



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIA
DE LA EDUCACIÓN
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TÍTULO:

**EFFECTOS PSICOSOCIALES EN LOS COLABORADORES POR EXCESO DE
RESPONSABILIDADES EN LOS CARGOS DEL ÁREA DE DESARROLLO DE
PERSONAL DE LA EMPRESA IIASA CATERPILLAR: DISEÑO DE UN PLAN DE
ACCIÓN**

AUTOR (A):

**INOSTROZA QUEZADA, JAVIER
PERDOMO VÉLEZ, MARÍA JOSÉ**

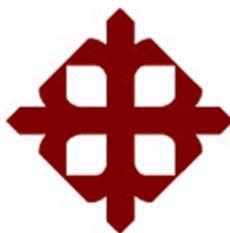
IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO: PSICÓLOGOS ORGANIZACIONALES

TUTOR:

ESPINOZA, KLEBER POMPILLO

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **JAVIER ANDRÉS INOSTROZA QUEZADA Y MARÍA JOSÉ PERDOMO VÉLEZ**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **PSICÓLOGOS ORGANIZACIONALES**

TUTOR (A)

KLEBER ESPINOZA

REVISOR(ES)

DIRECTOR DE LA CARRERA

ALEXANDRA GALARZA

Guayaquil, al 06 día del mes de Octubre del año 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Javier Andrés Inostroza Quezada

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **EFFECTOS PSICOSOCIALES EN LOS COLABORADORES POR EXCESO DE RESPONSABILIDADES EN LOS CARGOS DEL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL DE LA EMPRESA IASA CATERPILLAR: DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN** previa a la obtención del Título **de PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 06 días del mes de Octubre del año 2013

EL AUTOR (A)

Javier Andrés Inostroza Quezada



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, María José Perdomo Vélez

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **EFFECTOS PSICOSOCIALES EN LOS COLABORADORES POR EXCESO DE RESPONSABILIDADES EN LOS CARGOS DEL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL DE LA EMPRESA IASA CATERPILLAR: DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN** previa a la obtención del Título **de PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL** previa a la obtención del Título **de PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 06 días del mes de Octubre del año 2013

EL AUTOR (A)

María José Perdomo Vélez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, Javier Andrés Inostroza Quezada

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **EFFECTOS PSICOSOCIALES EN LOS COLABORADORES POR EXCESO DE RESPONSABILIDADES EN LOS CARGOS DEL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL DE LA EMPRESA IIASA CATERPILLAR: DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN** previa a la obtención del Título **de PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 06 días del mes de Octubre del año 2013

Javier Andrés Inostroza Quezada



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, María José Perdomo Vélez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **EFFECTOS PSICOSOCIALES EN LOS COLABORADORES POR EXCESO DE RESPONSABILIDADES EN LOS CARGOS DEL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL DE LA EMPRESA IIASA CATERPILLAR: DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN** previa a la obtención del Título de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 06 días del mes de Octubre del año 2013

María José Perdomo Vélez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar queremos agradecer a Dios por ser nuestra fortaleza a lo largo de este periodo, y en segundo lugar a nuestras familias por su apoyo incondicional en todo momento a lo largo de nuestro recorrido por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

María José Perdomo Vélez

Javier Andrés Inostroza Quezada

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo lo dedico en primer lugar a Dios, a mi familia y a mi tía María Cristina Vélez por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera y por último pero no menos importante a mi compañero Javier Inostroza por su apoyo y paciencia en este proceso que hemos venido trabajando.

María José Perdomo Vélez

Dedico el presente trabajo a familiares y amigos que de alguna u otra manera han hecho posible mi paso por la universidad hasta el día de hoy.

Javier Andrés Inostroza Quezada

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

PROFESOR DELEGADO



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CALIFICACIÓN



INDICE

AGRADECIMIENTO	viii
DEDICATORIA.....	ix
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	x
INDICE.....	xii
RESUMEN	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	4
1.1 ANTECEDENTES.....	4
1.2 SEGURIDAD.....	6
1.2.1 SEGURIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	7
1.3 SALUD.....	10
1.3.1. SALUD DENTRO DE LA EMPRESA	11
1.4 RIESGO LABORAL.....	12
1.4.1 ACCIDENTE DE TRABAJO.....	13
1.4.2 HIGIENE INDUSTRIAL.....	14
1.4.3 RENTABILIDAD DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.....	16
1.5 FACTORES DE RIESGO.....	17
1.6 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....	18
1.6.1 TIPO DE ACTIVIDAD.....	19
1.6.2 DAÑOS DERIVADOS DEL TRABAJO	19

1.6.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
1.6.4 CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO.....	20
1.6.5 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....	21
1.6.6 EXCESO DE EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS.....	21
1.6.7 LA DOBLE PRESENCIA.....	22
1.6.8 TRABAJO EN HORAS NOCTURNAS.....	22
1.6.9 AMBIGÜEDAD Y CONFLICTO DEL ROL.....	23
1.6.10 EL ESTRÉS.....	24
1.6.11 BURNOUT.....	26
1.6.12 MOBBING.....	27
 CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	 28
2.1 CUESTIONARIO DE COPENHAGUE.....	30
2.1.1. FACTORES DE RIESGO A IDENTIFICAR.....	31
2.1.2 FORMA DE ABORDAJE DEL EVALUADOR.....	34
2.2 ENTREVISTA.....	34
 CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS.....	 36
3.1 FACTORES DE RIESGO, CAUSAS E IMPACTOS.....	36
3.1.1. EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS.....	36
3.1.2 TRABAJO ACTIVO Y POSIBILIDADES DE DESARROLLO.....	37
3.1.3 INSEGURIDAD.....	38
3.1.4 APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO.....	39

3.1.5 DOBLE PRESENCIA.....	40
3.1.6 ESTIMA	40
CAPITULO IV: PLAN DE ACCIÓN	42
4.1 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS.....	42
4.2 PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES	44
4.3 DESARROLLO DEL TALENTO	45
4.4 CLIMA LABORAL	46
4.5 COMPENSACIONES.....	47
4.6 BENEFICIOS	47
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
ANEXOS.....	51

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación se enfoca en los riesgos psicosociales a los que pueden verse expuestos los empleados del área de Desarrollo de Personal de IIASA Caterpillar y de qué forma pueden afectar su bienestar dentro de la organización.

Se procederá a la identificación de factores de riesgos psicosociales a través de un cuestionario y entrevistas que permitan el diagnóstico de la situación actual del área que hemos tomado como objeto de estudio. Una vez identificados los riesgos se planteará un plan de acción que promueva la prevención de dichos riesgos y permitan que el empleado sea productivo, eficiente y eficaz sin dejar de lado sus necesidades personales, sus espacios de distracción y sus momentos de descanso. Esperando que el compromiso por parte de la organización sea velar que el ambiente, los recursos y las actividades del trabajo sean adecuados y consideren el bienestar de quienes ocupan los diferentes cargos dentro de la organización.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se busca entender por qué se pueden presentar comportamientos o enfermedades que no se relacionan directamente con riesgos físicos, químicos o biológicos, razón por la cual es necesario identificar los riesgos psicosociales presenten en un lugar de trabajo.

Hemos seleccionado una empresa de la ciudad de Guayaquil donde identificaremos los riesgos psicosociales que puedan presentarse en el área de Desarrollo de Personal de la empresa IIASA Caterpillar debido a que se evidencia que la gran mayoría de sus empleados tienen extensas jornadas de trabajo y sobrecarga de responsabilidades y constantemente se encuentran atrasados en sus actividades.

Por lo tanto más responsabilidades en menos tiempo generarán una carga extra de estrés al trabajador, debido a que existen plazos de entrega y la calidad del trabajo que se demanda es cada vez más alta y los estándares siguen subiendo. Esta carga de angustia genera estrés, el cual cambia fisiológicamente nuestro cuerpo y produce cambios físicos palpables y muy dañinos para una persona, lo cual influye directamente en su círculo familiar, social, personal y muy estrechamente en su salud.

A lo que surge la interrogante sobre ¿Qué efectos psicosociales produce la inadecuada distribución de las responsabilidades de los cargos del área de Desarrollo de Personal de IIASA Caterpillar?

Para poder responder esta pregunta es necesario identificar los riesgos psicosociales a los que pueden estar expuestos los colaboradores del área a través de un cuestionario y entrevistas que permitan diagnosticar la situación actual.

En segundo lugar se deberán actualizar las descripciones de funciones de cada cargo para determinar las responsabilidades reales que mantienen actualmente los colaboradores en sus cargos dentro del departamento.

Y de esta forma poder diseñar un plan de acción que ayude a mitigar los riesgos psicosociales presentes en el área de Desarrollo de Personal de IIASA Caterpillar.

La propuesta de la investigación nace de un requerimiento por parte del gobierno, relacionado con el plan nacional del buen vivir, junto con el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, los cuales tienen como objetivo salvaguardar la salud, la integridad y la calidad de vida de las personas trabajadoras y así reducir la siniestralidad laboral, debido a esto las empresas ecuatorianas se han visto comprometidas a implementar ciertos controles que logren garantizar el buen vivir de sus empleados dentro de sus lugares de trabajo considerando aspectos físicos, biológicos, mecánico y psicosociales.

Por ello se identificarán los riesgos psicosociales a los que pueden estar expuestas las personas que trabajan dentro del departamento de Desarrollo de Personal y a su vez esto pueda servir de ejemplo para poder replicarlo al resto de las áreas que conforman la organización.

La metodología que emplearemos será de Campo con enfoque mixto ya que tenemos acceso y participación directa en el lugar donde se desarrollará la investigación que comprende una división de la organización conformada por 5 departamentos.

La observación será de vital importancia ya que permitirá identificar detalles relevantes para la investigación. Se efectuarán tres entrevistas a la Gerente de Desarrollo de Personal, Jefe de Selección y Jefe de Capacitación y Desarrollo. Se realizará un cuestionario que permitirá identificar a qué riesgos psicosociales se encuentran expuestos los empleados de dicha división.

El presente trabajo está compuesto por 4 capítulos donde se realizará un recorrido teórico empezando por definir qué se entiende como Salud dentro de la organización, los riesgos presentes en una empresa desde los físicos hasta los psicosociales y por último las causas y consecuencias que los riesgos psicosociales generan en los empleados.

Se procederá a hacer un análisis de la información obtenida en las entrevistas y el cuestionario para poder estructurar un plan de acción que permita mitigar los riesgos y mejorar la situación a la que ya han sido expuestos.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

IIASA nace el 24 de septiembre de 1924 en la ciudad de Guayaquil, gracias a la visión del Sr. Benjamín Rosales Pareja, siendo el distribuidor de Caterpillar más antiguo de América Latina y Canadá. En mayo de 1969, bajo el presidente ejecutivo Benjamín Rosales Aspiazu, inauguraron la matriz en la avenida Juan Tanca Marengo, contando con un área total de 51.265 m².

Cuenta con una vasta experiencia en ventas de equipos camineros, industriales, agrícolas y en respaldo a los mismos a través de su servicio posventa a nivel nacional.

Hasta Abril del presente año la empresa cuenta con 1169 empleados a nivel nacional, la matriz en Guayaquil, y dos sucursales en Quito y El Coca, 8 agencias Costa- Austro y 5 agencias en la Sierra.

El área que con la que vamos a trabajar es el área de Desarrollo de Personal conocida también como área de Recursos Humanos, encargada por velar por el bienestar de los integrantes de la organización sin dejar de lado sus obligaciones con la misma. Constituido por 5 departamentos encargados de manejar diferentes aspectos humanos y legales que beneficien a la empresa y a quienes forman parte de ella.

Desarrollo de Personal: Integrado por la Gerencia Nacional y la asistente departamental, aquí a nivel Gerencial se manejan todos los procesos creativos y de mejora e innovación con respecto a temas relacionados con los empleados tanto a nivel profesional como humano. Por otra parte la Asistente Departamental maneja la parte operativa y de soporte a los demás departamentos.

Selección: Encargado de la contratación inducción de los nuevos colaboradores que se integran a la empresa, mediante procedimientos establecidos y sistemas de pruebas que permiten identificar el perfil más adecuado para los cargos vacantes y a su vez maneja la vinculación legal y la inducción del colaborador hacia los aspectos más importantes de la empresa.

Capacitación y Desarrollo: Responsable por el entrenamiento del personal, con el fin de enriquecer los conocimientos técnicos y humanos de un colaborador con respecto al cargo que desempeña, buscando cerrar las brechas existentes. Dentro del área de Desarrollo se busca implementar actividades que promuevan un ambiente saludable y creativo, buscando innovar en temas de importancia personal y profesional, para que las habilidades de los empleados logren ser desarrolladas.

Nómina: Manejo de temas legales como contratos, IESS, Ministerio de Relaciones Laborales, pago fijos y variables.

Bienestar Social: Encargado de velar por el bienestar físico y social de los colaboradores, eventos que promuevan la integración e identificación de los colaboradores con la organización y

algunos aspectos operativos como manejo de vacaciones, préstamos y guía en temas con respecto a sus derechos.

1.2 SEGURIDAD

La seguridad es un derecho del cual queremos gozar todos los habitantes de este país. Y es que la seguridad, cuya acción depende de la mano ejecutora del gobierno nacional y de sus instituciones, no solo comprende el asegurar el bienestar del individuo dentro de su hogar y en las calles, sino también en los lugares en los que la gente labora, y es que, a final de cuentas, la mayoría de los empleados pasan una considerable parte del tiempo del día dentro de sus lugares de trabajo y son necesarias entonces, acciones que regulen y aseguren la seguridad integral de los trabajadores dentro de las instalaciones donde se desarrollan sus actividades laborales. Entonces, es obligación del Estado Ecuatoriano, el asegurar y más aún proveer a sus instituciones públicas de programas orientados a salvaguardar la salud física y psicosocial de sus trabajadores, mediante acciones preventivas, de identificación de problemas y de intervención. Y es que mediante el cuidado de la salud integral de los trabajadores, los cuales son el motor principal de una organización, las empresas aseguran la integridad de su capital humano para la permanencia en el negocio y en el tiempo, y como las organizaciones y las industrias son el motor que mueve la economía de un país, le compete más que a nadie al Estado velar por salvaguardar la integridad de su gente para así poderse procurar el impulso económico para su sustento. Dicho esto, parece una elección correcta desarrollar estrategias dedicadas al cuidado de la salud integral de los trabajadores ya que así, la cadena de producción sigue y el motor productivo se mueve generando riquezas para el país, lo cual en teoría, debería repercutir en el bienestar general de los trabajadores, completando así el ciclo antes descrito. Con respecto a las instituciones públicas la ley.

1.2.1 SEGURIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Recordemos que una empresa es un grupo de personas desarrollando actividades y guiando esfuerzos mancomunados para la consecución de metas previamente planteadas generando una rentabilidad que permita el bienestar tanto del empleador como el bienestar de los colaboradores.

La empresa es un sistema abierto, es decir, donde contamos con un recurso o materia prima a la cual se la trabaja efectivamente para conseguir un producto o servicio

La rentabilidad del negocio y los niveles de productividad están íntimamente ligados con la satisfacción y percepción que tienen los empleados de su empresa y de sus líderes, por lo que es imprescindible para los empleadores proveer a sus empleados de un sitio de trabajo que no viole su integridad física ni psicológica para cuidar los niveles de satisfacción de su gente para así asegurar el flujo del dinero.

En el mundo laboral es importante salvaguardar los recursos imprescindibles con lo que cuenta la empresa. Estos recursos son: las personas que desarrollan las funciones necesarias para que la empresa se desarrolle y los recursos que éstas personas usan para el desarrollo de dichas funciones, sean estos recursos de naturaleza estructural, como el espacio físico que suponen cuatro paredes que conforman un cubículo, un edificio o una oficina, hasta los recursos tecnológicos, imprescindibles hoy por hoy, manipulados por los trabajadores, para poder cumplir las metas propuestas en el plan estratégico.

Para realizar las tareas que se requieren en una organización es necesario un espacio físico donde la gente se pueda relacionar y desarrollarse. Las instalaciones de una empresa son necesarias para que el cliente pueda dirigirse a nuestra marca y la pueda ubicar en el espacio y

gane representación en la escena del mercado que se quiere abarcar. Además de un espacio físico donde los trabajadores logren trabajar, la socialización es un factor importante para la salud mental y las motivaciones de la gente, las cuales van más allá de sólo una remuneración unificada mensual y se orientan más del lado de la aceptación y el reconocimiento social, lo cual, como su palabra lo indica, es un proceso que incluye a los otros.

Este espacio, donde los trabajadores pasarán más tiempo que en sus propios hogares, debe brindarles un espacio seguro y digno donde desarrollarse, que cuente con las regulaciones de seguridad física que cuiden su vida y del ambiente y clima laboral adecuado para asegurar el buen desenvolvimiento psicosocial del trabajador.

Los recursos tecnológicos son importantes dentro de la organización debido a que estos son los que se usan hoy por hoy para manejarnos dentro de la era de la globalización y las telecomunicaciones. Son herramientas obligadas para comunicarse entre organizaciones y coordinar transacciones; mediante los sistemas tecnológicos las empresas se procuran las oportunidades de participar en el mercado y es responsabilidad de las personas encargadas de manejar dichos dispositivos y herramientas, el contar con capacidades y aptitudes para mediante su uso agregar valor a la organización e influir directamente en la productividad de la misma, y por ende en la rentabilidad del negocio.

Un teórico importante de la higiene industrial opina al respecto que “el éxito de las industrias depende en parte de la salud de los trabajadores, obligación del país mantener sus industrias en condiciones saludables y seguras” (Bloomfield, 1964, p. 43).

Las personas, sin duda, son los motores que hacen que una empresa pueda salir adelante. El ser humano, haciendo uso de su raciocinio, puede realizar cambios en la realidad circundante

mediante el uso de herramientas con las que cuenta. Partiendo de esa premisa, las instalaciones sirven para albergar los recursos tecnológicos, los cuales a su vez sirven de herramientas a las personas para poder participar laboralmente en la competencia, generar rentabilidad a la empresa e impulsar la economía del país.

El recurso humano es el más importante de los que intervienen en la producción y su participación en la productividad es vital para el funcionamiento de la empresa, las formas de medición de la productividad son diversas y, en definitiva, se transforma en pesos por concepto de remuneración de mano de obra, pero la productividad puede medirse y mejorar con la disminución de otros recursos tales como materiales, tiempo y energía, en la cual el elemento humano es definitivo (Robledo Henao, 2010, p. 34).

Cualquier peligro que corran estos tres pilares en los cuales se fundamenta la empresa es un peligro de daño directo a la rentabilidad del negocio, y por ende, a la subsistencia de la organización. Entonces, es obligación de la organización mancomunar esfuerzos para poder salvaguardar los recursos que la mantienen y no sólo protegerlos, si no brindar las mejores condiciones para que los trabajadores desarrollen sus actividades, ya que debemos saber que los peligros que existen en el área circundante al trabajador, al que llamamos espacio laboral sea esta una oficina, fábrica o industria, amenazan permanentemente de manera violenta o de manera progresiva causando un daño crónico a la integridad física y psicológica del trabajador y en consecuencia a su capacidad productiva.

1.3 SALUD

Haciendo una integración de las diferentes definiciones de la palabra salud que puede encontrar, se puede decir que la salud es la sensación de bienestar total que deviene de un todo más complejo que el simple hecho de no presentar una enfermedad que consuma nuestro cuerpo y nuestras energías. Al referirnos a la salud en el trabajo, nos referimos a la relación entre el trabajador y su área circundante, sea este su puesto de trabajo o la organización en la que trabaja en general. El máximo organismo en temas de salud del mundo define el concepto de salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de enfermedad o invalidez” (Organización Mundial de la Salud, 2006, p. 1).

Es obligación de los empleadores proveer de un espacio laboral que promueva la salud física y psicológica de los trabajadores para que estos puedan desarrollar de forma eficiente su trabajo. El trabajar por sí solo es una gran rasgo de sanidad mental de un individuo y además provee a la vida de una persona de diferentes herramientas para lograr aquella salud de la que se habla, por ejemplo, sin ser el más importante, el sueldo que recibe una persona mensualmente le ayuda a lidiar con las ansiedades que producen planillas mensuales y deudas por pagar, amplía el círculo social del trabajador satisfaciendo las necesidades inherentes del ser humano de aceptación y reconocimiento social. Mediante el uso de las capacidades mentales y físicas, el ser humano se encuentra activo realizando actividades que le provean de un bienestar para él y sus allegados. Además, el uso de las cualidades mentales se perfecciona mediante el uso constante, por lo que el trabajo mantiene activo al cerebro humano y afila las aptitudes y los conocimientos de quien las usa diariamente.

Sin embargo, se ha descrito el sitio de trabajo perfecto, en donde un trabajador puede desarrollar y gozar de todo lo que un sitio de trabajo sano le puede brindar. La realidad en los lugares de trabajo es diferente y es muy difícil hablar del espacio de trabajo perfecto donde ningún trabajador sufre los percances de la organización del siglo XXI, de las formas de hacer negocios y de la permanente disposición que los sistemas globalizados exigen de nosotros. El trabajo puede ser una fuente importante de riesgos para la salud del individuo, por lo que es importante que la organización cuente con acciones preventivas y correctivas para salvaguardar la integridad y buen funcionamiento de su más preciada fuente de valor: sus trabajadores.

1.3.1. SALUD DENTRO DE LA EMPRESA

Dentro de la empresa, la conservación de la salud es un tema que se tiene que tratar multidisciplinariamente. La salud en una organización le compete tanto al Departamento Médico de la institución como a la unidad a cargo de la salud e higiene ocupacional de la empresa. El Departamento Médico tiene como función, mediante el uso de documentos y la observación, reconocer los factores de riesgos o la existencia de enfermedades que están directamente relacionadas con las actividades desarrolladas por cada uno de los puestos existentes en el organigrama. Luego de hecho esto, le compete al ente o persona encargado de la seguridad en la empresa, el cual debe ser un máster en seguridad e higiene industrial, el desarrollar estrategias para controlar o erradicar los riesgos presentes en la organización. Un ejemplo de la interacción de estas dos ramas para ocuparse de la seguridad en una empresa, es la del departamento de Seguridad y Salud Ocupacional, el cual debe, si es que ya no existe, ser instaurado en las organizaciones por mandato de ley. Dicho departamento debe contar con tres personas, un Jefe y Supervisor de Seguridad Ocupacional y el Médico de la institución, lo cuales deben trabajar

mancomunadamente para desarrollar estrategias basadas en documentación real y que tengan un alcance significativo en el bienestar general de los colaboradores de una empresa. Sin embargo, es importante que la labor del Departamento Médico sea más que una simple recopilación de información acerca del estado de salud de la gente, el médico de la institución debe actuar como consultor de la salud interna y supervisar todos los procesos que involucren un riesgo o cambio ambiental para un trabajador con el fin de procurarles, junto al a Jefe o Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional, lo necesario para que los empleados produzcan al máximo de su capacidad.

La salud dentro de la empresa es una tarea mancomunada: entre el departamento médico, el cual es el encargado de la salud unipersonal del empleado de la organización y por otro lado los ingenieros industriales está más bien relacionado con el ambiente y los riesgos potenciales contenidos en este último (Bloomfield, 1964,p. 33).

1.4 RIESGO LABORAL

Se entiende como riesgo laboral a todo aspecto que tenga que ver con el trabajo que tenga el potencial de dañar física o psicológicamente al trabajador. Estos riesgos pueden ser inmediatos, como por ejemplo, el filo oxidado de una silla metálica que sobresale y que podría llegar a cortar a un trabajador más temprano que tarde o como por ejemplo, las malas condiciones ergonómicas de una silla la cual es utilizada ininterrumpidamente por una secretaria ocho horas al día, cinco días a la semana a lo largo de 5 años, donde el escenario más probable es que la trabajadora presente lesiones en su cuello o espalda con el paso de los años. Entonces, es importante para las empresas identificar estos riesgos que presenta un lugar de trabajo, corregirlos y evaluarlos periódicamente para asegurarse de que los trabajadores están resguardados y protegidos y en excelente estado de salud para generar rentabilidad a la empresa.

Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Resolución N. 333, 2010, p. 4).

1.4.1 ACCIDENTE DE TRABAJO

Los accidentes de trabajo son las situaciones contra las que lucha la seguridad y la higiene industrial. Si no hubiera riesgo de accidentes de trabajo o de enfermedades ocupacionales no tendría sentido para las empresas desarrollar estrategias para mitigar estas amenazas, pero como existen y de muchísimas formas dentro de una organización, es necesario un Plan de Seguridad y Salud Organizacional, el cual velará tanto por el bienestar físico y psicosocial del empleado como en la rentabilidad de la empresa del empleador. Por eso:

Los incidentes y accidentes son sucesos no deseados que disminuyen la calidad y la productividad en las empresas y deterioran la salud y la seguridad de las personas que laboran en estas. Son considerados como errores en el sistema de administración de la empresa y evidencian la necesidad de resolver problemas en su funcionamiento (Robledo Henao, 2010, p. 46).

Por otro lado se dice que un “accidente de trabajo es toda lesión corporal que el operario sufra con ocasión o como consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena” (De La Cuesta, 1976, p. 13).

1.4.2 HIGIENE INDUSTRIAL

La higiene industrial tiene como principal objetivo lograr que los trabajadores de una organización, de la naturaleza que sea, sea esta una industria o no, se encuentren libres de enfermedades, y no solo eso, si no que gocen de un estado de salud óptimo, el cual los califique para trabajar haciendo pleno uso de sus capacidades físicas e intelectuales para aportar valor a la organización en la que estén. Y como el bienestar de un trabajador está estrechamente ligado con sus motivaciones y con las condiciones que la empresa le ofrece para trabajar, así mismo está ligada la empresa con el bienestar social, y con esto me refiero no solo al desarrollo del sector productivo del país, sino más bien me refiero a los que se ven beneficiados o perjudicados en primera instancia en caso de cualquier eventualidad en la salud de un trabajador, o sea, la familia. Este grupo es el que se ve afectado en primera mano en caso de que un trabajador sufra percances en su salud, ya que esto implica un gasto de dinero a la familia por más garantías que brinde la empresa o el estado, daño psicológico en algunos casos y percances económicos en otros. Por lo tanto, es tarea de los diferentes departamentos de salud ocupacional de las diferentes empresas del país, haciendo uso de la higiene industrial, el desarrollar acciones preventivas que aseguren el bienestar integral del trabajador y de su familia.

La principal ocupación de la higiene industrial es la conservación de la salud de los trabajadores y por tanto este asunto requiere básicamente de un programa de protección de la salud, prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales y forzosamente se extiende más allá de los límites de la mera prevención, incluyendo el aspecto más amplio de la salud del trabajador (Bloomfield, 1964, p. 54).

La Higiene Industrial es una disciplina encargada de reconocer los riesgos físicos y psicológicos a los cuales están expuestas las personas que trabajan en la organización para poder desarrollar estrategias preventivas para accidentes de trabajo, enfermedades que son producto de la vida laboral y la salud en general. La higiene industrial se encarga de reconocer dentro del sitio de trabajo los factores que pueden representar un riesgo para la salud del trabajador, luego lo evalúa para conocer el comportamiento de los factores de riesgo y su posible intervención, apacigua o elimina el riesgo reconocido con anterioridad para salvaguardar la integridad del trabajador y lo vuelve a evaluar de tanto en tanto para asegurarse de que el riesgo ha sido controlado o mitigado.

La mayoría de las empresas no prestan atención a los incidentes e incluso ni siquiera los investigan. La mentalidad que se posee es predominantemente correctiva, en vez de preventiva. Nos preocupamos por lo accidentes debido a sus efectos, no a sus causas. (Robledo Henao, 2010, p. 46).

Debemos reconocer que no existe receta estándar para mitigar riesgos del trabajo y cabe recalcar que los riesgos dependen exclusivamente de la actividad que desarrolla la empresa. Entonces, la higiene industrial trata de prevenir las posibles enfermedades y accidentes que son característicos de la naturaleza de la empresa para mantener la salud de las personas que trabajan en ella manteniendo así los niveles de productividad altos, los porcentajes de ausentismo y de faltas bajo y la rentabilidad del negocio alta mediante acciones preventivas y capacitación a los trabajadores sobre cómo prevenir efectos no deseados debido a trabajo.

1.4.3 RENTABILIDAD DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Apostar por la seguridad de los empleados es una inversión más que un gasto, ya que además de los perjuicios sociales y retraso en la productividad general del país, la primera afectada va a ser la rentabilidad de la empresa en donde trabaja la persona que se vea perjudicada por un incidente que se pudo haber evitado haciendo uso de la higiene industrial. Las organizaciones, debido a las regulaciones de la ley vigente en nuestro país y de los esfuerzos del Gobierno de turno para proveer de un buen vivir a sus habitantes, tienen regulaciones que se deben cumplir en caso de un accidentado, lo cual se traducirá en gastos para la misma. Por citar un ejemplo, un accidente de trabajo le podría costar a una empresa el hacerse cargo de la totalidad de una cuenta médica, demandas legales en los juzgados, problemas con el sindicato de trabajadores, contrataciones para suplir puestos vacíos, ausentismo, rotación etc. Entonces, la prevención en temas de salud es una inversión que le ahorrara dinero a largo plazo a la empresa y contribuirá al correcto desarrollo de la misma contando con personas que están y que se sienten protegidas, resguardadas e importantes.

Y es que los costos de los accidentes y percances que tienen que ver con la Seguridad y Salud Ocupacional son más altos de lo que la alta gerencia cree debido a que un incidente o accidente puede no sólo afecta económicamente al bolsillo de la empresa, si no también tiene una repercusión social dentro de la organización y un montón de costos indirectos o accesorios, que si bien no son considerados como importantes, son gastos siempre asumidos por la empresa y que al final del año, juntando todos los incidentes y accidentes, es un costo significativo. Los costos directos de las empresas en cuanto a accidentes de trabajo casi siempre están controlados por una empresa aseguradora y cubiertas por las pólizas de los seguros de cada organización, entre ellos figuran los gastos médicos, las indemnizaciones, entre otros. También estos costos indirectos, los

cuales son representativos ya que los tiene que asumir directamente la empresa y se pierden entre los otros gastos. Entre ellos tenemos a los costos de las horas perdidas por los trabajadores accidentados, gastos de abogados, tiempo de investigación del accidente, pérdida de prestigio, posibilidades de hacer negocios, tiempo en trámites administrativos, menor producción del trabajador lesionado en cuestión, contratación y capacitación de nuevos elementos, costos en la producción y en la maquinaria, entre otras cosas más.

Entonces, los gastos manifiestos de un accidente de trabajo son los costos médicos y de compensación mientras que los que no son manifiestos son los daños a herramientas y equipo y a la cadena de producción, gastos legales, contrataciones y reemplazos. Estadísticas internacionales citan que de cada seiscientos accidentes de trabajo, treinta presentan daño en las herramientas y en los equipos a causa de la impericia del trabajador, diez son accidente leves de tipo ambulatorio que pueden ser controlados por el Departamento Médico interno y uno es un accidente de tipo incapacitante.

Si bien el costo total y completo que representa un accidente de trabajo es algo muy difícil de determinar con exactitud debido a las complejas variables incluidas y solamente se pueden estimar conociendo los costos directos.

1.5 FACTORES DE RIESGO

Un factor de riesgo se trata de un objeto que, estando inevitablemente presente en las condiciones de trabajo debido a la naturaleza del negocio de una empresa, organización o industria, puede desencadenar un incidente o accidente en el nivel de salud del trabajador. Los riesgos dentro del trabajo tienen una relación directa con las condiciones de seguridad a las que

están expuestos los trabajadores. Dichos factores siempre tendrán su origen en alguno de los cuatro aspectos del trabajo, los cuales son los siguientes:

1.6 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Tiene que ver directamente tanto con la carga física como con la carga de tipo mental a la que están expuestos los colaboradores a la hora de desempeñar sus funciones. También hay factores que intervienen como la organización del trabajo encomendado a un trabajador o el tiempo que esperamos que dedique a dicha labor, las herramientas que le damos para que desarrolle sus actividades, la monotonía o el nivel de creatividad requerida para realizar las funciones, el aislamiento o la participación social a la que está sujeto el colaborador, los turnos en los que se labora, entre otras cosas más. Los integrantes de recursos humanos tenemos que tener en cuenta que todos los factores antes mencionados variarán y serán diferentes de acuerdo al nivel de especialización que tenga el colaborador. Cuando tenemos cargos que son netamente operativos, éstos tienden a ser más repetitivos, monótonos y sin tanta interacción social en comparación con la gama de posibilidades de decisión y una amplia y constante interacción social que tendría una persona que ocupa un mando medio o una gerencia.

Durante la evolución histórica del trabajo, los riesgos derivados de la organización del trabajo han cambiado durante la historia. En la antigüedad el trabajo primario y al que estaba expuesto la mayoría de las persona era el trabajo físico relacionados con las cosechas en primera instancia y las fabricas décadas después, en la época de la industrialización. Hoy en día los riesgos vienen más del lado de las exigencias psicológicas debido a que el trabajo de la sociedad moderna y del conocimiento demanda y exige un desgaste más intelectual y psicológico que un desgaste físico y corporal.

1.6.1 TIPO DE ACTIVIDAD

Se refiere directamente a los equipos de trabajo y herramientas varias de las que proveemos al recurso humano para que desarrolle las actividades que le pedimos que desarrolle. Entre estos están, por ejemplo, los ordenadores, las maquinas, la manipulación de carga, etc. Las herramientas son un factor importante tanto en el desarrollo de las tareas de los trabajadores como en la protección de la integridad física de la gente. Por ejemplo, los equipos de protección personal que las empresas obligan a usar a cierta parte de su staff son herramientas que los protegen de riesgos que podrían generar estrés extra e innecesario a una persona. Es importante que las herramientas que se proveen a nuestro personal sean ergonómicas para que vayan acorde al diseño estructural de la anatomía humana y no aporten una tensión extra al trabajador, la cual es perfectamente evitable.

1.6.2 DAÑOS DERIVADOS DEL TRABAJO

Los riesgos psicosociales amenazan la estabilidad física y mental del trabajador en el ámbito profesional. Como sabemos, los beneficios personales y sociales que brinda la actividad laboral es sólo una cara de la moneda. Muchas veces del sitio laboral pueden devenir daños indirectos al trabajador. Tenemos que tener en cuenta que a la final pasamos un tercio de nuestro día dentro de las instalaciones de la organización y estamos expuestos a una gran cantidad de factores que afectan nuestra integridad y que son expresados tantos en síntomas físicos como psicológicos. A continuación detallamos los más representativos:

1.6.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Se refiere a cuando no existe una definición clara de las políticas de la organización. Sin pautas claves como la misión y visión de la empresa, que pone en palabras eso que es y a dónde se dirigen empresarialmente hablando, los colaboradores no pueden alinear sus objetivos personales y profesionales con los de la organización. Cuando no existen éstos dos elementos, suele haber carencias de competencias definidas, lo que se traduce en un personal muy heterogéneo, poca comunicación o comunicación distorsionada, conflictos en las relaciones interpersonales, estilos de mando autoritarios, entre otros.

1.6.4 CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO

Cuando existe un mal diseño del puesto o malas condiciones ergonómicas, de seguridad o higiene, decimos que existe un riesgo psicosocial, ya que al no prestar atención a estos detalles tan importantes, los cuales brindarían niveles de seguridad y confort básicos para que el trabajador pueda desarrollar las funciones que le pedimos que desarrolle de manera ágil y efectiva, se está atentando contra la integridad de la persona, lo cual se verá traducido en pérdidas para la empresa. Al encontrarnos en un puesto en el que no nos brindan los mínimos básicos de seguridad y confort, la tarea, por muy fácil que parezca, puede terminar volviéndose innecesariamente demandante. Al cuidar estas características, estamos proveyendo al trabajador del espacio idóneo para pueda aportar a la rentabilidad del negocio. Un trabajador cómodo con su lugar de trabajo y conforme con su sueldo, se traduce en un trabajador más participativo, más activo, más comprometido con los objetivos organizacionales. Por otro lado, si bien es cierto que el factor del sueldo no es el más importante ni el único en cuanto a las motivaciones humanas,

son un factor que influye mucho en el desarrollo del trabajo y en la satisfacción que un espacio laboral nos podría llegar a brindar

1.6.5 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Se refiere a la organización de los horarios y los turnos en los que un trabajador labora. Tenemos que tener en cuenta que las horas de descanso del trabajador son muy importantes para la rentabilidad de la empresa. Al ser nuestra fuerza laboral, las personas que han tenido sobrecarga de trabajo o que no han podido descansar lo suficiente entre turnos, son personas que no rendirán igual a una persona que ha descansado apropiadamente. Además, ésta persona puede resultar peligrosa para los demás trabajadores, ya que si se trata de una persona que maneja maquinaria pesada, puede ocasionar un accidente debido a que sus tiempos de respuesta están más lentos y su atención más propensa a ser distractil por estímulos externos. Es importante dar a los empleados el tiempo suficiente para que descanse y para que se distraiga practicando deporte o para que pase tiempo de calidad junto a su familia. Éstas buenas prácticas se traducen en un trabajador más activo y más sano psicológica y afectivamente hablando.

1.6.6 EXCESO DE EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS

Muchas veces las obligaciones que debemos realizar dentro de nuestro puesto de trabajo nos causan cierto malestar debido a la cantidad de las mismas, lo que se traduce en realizar grandes cantidades de trabajo de la manera más rápida posible. Hay casos en los que las responsabilidades encomendadas a un trabajador superan sus capacidades intelectuales o académicas, lo cual también genera angustia. A muchos factores los podemos encasillar aquí, por lo que es importante que la empresa cuente con un detallado manual de funciones y se esmere en conseguir para cada cargo la persona que se apegue más al perfil del cargo. También es

responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos diseñar puestos en los cuales las personas se puedan desarrollar adecuadamente, con trabajos regulares, con capacidad de opinar y tomar decisiones de acuerdo a sus capacidades y con la carga de trabajo idónea para producir no solo cantidad sino también calidad.

1.6.7 LA DOBLE PRESENCIA

El trabajo doméstico y familiar supone exigencias cotidianas que deben asumirse de forma simultánea a las del trabajo remunerado. La organización del trabajo en la empresa puede impedir la compatibilización de ambos trabajos, a pesar de disponer de herramientas y normativa para la conciliación de la vida laboral y familiar. Las mujeres siguen realizando y responsabilizándose del trabajo doméstico y familiar, por lo que la doble presencia es más prevalente entre el colectivo de mujeres.

1.6.8 TRABAJO EN HORAS NOCTURNAS

Es toda forma de organización del trabajo en equipo, según la cual los trabajadores ocupan sucesivamente los mismos puestos de trabajo, según un cierto ritmo, continuo o discontinuo, implicando para el trabajador la necesidad de prestar sus servicios en horas diferentes en un periodo determinado de días o de semanas.

El trabajo nocturno es el que tiene lugar entre las 10 de la noche y las 6 de la mañana y se considera trabajador nocturno al que invierte no menos de 3 horas de su trabajo diario o al menos una tercera parte de su jornada anual en este tipo de horario. Estudios demuestran que las personas que trabajan bajo esta modalidad presentan menores niveles de satisfacción que laboral que sus pares que ocupan los turnos de oficina o los turnos diurnos. Los factores biológicos más afectados debido a esta modalidad de trabajo son los ritmos circadianos, que son ritmos

biológicos que se encargan de regular el sueño, el metabolismo, el estado de alerta, entre otras cosas. También se ve perjudicada la nutrición del sujeto debido a los cambios alimentarios que experimenta el trabajador. Se necesita de al menos 3 comidas con un cierto aporte calórico para mantener el ritmo y tomadas en un horario más o menos regular, lo cual es muy difícil de hacer cuando se trabaja por la noche por diferentes factores como la naturaleza de los trabajos como el poco acceso a alimentos debido a la hora

1.6.9 AMBIGÜEDAD Y CONFLICTO DEL ROL

Cada trabajador ocupa una posición en la empresa y en función de esta posee un derechos y deberes que le da un status, y un desempeña un papel, o rol. El rol es como esperan los demás que nos comportemos según el puesto de trabajo que ocupamos. El rol se da en todos los ámbitos de la vida. En casa desempeñamos unos, en nuestro trabajo otro, en nuestra comunidad, en nuestro círculo social y así sucesivamente.

Existe conflicto del rol y ambigüedad del rol en tres posibles situaciones:

Cuando coincida lo que la empresa espera de ti y como tú crees que te tienes que comportar. Éste sería el comportamiento deseable. Cuando no coinciden dichas expectativas, es cuando se da el conflicto del rol. Por ejemplo, cuando las exigencias de los trabajadores son incompatibles para realizar el trabajo lo que provocará insatisfacción y disminución en la implicación del trabajo. Cuando el rol que debe desempeñar el trabajador implica desarrollar actividades y conductas que el trabajador no quiere realizar, bien porque considera que nada tienen que ver con su rol o por qué le parece que son inútiles. Cuando lo que se espera de una persona en sus diferentes roles no son compatibles por problemas de tiempo y se produce lo que se llama sobrecarga del rol, lo cual produce severa insatisfacción y culpa.

Todas estas situaciones son negativas para el trabajador ya que afecta su bienestar psicológico, son fuentes de tensión y contribuyen al estrés. Y por último, cuando el rol no está definido y las expectativas de los demás no están claras, está poco o mal explicitado o hay incertidumbre, se da lo que se llama la ambigüedad del rol, ya que el trabajador no cuenta con la información suficiente o necesaria o sus referentes no son adecuados.

1.6.10 EL ESTRÉS

El estrés es la estrella más importante y representativa cuando de riesgos laborales hablamos. El concepto de estrés, tomado básicamente de la medicina, se ha ido popularizando en las últimas décadas y los estudios acerca de sus causas y consecuencias no han cesado desde entonces. Se atribuyen muchas causas a la aparición de los síntomas del estrés y se podría decir que una vez manifestados dichos síntomas se crea un círculo vicioso, debido a que el estrés causa más estrés por lo que puede llegar a ser causa y consecuencia del sentimiento de malestar. Sin embargo, es importante recalcar que la apreciación que tienen las personas en relación al estrés varía de persona a persona. Las situaciones que a una persona le puede causar estrés, a otra persona le puede causar mucha paz y tranquilidad. Estas percepciones dependen estrictamente de nuestra estructura psíquica subjetiva conformada por nuestras experiencias previas y estructuras de personalidad.

El estrés es, en definición general, un estado en el que un sujeto experimenta grandes niveles de excitación y de incomodidad y la sensación frecuente de no tener los recursos necesarios para poder afrontarlo. Las personas están expuestas al estrés en todos los aspectos de la vida, sin embargo, al ser el campo laboral uno de los terrenos en los que, en teoría, el sujeto debería afrontar desafíos para su superación, es el sitio perfecto para que el este aparezca. La

comisión europea define el estrés laboral como un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos de trabajo.

“Es estrés es definido como un patrón de reacciones que se produce cuando los trabajadores encuentran las demandas de trabajo que no se corresponden con sus conocimientos, destrezas o habilidades y que cuestionan su capacidad para hacerles frente” (Houtman, Jettinghoff y Cedillo, 2008, p. 7).

Esta aproximación varía dependiendo de la persona en la que nos enfoquemos. Por un lado, hay trabajadores que quisieran que sus trabajos sean creativos y demanden de su intelecto, pero por otro lado, hay que personas a las cuales les generaría mucho estrés estar en situaciones en las que se requiera de su ingenio y creatividad, por lo que preferirían tener trabajos rutinarios y conocidos por ellos.

En general, cuando la tarea se adecua a las expectativas y la capacidad del trabajador, contribuye a su bienestar psicológico y supone una fuente de motivación importante. Si por el contrario, existe un desacuerdo entre las percepciones de las personas acerca de las demandas que recaen sobre ellas y su habilidad para afrontarlas, se producirá estrés laboral y un sin número de síntomas más.

El estrés puede venir de situaciones muy personales como el padecimiento de alguna enfermedad puntual debido a algún accidente o alguna situación congénita. La situación biológica influye mucho en los niveles de estrés de las personas. Una persona que padece una enfermedad tiene niveles más altos de estrés que las personas sanas. En segundo lugar tenemos a las fuentes externas o ambientales, donde las causas de estrés vienen del lugar de trabajo. Los sujetos

experimentan estrés al someterse a las exigencias de la empresa. El aspecto social también es un factor importante ya que existen presiones por encajar y adaptarse en el grupo. Por último, tenemos a los factores psicológicos, los cuales depende de cada persona. Tenemos que saber que lo que para algunos puede resultar una situación muy cómoda, para otros les puede resultar muy incómoda y estresante. Estas vivencias diferentes se deben a las estructuras de personalidad y los distintos niveles de inteligencia emocional que tiene cada persona. Hay sujetos que ven un ambiente exigente de trabajo una oportunidad para superarse y hacer notar sus cualidades y talentos, mientras que otros se siente agotados y experimentan niveles altos de angustia. Sin embargo, “el estrés se convierte en peligroso cuando aparece con frecuencia, se prolonga de modo inusual o se concentra en un órgano del cuerpo” (Seyle, 1956, p. 7).

1.6.11 BURNOUT

Estudios recientes dicen que los empleados experimentan un sentimiento de fatiga permanente mientras están expuestos a situaciones laborales. Esta sensación de desgaste físico y emocional es el fenómeno conocido como “burnout” o “Síndrome del quemado.” Se dice que este fenómeno es una resultante de la exposición prolongada y sostenida a un estrés crónico, lo cual causa una serie de efectos corporales y psicológicos que devienen en una sensación de fatiga permanente dentro del trabajo, lo cual se traduce en un bajo rendimiento y desempeño.

El concepto más aceptado internacionalmente y dice que “el burnout es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal que puede aparecer en personas que trabajan con gente de algún forma.” (Maslach y Jackson, 1986, p. 15).

Otra vez el aspecto social es de vital importancia para la aparición de este síndrome, ya que cuando existen exigencias sociales grandes hay un aumento de riesgo y de impacto. Es importante para empresas tomar en cuenta los diferentes aspectos que pueden causar este fenómeno y tratar de manejarlos de una manera estratégica para que los mismos no repercutan sobre el nivel de rentabilidad de la empresa y en el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados.

1.6.12 MOBBING

Este fenómeno es característico de las relaciones interpersonales entre las personas ya que podemos ver su presencia tanto en escuelas, colegios y universidades hasta las organizaciones, empresas, fábricas y cualquier lugar de trabajo imaginable.

Este fenómeno se da cuando una persona es atacada sistemáticamente por una o por un grupo de personas para causarle un grado de malestar tal que influya dentro de su trabajo y para que le cause molestias a nivel personal. Estas acciones están destinadas a poder exigir favores o beneficios complementarios por parte del trabajador y eventualmente a que el empleado acosado deje su trabajo, privándolo así de su sustento básico. Se puede dar el caso de que se dé más carga laboral a un trabajador como una forma de acoso o de mobbing para lograr algún cambio en el desempeño de un trabajador específico o para que el mismo renuncie de sus funciones.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

Por tener la ventaja de tener acceso directo a la organización fue mucho más fácil obtener la información que se necesita y establecer causas – efectos. Por lo tanto la investigación es De campo aplicada: puesto que se basa en el estudio que permite la participación real del investigador o los investigadores, desde el lugar donde ocurren los hechos, el problema, la fenomenología en consideración. A través de esta modalidad, se establecen las relaciones entre la causa y el efecto.

Plantemos una hipótesis y sus variables para dirigirnos de manera adecuada a través de las herramientas que hemos seleccionado. Se plante que: Debido a la inadecuada distribución de las actividades de los colaboradores del área de Desarrollo de personal se presentan riesgos psicosociales que ponen en riesgo el bienestar de los colaboradores del área desencadenando enfermedades psíquicas y físicas.

Variable independiente: Sobrecarga Laboral

Variable dependiente: Factores y condiciones de trabajo

Variables intervinientes: Clima laboral, Característica del trabajo, dimensiones psicosociales

Entiendo por riesgos psicosociales a las: Interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales y las funciones y necesidades de los trabajadores. Estas interacciones podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones y experiencias. (O.I.T,1986, p. 10). Todo lo concerniente al puesto y a la organización de las responsabilidades y tareas que debe desarrollar

una persona que ocupa un puesto laboral influye directa e indirectamente en la vida del trabajador. El trabajo puede ser fuente de grandes satisfacciones pero también fuente de muchos riesgos psicosociales, los cuales amenazan la salud psíquica del individuo perjudicándolo en su espacio social como lo son la familia, los amigos y los colegas de trabajo.

El enfoque empleado fue el mixto ya que contamos con herramientas de recolección de datos cualitativos y cuantitativos. Para la cualitativa empleamos entrevistas estructuradas buscando conocer si están informados en la organización acerca de los riesgos psicosociales y qué tipo de actividades se realizan para garantizar la salud mental de quienes trabajan en la empresa. En el caso de la cuantitativa se empleó un cuestionario que identifica 6 factores de riesgo.

La población que será considerada para la investigación, pertenece a la organización seleccionada, pero se hará referencia a una sola división la misma que tiene 5 departamentos: Desarrollo de Personal, Capacitación y Desarrollo, Selección, Nómina y Bienestar Social, conformado por 14 personas en total.

La muestra sería entonces no probabilística puesto que se tiene claramente identificada la población que está dentro de la organización, de una división y que comprende varios departamentos, y cargos seleccionados a los cuales se les aplicaría el instrumento de recolección de información.

Se plante una hipótesis en primera instancia: Para mantener la salud psíquica de los colaboradores de una empresa, es necesario tener identificados los riesgos psicosociales a los que pueden estar expuestos y así implementar actividades que promuevan la prevención de estos

riesgos y a su vez estructurar planes de acción para mitigar los riesgos a los que ya fueron expuestos.

2.1 CUESTIONARIO DE COPENHAGUE

Para poder determinar el impacto que pudieran tener los riesgos psicosociales es indispensable que estos sean identificados, para ello se ha elegido una encuesta que permite identificar 6 grupos o dimensiones de los factores principales a los que se encuentran expuestos los empleados de una organización.

La herramienta a implementar es el Cuestionario Psicosocial de Copenhague, desarrollado en el año 2000 por el Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca, pero que ha sido adaptado a una versión española en el 2003. Se ha elegido la versión corta del cuestionario ya que la muestra que se ha evaluado es menor a 25 personas.

La finalidad de identificar los riesgos a través de este cuestionario es la prevención a un alto grado de exposición a riesgos psicosociales y lograr que el colaborador pueda desenvolverse en su ambiente laboral sin que el impacto sea alto para su salud física y mental.

Por ser una versión más simple se facilitará la identificación de medidas preventivas dentro de la organización, lograr promover un ambiente más seguro y además lograr un impacto en la productividad de la organización, si se logra mantener un equilibrio de ambos lados se produce una relación de ganar – ganar de esta forma la inversión que la empresa debiera establecer para lograr este equilibrio se reflejará en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Sin dejar de lado que este aspecto forma parte del monitoreo del actual gobierno, el mismo que busca que los derechos de los trabajadores sean respetados sin dejar de lado las obligaciones de los mismos con la organización.

2.1.1. FACTORES DE RIESGO A IDENTIFICAR

En esta versión corta del cuestionario se identifican seis dimensiones de factores principales a los que un trabajador puede verse expuesto, consta de secciones que incluyen temas de salud, de familia y condiciones de trabajo, de esta forma se podrá tener un respaldo técnico y objetivo para identificar condiciones de trabajo que puedan representar un riesgo para el bienestar de los empleados que pertenecen a la organización y el impacto que estos pudieran producir en ellos. Los principales factores a identificar son:

1. Exigencias Psicológicas: Los niveles de exigencia psicológica incluyen varios aspectos del mismo, en primera instancia se hace la relación entre el volumen de trabajo que tiene una persona y el tiempo asignado para terminar cada tarea, esto también puede tener relación con la distribución de las tareas en el caso que estas sean mucho mayores a la capacidad que puede normalmente trabajar una persona, o si por el contrario las tareas asignadas son limitadas y la persona puede manejar responsabilidades mayores esto se reflejaría en frustración en el puesto de trabajo la exigencia cuantitativa es la base para desarrollar estrés o fatiga las mismas que dan lugar a enfermedades fisiológicas y pueden llegar a convertirse en crónicas. Por otro lado las exigencias de tipo cognitivas se enlazan con puestos claves en los que se deben tomar decisiones, manejar a un grupo de personas, contribuir constantemente con ideas innovadoras, memorizar conocimientos nuevos, entre otras, se sabe que no se puede evitar la exposición a estas situaciones pero si se puede disminuir el riesgo si los recursos asignados son los adecuados. Y

por último las exigencias de tipo emocional que se observan en puestos de trabajo que atienden al cliente externo e interno de una organización. Se incluyen también situaciones en las que se debe trabajar con las situaciones emocionales que afectan a otras personas, lograr este equilibrio sin involucrarse o identificarse con aquellas situaciones es complicado en este punto se debería identificar el límite de involucramiento que el intermediario debe tener.

2. Trabajo Activo y Posibilidades de Desarrollo: En el primer aspecto se habla de la autonomía que se puede llegar a tener en las actividades asignadas, si la persona tiene influencia sobre los métodos que emplea para realizar su trabajo, si puede elegir la cantidad de trabajo del día, se resumen en la demanda que recibe y el control que puede ejercer sobre ella. Con respecto a las posibilidades de desarrollo se debe analizar si el puesto es una fuente de perfeccionamiento de habilidades y si se potencializarían los conocimientos del ocupante del cargo, de no ser así, se deberían asignar de vez en cuando tareas que representen un desafío para la persona y lograr identificar si es un elemento que puede desarrollarse a futuro en otro cargo asumiendo mayores responsabilidades, se debe considerar también si el cargo permite el desarrollo de la creatividad o si por el contrario se vuelve rutinario y monótono.

3. Inseguridad: Se relaciona este aspecto con la seguridad que una persona tiene dentro de la empresa, el grado de seguridad será mayor si la empresa se rige a las leyes establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, así la incertidumbre disminuye y el empleado conoce sus condiciones de trabajo y a que cambios puede atenerse.

4. Apoyo Social y Calidad de Liderazgo: Se incluyen varios aspectos con respecto al apoyo social que puede tener un individuo en su organización, primero se debe tener un margen de previsibilidad para lo cual las empresas han establecido actividades que hacen sentir al empleado que a la empresa le preocupa su bienestar dentro y fuera de la organización, como un ser humano mas no como un mero recurso y se debe considerar el espacio de adaptación a los cambios que se presentan en la vida personal de quienes forman parte de una empresa ya que es un aspecto que influye en su desempeño. Se debe también establecer claridad de las actividades que va a desempeñar un cargo y el límite que este debe tener, así saber hasta qué punto el empleado debe involucrarse en una actividad. Evitar exponer a los empleados a situaciones de ambigüedad del rol, conocer que sería adecuado solicitarle, siempre y cuando no vaya en contra de los valores personales. Considerar el nivel de apoyo social que cada uno recibe y si la ayuda es oportuna de lo contrario el nivel de estrés y frustración se eleva. Es importante también que la retroalimentación de las actividades que se realizan sean constantes y específicas, que se comuniquen de manera adecuada para que la relación jefe – subordinado sea más saludable y ambos cooperen en los resultados de su área.

4. Doble Presencia: Esta dimensión por lo general suele afectar a las mujeres que trabajan y a la vez deben ocuparse de las tareas domésticas y familiares, situación que en muchas ocasiones suele generar ansiedad y estrés por estar pendiente no solo de las responsabilidades laborales sino de las familiares dentro del horario de trabajo.

5. Estima: Es el reconocimiento del esfuerzo realizado al desempeñar un trabajo, por sus compañeros y sobre todo por sus superiores. Recordar que la estima no debe ser solo basada en la remuneración sino en las compensaciones psicológicas.

2.1.2 FORMA DE ABORDAJE DEL EVALUADOR

Es vital que se comunique todo el proceso a la muestra que ha sido seleccionada para la evaluación para que no exista incertidumbre ni resistencias al proceso que va a llevarse a cabo.

Primero se debe presentar el método a emplearse que en este caso es el cuestionario, una vez aprobado por la Gerencia se establece la población o muestra que va a evaluarse, se eligió el área de Desarrollo de Personal, que consta de 5 departamentos: Desarrollo de Personal, Selección, Capacitación y Desarrollo, Bienestar Social y Nómina, en total 14 personas con diferentes cargos: Gerente Nacional, Jefes, Asistentes, Auxiliares y Trabajadora Social. Las edades oscilan de 20 a 50 años y se trata de un grupo únicamente de mujeres.

Una vez que tenemos el grupo objetivo establecido, se procede a reunirlos, en este caso fue sencillo por que el número de personas no llegaba ni a las 20, en una sala se explica la finalidad del cuestionario y se asegura de responder todas las inquietudes que el tema pudiera generar, afortunadamente todos deciden colaborar y se procede a dar las instrucciones con un plazo de una semana para ser entregado.

A la semana se recogen las encuestas y el evaluador inicia el proceso de tabulación, análisis e interpretación y finalmente resultados que podrán dar pie a las conclusiones y recomendaciones.

2.2 ENTREVISTA

Se realizaron 3 entrevistas a la Gerencia de Desarrollo de Personal y las jefaturas de Selección y Capacitación y Desarrollo con la finalidad de saber si se conoce sobre los riesgos

psicosociales y el impacto que estos pueden generar en su equipo de trabajo e identificar posibles causas de los riesgos. Se establecieron 6 preguntas puntuales que abordaron temas de prevención o medidas correctivas, si cree saber cómo proteger a su equipo de trabajo de estos riesgos o si logra reconocerlos; fueron preguntas de tipo reflexivas que de alguna u otra manera buscaban concientizar sobre un tema que va tomando mayor importancia en la actualidad identificando tres variables Relaciones interpersonales, estilo de mando y clima laboral. (Ver anexos 1,2,3)

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS

3.1 FACTORES DE RIESGO, CAUSAS E IMPACTOS

A continuación se muestran los principales riesgos a los que están expuestos los departamentos, determinaremos sus causas y el impacto. Se toma como base el resultado de las encuestas y se complementa la información con los comportamientos observados dentro de los 9 meses y las entrevistas realizadas.

3.1.1. EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS

Esta dimensión es la más importante y representativa dentro de todos los departamentos del área de Desarrollo de Personal. Esto se da debido a la naturaleza de la función que tiene el departamento de recursos humanos en todas las organizaciones, los cuales tienen que brindar tanto su conocimiento técnico y profesional en gestiones administrativas como su entendimiento y comprensión a la situación personal y colectiva de los empleados.

El primer tipo de exigencia psicológica tiene que ver con la relación existente entre el volumen de trabajo versus el tiempo que tienen para realizar sus responsabilidades. Esta carga se evidencia marcadamente en el área operativa compuestas por los asistentes y auxiliares, ya que de acuerdo a la revisión de las descripciones de funciones actualizadas y al gráfico comparativo, existe una mayor carga laboral en esta sección del departamento.

Existe otro tipo de exigencia psicológica que es de tipo cognitiva, la cual se encuentra representada por las cabezas de cada departamento debido a la responsabilidad que conlleva

tomar decisiones cruciales que impactarán directamente en el futuro de la gente bajo su mando. Esta situación va ligada a la última exigencia psicológica que es de tipo emocional. Sumado a esto, como mencionamos en párrafos anteriores, el área de recursos humanos está en su obligación moral de velar por el bienestar de los trabajadores, lo que implica una carga extra para los trabajadores que se desarrollan en dicha área.

La exposición por parte de los departamentos a esta dimensión es crítica y se necesitan acciones destinadas a mejorar la situación de exposición de los trabajadores para evitarles carga excesiva y proveerlos de herramientas para lidiar con situaciones particulares tal como lo han mencionado las tres personas entrevistadas (ver anexos 1, 2,3). El único departamento del área que no se encuentra en estado crítico es el departamento de selección, el cual se encuentra en un nivel de criticidad medio. (Ver anexo 4,5)

3.1.2 TRABAJO ACTIVO Y POSIBILIDADES DE DESARROLLO

Esta es la segunda dimensión más importante dentro de los departamentos del área ya que, nuevamente, 4 de los 5 departamentos están expuestos a esta dimensión en un nivel crítico.

Del lado del trabajo activo se evidencia que esta percepción del trabajo se repite mucho en cargos operativos quienes no tienen control sobre las labores que desarrollan ni la forma de hacerlo. Debido al carácter tradicional de la empresa, existen muchos microprocesos internos que muchas veces enlentecen el proceso entero, los cuales no pueden ser obviados y podrían quitar valioso tiempo a los empleados. Sin embargo, este mismo segmento ve con mucho entusiasmo

las posibilidades de desarrollo que ofrece la empresa a sus empleados ya que las posibilidades de subir en la escala jerárquica son buenas dependiendo del desarrollo particular de cada trabajador.

Los mandos medios y gerenciales lo ven desde una perspectiva diferente debido a que más de la mitad de ellos presentan niveles de criticidad muy bajos debido al control que tiene sobre la carga laboral y la autonomía que poseen para agilizar varios procesos los mismos que a una persona que ocupa un cargo operativo le podría tomar muchísimo más tiempo.

Por lo tanto, el nivel de criticidad más representativo de esta dimensión es del lado del trabajo activo cuya voz se escucha a través de los cargos operativos del organigrama y por el lado de las posibilidades de desarrollo su voz se escucha por parte de los mandos medios y gerenciales, los cuales perciben de otra forma la situación. Debido a que tienen más niveles de autonomía y ocupan posiciones más cómodas dentro del organigrama. (Ver anexo 5 y 6)

3.1.3 INSEGURIDAD

Éste es el último de las tres dimensiones más representativas y está ligada a la inseguridad contractual, la cual está relacionada a un aspecto legal de la organización, lo cual genera ansiedad en el empleado al no conocer éste su situación real en la empresa y los beneficios de los cuales goza.

Sin embargo, éste no es el caso de la empresa en la que realizamos el presente estudio. Éste caso en particular se refiere a una inseguridad que tiene que ver con la certeza de la continuidad en el puesto de trabajo tal como lo menciona la Gerencia de Desarrollo de personal

en la entrevista (ver anexo 1). El estilo de liderazgo de la empresa es poco tolerante y puede prescindir de cualquier elemento por bueno que éste sea al primer error que este cometa.

Esta situación poco tolerante con los empleados es la que genera este sentido de incertidumbre dentro de casi todos los departamentos que conforman el área de desarrollo de personal. Se debe trabajar en el aspecto cultural de la organización y prestar mayor atención a los estilo de mando y liderazgo y a las prácticas que tienen los mandos medios Y reflexionar si son las más idóneos para la empresa. (Ver anexo 6 y 7)

3.1.4 APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO

Dentro de esta dimensión el departamento más representativo es el de bienestar social, el cual es el único que se encuentra en un nivel de criticidad alto en comparación con el resto. Debido a la naturaleza de la actividad que realiza el departamento de bienestar social se ve expuesto a cierto tipo particular de situaciones.

Dicho departamento maneja mucho de los conflictos que surgen dentro de la organización y tiene contacto de primera mano con la situación personal y familiar de cada trabajador. Debido a que dichas situaciones a las que nos referimos pueden ser tristes y deprimentes, el nivel de riesgo de involucramiento excesivo es un factor importante de revisión.

El segundo aspecto de la actual dimensión va ligado estrechamente al primero debido a que es responsabilidad de los mandos del departamento velar por su equipo y evitar una posible identificación del empleado con alguna situación en particular que podría perjudicarlo en un

futuro. Esto se debiera monitorear mediante un proceso de retroalimentación fomentado por un sistema de gestión que debe ser soportado por un sistema de liderazgo participativo y de escucha activa (Ver anexo 7 y 8)

3.1.5 DOBLE PRESENCIA

La doble presencia está estrechamente relacionada con las mujeres que laboran, parte fundamental de la estructura familiar moderna. Debido a que en nuestra cultura, alto porcentaje de las mujeres son las que se encargan de los gestiones necesarias para mantener al hogar limpio, bien abastecido y sin deudas, y aparte tienen que lidiar con un ambiente laboral competitivo, esto genera un estrés que muchas veces produce efectos adversos para la salud de las colaboradoras.

El departamento de bienestar social es el más representativo debido a que dentro de este último trabajan dos mujeres las cuales son madres cabezas de familia encargadas del hogar, lo cual muestra la correlación entre lo dicho en el párrafo anterior.

No decimos con esto que la doble presencia no se de empleados hombres, pero en el área de desarrollo de personal de la empresa donde realizamos el presente estudio no hay actualmente empleados de este género, lo cual impide dar un juicio de valor al respecto. (Ver anexo 8 y 9)

3.1.6 ESTIMA

La de menos puntuación, pero no menos importante es la dimensión que está ligada con el sistema de remuneración, de incentivos y el de reconocimiento al trabajo del empleado que sobresale.

Los números del estudio realizado en el área dan como resultado que el sistema de remuneración no cumple con las expectativas de los empleados y además el sistema de reconocimiento por el trabajo sobresaliente por parte de los jefes de los departamentos debería revisarse y optimizarse ya que es importante para los trabajadores, muchas veces más que la remuneración, el que se le reconozca un trabajo bien hecho o un logro alcanzado. (9 y 10)

CAPITULO IV: PLAN DE ACCIÓN

De acuerdo al análisis de datos presentamos estrategias que podrán ayudar a mitigar el impacto de la exposición a los riesgos psicosociales identificados en el área de Desarrollo de Personal. El presente plan de acción se centra en la optimización de los procesos y los recursos disponibles para que los empleados desarrollen sus actividades, en el desarrollo de las potencialidades de los colaboradores mediante la participación activa y la capacitación, el sistema incentivos y el adecuado clima laboral que tratará además de asegurar la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados por IIASA.

4.1 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

Debido a la gran cantidad de empleados que tiene la empresa es vital que se asignen recursos adecuados para realizar el trabajo operativo lo cual podría manejarse a través de un software moderno que agilite los procesos y minimice los errores.

1. Revisión de las descripciones de funciones ya actualizadas por nosotros para reconocer cuáles son las tareas que requieren de herramientas técnicas para su buen desarrollo según cada cargo dentro de los departamentos.
2. Revisión y evaluación de las herramientas ya existentes
3. Revisión y evaluación de los procesos y políticas que involucran el uso de las herramientas previamente evaluadas

4. Reuniones con las personas involucradas (trabajadores que utilicen dichas herramientas y que estén inmersos en dichos procesos) y posiblemente afectadas por ser consideradas las fuentes más importantes de información al respecto

5. Retroalimentación y desarrollo de un plan piloto

6. Revisión de los indicadores de productividad de dicha área y del proceso en general una vez terminado el plan piloto

Es necesario crear canales de comunicación adecuados para que la información o el acceso a ella sean descentralizados y los procedimientos y políticas no sean omitidos por los empleados, de esta forma se reducirán los errores y desperdicios de recursos y tiempo:

- Se deben revisar el flujo de la información en la estructura jerárquica de la organización en los diferentes procesos y reconocer los puntos donde dicha información se retrasa reconociendo sus causas y posibles impactos.

- Se deben agendar entrevistas y reuniones con los involucrados para conocer más a fondo las causas de la centralización de información

- Una vez conocidas las posibles causas desarrollar un plan piloto que le devuelva agilidad al proceso mediante su reestructuración completa o parcial o su mejora

Con esto se ahorraría tiempo, el mismo que podría ser empleado para trabajar en temas de desarrollo organizacional no solo para los colaboradores del área sino para los de toda la organización ya que Desarrollo de Personal como departamento mediador debe velar por el bienestar de quienes conforman la organización.

4.2 PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES

Establecer un programa de formación de Líderes que permita manejar de manera adecuada los conflictos que se presentan en la organización, sobre todo como departamento gestor del recurso humano, quienes tienen asignados roles de líder deben ser ejemplo a las otras áreas de la organización.

De acuerdo a la información proporcionada por la Gerencia, la inseguridad presentada en el área va orientado a la incertidumbre presente en la organización, con respecto a la falta de apertura por las cabezas de algunas áreas de la empresa donde la desvinculación de empleados se da muchas veces por situaciones que pudieron haber sido manejadas de manera diferente sin tener que llegar a tal situación. Por lo que nuevamente salta el tema del liderazgo efectivo, se debe concientizar a los líderes de grupo que el recurso con el que trabajan es humano y por lo tanto falible, se debe apuntar al trabajo en equipo y sinergia de objetivos a través de campañas de identificación de los empleados con la empresa y sus valores.

- Se deben tener un programa periódico para reconocer a los potenciales mandos medios dentro de los empleados de la organización basándose en un sistema de evaluación uniforme que brinde las mismas oportunidades a los escogidos.

- Desarrollar un programa de capacitación para los potenciales mandos medios que se base en el desarrollo de habilidades gerenciales como liderazgo, comunicación, manejo de equipos y resolución de conflictos

- Desarrollar un plan de “headhunting” o reclutamiento de gerentes previo desarrollo y revisión del perfil gerencial idóneo que busca la empresa.

Especificar de manera clara las responsabilidades de cada cargo sobre todo el límite de involucramiento de aquellas personas que deban manejar las emociones y situaciones críticas de sus compañeros o clientes, como el caso de Bienestar Social, Selección y la Gerencia. Es importante que la salud psicológica de estos empleados en particular sea monitoreada a profundidad para ya que son candidatos numero uno para sufrir las repercusiones del estrés y del desgaste emocional.

- Desarrollar un perfil psicológico idóneo para dichos puestos desarrollado por los psicólogos organizacionales de la organización en conjunto con profesionales de la salud mental, como por ejemplo un psicólogo clínico. Se debe desarrollar un plan de asistencia y revisión psicológica periódica para las personas más vulnerables de las áreas mencionadas para mantener monitoreado el perfil psicológico de estos trabajadores y sus posibles cambios en el tiempo.

4.3 DESARROLLO DEL TALENTO

- Se debe exponer a los subordinados a situaciones donde puedan brindar información al cliente interno y así lograr un empoderamiento de sus responsabilidades, de vez en cuando se deberán asignar tareas que representen desafíos y logren despertar la creatividad y motivación en su puesto de trabajo. Lo ideal en este caso sería promover

una participación efectiva con respecto a las responsabilidades asignadas para que no se sienta forzado a trabajar de una forma específica, se debería considerar que si su estilo es diferente pero logra los resultados esto debería representar un aspecto positivo.

- Desarrollar planes de carrera por departamento y área, identificar los puestos claves e incluir en el Plan de Capacitación un entrenamiento que logre potenciar sus habilidades para futuros cargos.

4.4 CLIMA LABORAL

- Realizar actividades de integración que promuevan sanas relaciones interpersonales entre compañeros, jefe - subalterno, jefes – Gerentes. Campañas que promuevan el respeto y consideración hacia el otro.

- Procurar que la retroalimentación sea constante, específica, clara y sobre todo de manera considerada.

- Es importante recordar que se pasa la mayor parte del tiempo con los compañeros de trabajo por lo que será de vital importancia que el ambiente le permita relacionarse con otros e incluso establecer vínculos de pertenencia al grupo.

- Promover actividades que involucren la participación de la familia, con temas orientados a mejorar las relaciones en el hogar y manejo de conflictos de tipo domésticos, hacerle sentir al colaborador que a la empresa le interesa no solo como un recurso sino también como un ser humano.

- Todas estas actividades deberían estar planificadas e incluidas en el presupuesto general de capacitación.

4.5 COMPENSACIONES

Implementar actividades de reconocimiento al desempeño por área o individualmente y concursos que promuevan la creatividad de los empleados a resolver problemas o mejorar procesos de la empresa. Por otro lado se debería tomar en cuenta la creación de una política de remuneración anual para asegurarse de que los sueldos de los empleados sean competitivos de acuerdo al mercado en donde se desenvuelve la empresa.

4.6 BENEFICIOS

Invirtiendo tiempo y recursos en los aspectos antes descritos podríamos manejar de mejor manera los riesgos psicosociales a los que están expuestos los trabajadores de IIASA.

Mediante la optimización de los procesos se va a descongestionar el flujo de la información y se va a mejorar las relaciones interdependiente entre las partes involucradas y desarrollando planes que incentiven el desempeño y conocimiento de los trabajadores la empresa se procura de personal capacitado, motivado y en óptimas condiciones para desarrollar sus tareas, reduciendo de esta manera los riesgos psicosociales que aquejan al departamento de desarrollo de personal.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Luego de la etapa de diagnóstico, en la cual usamos herramientas como la observación, entrevistas y cuestionarios, se llegó a resultados reveladores sobre los efectos psicosociales a los cuales están expuestos los trabajadores del área de Desarrollo de Personal de la empresa IIASA Caterpillar de la ciudad de Guayaquil.

Una vez estudiados los resultados, comprendimos que los trabajadores de los diferentes departamentos que conforman el área están expuestos a una carga laboral que excede el tiempo que tienen los trabajadores para cumplir con dichas responsabilidades, lo cual genera efectos adversos en la salud integral del individuo, lo cual se traduce en pérdidas para la empresa y genera malestar en el sujeto.

La dimensión del cuestionario que utilizamos como una de las herramientas para la recolección de información y que refleja la excesiva carga laboral a la que se exponen los empleados, es la de exigencias psicológicas, la cual luego del estudio de la información, evidenció ser la más representativa de todas. Sin embargo, el test está conformado por 5 dimensiones más, las cuales arrojaron resultados también importantes y de los cuales surgieron diferentes planes de acción, orientados a tratar de corregir estas falencias de liderazgo y administración.

Como conclusión, es importante que la presente organización cuente con políticas, procesos y sistemas de gestión que aseguren en correcto funcionamiento administrativo y de mando, lo cual se traduce en procesos más fluidos y estilos de liderazgo que permiten la optimización del

tiempo y el aprovechamiento de oportunidades de mejora y de sumatoria de valor tanto personal como organizacional. Con herramientas idóneas y los canales de comunicación que se necesitan abiertos, la carga laboral de los trabajadores se verá aliviada debido a la eficiencia que provoca una sinergia entre departamentos. También es necesario revisar la cultura de liderazgo dentro de los mandos medios y gerenciales de la empresa ya que muchas veces son ellos los que entorpecen procesos internos que tomarían menos tiempo si hubiera canales de comunicación abiertos. La falta de comunicación y confianza, definitivamente entorpece y acumula el trabajo de los empleados. Es necesario crear planes que se encarguen desarrollar el talento de los trabajadores y desarrollar en ellos habilidades gerenciales mediante un sondeo de reconocimiento de potenciales futuros jefes y gerentes. Por otro lado, el fomentar actividades de esparcimiento que creen vínculos entre los colaboradores, son estrategias indirectas que ayudan a optimizar procesos debido al fácil del manejo de la información. Por último, es importante que los sistemas de compensaciones de los trabajadores que aportan con ideas nuevas en mejoras de procesos y optimización del tiempo, entre otras cosas más, sean revisados y actualizados para promover una conducta proactiva dentro de los empleados.

En retrospectiva, vemos que la carga laboral excesiva, la cual genera riesgos psicosociales dentro de los trabajadores del Departamento de Personal de IIASA Caterpillar puede ser atacado por varios frentes mediante acciones directas e indirectas con miras a resultados en un largo plazo. Es importante que las empresas reconozcan los factores de riesgo a los que están expuestos sus trabajadores. El trabajo en exceso puede lograr ser muy perjudicial para la salud psíquica y física de un empleado, tanto o peor como estar desempleado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (1998). *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Albrecht, K. (1996). *La calidad del servicio*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Aldefer, C. P. (1969). Una prueba empírica de una nueva teoría de las necesidades humanas. *Organizational Behavior and Human Performance*, 98
- Bloomfield, J. (1964). *Introducción a la Higiene Industrial*, Barcelona: Editorial Revertè.
- Código de trabajo. (2005). Registro Oficial Órgano del Gobierno del Ecuador No. 167, Talleres Gráficos Editora Nacional, Quito-Ecuador.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill
- De la Cuesta Rodríguez, J. (1976). *Lecciones de Higiene y Seguridad en el Trabajo*. España: Editorial Everest.
- Maslach, C; Jackson, S. (1986). Maslach burnout inventory manual. Palo alto, CA: Consulting Psychologist Press, Inc., 87
- Maslow, A. H. (1943). Teoría de la motivación humana. *Revista de psicología*, 50.
- Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Robbins, Stephen, (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.
- Robledo Henao, F. (2010). *Salud Ocupacional: Conceptos Básicos*, Colombia: ECOE Ediciones.
- Scheid, J. C. (1986). *Los grandes autores en administración*. Barcelona: Orbis.

ANEXOS