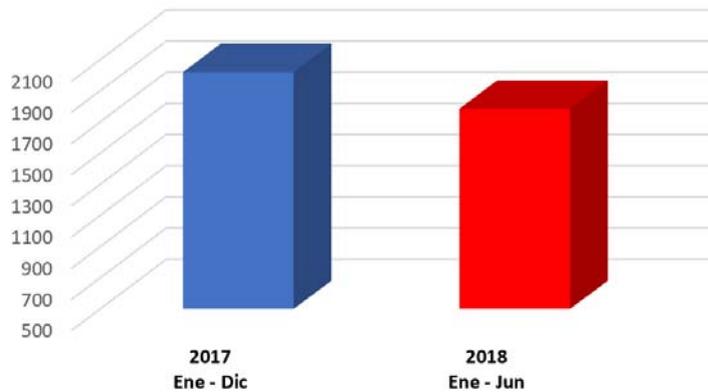


Figura 22. Total horas extras de la entidad financiera para el 2017 – 2018.

Elaboración propia.

Una primera explicación, basada en las entrevistas realizadas, a este volumen de horas extras es que es debido a la alta carga laboral que es concordante con el resultado de exigencias psicológicas señalada en el análisis anterior. Sin embargo, vale la pena precisar que para la realización de estas horas adicionales se requiere la autorización del jefe inmediato. Asimismo, se tiene conocimiento que además de la mayor carga laboral se realizan las horas extras debido a las interrupciones en el desarrollo de las tareas diarias por la asistencia a comités u otro tipo de reuniones, que en algunos casos son en representación de los propios jefes.

En el entendido que la realización de las horas extras es un sobreesfuerzo de los trabajadores para culminar sus tareas diarias, al hacerse permanente a lo largo del tiempo, provoca el agotamiento mental y físico del trabajador generando estrés, y a su vez,

ineficiencias en el nivel de realización de las tareas y deterioro del clima laboral.

Las horas extras son generadas básicamente en 3 gerencias de la empresa, a saber: Riesgos, Operaciones y Contabilidad. En las Figuras 24, 25 y 26 podemos apreciar cual ha sido el comportamiento de dicho indicador para el periodo enero 2017 a junio 2018.

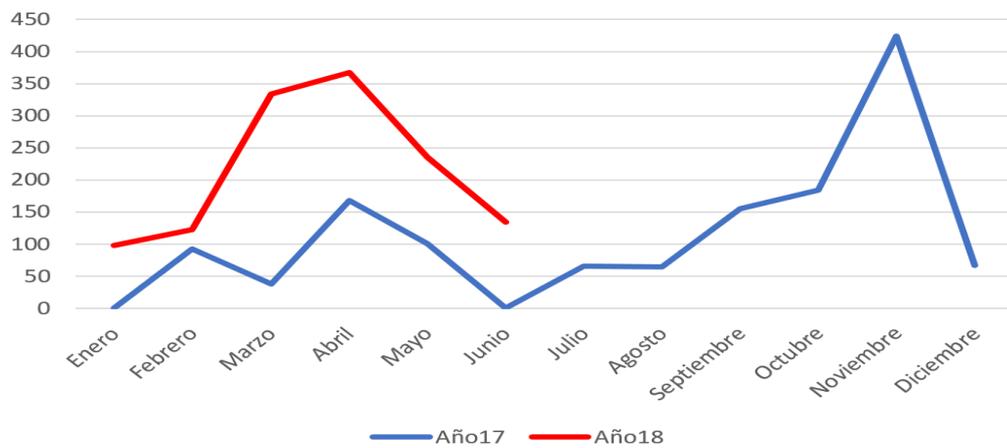


Figura 23. Horas Extras en la Gerencia de Riesgos.

Nota: Elaboración propia

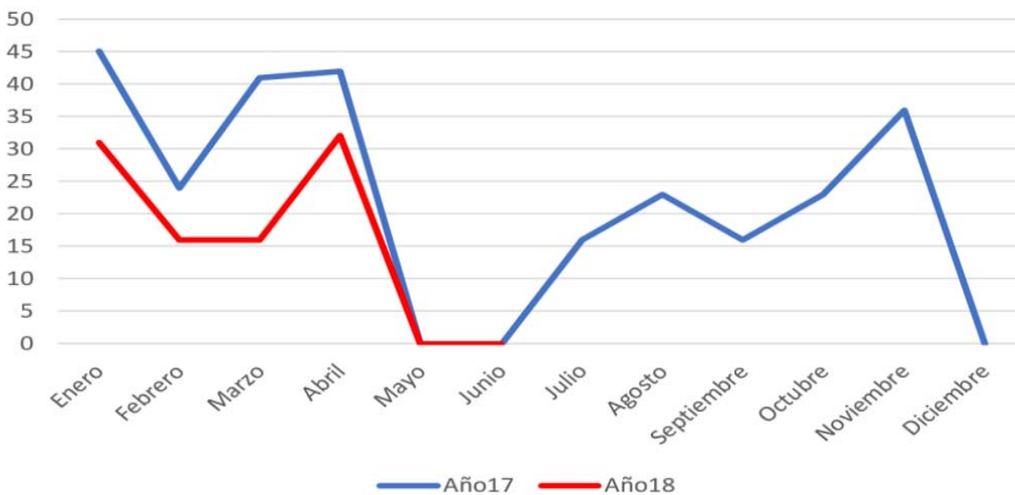


Figura 24. Horas Extras en la Gerencia de Operaciones.

Nota: Elaboración propia

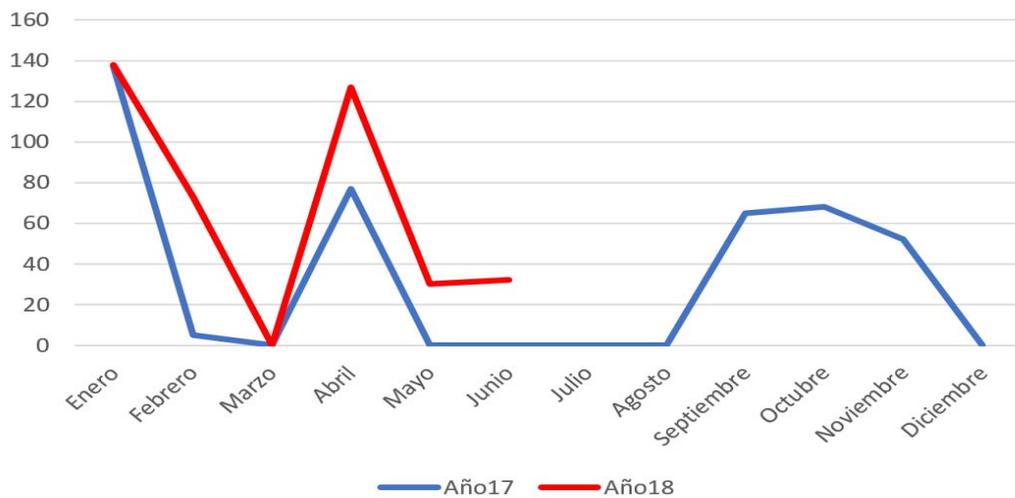


Figura 25. Horas Extras en la Gerencia de Contabilidad.

Nota: Elaboración propia

El análisis de tendencia muestra que para los 3 casos durante el primer semestre de cada año el patrón de crecimiento de este indicador es el mismo, por lo que se pueden tomar medidas de prevención al respecto, dado que el número de horas extras anual es alto y ello genera mayores costos de planilla para la empresa, así como gastos adicionales en servicios. Asimismo, al ser generadas de manera permanente los costos de planilla aumentan porque pasan a formar parte de los cálculos de los beneficios sociales.

En resumen, la realización de horas extras en niveles altos y frecuentes determina no sólo mayores costos directos para la empresa, sino que también al ser constantes en el tiempo genera desgaste físico, emocional y social del trabajador lo que impacta en su salud y por ende en su productividad.

b) Vacaciones vencidas

Se entiende que las vacaciones vencidas son aquellos días de descanso que el trabajador no ha gozado durante el periodo anual correspondiente.

Para el caso en estudio podemos observar, en la Tabla 23, que la empresa tiene, al 30 de setiembre de este año, un total de 1366 días de vacaciones no gozadas, lo que implica la renuncia del trabajador al descanso vacacional, por uno o más periodos, y su consecuente afectación en la salud física y emocional del trabajador. También explica la renuncia a una serie de otras actividades, diferentes a las laborales, que pueden dar equilibrio en el bienestar de la persona y un adecuado desarrollo personal, familiar y social.

Una persona sin un alto en sus actividades laborales durante un tiempo mayor a un año, con cansancio físico y emocional, baja motivación como consecuencia de ello es mayormente propensa a realizar sus actividades con un menor nivel de productividad, incidiendo negativamente en la obtención de los resultados de la empresa.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, parte de la explicación de este alto nivel de vacaciones vencidas es debido a la naturaleza de asignación de funciones a cada trabajador que hace que sea una persona responsable de ciertas actividades y que no exista otro miembro del equipo que pueda asumirlas en caso de falta del primero. Esta es una desventaja muy importante porque si bien permite la

especialización del trabajador al avocarse a la realización de una misma tarea o función, le impide mayor capacitación y entrenamiento en otras funciones al interior de su área de trabajo, afectando su desarrollo profesional y línea de carrera.

En la Tabla 23, también mostramos el detalle de vacaciones vencidas por áreas, en donde la Gerencia Riesgo explica el 28%, la Gerencia Comercial el 26% y la de Contabilidad el 22% del total del indicador.

Tabla 23. *Vacaciones vencidas (en días).*

Empresa	2015 - 2016		2016 - 2017		2017 - 2018	
Total	97	100%	426	100%	843	100%
G. Riesgos	19	20%	108	25%	254	30%
G. Operaciones	11	11%	46	11%	113	13%
G. Contabilidad	9	9%	83	19%	113	13%
G. Comercial	58	60%	168	39%	294	35%
Otras Areas	0	0%	21	5%	69	8%

Nota: Elaboración propia

Por último, y no menos importante, dada la Legislación Laboral peruana en lo referente al derecho vacacional, se debe reconocer en las liquidaciones de los trabajadores el pago triple por el periodo vacacional no gozado dentro del ejercicio anual al que corresponde ese derecho, esto implica que la empresa debe asumir un mayor costo laboral además del deterioro de la salud del trabajador.

c) Rotación

Para el presente trabajo entendemos por rotación a la salida de la empresa por parte del trabajador. En la Tabla 24 y el Figura 27, se muestran las cantidades y motivos, respectivamente, que explican el

comportamiento de la salida de la rotación de 83 personas para el periodo enero – agosto del 2018.

Tabla 24. Rotación en el periodo enero – agosto 2018 (en N° de personas).

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Total de Colaboradores	165	160	158	154	145	158	158	150
Rotación Planilla	2	4	3	3	1	1	1	3
Rotación Tercerizada	9	15	6	6	12	3	7	7
Rotación Total	11	19	9	9	13	4	8	10
Variación Total	7%	12%	6%	6%	9%	3%	5%	7%

Elaboración propia

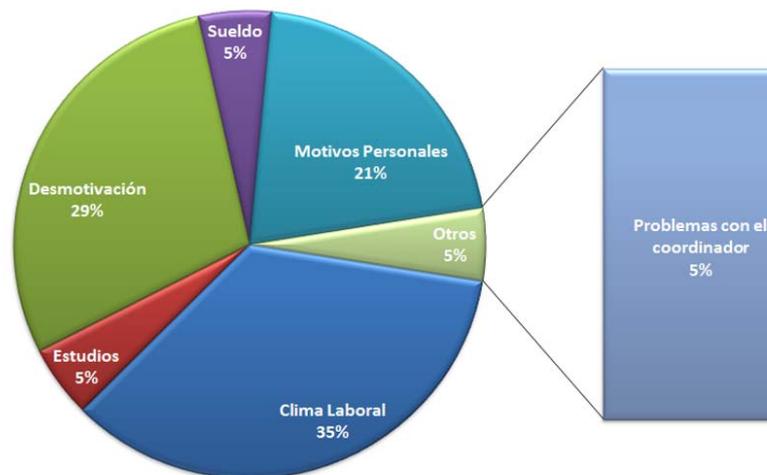


Figura 26. Motivos de Rotación - Encuesta de Salida de enero a agosto 2018.

Fuente. Entidad Financiera.

Nota: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura, los principales motivos de salida están vinculados al clima laboral, desmotivación y motivos personales, estos motivos los asociamos con las dimensiones de exigencias psicológicas y estima.

Dada las rotaciones que se dan en esta empresa y la necesidad de tener que cubrir ese puesto vacante, nos encontramos ante la existencia de costos directos e indirectos que la empresa debe asumir; entre ellos, están los costos por

reclutamiento, selección e inducción además del tiempo que deba transcurrir para cubrir esa plaza y que la persona ingresante alcance su nivel óptimo en la curva de aprendizaje.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA GESTIONAR EL ESTRÉS PROVOCADO POR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES. LA TAREA PENDIENTE DE RR.HH.

Una vez realizado todo el proceso para la identificación de aquellos factores de riesgo psicosocial, debemos establecer cuáles pueden ser las medidas preventivas y correctivas.

Como sabemos ahora, los factores de riesgo psicosocial afectan a los trabajadores, provocándoles estrés, y los impactan en sus condiciones físicas, psicológicas y sociales, limitando sus capacidades para la realización del trabajo y con esto la disminución en su rendimiento (cantidad y calidad del trabajo final).

En tal sentido, es necesario tomar consciencia de la importancia que el factor humano tiene en la consecución de los objetivos organizacionales y que están definidos por las estrategias empresariales; si en estas últimas no se toma en cuenta, seriamente, el esfuerzo que realizan, cada uno de los miembros que pertenecen a la organización, para cumplir sus funciones y roles, entonces estaremos desperdiciando el mayor activo que tiene toda organización empresarial y arriesgando la implantación de la estrategia escogida para llevar hacia adelante a la empresa.

Como consecuencia de lo expuesto, la identificación de riesgos psicosociales no puede quedar simplemente como un mero cumplimiento ante la exigencia de una norma, en este caso la Ley 29783 y su reglamento, al hacer un inventario de lo que pueda estar sucediendo y generar un reporte; gestionarlos es mucho más que eso, es garantizar contar con personas saludables y de las cuales nos debe importar su nivel de bienestar, su equilibrio emocional entre la vida profesional, personal y familiar, sin descuidar la parte técnica y cognitiva, para lo cual, los responsables en las empresas deben procurar tiempo y recursos para gestionar de forma adecuada al factor humano.

Por lo tanto, en el proceso de exigencia, a través de la cadena organizativa (desde la alta dirección pasando por los siguientes niveles gerenciales y de jefatura hasta las personas que conforman los equipos de trabajo), para la consecución de los objetivos propuestos, es necesario no sólo tener en cuenta el nivel de entrenamiento y capacitación en los temas especializados, sino también, el proveer los elementos necesarios para su desarrollo integral como persona, protegiendo su salud y bienestar, colocando al ser humano en el centro de la organización.

Para esta labor se requiere el compromiso de la Alta Dirección, y además juega un rol fundamental y protagónico el área de Recursos Humanos, Gestión del Talento o Gerencia de la Felicidad, sea cual sea el nombre con el que se le defina, tiene que involucrarse decididamente, para generar propuestas sustentadas que garanticen tomar en cuenta el impacto a manera individual y organizacional de un ambiente saludable para el trabajo y el seguimiento respectivo, de la mano del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.

5.1 Dimensiones y factores psicosociales evaluados

Para la empresa investigada, se analizaron los resultados de la Encuesta ISTAS21, bajo cinco dimensiones cuyos resultados se pueden apreciar en la Tabla 25.

Tabla 25. *Resumen de Resultados del Cuestionario ISTAS21 para la entidad financiera.*

Grupo de Factores de Riesgo Psicosocial	Resultados obtenidos por dimensión		
	Favorable	Desfavorable	Intermedio
Exigencias psicológicas		x	
Trabajo activo y posibilidades de desarrollo	x		
Relaciones sociales en la empresa y liderazgo	x		
Compensaciones;			
Inseguridad		x	
Estima		x	
Doble presencia			x

Nota: Elaboración propia

Los resultados obtenidos, y analizados en el capítulo anterior, muestran que las dimensiones de exigencias psicológicas, inseguridad y estima, tienen un resultado de percepción desfavorable para los trabajadores de esta empresa; siendo las condiciones de trabajo vinculadas a esas dimensiones las que afectan la salud del trabajador, generando estrés, por lo que tanto el área de Recursos Humanos, en coordinación con el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, debe plantear a la Alta Dirección los lineamientos que permitan corregir estas condiciones no adecuadas para contar con un trabajo saludable.

Si bien las dimensiones de Trabajo activo y posibilidades de desarrollo y relaciones sociales en la empresa y liderazgo mostraron una percepción favorable en el resultado agregado para la empresa financiera, es verdad que, al profundizar este análisis, encontramos que en algunas gerencias se perciben con resultados intermedios o desfavorables, por lo que también se requiere un foco de atención en estos temas.

Con relación a la dimensión doble presencia, cuyo resultado de percepción fue intermedio, la teoría señala generalmente que esta situación está relacionada con la doble carga de trabajo (familiar y laboral) que afectan principalmente a las mujeres en las empresas. Sin embargo, en las entrevistas se ha detectado que también en el caso de los hombres empieza a ser unas preocupaciones el cuidado de sus padres – adultos mayores – dado que son hijos únicos.

5.2 Propuesta de lineamientos

De acuerdo con la Guía de Prevención de Riesgos Psicosociales en Bancos y Cajas³⁶, se señala que son en las organizaciones vinculadas al sector servicios donde se presenta una mayor incidencia de encontrar condiciones laborales que se convierten en riesgos psicosociales, esto debido al tipo de organización, la alta contratación de personas y por la mayor densidad de relaciones de carácter social y personal que se entablan en su desarrollo derivadas de la atención al público. En ese sentido, consideramos que es importante que este tema sea expuesto, por los responsables de Recursos Humanos, ante la Alta Dirección para que se cuente con

³⁶ Unidad General de Trabajadores de España (UGT). Observatorio de Riesgos Psicosociales. Guía prevención de riesgos psicosociales en bancos y cajas; 2011, p8.

la aprobación respectiva, la autorización y disposición de recursos necesarios, para iniciar un conjunto de actividades que ayuden a interiorizar entre el personal la importancia de disminuir los riesgos psicosociales en la empresa. Consideramos que existen razones de índole personal y organizacional que avalan la necesidad de mejorar la organización y condiciones bajo las cuales se trabaja.

Los lineamientos propuestos se presentan en dos partes. La primera parte, se refiere a la necesidad de realizar la sensibilización debida para que este tema de protección frente a los riesgos psicosociales sea interiorizado por toda la organización y con el tiempo pueda adoptarse como un tema central de la cultura organizacional, promoviendo en todos los niveles organizativos el trabajo saludable.

La segunda parte, muestra un conjunto de iniciativas que pueden adoptarse para prevenir la existencia de estos riesgos, corregir aquellos que han sido identificados en este análisis y promover las condiciones laborales que favorecen un trabajo saludable.

Primera Parte:

1. Diseñar y ejecutar un Programa de Sensibilización en la entidad financiera.

a) Objetivos:

- Generar conciencia en las personas de la organización sobre la importancia de trabajar bajo un entorno saludable,
- Promover en los niveles gerenciales y de jefatura su implicación en el uso buenas prácticas para conseguir mejores formas de organización de las actividades y de las condiciones bajo las cuales se trabaja.

- Crear una cultura organizacional donde se adopte como valor el trabajo saludable.
- b) Participantes:
- i. Primera etapa: Gerencia y jefes con responsabilidad de manejo de personas.
 - ii. Segunda etapa: todo el personal.
- c) Responsables:
- i. Área de Recursos Humanos
 - ii. Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.
 - iii. Gerentes y jefes
- d) Indicadores de seguimiento:
- i. Registro de asistencia. Porcentaje de participación de los trabajadores en los talleres diseñados para la sensibilización.
 - ii. Resultados de la medición de factores psicosociales (2019).
 - iii. Resultados de la medición del clima laboral (2019).
- e) Actividades a realizar:
- i. Exposición ante la Gerencia sobre la situación encontrada en la medición de los factores psicosociales, los costos asociados y las propuestas de mejoras, en la que se concluya con el compromiso de la alta dirección para adoptar el trabajo saludable a toda la organización.
 - ii. Talleres motivacionales dirigidos a los mandos medios y luego al resto de la organización.

- iii. Realizar una actividad de especial en la Semana de Seguridad y Salud en el Trabajo, a llevarse a cabo en la última semana de abril coincidiendo con el día internacional de la SST – 28 de abril), repartiendo merchandising alusivo a la presentación y generando la participación colectiva.
- iv. Realizar eventos de integración donde los trabajadores puedan vivir y representar cada valor y comportamiento de la empresa y de esta manera afianzar la cultura organizacional.

Segunda Parte

2. Realizar procesos de selección poniendo énfasis en los valores institucionales:

a) Objetivos:

Encontrar talentos que además de cumplir con los requisitos técnicos del perfil, se ajusten con los valores de la empresa y así asegurar que las personas que ingresen a la organización se adapten rápidamente a la cultura interna y puedan tener un mejor desempeño en el puesto, así como también la capacidad de afrontamiento frente a las demandas laborales.

b) Participantes:

- i. Nuevos candidatos

c) Responsables:

- i. Área de Recursos Humanos.
- ii. Áreas involucradas en el proceso de reclutamiento

d) Indicadores:

- i. Resultado positivo en la dimensión Exigencia Psicológicas del cuestionario de Riesgo Psicosocial.
- e) Actividades a Realizar:
 - i. El área de RRHH deberá verificar la información que brinde cada candidato en las entrevistas con un test psicolaboral, así como realizar dinámicas de selección entre los seleccionados para observar y verificar los comportamientos y valores requeridos por la empresa.

3. Gestión del Talento: Estudio de Carga Laboral.

- a) Objetivos: Realizar un estudio de carga laboral en las áreas que tienen alto computo de horas extras y vacaciones vencidas.
- b) Participantes: Los trabajadores de las áreas bajo estudio.
- c) Responsables:
 - i. Áreas en estudio.
 - ii. Área de Recursos Humanos.
- d) Indicadores:
 - i. Disminución de horas extras
 - ii. Reducción de vacaciones vencidas
 - iii. Mejora en la medición de la dimensión exigencia psicológica y doble presencia.
- e) Actividades a Realizar:
 - i. Medir la carga laboral y realizar el informe respectivo.

4. Realizar el Primer Concurso de Innovación:

- a) **Objetivos:** En concordancia con los resultados del estudio de carga laboral es posible que se puedan identificar procesos que requieran ajustes. En este punto proponemos:
- Generar compromiso de los trabajadores al ser partícipes del proceso de mejora que pueda darse en la organización
 - Promover en los trabajadores el sentido de pertenencia.
- b) **Participantes:** Todos los trabajadores.
- c) **Responsables:** el Comité de Innovación, creado para este concurso.
- d) **Indicadores:**
- Mejora en el resultado de la medición de la dimensión estima (reconocimiento) y de exigencia psicológica.
- e) **Actividades a Realizar:**
- Convocar al primer concurso de innovación, el cual permitirá que los mismos trabajadores, conocedores de la problemática de sus áreas y de la organización, puedan realizar propuestas de mejora en los métodos de trabajo, repotenciar procesos existentes e identificar soluciones.

5. Realizar actividades que contribuyan con una mejora en la comunicación interna:

- a) **Objetivos:** En las entrevistas realizadas se identificó la necesidad de los trabajadores de recibir información sobre lo que sucede en la empresa. Si bien los canales informales existen, se somete a duda mucha de la información que llega hacia los trabajadores, por lo que se buscará:
- Mejorar la comunicación interna en la organización.

- Propiciar un ambiente en el que el trabajador perciba que es tomado en cuenta.
- b) Participantes: Toda la empresa.
- c) Responsables: Área de Recursos Humanos.
- d) Indicadores:
 - Mejora en el resultado de la medición de la dimensión estima (reconocimiento) y de exigencia psicológica.
- e) Actividades a Realizar:
 - Creación de un correo de comunicación interna que será el canal oficial para comunicar todos los mensajes importantes y de conocimiento para toda la empresa, con el fin de estar todos alineados e informados.
 - Contratación de una asistente social para que se encargue personalmente de escuchar y propiciar un ambiente de trato más justo.

6. Desarrollo del equipo: Mentoring o Mentorship

- a) Objetivos: Mejorar la inserción del nuevo trabajador en la cultura organizacional.
- b) Participantes: Trabajadores nuevos y personal designado como Mentor (jefes)
- c) Responsables: Área de Recursos Humanos.
- d) Indicadores: Mejora en la medición del riesgo psicosocial apoyo social y calidad de liderazgo.

- e) Actividades a Realizar: En el momento de la incorporación de un nuevo colaborador se le asigne un mentor (un trabajador con experiencia y capacidad de liderazgo) para que lo pueda acompañar en el inicio de sus labores, dando a conocer la cultura de la empresa y como se trabaja.

7. Programa Maestros Líderes

- a) Objetivos: Como un propósito de mejorar el reconocimiento y distinguir a aquellos profesionales que destacan en sus ámbitos de acción, se busca:
 - Promover el sentido de pertenencia y fomentar el liderazgo en la organización.
- b) Participantes: Trabajadores líderes invitados.
- c) Responsables: Área de Recursos Humanos
- d) Indicadores: Mejorar la medición de la percepción de las dimensiones psicosociales: estima, trabajo activo y posibilidad de desarrollo.
- e) Actividades a Realizar:
 - Crear el programa “**Compartiendo Experiencias**” a realizarse mediante charlas mensuales a cargo de profesionales destacados de las diferentes gerencias de la empresa. De este modo, empoderamos y desarrollamos a nuestros talentos, quienes sentirán que no sólo pueden aportar con el cumplimiento de su trabajo, sino que a través de la docencia pueden compartir conocimientos y generar valor en la empresa.

8. Seguimiento y evaluación: Talleres de Feedback para los gerentes y jefes:

- a) Objetivos: Mejorar las competencias de liderazgo de nuestros jefes en lo referido a feedback y escucha activa.

- b) Participantes: Gerentes y jefaturas
- c) Responsables: Alta Dirección y el monitoreo por Recursos Humanos.
- d) Indicadores: Mejora en la medición de la percepción de las dimensiones psicosociales: Estima, apoyo social y la calidad del liderazgo.
- e) Actividades a Realizar:
 - Realizar dos talleres sobre técnicas de liderazgo, comunicación y feedback.
 - Creación de la “Semana del Feedback”. El área de RRHH creará e implementará cada trimestre la semana del feedback, para crear conciencia en los jefes de realizar periódicamente esta tarea y esto contribuya en la mejora de la percepción del trabajador en referencia al seguimiento de su trabajo.

9. Afianzar los Valores Institucionales

- a) Objetivos: Reforzar los comportamientos positivos entre el personal de la organización.
- b) Participantes: Toda la organización
- c) Responsables: Área de Recursos Humanos
 - Indicadores: Mejorar la medición de la percepción de la dimensión de Estima.
- d) Actividades a Realizar: Dar reconocimiento, en la reunión anual institucional, a aquellos trabajadores que han sido designados por sus propios compañeros, por tener los mejores comportamientos organizacionales, tales como: escucha con apertura, ser líder y trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

1. Condiciones laborales no gestionadas, adecuadamente, por los trabajadores y los jefes, generan niveles altos de tensión que, si éstas permanecen en el tiempo, se convierten en factores de estrés que afecten la salud del colaborador y su capacidad de desempeño en el cumplimiento de los objetivos, impactando como consecuencia en el clima laboral y en la productividad de la empresa.
2. La interacción entre las personas y el entorno organizacional establece la existencia de una serie de factores psicosociales que influyen decididamente, de manera positiva o no, en la capacidad que tendrá el trabajador para realizar sus tareas, al afectar su estado de salud (física, psíquica y social). Esta vinculación es diferente en cada trabajador dado que ante las mismas circunstancias cada persona puede comportarse de diferente modo, dependiendo de la capacidad que tengan ellas en adaptarse a esos entornos y del manejo emocional que adopten ante tales circunstancias.
3. Es responsabilidad de toda empresa peruana dar cumplimiento a la Ley N° 29783 y su reglamento (Decreto Supremo D.S. N° 005-2012-TR) para garantizar la protección, seguridad y salud ocupacional de todos los colaboradores de las organizaciones mediante la prevención de riesgos ocupacionales asociados al desarrollo de cada actividad empresarial.
4. Con los resultados analizados, en el capítulo V, para la entidad financiera en estudio, se verificó la hipótesis general al encontrarse que, las condiciones laborales, medidas a través de las dimensiones psicosociales de exigencias

psicológicas (51%), estima (59%) e inseguridad en el trabajo (54%), generan estrés en los colaboradores de la entidad financiera analizada e inciden negativamente en el clima laboral, expresado en una percepción de bajo reconocimiento (49%), desfavorable crecimiento personal (67%), un nivel intermedio de bienestar (55%) y ambiente (66%); lo que se evidencia a través de la medición del registro de las horas extras, del número de días de vacaciones vencidas y de la rotación anual, que mostraron valores de 1,785 horas, 1366 días y 83 personas, respectivamente en las gerencias de Riesgos, Operaciones y Contabilidad, lo que genera desgaste físico, emocional y social del trabajador impactando en su salud y en el nivel de la productividad en la organización.

5. Los resultados desfavorables en la percepción de la dimensión Exigencias Psicológicas (51%), se explican tanto por los factores de exigencias psicológicas cuantitativas, dados por la sobrecarga laboral y horarios extendidos, así como las exigencias psicológicas emocionales, explicadas por la percepción de falta de apoyo por sus superiores para la situación emocional involucrada.
6. La evidencia desfavorable hallada en la percepción de la dimensión Inseguridad en el Trabajo (54%), es explicada por la preocupación de los trabajadores bajo la modalidad de contratos de tercerización, en tanto esta condición contractual está directamente relacionada con su estabilidad laboral.
7. Los resultados desfavorables encontrados en la percepción de la dimensión Estima (59%), son explicados por los factores de esfuerzo, motivación y

feedback, en referencia a las compensaciones emocionales que ellos esperan recibir de sus superiores y de la organización en general.

8. Con respecto a la percepción de dimensión Doble Presencia, el resultado intermedio (53%) es debido a que los trabajadores tienen de forma simultánea, exigencias familiares-domésticas y productivas que influyen en la organización de sus tiempos y la dedicación al trabajo, lo que representa situaciones de estrés y baja productividad. En este punto, es importante recalcar que, cuando una persona se encuentra altamente presionada su comportamiento cambia afectando el entorno (laboral y familiar) en el que se desenvuelve.
9. En relación con las dimensiones de Trabajo Activo / Desarrollo y Apoyo Social / Liderazgo son las que presentan niveles de exposición psicosocial más favorable para la salud al presentar valores de 73% y 65% respectivamente y ello es explicado en la medida en que los trabajadores consideran que la marca empleadora les representa una situación de orgullo y los compromete al trabajo diario. Asimismo, existe una alta posibilidad de relacionarse socialmente en el trabajo y una mejor percepción del sentimiento de pertenencia en el grupo.
10. La empresa financiera en estudio se encuentra en un proceso de expansión, con metas altas a alcanzar, en una industria muy competitiva, acompañada de una alta presión, lo que provocará niveles altos de estrés y agotamiento emocional, de mantenerse esta situación en el tiempo. Estos resultados pueden extenderse a toda la industria, dado que la actividad

comercial conlleva un alto cumplimiento de metas a alcanzar con mucha exigencia.

RECOMENDACIONES

1. En las siguientes evaluaciones, la empresa financiera debe medir el riesgo psicosocial, con la versión media del Cuestionario ISTAS21, que es aplicable para más de 25 trabajadores, pues ello contribuirá a conocer, de manera más puntual cuál es el origen de los riesgos detectados, facilitando de este modo, una mejor orientación de la solución que deba plantearse.
2. Se requiere, como primer paso, el compromiso decidido de la Alta Dirección, niveles gerenciales y de jefatura para incorporar en los objetivos estratégicos, uno que reconozca la buena práctica de gestionar las condiciones laborales bajo un ambiente saludable, llevando a la práctica lo señalado por la Organización Mundial de la Salud, OMS (2008): “un ambiente saludable de trabajo no es sólo aquél donde hay ausencia de condiciones dañinas, sino aquél donde se llevan a cabo acciones que promueven la salud”.
3. El área de Recursos Humanos debe diseñar y ejecutar un Programa de Sensibilización, con el objetivo de generar conciencia en las personas de la organización, sobre la importancia de trabajar bajo un entorno saludable, partiendo de los niveles gerenciales y de jefatura y extendiéndose a toda la entidad, de forma tal que se cree una cultura organizacional que adopte como valor el trabajo saludable.
4. El Área de Recursos Humanos, en coordinación con el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, debe contrastar los resultados del Cuestionario de Factores Psicosociales con las condiciones por trabajador obtenidas a través de

los exámenes médicos anual y ocupacional, además de llevar un control muy fino de los descansos médicos y su impacto económico en el uso del seguro médico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ANEXOS

- Abello, A. & Lozano D. (2013). *Importancia de los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional en el ámbito laboral*. (Tesis de Maestría en Administración en Salud. Universidad del Rosario, Facultad de Administración. Bogotá D. C., Colombia). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4693/20888400-2013.pdf> [Consulta: el 20 de setiembre de 2018].
- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. (2005). *Investigación sobre el estrés relacionado con el trabajo*. Elaborado por: Cox, Tom; Griffiths, A. & Rial-González, E. Recuperado de <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/reports/203> [Consulta: el 10 de agosto de 2018].
- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. (2014). *La estimación del coste del estrés y los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo*. Observatorio Europeo de Riesgos. Revisión bibliográfica. Autores: basado en el proyecto preparado por Juliet Hassard (jefa de tareas), Kevin Teoh, Tom Cox y Philip Dewe, Birkbeck College University of London (BBK), Reino Unido Marlen Cosmar, Robert Gründler y Danny Flemming, DGUV, Alemania. Recuperado de https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view [Consulta: el 3 de agosto de 2018].
- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2015). Galardones a las buenas prácticas de la campaña “trabajos saludables” 2014 – 2015. Gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo. Bilbao, España. Recuperado de Doi:10.2802/41603
- Arias Gallegos, Walter (2012). Revisión histórica de la salud ocupacional y la seguridad industrial. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 13(3):45-42. Recuperado de: http://www.bvs.cu/revistas/rst/vol13_3_12/rst07312.pdf [Consulta: el 14 de julio de 2018].

- Basurto, R. Consultor de Recursos Humanos. [9 de setiembre de 2018]. Entrevista de Garcia, C., Quiroz, M.E., & Yaya, A. [Comunicación personal].
- Charria, O., Víctor H.; Sarsosa P., Kewy V. & Arena O., Felipe. (diciembre, 2011). Factores de riesgo psicosocial laboral: métodos e instrumentos de evaluación. En Revista Facultad Nacional de Salud Pública, [Vol. 29], 4, pp. 380 – 391. Colombia: Universidad de Antioquia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/120/12021522004/>. [Consulta: 23 de junio de 2018].
- Chiang, M.M., Heredia, S.A. & Santamaría, E.J. (2017). Clima organizacional y salud psicológica: una dualidad organizacional. En Dimensión Empresarial, 15 (1), pp. 63-76. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.641>. [Consulta: 17 de marzo de 2018].
- Cossio-Brazzan, Juan M. (2012). Historia del instituto nacional de salud ocupacional en el Perú. *Revista Perú Med Exp Salud Pública*. 29(2):285-86. Recuperado de <http://www.ins.gob.pe/insvirtual/images/artrevista/pdf/rpmesp2012.v29.n2.a21.pdf> [Consulta: el 15 de julio de 2018].
- Comisión Ejecutiva Confederal UGT. (2011). *Guía prevención de riesgos psicosociales en bancos y cajas*. Recuperado de http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones_new/files_bancosycajas/publication.pdf [Consulta: el 16 de octubre de 2018].
- Constitución Política del Perú [Const]. (1993). Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993>. [Consulta: 1 de noviembre de 2018].
- Edel, R., García, A. & Guzmán, F.: (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. [Vol. II]. Versión electrónica gratuita. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/> [Consulta: 10 de junio de 2018].
- Espinoza, Claudia. Consultor en psicología ocupacional. Marsh Redher. [26 de setiembre de 2018]. Entrevista de María Elena Quiroz [Comunicación de correo electrónico].
- Fernández G., R. (2013). *La Productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante, España: Editorial Club Universitario. E-book v.1.0.

- Figueroba, Alex., (2017). Ley de Yerkes-Dodson: la relación entre estrés y rendimiento. Una manera de mantener un nivel óptimo de productividad en el trabajo, aprovechando el estrés. Artículo electrónico en *Psicología y Mente*. Recuperado de <https://psicologiaymente.net/organizaciones/ley-yerkes-dodson> [Consulta: 16 de julio de 2018].
- Forastieri, V., (2017). Prevención de riesgos psicosociales y estrés laboral. En *Boletín Internacional de Investigación Sindical. Riesgos psicosociales, estrés y violencia en el mundo del trabajo*. 8(1-2), 11-38. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_553931.pdf. [Consulta: 21 de marzo de 2018].
- Gandarillas G., M., Vásquez R., L., Márquez M., H., Santamaría G., E., Garaña R., Ó. & Santibáñez M., M. (enero – marzo 2014). Satisfacción Laboral y Apoyo Social en trabajadores de un hospital de tercer nivel. En *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 60(234), 64-89. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2014000100007> [Consulta: 21 de marzo de 2018].
- García Solarte, Mónica, Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración [en línea]. (Julio-Diciembre 2009). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004> ISSN 0120-4645. [Consulta: 28 de mayo de 2018].
- Generalitat de Catalunya. (2015). *Manual del Método CoPsoQ PSQCAT (versión 2). Para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales en las empresas de menos de 25 trabajadores y trabajadoras (versión corta)*. Recuperado de http://treball.gencat.cat/web/.content/09_-_seguretat_i_salut_laboral/documents/04_-_riscos_i_condicions_de_treball/Eines_avaluacio_riscos/PSQCAT_2_0/Versio_curta/Castella_arxiu/Manual_metodo_CoPsoQ_PSQCAT_v2_version_corta.pdf [Consulta: 26 de setiembre de 2018].
- Generalitat de Catalunya. (2006). Identificación y evaluación de riesgos psicosociales. En *Manual para la identificación y evaluación de riesgos laborales v.3.1.1*, pp. 152 – 202. Barcelona: Dirección General de Relaciones Laborales – Seguretat en el treball. Recuperado de <http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/Manual-IPER.pdf> . [Consulta: 26 de setiembre de 2018].

Gil-Monte, P.R., (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. En *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(2), 237-41. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342012000200012&lng=es&tlng=es. [Consulta: 21 de noviembre de 2017].

Hernández Sampieri, R., Fernández C., C., & Baptista L., Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición. México D.F.: Mc Graw Hill & Interamericana Editores S.A. de C.V.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), España.

NTP 603: *Riesgo Psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I)*. (2001). Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_603.pdf. [Consulta: 20 de setiembre de 2018].

NTP 604: *Riesgo Psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (II)*. (2001). Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_604.pdf [Consulta: 20 de setiembre de 2018].

NTP 703: *El método COPSOQ (ISTAS21, PSQCAT21) de evaluación de riesgos psicosociales*. (2005). Recuperado de <http://www.istas.net/web/abreenlace.asp?idenlace=2866> [Consulta: 20 de setiembre de 2018].

Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud – ISTAS. (2003). *Método ISTAS21 (CoPsoQ). Instrumento para la prevención de riesgos psicosociales. Versión corta para pequeñas empresas y autoevaluación*. España. Recuperado de http://www.istas.ccoo.es/descargas/cuestionario_vc.pdf [Consulta: el 20 de setiembre de 2018].

International Organization for Standardization (ISO). Recuperado de <https://www.iso.org/home.html> [Consulta: varias fechas].

Kalimo, R., El-Batawi, M. y Cooper, C. (Compiladores, 1988). *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud. Recuperado de: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/37881/9243561022_spa.pdf;jsessionid=14F751B7B2FDB6B20D457B3DACFE09EA?sequence=1. [Consulta: 30 de octubre de 2018].

- López, A. & Ayensa, J. (2008). Un método para anticiparse al estrés laboral: el modelo de Siegrist (I). En *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 46, p.52 – 59. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/1/2/2/3/pd0000021223.pdf> [Consulta: 20 de setiembre de 2018].
- Luceño, L., Martín, J., Rubio, S., & Díaz, E., (2004). Factores psicosociales en el entorno laboral, estrés y enfermedad. En *EduPsykhé*, [Vol.3], 1, pp. 95-108. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <https://repositorio.ucjc.edu/bitstream/handle/20.500.12020/104/C00028511.pdf?sequence=1> [Consulta: 8 de julio de 2018].
- Manso Pinto, J. (2012). El legado de Frederick Irving Herzberg. En *Revista Universidad EAFIT*, 38(128), 78-86. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849> [Consulta: 8 de julio de 2018].
- Martínez G., Marino & Ros-Mar, Ricardo. (2010). De la calidad de la vida laboral a los riesgos psicosociales: evaluación de la calidad de vida laboral. En *Acciones e Investigaciones Sociales*. ISSN 1132-192X, N° 28, 2010, págs. 5-55. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3610086>. [Consulta: 18 de octubre de 2018].
- Martín, Juan (2017). Mejora tu rendimiento con Yerkes y Dodson. Artículo electrónico en las publicaciones del Cerem International Business School. Barcelona – España. Recuperado de <https://www.cerem.pe/blog/mejora-tu-rendimiento-con-yerkes-y-dodson> [Consulta: 8 de julio de 2018].
- Meliá, J.L., Nogareda, C., Lahera, M., Duro, A., Peiró, J.M., Salanova, M., y Gracia, D. (2006). *Principios comunes para la evaluación de los riesgos psicosociales en la Empresa*. En Meliá, J.L., Nogareda, C., Lahera, M., Duro, A., Peiró, J.M., Pou, R., Salanova, M., y Gracia, D., de Bona, J.M., Bajo, J.C. y Martínez-Losa, F.: *Perspectivas de intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de riesgos*. Barcelona: Foment del Treball Nacional. pp 13-36. Recuperado de <https://www.uv.es/meliajl/Papers/2006FTNCap1.pdf>. [Consulta: 17 de marzo de 2018].
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012). *Presentación General del Reglamento de la Ley N° 29783 sobre Seguridad y Salud en el Trabajo ante el Congreso de la República*. Dirección General de Derechos Fundamentales y Seguridad y Salud en el Trabajo. Recuperado de: <http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/ParCiudadana/Documentos.nsf/34069c>

[3bb71c123b05256f470062fea7/AD3611BB6435570705257877006FFB1E/\\$FILE/Exposici%C3%B3n_SaludySeguridadTrabajo_ESSCH_03JUL2012.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/CONSEJO_REGIONAL/PDF/documentos5.pdf). [Consulta: 15 de julio de 2018].

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014). Consejo Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de Lima. *Informe Técnico de los factores de riesgo psicosocial en trabajadores de Lima Metropolitana*. Recuperado de http://www.trabajo.gob.pe/CONSEJO_REGIONAL/PDF/documentos5.pdf [Consulta: 26 de setiembre de 2018].

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2017). *Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2017 – 2021*. D.S. N° 005-2017-TR. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-plan-nacional-de-seguridad-y-decreto-supremo-n-005-2017-tr-1509246-3/>. [Consulta: 18 de julio de 2018].

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018). *Compendio de Norma sobre la legislación laboral del régimen privado*. Recuperado el 30 de octubre de 2018 de: http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/dgt/compendio/22062018_CP_2018.pdf [Consulta: 20 de julio de 2018].

- Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, pp. 697 – 741.
- Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, pp. 752 – 803.
- Resolución Ministerial N° 375-2008-TR, pp. 804 – 827.
- Resolución Ministerial N° 050-2013-TR, pp. 831 – 833.

Moncada, S., Llorens, C., Navarro, A. y Kristensen, T. (2005). ISTAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSOQ). En *Archivos de prevención de riesgos laborales*. 8 (1), pp. 18-29. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/238752287_ISTAS21_Version_en_lengua_castellana_del_cuestionario_psicosocial_de_Copenhague_COPSOQ. [Consulta: 12 de noviembre de 2017].

Montero, M.J., Rivera, P. y Araque, R. (setiembre – diciembre 2013). El Modelo de Demandas-Control-Apoyo y su Relación con el Riesgo Percibido de Enfermedad-Accidente una Aplicación a la Comunidad Autónoma

Andaluz. En *Revista Internacional de Sociología*, 71, 3, pp. 643-668. Recuperado de <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/viewFile/543/565>. [Consulta: 20 de setiembre de 2018].

Organización Internacional del Trabajo (1984). Los factores psicosociales en el trabajo. Naturaleza, incidencia y prevención. En *Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo*, 56. Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre medicina del trabajo, novena reunión, 18 – 24 setiembre de 1984, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de https://es.slideshare.net/rojasmaury/factores-psicosociales-en-el-trabajo-oit-1984iafjsr?from_action=save [Consulta: 7 de noviembre de 2018].

Organización Internacional del Trabajo. (2004). La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales. En *Serie de Protección de la Salud de los Trabajadores* No. 3. Ginebra. Recuperado de http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh3sp.pdf. [Consulta: 30 de octubre de 2018].

Organización Internacional del Trabajo. (2008). Sensibilizando sobre el estrés laboral en los Países en Desarrollo. En *Serie de Protección de la Salud de los Trabajadores* No. 6. Ginebra. Recuperado de http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43770/9789243591650_spa.pdf;jsessionid=F2DF1B5DE15754B2814EE3D4A5CA12B8?sequence=1 [Consulta: 30 de octubre de 2018].

Organización Internacional del Trabajo, (2012). SOLVE: integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo: guía del formador. Ginebra. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_203378.pdf. ISBN 9789223250300 (web pdf). [Consulta: 21 de marzo de 2018].

Organización Internacional del Trabajo (2013). La organización del trabajo y los riesgos sociales: una mirada de género. En *Hoja informativa 3: género, salud y seguridad en el trabajo*. Recuperado de https://www.ilo.org/sanjose/publicaciones/WCMS_227402/lang-es/index.htm. [Consulta: 24 de noviembre de 2017].

Organización Internacional del Trabajo (2016). *Estrés en el trabajo: un reto colectivo*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_203378.pdf

safework/documents/publication/wcms_466549.pdf. ISBN 978-92-2-330642-7 (web pdf). [Consulta: 21 de marzo de 2018].

Organización Internacional del Trabajo (2017). Riesgos psicosociales, estrés y violencia en el mundo del trabajo. En *Boletín Internacional de Investigación Sindical*. [Vol.8], Número 1-2. Ginebra. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_553931.pdf ISSN 2076-9865. [Consulta: 21 de marzo de 2018].

Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2017). Documento de Referencia: *El trabajo decente – crucial para el desarrollo sostenible*. Ginebra. Recuperado de http://www.ilo.org/global/topics/sdg-2030/resources/WCMS_470340/lang--es/index.htm (web pdf). [Consulta: 27 de junio de 2018].

Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2018). *Garantizar un tiempo de trabajo decente para el futuro. Estudio general relativo a los instrumentos sobre el tiempo de trabajo*. [Conferencia Internacional del Trabajo, 107ª, reunión, 2018]. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/107/reports/reports-to-the-conference/WCMS_618490/lang--es/index.htm. [Consulta: 21 de marzo de 2018].

Organización Mundial de la Salud – OMS (1988). Los factores psicosociales en el trabajo y relación con la salud. Compiladores: Kalimo, R., El-Batawi, M. A., Cooper, C. L. Ginebra. Recuperado de http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/37881/9243561022_spa.pdf;jsessionid=A5D7C80AD33251BE3F9894B1F7991AD6?sequence=1 (2/04/2018)

Organización Mundial de la Salud & el Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones de la Universidad de Nottingham. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Autores: Leka, S., Griffiths, A., Cox, T. Serie Protección de la salud de los trabajadores 3. Ginebra. Recuperado de http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/. [Consulta: 30 de marzo de 2018].

Organización Mundial de la Salud (2008). Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo. Un riesgo moderno en un ambiente tradicional de trabajo: Consejos para empleadores y representantes de los trabajadores. Houtman, I., Jettinghoff, K., Cedillo, L. Serie protección de la salud de los trabajadores; N° 6. Recuperado el 24 de marzo de 2018 de:

http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43770/9789243591650_spa.pdf;jsessionid=A664941D7B6F0AECE16434ABB9732130?sequence=1. [Consulta: 24 de marzo de 2018].

Pando Moreno, M., Varillas, W., Aranda Beltrán, C., & Elizalde Núñez, F. (2016). Análisis factorial exploratorio del cuestionario de factores psicosociales en el trabajo en el Perú. En *Anales de la Facultad de Medicina*, 77(4), pp. 365-371. Recuperado de doi:<http://dx.doi.org/10.15381/anales.v77i4.12649>. [Consulta: 15 de diciembre de 2017].

Peiró, J. M., Yeves, J., Lorante, L. (2013). El análisis de los riesgos psicosociales en el trabajo: investigación y práctica profesional en España. En *Anuario Internacional sobre prevención de riesgos psicosociales y calidad de vida en el trabajo*. Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT. Publicado por Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente. Editor: Rufino, M. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/261282509_El_analisis_de_los_risgos_psicosociales_en_el_trabajo_Investigacion_y_practica_profesional_en_Espana. [Consulta: 16 de julio de 2018].

Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas – PNUD (2016). *Apoyo del PNUD para la implementación de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Recuperado de: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/poverty-reduction/undp-support-to-the-implementation-of-the-2030-agenda.html>. [Consulta: 17 de julio de 2018].

Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas – PNUD (2018). *Los objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>. [Consulta: 17 de julio de 2018].

Rivas, C., Santos, L., & Camarano, J. (setiembre 2013). Clima Organizacional como Predictor de Productividad Bancaria. Estudio Exploratorio. En *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, (28). Recuperado de <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/view/1081>. [Consulta: 14 de julio de 2018].

Roca S., Milagros. (2017). *Carga de trabajo, control, burnout y calidad de vida profesional en funcionarios de una entidad financiera en Lima*. [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, Sección Posgrado. Lima, Perú].

Salazar Estrada, José Guadalupe, Guerrero Pupo, Julio Cristóbal, Machado Rodríguez, Yadira Bárbara, & Cañedo Andalia, Rubén. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. En *ACIMED*, 20(4), pp. 67-75. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es. [Consulta: 28 de mayo de 2018].

Segura, Sebastián. HRM Channel:

- Modelo demanda-control-apoyo social. (abril, 2017). [Archivo de video]. https://www.youtube.com/watch?v=7sExDTcRowU&t=39s&index=3&list=PLiem-j_TihXuuH6Javqiwsr4pAY6At1hR. [Consulta: 20 de setiembre de 2018].
- Modelo desequilibrio esfuerzo – recompensa. (mayo, 2017). [Archivo de video]. https://www.youtube.com/watch?v=jTaKv90NzF0&list=PLiem-j_TihXuuH6Javqiwsr4pAY6At1hR&index=3. [Consulta: 20 de setiembre de 2018].

Sierra C., Yolanda. (2009). Clima organizacional como factor de riesgo ocupacional. En *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, [Vol.9], 1, pp. 69-76. Recuperado de http://m.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_6.pdf [Consulta: 3 de diciembre de 2017].

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2018). *Texto Concordado de la Ley del Sistema Financiero y de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Ley N° 26702*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/regulacion/sistema-financiero> (web word). [Consulta: 26 de julio de 2018].

Toro A., F. *Clima organizacional y productividad laboral (1996)*. En *Revista Temas de Administración*. Bogotá: Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional. pp. 66-72. Recuperado de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>. [Consulta: 28 de mayo de 2018].

Toro A., F., Londoño L., M.E., Sanín P., A., Valencia J. (2010). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales. En *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 29, (2), pp. 95-137. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/319176375_MODELO_ANALITICO_DE_FACTORES_PSICOSOCIALES_EN_CONTEXTOS_LABORALES_1. [Consulta: 28 de mayo de 2018].

Unidad General de Trabajadores (UGT). (2011). Guía de prevención de riesgos psicosociales en bancos y cajas. Observatorio de Riesgos Psicosociales. Madrid. Recuperado de http://www.ugt.es/sites/default/files/node_gallery/Galeria%20Publicaciones/2010%20Guia%20Prevencion%20riesgos%20psicosociales%20bancos%20y%20cajas.pdf. [Consulta: 15 de octubre de 2018].

Uribe P, J.F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F.: Editorial El Manual Moderno. E-book. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Herman_Littlewood/publication/309718447_Justicia_interpersonal_y_personalidad_Su_relacion_con_calidad_de_vida_en_el_trabajo/links/581e5a6e08aeccc08af06dbc/Justicia-interpersonal-y-personalidad-Su-relacion-con-calidad-de-vida-en-el-trabajo.pdf. [Consulta: 28 de mayo de 2018].

Vega, D., & Arévalo, A., & Sandoval, J., & Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). En *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2 (2), 329-349. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>. [Consulta: 28 de mayo de 2018].

Velásquez, Y., Rodríguez, C. & Guaita, W. (2012). *Modelo de los factores que afectan la productividad*. [XVI Congreso de Ingeniería de Organización, Vigo, 18 – 20 Julio, 2012]. pp. 847-854. Recuperado de <http://www.adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/2231>. [Consulta: 28 de mayo de 2018].

ANEXO A: CUESTIONARIO DE ISTAS21 (COPSOQ) APLICADO

Exigencias psicológicas					
PREGUNTA	RESPUESTA				
Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas:	Siempre	Muchas Veces	A veces	Solo alguna vez	Nunca
1. ¿Tienes que trabajar muy rápido?					
2. ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?					
3. ¿Tienes tiempo de llevar al día tu trabajo?					
4. ¿Te cuesta olvidar los problemas del trabajo?					
5. ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?					
6. ¿Tu trabajo requiere que escondas tus emociones?					

Trabajo Activo y Posibilidad de Desarrollo					
PREGUNTA	RESPUESTA				
Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas:	Siempre	Muchas Veces	A veces	Solo alguna vez	Nunca
7. ¿Tienes influencia sobre la cantidad de trabajo que se te asigna?					
8. ¿Se tiene en cuenta tu opinión cuando se te asignan las tareas?					
9. ¿Tienes influencia sobre el orden en el que realizas las tareas?					
10. ¿Puedes decidir cuándo haces un descanso?					
11. Si tienes algún asunto personal o familiar, ¿puedes dejar tu lugar de trabajo al menos una hora, sin tener que pedir un permiso especial?					
12. ¿Tu trabajo requiere que tengas iniciativa?					
13. ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?					
14. ¿Te sientes comprometido con tu profesión?					
15. ¿Tienen sentido tus tareas?					
16. ¿Hablas con entusiasmo de tu empresa a otras personas?					

Inseguridad					
PREGUNTA	RESPUESTA				
Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas:	Siempre	Muchas Veces	A veces	Solo alguna vez	Nunca
17. ...lo difícil que sería encontrar otro empleo en el caso de que te quedarás en paro?					
18. ...si te cambian las tareas contra tu voluntad?					
19. ... si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especie, etc.)?					
20. ...si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?					

Apoyo social y la calidad de liderazgo:					
PREGUNTA	RESPUESTA				
Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas:	Siempre	Muchas Veces	A veces	Solo alguna vez	Nunca
21. ¿Sabes exactamente qué margen de autonomía tienes en tu trabajo?					
22. ¿Sabes exactamente qué tareas son de tu responsabilidad?					
23. En tu empresa, ¿se te informa con suficiente antelación de los cambios que pueden afectar tu futuro?					
24. ¿Recibes toda la información que necesitas para hacer bien tu trabajo?					
25. ¿Recibes ayuda y apoyo de tus compañeras o compañeros?					
26. ¿Recibes ayuda y apoyo de tu superior inmediato/a?					
27. ¿Tu lugar de trabajo se encuentra aislado del de tus compañeras o compañeros?					
28. En el trabajo, ¿sientes que formas parte de un grupo?					
29. ¿Tus jefes inmediatos planifican bien el trabajo?					
30. ¿Tus jefes inmediatos se comunican bien con los trabajadores y trabajadoras?					

Doble presencia					
PREGUNTA	RESPUESTA				
Este apartado está diseñado para personas trabajadoras que conviven con alguien (pareja, hijos, padres...). Si vives solo o sola no respondas, pasa directamente al apartado 6.	Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas:				
31. ¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico haces?					
Soy el/la responsable principal y hago la mayor parte de las tareas familiares y domésticas.					
Hago aproximadamente la mitad de las tareas familiares y domésticas.					
Hago más o menos una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas.					
Sólo hago tareas puntuales.					
No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas.					
Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas:	Siempre	Muchas Veces	A veces	Solo alguna vez	Nunca
32. Si faltas algún día de casa, ¿las tareas domésticas que realizas se quedan sin hacer?					
33. Cuando estás en la empresa, ¿piensas en las tareas domésticas y familiares?					
34. ¿Hay momentos en que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?					

Estima					
PREGUNTA	RESPUESTA				
Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas:	Siempre	Muchas Veces	A veces	Solo alguna vez	Nunca
35. Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco.					
36. En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario.					
37. En el trabajo me tratan injustamente.					
38. Si pienso en todo el trabajo y el esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado.					

Fuente: La entidad financiera

ANEXO B: PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS

A continuación, se presentan las preguntas diseñadas para el proceso de entrevistas:

Exigencias Psicológicas

1. ¿Consideras que tu trabajo es estresante? Si es afirmativo, ¿Por qué?
2. Si es afirmativa la respuesta 1 ¿Consideras que este estrés afecta tus emociones?

Inseguridad

3. ¿Consideras que tienes estabilidad en el trabajo? ¿Por qué?

Estima

4. ¿Consideras que el reconocimiento que recibes es proporcional a tu esfuerzo?
5. ¿Consideras que el reconocimiento que recibes te motiva para seguir dando lo mejor de ti?
6. ¿Recibes retroalimentación de tu jefe inmediato?

Doble Presencia

7. ¿Consideras que hay momentos en que sientes que estás en la empresa y en casa a la vez?

Áreas Entrevistas y Cantidad de Colaboradores

Riesgos:	4 colaboradores
Operaciones:	3 colaboradores
Contabilidad:	1 colaborador
Comercial:	5 Colaboradores
Control de Gestión:	1 colaborador

Fechas de realización

Realizadas de 24 al 27 de setiembre de 2018.

ANEXO C: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Crecimiento Personal					
PREGUNTA	Siempre	Casi Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
Considero poder influir en las decisiones relativas a mi trabajo.					
Mi trabajo me permite explotar mi potencial.					
Me siento libre de ser yo mismo en el trabajo.					
Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.					

Orgullo					
PREGUNTA	Siempre	Casi Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
Conozco los comportamientos de la empresa.					
Siento que mis ideales y valores están alineados con los de la compañía.					
Considero que mi trabajo impacta positivamente en la vida de los clientes.					
Considero que esta organización es un buen lugar para trabajar.					
Me enorgullece trabajar y formar parte de esta empresa.					

Ambiente					
PREGUNTA	Siempre	Casi Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
Estoy satisfecho/a con las condiciones físicas de mi lugar de trabajo.					
En mi día a día, me siento bien en el trabajo.					
Me siento seguro/a para cuestionar de manera constructiva la forma en la cual se hacen las cosas en mi empresa.					
Estoy satisfecho/a con mi trabajo.					
Todo el esfuerzo que invierto en el trabajo vale la pena.					
No contemplo la posibilidad de perder mi trabajo en un futuro cercano.					
Tengo suficiente tiempo para completar mis tareas dentro del horario establecido.					

Felicidad					
PREGUNTA	Siempre	Casi Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
Me siento feliz cuando estoy en el trabajo.					
Siento que mi trabajo no me genera frustración.					
Tomando en cuenta todos los aspectos de mi vida, me considero una persona feliz.					
Recibo ayuda y apoyo de las personas cercanas a mí cuando lo necesito.					

Reconocimiento					
PREGUNTA	Siempre	Casi Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
El reconocimiento que recibo es proporcional a mi esfuerzo.					
El reconocimiento que recibo me motiva a seguir dando lo mejor de mí.					
Estoy satisfecho/a con la frecuencia con la cual recibo reconocimiento en base a mi desempeño.					

Relación con el equipo					
PREGUNTA	Siempre	Casi Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
Considero haber establecido fuertes amistades en el trabajo.					
Los equipos/áreas en mi empresa trabajan bien de manera conjunta.					
Mantengo una buena relación con las personas de mi equipo.					
Considero adecuada la frecuencia con la cual recibo sugerencias y recomendaciones de mis colegas.					
Considero que mi equipo de trabajo demuestra buena actitud al cambio.					

Bienestar					
PREGUNTA	Siempre	Casi Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
Estoy satisfecho/a con el balance entre mi trabajo y mi vida personal.					
Mi trabajo no es estresante.					
Me siento enérgico/a a lo largo del día.					

Bienestar					
PREGUNTA	Siempre	Casi Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
Mi equipo está bien gestionado.					
Mi jefe se preocupa por mi desarrollo.					
Mi jefe genera espacios de retroalimentación constructiva.					
Percibo que mi jefe confía en mí.					
Mi jefe es una persona que proyecta valores éticos y transparencia.					
Mi jefe es equitativo con todo el equipo.					
Mi jefe me da confianza y apertura para expresar las situaciones con las que no estoy de acuerdo.					

Fuente: La entidad financiera.

LISTA DE ABREVIATURAS

BSI	British Standards Institution
CENSOPAS	Centro Nacional de Salud Ocupacional y Protección del Medio Ambiente (Perú)
CEPRIT	Centros de Prevención de Riesgos del Trabajo
COPSOQ	Cuestionario Psicosocial de Copenhague
INSHT	Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España)
ISO	International Organization for Standardization
ISTAS	Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (España)
MINSA	Ministerio de Salud (Perú)
MTPE	Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (Perú)
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
SBS	Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (Perú)
SST	Seguridad y Salud en el Trabajo