

“Estrategia de intervención para mitigar los factores de riesgo psicosociales asociados al estrés en el personal del área de Alimentos y Bebidas del Hotel Andes Plaza, Bogotá”

Autores

Ps. Mg. Edna Rocío Fierro Méndez

Adm. Lina Rocío Martínez Guerra

Ing. Zuleima Alejandra Ballén Díaz

Asesor

July Patricia Castiblanco Aldana

Universidad ECCI

Sede Postgrados

Especialización en Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo

Bogotá, Colombia

Año 2020

“Estrategia de intervención para mitigar los factores de riesgo psicosociales asociados al estrés en el personal del área de Alimentos y Bebidas del Hotel Andes Plaza, Bogotá”

Autores

96673 - Ps. Mg. Edna Rocío Fierro Méndez

94593 - Adm. Lina Rocío Martínez Guerra

97126 - Ing. Zuleima Alejandra Ballén Díaz

Asesor

July Patricia Castiblanco Aldana

Universidad ECCI

Sede Postgrados

Especialización en Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo

Bogotá, Colombia

Año 2020

Tabla de Contenido

Agradecimientos.....	9
Resumen	10
1. Título Del Proyecto	13
2. Problema De Investigación	13
2.1. Descripción del problema:.....	13
2.2. Formulación del problema.....	16
3. Objetivos	17
3.1. Objetivo General:	17
3.2. Objetivos Específicos:.....	17
4. Justificación.....	18
5. Referentes Teóricos	21
5.1. Estado del arte:	21
5.2. Marco Teórico	31
5.2.1. Factores de riesgo psicosocial	31
5.2.2. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo	33
5.2.3. Estrés y salud mental	35
5.2.4. Estrategias de intervención de los factores de riesgo psicosociales	37
5.2.4.1. <i>Modelo demanda-control, apoyo socia.</i>	39
5.2.4.2. Ciclo Deming (PHVA).....	39
5.2.4.3. Orden y aseo.....	40
5.2.4.4. Condiciones ambientales	40
5.3. Marco legal:.....	43
6. Diseño de investigación:	47
6.1. Paradigma/Enfoque.	47
6.2. Método: De análisis.....	47
6.3. Tipo de Investigación	48
6.4. Población y Muestra.....	48
6.5. Técnicas y procedimientos:	50
6.5.1. La encuesta.....	50
6.5.2. Dinámica de grupos.....	51
6.5.3. Observación directa.....	51
6.5.4. Triangulación.....	51
6.6. Instrumentos	52

6.6.1.	Matriz IPERV	52
6.6.2.	Batería	53
6.6.3.	Fichas de observación	56
6.6.4.	Formulario de encuestas	56
6.6.5.	Grupos focales	56
6.7.	Fases del proyecto	59
6.7.1.	Planteamiento y diseño de la investigación	59
6.7.2.	Caracterización de las acciones actuales del SGSST que aportan en la mitigación del riesgo psicosocial.	59
6.7.3.	Análisis de la Batería de Riesgo psicosociales	60
6.7.4.	Acercamiento y divulgación	61
6.7.5.	Aplicación de Instrumentos	61
6.7.6.	Análisis de datos:	61
6.7.7.	Diseño de estrategias de intervención.	62
6.7.8.	Discusión de resultados	63
6.7.9.	Informe Final	63
6.7.10.	Consideraciones Éticas	63
7.	Resultados	65
7.1.	Fase 1. Caracterización de las acciones actuales enmarcadas en el SGSST del Hotel Andes Plaza que aportan en la mitigación del riesgo psicosocial en los trabajadores del área de alimentos y bebidas	65
7.1.1.	Evaluación inicial- Resolución 0312 de 2019	66
7.1.2.	Radar- Aseguradora	69
7.1.3.	Sistema de vigilancia epidemiológico en riesgo psicosocial.	71
7.1.4.	Programa estilos de vida y entornos saludables	71
7.1.5.	Diagnóstico de Condiciones de salud	73
7.2.	Fase 2. Identificación de los factores de riesgo psicosociales intralaborales asociados al estrés en trabajadores del área de alimentos y bebidas del hotel Andes Plaza Bogotá	73
7.2.1.	Resultados Informe de Batería Riesgos Psicosociales febrero 2020	73
7.2.2.	Resultados encuesta (diseño propio) de factores intralaborales	78
7.2.2.1.	Interpretación sociodemográfica	78
7.2.2.2.	Interpretación factores de riesgo intralaboral:	81
7.2.3.	Resultado cuestionario de la batería de riesgo psicosociales para evaluar los niveles de estrés (segunda aplicación)	90
7.2.4.	Análisis observación directa	94

7.2.4.1.	Demandas cuantitativas	94
7.2.4.2.	Demandas de carga mental.....	95
7.2.4.3.	Exigencias de responsabilidad del cargo	97
7.2.4.5.	Demandas de la jornada de trabajo:.....	99
7.2.4.6.	Demandas cuantitativas	99
7.2.4.7.	Demandas de carga mental.....	100
7.2.4.8.	Exigencias de responsabilidad del cargo	101
7.2.4.9.	Consistencias del rol.....	102
7.2.4.10.	Demandas ambientales y del esfuerzo físico	102
7.2.5.	Análisis resultados grupos focales.....	103
7.2.5.1.	Características Del Liderazgo.....	104
7.2.5.2.	Carga Laboral Cuantitativa.....	105
7.2.5.3.	Demandas ambientales y del esfuerzo físico.....	106
7.3.	Fase 3. Estrategias de intervención para mitigar los factores de riesgo asociados al estrés en el personal del área de Alimentos y Bebidas del Hotel Andes Plaza, Bogotá.....	107
7.3.1.	Estrategia dimensión Características del liderazgo	107
7.3.1.1.	Plan sombra	107
7.3.1.2.	Economía de fichas	114
7.3.2.	Estrategias carga laboral cuantitativa	122
7.3.2.1.	Estudio de tiempos y movimientos:	122
7.3.2.2.	Implementación Auxiliar multifuncional	129
8.	Discusión De Resultados.....	138
9.	Análisis financiero.....	145
9.1.	Costo - beneficio	153
10.	Conclusiones y Recomendaciones	155
10.2.	Recomendaciones:.....	159
11.	Bibliografía.....	162

Índice de Tablas

Tabla 1. Grupo y Nivel ocupacional de los trabajadores	49
Tabla 2. Frecuencia grupo A y B	49
Tabla 3. Definición de dimensiones	54
Tabla 4. Caracterización de la empresa:.....	65
Tabla 5. Frecuencia de profesión u Ocupación	80
Tabla 6. Evaluación plan sombra	113
Tabla 7. Criterios de Evaluación plan sombra	113
Tabla 8. Formato Economía de fichas.....	119
Tabla 9. Habilidad/esfuerzo	126
Tabla 10. Resumen de estrategias de intervención para mitigar los niveles de estres presentes en el proceso de Alimentos y Bebidas	137
Tabla 11. Inversión de recursos humanos	146
Tabla 12. Inversión infraestructura y materiales.....	148
Tabla 13. Inversión Servicios externos	150
Tabla 14. Multas y sanciones	152

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 PHVA del SGSST del Hotel	67
Ilustración 2 Resultados evaluación inicial por ARL.....	70
Ilustración 3 Tipo de cargo.....	74
Ilustración 4 Áreas evaluadas.....	74
Ilustración 5 Riesgo Intralaboral Por Dimensiones Forma A Y B.....	75
Ilustración 6 Niveles de estrés por área de trabajo.....	77
Ilustración 7 Distribución porcentual por género.....	79
Ilustración 8. Pregunta 1. Disfruta de su trabajo?	81
Ilustración 9. Pregunta 2. Se siente estresado en el trabajo?.....	82
Ilustración 10. Pregunta 3. ¿Podría seleccionar los síntomas que experimenta debido al estrés? .83	
Ilustración 11. Pregunta 4. ¿Cómo calificaría el estrés en su trabajo?.....	83
Ilustración 12. Pregunta 8. Seleccione su respuesta a las declaraciones.....	85

Ilustración 13. Pregunta 9. ¿Cuántos intentos se han hecho en el hotel para aliviar el estrés en el trabajo o resolver el problema?	88
Ilustración 14. Niveles de estrés presentes en el proceso de alimentos y bebidas	90
Ilustración 15. Niveles de estrés presentes en el área de Alimentos y Bebidas por categoría	91
Ilustración 16. Síntomas fisiológicos asociados a estrés.....	92
Ilustración 17. Comportamiento Social ante los síntomas de estrés	93
Ilustración 18. Diseño actual del área de cocina	133
Ilustración 19. Propuesta diseño estructural del área de cocina.....	136

Lista de Anexos

	Anexo 1
Matriz IPERV.....	Anexo 3
Informe de Batería.....	Anexo 4
Fichas de observación.....	Anexo 5
Formulario de encuestas.....	Anexo 6
Guía de grupos focales para la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral de la Batería.....	Anexo 7
Matriz de análisis de grupos focales.....	Anexo 8
Guía de observación directa de la Batería de Riesgo Psicosocial.....	Anexo 9
Formato de participación a las pausas activas.....	Anexo 10
Formato inspección de EPP.....	Anexo 11
Formato Inspección de Orden y aseo.....	Anexo 12
Formato Evaluación de desempeño.....	Anexo 13
Registro fotográfico.....	Anexo 14

Nota de aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Fecha de sustentación

Agradecimientos

Agradecemos en primera medida a los colaboradores y la gerencia de la Cía. Hotelera Andes Plaza Ltda., ya que permitieron llevar a cabo la presente investigación, no solo nos abrieron las puertas de su hotel, sino que también creyeron en los alcances de este proyecto.

Igualmente agradecemos a la Universidad ECCI y los docentes que nos brindaron la oportunidad de incrementar nuestros conocimientos y practicar lo aprendido, especialmente a nuestra tutora July Castiblanco por su constancia, experiencia y apoyo para llevar a cabo la presente investigación.

Hacemos un especial reconocimiento a nuestra familia por su apoyo incondicional en esta gran etapa, y finalmente los invitamos a unir fuerzas para mitigar y prevenir los accidentes laborales, y sobre todo las enfermedades profesionales de carácter psicosocial que azota a la población mundial, ésta es una realidad latente que requiere intervenciones oportunas para lograr un buen desempeño y clima laboral en las Organizaciones.

Resumen

El presente estudio se realizó con el objetivo generar estrategia de intervención para mitigar los factores de riesgo asociados al estrés en el personal del área de Alimentos y Bebidas del Hotel Andes Plaza, Bogotá, para lo cual se llevó a cabo la aplicación de diferentes instrumentos de medición y análisis de la Batería de riesgos psicosociales establecidos por el Ministerio de Protección Social, a 15 colaboradores de dicha área, de los cuales 3 pertenecen al grupo A (jefes y profesionales) y 12 a auxiliares y operarios, denominados grupo B. Se emplearon cuestionarios, grupos focales y observación directa para fortalecer la información obtenida en los resultados del informe de la Batería. Los datos fueron analizados cualitativamente desde una perspectiva exploratoria-descriptiva. Los principales hallazgos reflejan que el personal de cocina presenta mayor riesgo psicosocial que el área de restaurante, siendo ambos del proceso de Alimentos y Bebidas, encontrándose riesgo medio en características de liderazgo, específicamente en la condición “motivación del equipo de trabajo”, además se encontró riesgo en las dimensiones carga laboral cuantitativa y demandas ambientales y del esfuerzo físico, para los cuales se diseñaron 6 estrategias que ayuda a mitigar el estrés en cada una de las dimensiones. En conclusión, se evidencia que una gerencia con estilo de liderazgo participativo, en el que se escuchan las opiniones de los colaboradores y genera un buen clima laboral, tener una carga laboral apropiada con los descansos semanales y pausas activas y unas condiciones ambientales apropiadas en el área de cocina hace que el desempeño y la productividad sea optimo y el personal se sienta satisfecho en su trabajo.

Palabras claves: Factores de riesgo psicosociales intralaborales, estrés, investigación cualitativa, cuestionarios, grupos focales, observación directa.

Introducción

Los cambios o avances tecnológicos, económicos, culturales y psicosociales, generan modificaciones en la gestión y el entorno laboral (estructuras, procesos, funciones, medios y métodos) de las organizaciones, los cuales pueden inducir a la aparición de respuestas psicofisiológicas de tensión, inadaptación y de estrés que puede repercutir en la salud de una persona dependiendo del índice de valoración que tenga sobre el suceso mismo y los recursos para enfrentarlo. En el caso que exista una exposición, intensidad y frecuencia prolongada del factor estresor o desencadenante, es decir, si la exigencia o presión laboral es mayor que el recurso individual, puede ocasionar en el sujeto disminución de sus defensas y de la energía corporal, lo que alerta al sistema inmunológico de forma inmediata y conlleva a un posible colapso de la salud. Esta alteración física y mental de las personas ocasionan un bajo rendimiento, conflicto laboral, un absentismo y una futura enfermedad profesional, lo que produce pérdidas de talentos y problemas económicos, no sólo por la carga legal y de reparación al que se debe enfrentar la organización, sino también que la fidelización y motivación será de carácter negativo, afectando directamente en el desempeño de los empleados, y por ende en la percepción de calidad y servicio que se llevan los clientes externos de la empresa. El medio laboral otorga beneficios al individuo en cuanto la solución de múltiples necesidades básicas e incluso secundarias, pero al mismo tiempo puede ser un riesgo para la salud si no se controlan los puntos de quiebre en el ambiente de trabajo.

Por lo anterior, y como parte del diagnóstico preliminar de las condiciones de salud y de trabajo realizado en el Hotel Andes Plaza, este proyecto es una propuesta que pretende fortalecer el proceso de gestión eficaz de la organización, con la generación de estrategias para mitigar los niveles de estrés presentes en el personal del área de alimentos y bebidas, además de concientizar

a los colaboradores de la importancia de tomar las medidas preventivas y correctivas de las condiciones laborales en las que se desempeñan.

1. Título Del Proyecto: “Estrategia de intervención para mitigar los factores de riesgo psicosociales asociados al estrés en el personal del área de Alimentos y Bebidas del Hotel Andes Plaza, Bogotá”

2. Problema De Investigación

2.1. Descripción del problema:

El Hotel Andes Plaza (nombre comercial), se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá, localidad de Usaquén, entre la cra. 15 y la calle 100, fue fundado por la familia cartagenera, Monroy Barrera en 1995 como parte de la Organización Hotelera Dorado Plaza, siendo un hotel emblemático e imponente no solo por la infraestructura de aquella época, sino también por su ubicación; hoy en día es reconocido en el mercado hotelero por tener en mayor proporción clientes corporativos, seguido de turistas internacionales y por prestar un excelente servicio para el desarrollo de eventos.

La actividad principal de la Compañía Hotelera Andes Plaza Ltda. (razón social), es la del alojamiento en hoteles y como secundaria, el expendio a la mesa de comidas preparadas. Dentro de la clasificación de empresas, está catalogada como una mediana empresa, ya que cuenta con más de 50 trabajadores, entre personal administrativo y operativo, quienes trabajan en turnos de 8 horas diarias y 48 horas semanales, de domingo a domingo, laborando ocasionalmente horas extras de acuerdo a la ocupación o el número de eventos.

En los último años, el Hotel ha pasado por diferentes cambios no solo en su estructura física y administrativa, sino también en su cultura y clima laboral que afecta directamente a sus

colaboradores, los cuales se han visto ceñidos por un liderazgo autocrático, donde la participación y la opinión de los trabajadores no formaba parte en la toma de decisiones, entornos laborales poco saludables, jornadas de trabajo extensas y bajo presión, demandas cuanti-cualitativas, pocos descansos, entre otros, siendo crucial el factor de no contar con herramientas de afrontamiento a esos cambios o estrategias que ayuden a manejar las diferentes situaciones que se les presente, actividad que igualmente no se evidencia dentro del plan de trabajo del SGSST de la empresa para la mitigación de los riesgos psicosociales, el cual cuenta con un cumplimiento actual de los ítems de la Resolución 0312 de 2019 de tan solo el 67%, aun teniendo como soporte, los resultados de la Batería de Riesgos Psicosociales aplicada por primera vez a todos los colaboradores de la Organización en febrero de 2020, en el que se identificó principalmente que el personal del área de Alimentos y Bebidas presenta estrés laboral, representado en un 20.43%, siendo los riesgos intralaborales los de mayor afectación, específicamente en las siguientes dimensiones:

1. Demandas del trabajo: Demandas ambientales y de esfuerzo físico, exigencias de responsabilidad de cargo, consistencia del rol, demandas emocionales, demandas de la jornada de trabajo.
2. Recompensas: Reconocimiento y compensación.
3. Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo: Relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación del desempeño, relación con los colaboradores, características del liderazgo
4. Control sobre el trabajo: Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, participación y manejo del cambio, claridad de Rol.

Dichos resultados se manifiestan igualmente en la matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración del riesgo, actualizada en abril de 2020 por las estudiantes que desarrollan éste proyecto de grado, encontrando a los riesgos psicosociales del área de Alimentos y Bebidas con valoración aceptable, pero con control específico, lo cual indica que se debe establecer controles y/o medidas de intervención urgentes para ésta área de trabajo.

Teniendo en cuenta que el estrés laboral puede ocasionar accidentalidad, o más preocupante aún, convertirse en una enfermedad laboral de naturaleza multicausal y cuyas manifestaciones médicas pueden ser expresadas en varias patologías físicas, tales como: enfermedades cardiovasculares, desordenes musculo esqueléticos, trastornos respiratorios, endócrinos, gastrointestinales, alteraciones del sistema nervioso, así como psicológicas (burnout, trastornos del sueño, afectivos y de la personalidad, depresión, ansiedad, sedentarismo) y/o conductas sociales semejantes, tales como abuso de alcohol, tabaquismo o drogas (Gomez Velez , 2014) además de producir otros efectos colaterales para la organización, como demandas, costos de indemnización, baja productividad, mala prestación del servicio, absentismo, ausentismo, poca motivación y multas por el no cumplimiento de la normatividad, entre otros, referenciado esta última en la Resolución 2646 de 2008 y Resolución 2404 de 2019, por lo cual, se hace necesario la prevención de los factores de riesgos psicosociales, no solo realizando un abordaje más preciso y detallado de las causas generadoras de estrés en el personal objeto de estudio, principalmente en la identificación y evaluación de los factores de riesgos psicosociales responsables del inicio y mantenimiento de éste problema de salud, sino también, resulta fundamental generar estrategias de intervención eficaces que permitan mitigar las consecuencias

resultantes del estrés en el personal del área de Alimentos y Bebidas del Hotel Andes Plaza, Bogotá.

2.2. Formulación del problema: A partir de este marco de estudio se plantea la siguiente pregunta de investigación que orienta éste trabajo de postgrado:

¿Qué estrategias de intervención pueden contribuir a mitigar los factores de riesgo psicosociales asociados al estrés en el personal del área de Alimentos y Bebidas del Hotel Andes Plaza, Bogotá?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General:

Diseñar un plan estratégico que permita fortalecer la intervención de los Factores de riesgo psicosociales asociados al estrés en el personal del área de alimentos y bebidas del Hotel Andes Plaza Bogotá.

3.2. Objetivos Específicos:

1. Caracterizar las acciones actuales enmarcadas en el SGSST del Hotel Andes Plaza que aportan en la mitigación del riesgo psicosocial en los trabajadores del área de alimentos y bebidas.
2. Identificar los factores de riesgo psicosociales intralaborales asociados al estrés en trabajadores del área de alimentos y bebidas del hotel Andes Plaza Bogotá.
3. Diseñar herramientas de intervención para mitigar los riesgos psicosociales asociados al estrés en los trabajadores del área de Alimentos y bebidas del hotel Andes Plaza Bogotá.

4. Justificación

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Bogotá, el sector de hotelería y turismo ha venido en un constante crecimiento en Colombia; para el 2019 se incrementó la cantidad de viajeros y la ocupación hotelera estuvo en un 58% comparado con el año anterior, además, para el mismo año los sectores de gran influencia y que generaron empleo a nivel nacional fueron el comercio, hoteles y restaurantes, representados en un 28% (Camara de Comercio de Bogotá, 2020), (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020); así, éste tipo de empresas o establecimientos, se traducen en oportunidades de desarrollo económico y social para el país.

En este contexto, con el aumento de la demanda para los hoteles y establecimientos gastronómicos, es conveniente estar preparados y ofrecer al visitante una experiencia satisfactoria, siendo primordial el factor humano, porque es quien directamente presta un servicio al cliente y es la cara visible de la organización.

De acuerdo a lo anterior, nace la necesidad de tomar como objeto de estudio al Hotel Andes Plaza, el cual cuenta como actividad económica no solo el hospedaje sino también el expendio a la mesa de comidas preparadas, actividad que ejecuta el área de alimentos y bebidas, la cual está conformada por 15 personas que preparan alimentos o bebidas de acuerdo a los pedidos que hacen los clientes y/o huéspedes, sea para restaurante, room service, y/o próximamente servicio a domicilio, por ende, están siempre expuesto a trabajo bajo presión, constantes picos de trabajo, horarios extensos, turnos de fin de semana; entre otros, lo que probablemente puede influir en la aparición de ansiedad, enfermedades mentales, ausentismo, incremento de conflictos laborales, familiares, entre otros, situación que igualmente repercute en la operación de la empresa con

consecuencias como mal clima laboral, quejas constantes por parte de los clientes y baja calidad en el servicio.

Desde ésta perspectiva, el enfoque de esta investigación está dirigido a caracterizar e identificar los factores de riesgo psicosociales específicamente en el área de alimentos y bebidas, debido a que éste año en el hotel fue aplicada la batería de riesgo psicosocial por primera vez a todos los colaboradores y los resultados indican que éste personal en especial presenta estrés laboral por riesgo intralaboral concretamente.

Como se puede identificar, los Factores Psicosociales mediante una interacción dinámica, sumado con las percepciones y experiencias de las personas, pueden influir negativamente en su salud y desempeño, para atenuar ésta problemática y prevenir una enfermedad laboral futura, ésta investigación aportará en una identificación más precisa de los factores de riesgos psicosociales causantes de estrés en el personal objeto de estudio, y en la mitigación de los mismos con el diseño de estrategias claves que aporten al bienestar físico, mental y social de dicha población. Para lograr los objetivos planteados, se aplicarán grupos focales, entrevistas individuales y observación directa, basados en los resultados de la batería de riesgo psicosocial, con el fin de fortalecer un sistema de información y estrategias que oriente las intervenciones desde la seguridad y salud el trabajo, en la prevención de enfermedades laborales originadas por el estrés. Así, los resultados de esta investigación aportarán no solo a la vigilancia epidemiológica y perfil sociodemográfica desde el SGSST, sino también al cumplimiento de la normatividad colombiana, específicamente la Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social, (la cual promueve la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo

permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional), la ley 1616 de 2013, (ley de Salud Mental), que busca “garantizar el ejercicio pleno del derecho a la Salud Mental, mediante la promoción de la salud y la prevención del trastorno mental y la atención integral e integrada en el ámbito del Sistema General de Seguridad Social en Salud, de conformidad con lo preceptuado en el artículo 49 de la Constitución y la resolución 2404 de 2019, donde el Ministerio de Trabajo, adopta la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Riesgo Psicosocial, como Guía Técnica para la Promoción e Intervención de los Factores Psicosociales. Sumado a éstos, se acude al llamado de los organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud, La Organización Panamericana de la Salud, la Organización Internacional del Trabajo, entre otros, quienes incitan a los empresarios a mitigar los riesgos psicosociales derivados del estrés con mecanismos de evaluación y metodologías de intervención para favorecer el bienestar de los trabajadores. Además, éste estudio aporta al plan nacional de salud pública 2012-2021, en relación con la dimensión de convivencia social y salud mental, en su tercer objetivo “contribuir a la gestión integral de los riesgos asociados a la salud mental y la convivencia social, mediante la intervención de los factores de riesgos y el mejoramiento de la capacidad de respuesta institucional y comunitaria de ésta temática” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012-2021) y al Plan Nacional de salud mental 2014-2021 con sus tres componentes “acciones promocionales de la salud mental, prevención de trastornos mentales y acciones de atención integral en salud mental”, siendo eje fundamental para todas las anteriores, no solo la identificación y evolución de los factores de riesgo psicosociales, sino indispensable proponer estrategias de intervención de acuerdo al análisis global y real de la situación en que se encuentra

el personal de la organización, (Ministerio de Salud y Protección social y Organización Panamericana de Salud, 2014).

5. Referentes Teóricos

5.1. Estado del arte:

En la actualidad, los riesgos psicosociales se han convertido en una manifestación de alta relevancia para todas las organizaciones, por lo cual, con el ánimo de respaldar este proyecto de investigación, se tomaron en consideración artículos, evidencias literarias, y trabajos de investigación tanto nacionales como internacionales previos, donde a través, de la teoría, método de investigación utilizado, y las respectivas conclusiones de los autores, se demuestra, como la exposición a estos factores de riesgo psicosocial en el lugar de trabajo, impactan perjudicialmente la salud física y mental de los trabajadores; enfatizando sobre las causas que pueden llegar a generar estrés en el personal objeto de estudio, e identificando y evaluando los factores de riesgos psicosociales responsables del inicio y mantenimiento de estas complicaciones en la salud. De igual forma, la literatura permite definir diferentes modelos teóricos que ayudarán a diseñar estrategias para mitigar los niveles de estrés encontrados en el personal del área de Alimentos y Bebidas del Hotel Andes Plaza, Bogotá, los cuales se han visto afectados por cambios en la estructura organizacional, liderazgo autocrático y entornos laborales poco saludables durante los últimos años.

En este sentido, a través del artículo de Fátima Díaz y Erico Rentería titulado “De la seguridad al riesgo psicosocial en el trabajo en la legislación colombiana de salud ocupacional” queda en evidencia, como el estudio investigativo durante los últimos años del milenio anterior sobre las repercusiones del trabajo en la salud en Colombia se encontraba escaso, comparado con el de otros países, y como durante la última década los psicólogos en el campo de la salud en el trabajo lo han actualizado, normativizado y tecnificado para contribuir al mejoramiento de las condiciones de trabajo y a la disminución de los riesgos psicosociales. (Díaz F. & Rentería E., 2017)

Asimismo, en el estudio de investigación de Pablo Suasnavas y Laura Mora denominado la “Evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo, mediante metodología F-PSICO 4.0, para los trabajadores de una empresa de construcción en Guayaquil – Ecuador y proponer un plan de medidas correctivas y preventivas” se pudo obtener un resultado más preciso sobre los diferentes factores de riesgo que estaban perjudicando el desarrollo físico, mental y social de las personas que incorporan el área cocina de la constructora, determinando que el factor de riesgo al cual estaban más expuestos los trabajadores de esta área, era el factor del tiempo de trabajo, donde el 17% de los 6 encuestados lo indican como un riesgo muy elevado, debido a que deben trabajar sábados, domingos y festivos, además por los horarios no pueden compartir con familiares o amigos y tampoco cuentan con días libres; por lo cual, la estrategia de intervención que ellos proponen incluye la generación de turnos rotativos entre los trabajadores para alternar, los días de trabajo en fin de semana o días festivos. (Suasnavas P. & Mora L., 2019).

Otro estudio denominado “Caracterización de Riesgos Psicosociales en Trabajadoras de Casa Particular” Giorgio Boccardo, Carlos Ruiz, Rodrigo Cornejo, Andrés Bustamante, Ángel Martín e Ignacio Becker, identificaron y conceptualizaron algunos de los riesgos psicosociales que presentan las trabajadoras mujeres, específicamente ocupadas en el servicio doméstico en casas particulares de Chile, uno de ellos estaba dado por la dimensión doble presencia, en la que emergen niveles de exposición muy altos, debido a que constantemente se tienen que realizar las mismas funciones, tanto en la casa como en el trabajo, por lo cual, se establecen recomendaciones para el control y mitigación de estos riesgos derivados del ambiente de trabajo y que en el contexto de nuestra investigación también aplica en procesos a las cocinas, ya que se deben realizar tanto en el contexto laboral como familiar. (Boccardo G. Ruiz C. Cornejo R. Bustamante A. Martín A. & Becker I, 2018).

Iván Kindruk, en su estudio de investigación llamado “La enfermedad del siglo XXI: el estrés y los riesgos psicosociales - El caso de la empresa DLS” realizó el cuestionario “CoPsoQ-istas21” aplicó entrevistas a una muestra de 48 empleados, en las que se identificó que los factores de riesgo psicosocial más frecuentes son: la “doble presencia” que se origina por la cantidad de horas trabajadoras en la semana y la rotación de los turnos, afectando al 73 % de los trabajadores y cuya estrategia propuesta incluye la creación de un grupo de empleados suplentes que permita el reemplazo de un trabajador y la reducción en los turnos de rotación. De igual forma se identificó como factor de riesgo psicosocial, el ritmo de trabajo, afectando al 71% de los trabajadores debido a la falta de personal y cuya estrategia de solución planteada incluye el cronometrar las tareas para asignar el personal correspondiente para la ejecución de las mismas. (Kindruk, 2016)

Por otro lado, Mariana Pérez Montoya, en su estudio de investigación, “diferencias en los riesgos psicosociales entre seis grupos ocupacionales colombianos”, muestra la Batería de riesgos psicosociales, como un instrumento que permite realizar la identificación, análisis e interpretación de riesgos presentes en los diferentes tipos y grupos ocupacionales, para lo cual una vez ejecutada dicha batería de riesgo psicosocial, se pudo observar dentro de la interpretación de resultados, que no existe una ocupación más vulnerable que otra, sin embargo, corrobora que se presentan algunas variables que se hacen más críticas para algunas ocupaciones que para otras; de igual forma, dentro de este estudio se identificó que las personas que presentan mayor nivel de tensión laboral son aquellas que desempeñan actividades de tipo operativo, cuya tensión es producto de la demanda del trabajo (Pérez M., 2017).

Continuando con el análisis de los factores de riesgo psicosocial, Angélica María Rodríguez Rincón en su investigación “Caracterización de los riesgos psicosociales en el Instituto Financiero de Casanare” utilizó el cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral–extralaboral, a los 33 trabajadores de planta, por lo que de conformidad con los resultados se logró identificar que existen algunas condiciones del trabajo y su entorno extralaboral que los podría afectar psicoemocionalmente, ya que los factores intralaborales se encontraron con un riesgo alto (42.4), a diferencia de los riesgos extralaborales que se evidenciaron en riesgo bajo o sin riesgo, permitiendo establecer que las dimensiones de relaciones sociales laborales, retroalimentación del desempeño, capacitación, requieren intervención prioritaria, así como, el nivel de estrés ya que indica que el (60.6%) conlleva a un nivel alto o muy alto y al igual que el nivel de estrés por grupo de síntomas, debido a que los de mayor frecuencia son síntomas

fisiológicos con un (78.8%), seguido de síntomas psicoemocionales en un (75.8%); de acuerdo con esos resultados, se plantearon recomendaciones, principalmente en relación a los casos de atención prioritaria, en donde sugiere iniciar un proceso de pruebas que permitan identificar más claramente los aspectos que han llevado a las personas a generar los niveles altos de estrés e identificar las características de personalidad y los estilos de afrontamiento del estrés, abordándolo desde una entrevista de retroalimentación de resultados individuales (Rodríguez, 2016).

Sobre las investigaciones de estrés, resulta pertinente mencionar que Paola Borrego, en su artículo “Estrés. Parte 2: Sufro estrés ¿es un trastorno? Tipos de estrés”, indica que una persona puede experimentar un estrés positivo (llamado eustrés) o un mal estrés, estrés negativo (conocido propiamente como diestrés), dependiendo de las diferentes experiencias y situaciones en el ambiente laboral (Borrego, 2017); por consiguiente Abel Fernando Martínez Martín, mencionando al médico austrohúngaro Hans Selye, quien ha sido considerado un experto en el tema de estrés, y quien lo definió como: “la respuesta no específica del cuerpo a cualquier demanda que sobre él se ejerce”, resaltan con ésta definición, que una de las características principales del estrés es el esfuerzo adaptativo frente a un problema y la reacción inespecífica que tiene el cuerpo cuando se presenta el estímulo. (Martínez A, 2020)

Dentro del análisis de las causas de estrés, se encuentra el estudio “Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención” de Raquel Rodríguez y Sara De Rivas, en el que se compilaron y explicaron varios modelos, en los cuales se identifican las principales líneas de intervención más actuales que se han venido

desarrollando hasta la fecha en temas de estrés laboral y desgaste profesional. El artículo propone explicar los antecedentes, estudios y factores que inciden en el burnout, mencionando que las formas de afrontamiento que toma una persona que afronta estrés laboral y desgaste profesional puede ser negativo para los que están a su alrededor, lo llaman efecto crossover, definiéndolo como el contagio de estrés laboral, ya que influye negativamente en sus compañeros de trabajo y que esto afecta el clima laboral. (Rodríguez Carvajal & De Rivas Hermosilla, 2011).

De conformidad con el estudio en las empresas PYMES en Zaragoza (provincia), de Víctor Vidal Lacosta, llamado “Estudio del estrés laboral en las pymes en la provincia de Zaragoza”, se puede evidenciar un dato alarmante, y es que más del 50% de los trabajadores sufren de estrés laboral, pero más preocupante aun, resulta el hecho de que ese estrés tiene una gran relación con los datos de siniestralidad que se presentan; permitiendo corroborar que los valores más altos de estrés en la totalidad de las PYMES, aparecen en las áreas de influencia del líder, por la falta de cohesión y el clima organizacional. Asimismo, el estudio deja en evidencia que en la provincia de Zaragoza el sector servicios, es en donde mayor nivel de estrés laboral se encuentra. (Vidal V., 2018)

Claudia Saldaña, Rafael Bustos, Alfonso Barajas y Guadalupe Ibarra presentan la investigación “Liderazgo y riesgo psicosocial en instituciones de educación superior en México” que permite demostrar como los estilos de liderazgo se convierten en una variable determinante entre el estrés y los factores de riesgo psicosocial, ya que cuando no se cuenta con una dirección concreta ni un propósito establecido, el trabajo puede convergir en estrés o la presencia de factores de riesgo (Saldaña C. Bustos R. Barajas A. & Ibarra G., 2019).

Al enfocarnos en el estrés que puede generar daños en la salud mental de los trabajadores, se encontró el estudio de caso único en un docente llamado “Incidencia del estrés laboral en la salud mental en un docente” cuyo tema principal hace referencia a la incidencia que puede tener el estrés laboral en la salud mental. Por lo tanto, Mabel Selena Solis, al realizar el análisis de los orígenes del estrés laboral en el paciente, establece como resultado, que existen varios efectos producidos por el estrés laboral que afectan la salud mental de la persona, provocando que tenga una baja autoestima y problemas de interacción social, por lo que el mismo siente la necesidad de aislarse de actividades integrativas. (Solis, 2019).

En la investigación titulada “Salud mental relacionada con el trabajo: desafíos para las políticas públicas”, Bernardo Marcia, Heloisa de Souza, Johana Pinzón, y Eduardo Kawamura, manifiestan su preocupación sobre el aumento significativo que han tenido los casos de trastornos mentales con relación al trabajo, e indican la importancia que tienen organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Agencia Europea para la Salud y Seguridad en el Trabajo (EU-OSHA)), entre algunas otras, y gubernamentales como los gobiernos de diversos países, al definir diferentes herramientas para la prevención y tratamiento de los factores de riesgo psicosocial y la relación que tienen con la salud mental en el trabajo. (Bernardo M. de Souza H. Pinzón J. & Kawamura E., 2015)

Dentro de las líneas de investigación que presentan instrumentos o estrategias de intervención en el estrés, se encontró el estudio titulado “Influencia de las condiciones

ergonómicas en la prevención del estrés laboral en los trabajadores administrativos de la gerencia regional de transportes y comunicaciones de Arequipa – 2016” de Américo Huamanñahui Cruz y Karina Noemi Alfaro Condori, sobre la influencia de las condiciones ergonómicas en la prevención del estrés, el cual tenía como objetivo identificar si había una relación directa entre el lugar de trabajo, las condiciones ergonómicas y el estrés en un grupo de trabajadores dedicados a tareas administrativas, para ello, usaron un cuestionario cuyas preguntas iban orientadas a la recolección de información que pudiera contestar a una serie de preguntas que plantearon inicialmente y que asociaron como efecto del estrés laboral. Una de las conclusiones a las cuales llegaron fue que las sillas asignadas y los puestos de trabajo no cumplen con los requerimientos antropométricos, que las personas no han sido capacitadas en higiene postural y que no hacen las pausas activas correspondientes como medida preventiva para evitar tensión muscular, fatiga y en general enfermedades que con el tiempo pueden llegar a ser laborales. Adicionalmente, mencionan las sugerencias para mitigar esa relación entre las variables condición ergonómica versus estrés laboral (Huamanñahui & Alfaro, 2016). Aunque este estudio se realizó en personal administrativo, el riesgo ergonómico igualmente está asociado al área de alimentos y bebidas, ya que los trabajadores están expuestos a movimientos repetitivos, posturas inadecuadas y manejo de cargas pesadas. De acuerdo a la aplicación de la batería de riesgo psicosocial el 40,91% riesgo alto y el 31,82% riesgo medio de los trabajadores consideran que las condiciones del lugar de trabajo son inadecuadas o sus tareas le implican un esfuerzo físico o adaptativo que genera importante molestia, fatiga o preocupación, o que afecta negativamente su desempeño, por esta razón se hace indispensable el diseño de acciones que permitan lograr un mejor control sobre este factor de riesgo.

La flexibilidad en las jornadas de trabajo y la calidad de vida laboral es de interés en otras investigaciones, Patricia Restrepo en su documento “La flexibilidad laboral y el salario emocional”, hace un recorrido histórico acerca de las jornadas de trabajo en Colombia, describe y analiza la flexibilidad laboral y los efectos que tiene adoptar esta medida como un factor de salario emocional para los trabajadores en todos los sectores económicos; hablando sobre las jornadas extensas de trabajo que existían y de cómo menores de edad y mujeres laboraban por más de 10 horas, actualmente de acuerdo a la normatividad, se estableció ocho horas de trabajo. Aunque para muchas organizaciones es aún un problema flexibilizar sus horarios, ya que flexibilización es igual a improductividad, el artículo concluye que flexibilizar el horario de trabajo ayuda a la disminución del ausentismo, el aumento de la productividad y la motivación en los trabajadores, con ejemplo como: aumentar el horario laboral, pero trabajar menos días, reorganizar tareas, flexibilidad en las horas de entrada y salida. (Restrepo, 2014).

Otras investigaciones, como la de Demetrio Iván Zanafria Herrera y Katherine Dayanna Silva Hurtado, titulada “Programa de pausas activas para disminuir el estrés en los colaboradores del local Menestras del Negro, Quicentro Norte, ocasionado por las jornadas de trabajo, en el periodo abril 2019- septiembre 2019” indica que un programa de Pausas Activas resulta de gran ayuda para disminuir los niveles de estrés en los trabajadores, de modo que debe estar constituido por la realización de actividades de movimientos articulares y ejercicios de estiramiento, divididos en segmentos corporales como: cabeza, cuello, miembros superiores, tronco, cadera y miembros inferiores, se incluye los grupos musculares que participan en la ejecución de estos movimientos como flexión, extensión, abducción, aducción y rotación, siendo importante resaltar algunos beneficios que implica realizar ésta actividad. (Zanafria D. & Silva K., 2019).

Continuando con las estrategias para mitigar los riesgos psicosociales, se pueden encontrar los principios de aprendizaje del Psicólogo estadounidense Burrhus Frederic Skinner (ALAMOC, 2018), fundador de la psicología experimental, el conductismo y especialmente de nuestro interés, el condicionamiento operante, usado como técnica para modificación de la conducta, según el cual el comportamiento deseado se puede moldear o condicionar implementando refuerzos positivos y negativos, como estímulo que satisfagan algunas necesidades secundarias. El paradigma de la técnica del condicionamiento operante se puede representar gráficamente con R - E +, donde R es la respuesta o conducta, y E + el reforzamiento.

En otra investigación, titulada “Los millennials en Colombia, una aproximación a su perfil y caracterización organizacional”, se toma como base la generación X y Y respecto a su satisfacción laboral con aquellos aspectos que determinan su engagement en el trabajo, indicando que éstos buscan la felicidad en el trabajo, flexibilidad horaria, balance entre la vida personal y laboral se consideran igualmente “Cortoplacista”, ya que anhelan reconocimientos inmediatos así sea por pequeñas cosas, prefieren las jornadas laborales cortas, su filosofía de trabajo es tener objetivos claros, reconocimientos y retroalimentación permanente (Gonzalez Miranda, Gallo, & Roman, 2017).

Siguiendo a los autores anteriores, Jaime Pérez en su investigación “Desempeño Laboral De La Generación Millennial, Revisión Bibliográfica”, consideró importante que cuando se diseñen estrategias de intervención para la generación Millenialls, se debe incluir la tecnología, redes sociales y planes de recompensa que proponga un incentivo paulatino a corto, mediano y largo plazo, con metas retadoras, disminución de la monotonía y aumento de la autonomía en sus

responsabilidades, ya que solo el salario pecuniario por sí solo no basta, debe incluirse el no monetario o el emocional para que no haya una pérdida de interés sino más bien una retención de talento con la motivación de los mismos (Jaimes Perez, 2019).

De acuerdo con la revisión de estas investigaciones es posible establecer como los riesgos psicosociales procedentes de la organización influyen en el estrés que pueden estar presentando los colaboradores del área de alimentos y bebidas del hotel Andes Plaza, el cual se manifiesta cuando las exigencias del trabajo son altas y no encuentran equilibrio con las habilidades, recursos o necesidades del colaborador, haciendo necesaria la generación de estrategias para su abordaje y mitigación.

5.2. Marco Teórico

A fin de dar fundamento teórico, acerca de la importancia que tienen los factores de riesgo psicosocial en la generación de estrés en el personal del área de alimentos y bebidas del Hotel Andes Plaza Bogotá, se ha apoyado la investigación en referentes como la OIT, OMS, la normatividad colombiana e Internacional, que permitan abordar las perspectivas que conllevan intrínsecamente los factores psicosociales, así como, las diferentes estrategias que contribuyan a la intervención de los mismos.

5.2.1. Factores de riesgo psicosocial

La UGT define los factores psicosociales como las condiciones de trabajo de carácter psicológico y/o social, que caracterizan el entorno laboral; algunos ejemplos pueden ser: la

estructura organizacional, el clima laboral, la cultura corporativa, el estilo de liderazgo, la infraestructura de la empresa o el diseño del puesto de trabajo. Este tipo de factores psicosociales pueden ser favorables (factores de salud) o desfavorables (factores de riesgo); en el primer caso (favorables) contribuyen con el desarrollo positivo de los individuos, pero se convierten en factores de riesgo, en la medida en que su presencia en el ambiente laboral puede causar consecuencias perjudiciales para la salud y bienestar psicológico, físico o social, resultando latentemente peligrosos, es decir, los factores de riesgo son aquellos elementos que al estar presentes en los entornos de trabajo, pueden desencadenar alteraciones negativas en la salud del trabajador (UGT, 2016).

Lamentablemente, se han suscitado más los factores psicosociales negativos que los positivos, más los riesgos que el desarrollo, es decir, se ha hecho más frecuente escuchar sobre aquellas condiciones organizacionales que tienen más probabilidad de causar efectos perjudiciales para la salud y bienestar del trabajador, generando tensión y estrés laboral, que aquellas que favorecen el desarrollo de organizaciones saludables.

Desde esta perspectiva, la Eurofound revela que los riesgos psicosociales, actúan como precursores de enfermedades profesionales, situación alarmante toda vez que la población trabajadora está expuesta a múltiples de estos factores que podrían colaborar en el desarrollo de diversas alteraciones físicas o mentales de los trabajadores (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2015).

En conclusión, los factores de riesgo psicosocial, son todos aquellos elementos relacionados con el trabajo que constituyen una amenaza para la integridad física, social y/o psicológica de los individuos. (UGT, 2016); por lo que la UGT entiende al factor de riesgo psicosocial como la causa generadora, al riesgo psicosocial como la probabilidad de que ocurra un daño, y al daño en sí mismo o al efecto psicosocial, como la enfermedad derivada de la no prevención de los factores causantes (UGT, 2016).

5.2.2. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo

El tema de los factores psicosociales incluidos dentro del trabajo, fue inicialmente abordado en el año de 1984 por la Organización Internacional del Trabajo, quien definió los Factores De Riesgo Psicosociales como “las Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (OIT, 2016).

Hay muchos factores de riesgo psicosocial dentro del entorno laboral que pueden perturbar la salud mental de los trabajadores, como, por ejemplo, los que se pueden identificar a través de estas dos dimensiones:

- Contenido del trabajo (Factores laborales): ritmo de trabajo, cantidad de trabajo, monotonía o repetitividad, responsabilidad, duración y tipo de jornada, pausas de trabajo, trabajo a turnos, nocturno o festivo, diseño del lugar de trabajo, salario, estabilidad en el empleo y condiciones físicas del trabajo.

- Contexto del trabajo (Factores organizacionales): estructura jerárquica, canales de comunicación e información, cultura organizativa, relaciones interpersonales, procesos de socialización y desarrollo de la carrera, estilo de liderazgo, tamaño. (OIT, 2016)

Estos son algunos de los factores psicosociales que se encuentran en el medio ambiente de trabajo, sin embargo, hay que mencionar que pueden llegar a ser muchos más y de diferente naturaleza; pero dependen de la percepción que haya tenido el trabajador sobre cada uno de ellos en la interacción con el ambiente laboral, las condiciones de la organización y por supuesto sus capacidades, necesidades y situación personal, las que los pueden llegar a convertir en factores de riesgo que afectan la salud mental del trabajador.

Por lo tanto, de conformidad con estas condiciones psicosociales negativas, pueden surgir conductas y actitudes incorrectas en el desarrollo del trabajo, así como determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador, como: estrés, carga mental, fatiga mental, insatisfacción laboral, problemas de relación, desmotivación laboral, entre otras; sin embargo, no todos los trabajadores reaccionan de la misma forma ante una condición psicosocial laboral desfavorable; algunas características propias de cada trabajador hacen que sus reacciones y consecuencias, sean en mayor o menor dimensión. (UGT, 2015).

No obstante, el estrés laboral y la violencia en el trabajo (incidentes o circunstancias donde las personas son amenazadas o abusadas con relación al trabajo), fueron detectados por la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo como los riesgos psicosociales más relevantes, debido a que son los que mayores efectos negativos crean en la salud del trabajador

(OIT, 2016); por ejemplo, si un trabajador como consecuencia de la percepción que haya tenido sobre una inadecuada condición de trabajo, llega a padecer estrés, los efectos del mismo, pueden ser: enfermedades cardiovasculares, respiratorias, inmunitarias, gastrointestinales, dermatológicas, endocrinológicas, musculoesqueléticas y mentales. (OIT, 2016)

5.2.3. Estrés y salud mental

Como se ha mencionado, el estrés es una condición producida por diferentes factores de riesgo psicosocial relacionados con las condiciones y la organización del trabajo. Algunas de las principales causas de estrés en el trabajo, están determinadas por las exigencias del puesto de trabajo en relación con la capacidad del trabajador, sus recursos o necesidades, así como las relaciones laborales, las aspiraciones frustradas y la insatisfacción con respecto a metas, habilidades y conocimientos. (OIT, 2016).

Al hablar de estrés, se hace referencia a una reacción con dimensiones físicas y psicológicas que puede presentar un individuo, por un desequilibrio entre las presiones laborales percibidas y sus conocimientos y capacidades para hacerles frente (OIT, 2016), por lo tanto, sin importar el tipo de situación, si la persona percibe que la demanda del entorno supera sus capacidades, o que esta situación puede resultar amenazante para su estabilidad, se encuentra en una posición vulnerable o de desequilibrio que lo conlleva a una condición de estrés.

En términos generales, el estrés aparece cuando la persona considera que la presión de las exigencias laborales se hace difícil de controlar, perjudicando su salud y por ende los resultados de la empresa; por lo cual un trabajo, en el que los empleados consideren que la presión

corresponde a sus capacidades, que tiene control sobre el mismo y percibe el apoyo de los que lo rodean, se considera un “trabajo saludable”, toda vez que la salud es un estado de bienestar físico, mental y social, no solo ausencia de enfermedades. (OMS, 2017)

El estrés laboral es un factor psicosocial que pone en peligro la salud y seguridad de los trabajadores, así como el adecuado funcionamiento de las organizaciones para las que trabajan, por lo que se hace inevitable para la persona, hacerle frente a esas situaciones mediante diversas estrategias; las cuales, no siempre son consideradas saludables, sino que por el contrario, contribuyen al deterioro de su salud, como el abuso del alcohol, las drogas y el tabaco, las dietas poco saludables y los trastornos del sueño. (OIT, 2016)

Este tipo de situaciones pueden ocasionar problemas físicos y psicológicos, afectando negativamente el bienestar de las personas, su salud, sus interacciones familiares y sociales, las cuales repercuten directamente en las empresas al presentarse una disminución de la productividad y una alta rotación del personal; asimismo, el trabajador al tener que afrontar este tipo de consecuencias tanto para ellos como para sus familias, provocan profundas huellas en su bienestar y salud mental.

En este sentido, y tomando como base, que muchos de los factores que pueden afectar la salud mental de los trabajadores se encuentran en el entorno laboral; es responsabilidad de la organización, intervenir en la promoción de la salud mental en el lugar de trabajo, generar ambientes de trabajo propicios para su personal y apoyar aquellas personas que sufren trastornos psiquiátricos.

Por lo cual, y entendiendo la salud mental como un estado de bienestar en el que la persona es capaz de afrontar el estrés habitual de la vida y es capaz de trabajar y de contribuir a su comunidad (OMS, 2018), resulta indispensable, promover la salud mental y el bienestar de los trabajadores, a través del fortalecimiento de las estrategias para la prevención de los riesgos psicosociales y el estrés relacionado con el trabajo.

Dentro de estas estrategias, para el bienestar y la salud mental se encuentran aquellas que promueven un clima organizacional apropiado incentivando las oportunidades de progreso individual y profesional de los trabajadores, haciendo organizaciones respetuosas y que no discriminan; pero la más importante en el contexto psicosocial, es la aplicación de una política de gestión de la salud para el trabajador, en donde se aborde el origen del riesgo.

5.2.4. Estrategias de intervención de los factores de riesgo psicosociales

Los efectos negativos del estrés relacionado con el trabajo y las consecuencias que trae para la salud, se han reflejados a nivel mundial, afectando a todos los trabajadores sin importar su profesión o país en el que se encuentre; por lo cual organismos nacionales e internacionales en conjunto con los gobiernos, han generado instrumentos y estrategias que permitan establecer una cultura de prevención en materia de salud y seguridad en el entorno laboral, de tal forma que se respete en todos los niveles de la organización.

Si bien, muchas de las herramientas que indica la OIT sobre SST fueron adoptadas hace varios años, en la actualidad, a pesar de que las circunstancias de trabajo se encuentren en

constante cambio y evolución, siguen siendo muy valiosas y oportunas, como “la prevención del estrés en el trabajo” el cual mediante una lista de control y un conjunto de lineamientos, permite identificar e intervenir en el lugar de trabajo, a través de mejoras específicas que contribuyan a prevenir los riesgos psicosociales y el estrés relacionado con el trabajo; así como” el paquete de formación SOLVE” que permite promover la salud y el bienestar de los trabajadores por medio del diseño de una política de SST y gestiones para ofrecer una respuesta integrada en el lugar de trabajo. (OIT, 2016).

De igual forma, la OMS ha contribuido a la prevención de los riesgos psicosociales a través de los “Planes de Acción Global sobre la Salud de los Trabajadores” los cuales especifican las medidas para “proteger y promover la salud en el lugar de trabajo”; asimismo, en América, los Ministros de Trabajo de la Organización de los Estados Americanos (OEA) ha acogido la “Declaración de Medellín” mediante la cual se comprometen a defender las estrategias nacionales tripartitas sobre salud en el trabajo con el fin de promover una cultura de prevención y desarrollo de los programas de salud de los trabajadores en la región (OIT, 2016).

Para el caso puntual de Colombia, se cuenta con la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial en las empresas, determinados bajo la Resolución 2404 de 2019, y la guía técnica para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales, a través de los cuales se contribuye con la gestión de los principales factores de riesgo identificados en el entorno laboral y se establecen algunas de las herramientas para mejorar el ambiente de trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral. (Ministerio de Trabajo, 2019).

De la literatura se pueden tomar diferentes modelos teóricos que ayudarán a diseñar las estrategias para mitigar el nivel de estrés encontrado en la población objeto de estudio, tales como:

5.2.4.1. **Modelo demanda-control, apoyo social:** Fernández-Arata J, y col sostienen en primer lugar que a mayor demanda de trabajo y poca capacidad de control o de toma de decisiones, mayor riesgo de tensión psicológica y de enfermedad. Esto implica que si el trabajador no tiene la “latitud de toma de decisiones”, entendida como la aptitud del trabajador para controlar sus actividades y la utilización de sus capacidades, se genera un desequilibrio que puede aumentar la velocidad de los procesos corporales hacia un desgaste y generar estrés, lo que puede a su vez producir enfermedades o hasta fallecimiento. El apoyo social funciona como amortiguador de la tensión psicológica. De éste modo, un entorno agradable, de confianza y de buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo y líderes de proceso disminuiría significativamente la generación de tensión, estrés o enfermedad. Una actitud participativa, con control de las actividades y tener un equipo de trabajo unido, protege la salud, genera motivación e interés de los trabajadores (Fernández & Calderón , 2017).

5.2.4.2. **Ciclo Deming (PHVA):** Es ideal trabajar en un modelo de mejora continua para evitar dificultades futuras, el ciclo Deming (Lopez lemos, 2016), es un excelente método para analizar, planear y ejecutar las diferentes estrategias necesarias para mejorar la cultura y clima laboral, lo ideal es tener voluntad para gestionar, realizar detección de necesidades, generar un plan de acción, implementarlo,

evaluar la gestión de los procesos y efectuar acciones de mejora, pero siempre ir renovando y reformulando nuevas estrategias que mitiguen la alta accidentalidad, y prioricen el equilibrio biopsicosocial del recurso humano con que cuentan

5.2.4.3. **Orden y aseo:** Empleando la herramienta 5 “S” + 1; mejora continua, con la técnica japonesa KAN-BAN, 3. Se estandarizan procesos y se optimiza tiempo, (Martinez Garcia, Martinez Gonzalez, & Garcia Valerio, 2017).

5.2.4.4. **Condiciones ambientales:** la investigación de Damián Ernesto Villamar Peñafiel, llamado “Estudio de las condiciones ambientales de trabajo y el confort térmico de la Empresa de Alimentos Pronaca S.A.”, en el que se diagnosticaron las condiciones de trabajo podrían ocasionar el estrés térmico en especial en las áreas con mayor carga térmica durante largos periodos de tiempo como lo es en la cocina del hotel Andes Plaza, y cuya recomendación, consistía en implementar ventiladores de extracción de aire caliente que beneficie la gestión ambiental de la organización. (Peñafiel, 2015)

Igualmente el Ministerio de Trabajo estableció desde el desglose de cada etapa del ciclo Planear – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA), un Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral (Ministerio de trabajo, 2016) en los cuales facilitan una serie de estrategias de Intervención primaria de factores de riesgo psicosocial desde una mirada del alcance y limitaciones de cada una, mencionadas a continuación.

- ✓ Gestión del cambio: Estrategia que se debe usar para proveer la participación, manejo o adaptación al cambio en las empresas, desde la implementación de un procedimiento estratégico y táctico que ayude a la alta gerencia o líderes a tomar decisiones frente a transformaciones internas y externas que afectan a la organización, desarrollando actividades referentes a la planeación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados y la solución de problemas. Esta se convierte en una acción que requiere tiempo para su implementación a de moderado a largo plazo, pues va de un proceso de implementación, adecuación y validación progresiva antes de convertirse en un protocolo definitivo.
- ✓ Diseño y fortalecimiento del plan de formación de los trabajadores: ésta estrategia ayuda a Propiciar un ajuste entre las exigencias de la tarea y de la organización, ofreciendo la oportunidad de desarrollo de competencias que fortalecen el perfil profesional y para la empresa el mejoramiento de las funciones del cargo. Esta acción logra su objetivo en el mediano plazo (más de un año) y es poco útil cuando los trabajadores rotan con alta frecuencia
- ✓ Desarrollo de estrategias de afrontamiento: Esta técnica ayuda a desarrollar en el trabajador habilidades de control emocional, fortaleciendo la capacidad para enfrentar situaciones devastadoras o de impacto para las personas, desde una modificación de la percepción, interpretación. Una de las posibles limitaciones es que esta estrategia puede ser un poco costosa, ya que requiere de profesionales especializados en la materia, que puedan entrenar al personal y dotarlos de las herramientas individuales necesarias para afrontar situaciones críticas.

- ✓ Gestión del trabajo por turnos: Para la dimensión demandas de jornada de trabajo, se puede hacer uso de esta estrategia con el fin de disminuir los efectos de la fatiga en los trabajadores que laboran de noche, pues permite manejar las exigencias del tiempo en términos de duración y horario, a través de la implementación de un sistema de trabajo por turnos adaptado a las condiciones del trabajador. Para el desarrollo de ésta se debe tener unos recursos económicos importantes y adaptarse a las necesidades de la empresa.
- ✓ Promoción del apoyo social en la organización: Desde la promoción de apoyo social o contacto del trabajador con un círculo de apoyo, se trabaja la dimensión de relaciones sociales en el trabajo, fortaleciendo la cohesión, colaboración e integración entre compañeros para lograr un objetivo común.
- ✓ Enriquecimiento de puestos de trabajo: Para aquellas personas o áreas que están inmersos a procesos de automatización, monotonía y/o un sistema productivo rutinario o repetitivo, esta estrategia ayuda a incrementar el sentido de integralidad del proceso, la variedad, el mejoramiento y la utilización de habilidades y destrezas individuales y colectivas.
- ✓ Gestión de pausas en el trabajo: Para la dimensión de la jornada de trabajo, esta estrategia ayuda a la prevención de la fatiga y los errores asociados, facilita al trabajador un tiempo de recuperación adecuado dentro de la jornada de trabajo, a través de un esquema de descansos acorde con el esfuerzo que implica la tarea.
- ✓ Optimización de competencias de relación y comunicación: Estrategia que fortalece las relaciones sociales entre pares y líderes de procesos, desarrollando aspectos como la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales.

Las anteriores estrategias y otras, son desarrolladas en el protocolo del Ministerio a manera general pero centralizadas o adaptadas a cada dimensión de la batería de riesgo psicosociales para promover, prevenir o intervenir cada factor de riesgo que se identifique en la evaluación.

Es importante recalcar que todo depende de los resultados de la aplicación de la batería, no solo de los instrumentos cuantitativos, sino también aplicar la guía de los instrumentos cualitativos para tener una información más completa y detallada de la problemática en la que se puedan estar expuestos los trabajadores de cada organización y así poder diseñar estrategias adaptadas de manera específica al factor de riesgo identificado.

5.3. Marco legal:

Este proyecto se fundamenta en el derecho constitucional que tiene todo ciudadano colombiano al trabajo, la salud, y la debida prevención de los factores de riesgo psicosocial, siendo estos un compromiso que toma el empleador al momento de contratar personal para el desarrollo de su actividad económica u objeto social.

Así las cosas, para no incurrir en una eventual vulneración de las normas, resulta necesario realizar un análisis de las leyes que se relacionan con el tema, tomando como base, los referidos a los Factores del Riesgo Psicosocial.

A continuación, se menciona el avance histórico que hay con relación a éste tema en el marco de la legislación colombiana:

Según lo pregonado en el artículo 25 de la Constitución Política de Colombia, donde se establece que toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas, se constituye el derecho al trabajo como una obligación social, que busca siempre mejorar las condiciones de vida en los diferentes contextos personales, familiares, sociales y laborales, por lo que en el artículo 53, se refiere a la calidad de trabajo y la garantía a la seguridad social, reglamentación que permite una relación de corresponsabilidad de todos los actores involucrados en el área laboral y social en pro y beneficio de los trabajadores.

El Código sustantivo del trabajo establece en sus diferentes artículos las obligaciones y responsabilidades de trabajadores y empleadores, y todo lo que ello concierne a nuestro estudio, tales como tipo de contratación, horas extras laborales, descansos, remuneración, reglamento de SST, incapacidades, enfermedades laborales y las que están sujetas a lo relacionado con aspectos psicosociales.

El Decreto 614 de 1984, el literal C del artículo 2° señala como objeto de la salud ocupacional, proteger a la persona contra los riesgos relacionados, como agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual y colectiva en los lugares de trabajo.

La Resolución 1016 de 1989, en su numeral 12 del artículo 10: una de las actividades de los subprogramas de medicina preventiva y del trabajo es diseñar y ejecutar programas para la prevención y el control de enfermedades generadas por los riesgos psicosociales.

El Decreto 2566 de 2009, por el cual se adopta la tabla de enfermedades profesionales, señala en el numeral 42 del artículo 1° que las patologías causadas por estrés en el trabajo comprenden: “Trabajos con sobrecarga cuantitativa, demasiado trabajo en relación con el tiempo para ejecutarlo, trabajo repetitivo combinado con sobrecarga de trabajo. Trabajos con técnicas de producción en masa, repetitiva o monótona o combinada con ritmo o control impuesto por la máquina. Trabajos por turnos, nocturno y trabajos con estresantes físicos con efectos psicosociales, que produzcan estados de ansiedad y depresión, Infarto del miocardio y otras urgencias cardiovasculares, hipertensión arterial, enfermedad acido péptica severa o colon irritable”.

La Resolución 2646 de 2008, norma que instituye disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

La Ley 1616 del 2013, conocida como la ley de Salud de mental, ya que garantiza el ejercicio pleno del Derecho a la Salud Mental a la población colombiana, mediante la promoción de la salud y la prevención del trastorno mental, en cuyo Artículo 9 le exige a las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) acompañar a las empresas en “el monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo para proteger, mejorar y recuperar la salud mental de los trabajadores”.

El Decreto 1072 de 2015, ésta norma expide el decreto único reglamentario del sector trabajo, pero se toma con especial interés su Artículo 2.2.4.6.15. respecto a la responsabilidad del empleador o contratante de la identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos en seguridad y salud en el trabajo, con el fin que pueda priorizarlos y establecer los controles necesarios, realizando mediciones ambientales cuando se requiera. Específicamente en su parágrafo 2, indica que, de acuerdo con la naturaleza de los peligros, la priorización realizada y la actividad económica de la empresa, el empleador o contratante utilizará metodologías adicionales para complementar la evaluación de los riesgos en seguridad y salud en el trabajo ante peligros de origen físicos, ergonómicos o biomecánicos, biológicos, químicos, de seguridad, público, psicosociales, entre otros.

La Resolución 2404 de 2019, cuyo objetivo es adoptar como referentes técnicos mínimos obligatorios para la identificación, evaluación, monitoreo permanente e intervención de los factores de riesgo psicosocial los instrumentos y guías de evaluaciones tales como: La batería de riesgo psicosocial, protocolos de intervención, guías técnicas, especialmente para el desarrollo de este estudio se presta interés en el ítem 14 respecto al protocolo de prevención y actuación en el entorno laboral – Reacción a estrés agudo.

La resolución 0312 de 2019 en la cual el Ministerio del Trabajo constituyó los estándares mínimos del SGSST, como requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento.

6. **Diseño de investigación:**

- 6.1. **Paradigma/Enfoque:** El enfoque de la investigación es de carácter mixto, ya que combina los enfoques cuantitativo y cualitativo, el primero, toda vez que se aplicarán y analizarán instrumentos de diagnóstico (encuestas propias-informe Batería de riesgos psicosociales) para medir las sintomatologías de ‘estrés’ en la área de desempeño; y el segundo debido a que el análisis y la recolección de la información o los datos, se basa en la observación de comportamientos, entrevistas persona a persona, sus discursos y respuestas (lenguaje verbal y no verbal), emociones, experiencias y otros aspectos subjetivos hacia la interpretación de significados o la generación de conclusiones, es decir, se va de lo particular a lo general sin una hipótesis previa, sino desde un proceso inductivo, con la exploración y descripción de los casos para generar teorías, bajo el interés de generar estrategias de mitigación del estrés desde la “reconstrucción de la realidad” (Sampieri, 2014) de la conducta y experiencias individuales e interacción de los actores principales de éste estudio, el personal del área de alimentos y bebidas del Hotel Andes Plaza.
- 6.2. **Método:** De análisis. Se utiliza con el fin analizar el entorno laboral en el que desarrollan la actividad del equipo de alimentos y bebidas a través de su discurso, observación y revisión de documentos internos, esto permite al equipo investigador obtener una comprensión más completa de los factores de riesgo psicosociales causantes de estrés, lo que permitirá generar estrategias adecuadas para mitigar la problemática.

6.3. **Tipo de Investigación:** Este estudio tiene una carácter exploratorio-descriptivo, debido a que se realiza un primer acercamiento al problema e identificación del grupo objeto de estudio, por medio de éste se intenta desarrollar un conocimiento desde la perspectiva de los mismos actores (exploratorio), y respecto a la lógica descriptiva, como su nombre lo indica, busca describir, especificar o mostrar las características comunes o individuales que comparten el personal del área de alimentos y bebidas, tomando como eje principal los argumentos o la visión de éste grupo de investigación para identificar cuáles son los factores de riesgo psicosociales causantes de estrés y con base en esto, junto con el análisis y/o comparación de otras fuentes de estudio, proporcionar estrategias que lo mitiguen en cumplimiento del objetivo tres.

6.4. **Población y Muestra:** La población objeto de estudio será todo el personal que labora en el Hotel Andes Plaza.

La muestra del estudio estará conformada por la totalidad de trabajadores pertenecientes al área de alimentos y bebidas de la compañía, aproximadamente 15 personas, entre hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 25 y 55 años.

De acuerdo a la Batería de riesgos psicosociales que divide sus formatos en forma A y forma B, se tiene:

Tabla 1. Grupo y Nivel ocupacional de los trabajadores

Grupo	Nivel Ocupacional De Los Trabajadores
	<p><u>Jefes</u>: comprende los cargos de dirección o jefatura, se caracterizan por tener personas a cargo y por asegurar la gestión y los resultados de una determinada sección o por la supervisión de otras personas. Por ejemplo, gerentes, directores, jefes de oficina, de departamento, de sección, de taller, supervisores, capataces o coordinadores, entre otros.</p>
A	<p><u>Profesionales o técnicos</u>: personal calificado que ocupa cargos en los que hay dominio de una técnica, conocimiento o destreza particular y en los que el trabajador tiene un buen grado de autonomía, por lo cual, en su actividad laboral toma decisiones basándose en su criterio profesional o técnico. Sin embargo, no supervisa y no responde por el trabajo de otras personas. Por ejemplo, profesionales, analistas, técnicos o tecnólogos.</p>
	<p><u>Auxiliares</u>: cargos en los que se requiere el conocimiento de una técnica o destreza particular. Quienes ocupan estos cargos tienen menor autonomía, por lo cual su actividad laboral está guiada por las orientaciones o instrucciones dadas por un nivel superior. Por ejemplo, secretarías, recepcionistas, conductores, almacenistas, digitadores, entre otros.</p>
B	<p><u>Operarios</u>: Comprende cargos en los que no se requieren conocimientos especiales. El trabajador sigue instrucciones precisas de un superior. Por ejemplo, ayudantes de máquina, conserjes, personal de servicios generales, obreros o vigilantes, entre otros.</p>

Tabla 2. Frecuencia grupo A y B

Grupo	Frecuencia	%
A	3	20
B	12	80
Total	15	100

La muestra escogida para el desarrollo de ésta investigación no fue seleccionada por antecedentes médicos, psicológicos, personales o laborales, sino debido a los resultados obtenidos en el informe de la batería de riegos psicosociales, y la participación en la aplicación de los instrumentos fue voluntaria y bajo el concepto de autonomía y consentimiento informado.

6.5. Técnicas y procedimientos:

Para captar la información necesaria hacia el cumplimiento de los objetivos, se llevó a cabo el ciclo PHVA en cada una de las fases descritas en la metodología. Para la recolección de la información se tomaron como técnicas fundamentales las siguientes:

6.5.1. La encuesta: cuenta con una escala de respuestas tipo Likert, en la que el trabajador selecciona una única opción de respuesta, aquella que mejor refleje su forma de pensar. La respuesta escogida se marca con una X en el espacio correspondiente.

La escala de respuestas indaga la frecuencia de acontecimiento de una situación y por tanto presenta opciones que van desde nunca hasta siempre; donde el trabajador debe escoger sólo una de ellas. Los ítems son calificados de forma que se interpreta que, a mayor puntaje obtenido, mayor es el riesgo psicosocial intralaboral y de estrés.

De las formas de aplicación, la modalidad que se usó en este caso es de Autoadministración, en ésta el examinador entrega a cada trabajador el cuestionario y le solicita leer las instrucciones mentalmente, mientras que el examinador las va leyendo en voz alta; una vez finaliza se pide al trabajador que continúe leyendo y respondiendo por sí sólo los enunciados y los ítems.

Los datos obtenidos con el cuestionario pertenecen a dos categorías: a) datos socio demográficos del grupo social estudiado: por ejemplo, edad, nivel educativo, etc. b) a las opiniones, actitudes, motivaciones y sentimientos, todo desde la base subjetiva de su comportamiento y opiniones.

6.5.2. Dinámica de grupos: Con el fin de conocer información clave del equipo de trabajo del área de alimentos y bebidas, sus percepciones, experiencias, conocimientos y demás aspectos subjetivos se tomó como base un grupo de 5 personas al cual se indagó con diferentes preguntas abiertas para ampliar la información suministrada en la Batería de riesgos psicosociales y la encuesta diseñada por los evaluadores.

6.5.3. Observación directa: consistió en observar a la población objeto de estudio dentro de su lugar de trabajo, sin intervenir ni alterar el ambiente en el que el objeto se desenvuelve, tomando nota de todos los aspectos relevantes en el desarrollo de su tarea, y que tengan que ver con la exposición a factores de riesgo psicosociales posiblemente causantes del estrés, sin interrupción o influencia directa de los investigadores.

6.5.4. Triangulación: Se utiliza como herramienta para validar la información recolectada, respecto a los datos, las teorías e investigadores.

6.6. **Instrumentos:** Las herramientas utilizadas para la ejecución de las técnicas tuvo como base inicial la matriz de identificación de peligros y valoración del riesgo (IPEVR), el informe de la Batería de Riesgos Psicosociales aplicada en el mes de febrero de 2020 a todos los empleados del Hotel Andes Plaza, Bogotá, las fichas de observación y formulario de encuestas para recolectar información e indagar a profundidad a través de grupos focales los entornos laborales donde desarrollan la actividad.

6.6.1. Respecto a la Matriz IPERV (ver anexo No 1) se construyó con base en la norma GTC 45:2012, como un elemento indispensable para identificar los peligros más significativos de accidentes de trabajo y enfermedades laborales de todos los procesos de la empresa, siendo una base fundamental del SGSST para tomar decisiones por medio de la priorización de las situaciones más críticas de la empresa, ya que ésta no estaba diseñada y forma parte de los aportes de ésta investigación y la especialización que se deja a la compañía para el cumplimiento de la resolución 0312 de 2019; en dicha matriz, especialmente en el proceso de alimentos y bebidas se hizo la identificación de los peligros directamente relacionados con la actividades rutinarias y no rutinarias desempeñada por los colaboradores, teniendo en cuenta el ambiente de trabajo, los equipos o herramientas utilizadas, la infraestructura, entre otras, además de los controles existente a nivel de la fuente, el medio y el individuo; se evaluó y valoró el riesgo, y finalmente se establecieron unas medidas de intervención desde la eliminación, sustitución, controles de ingeniería, administrativos y de EPP.

6.6.2. En cuanto a la Batería, conformada por un conjunto de instrumentos válidos y confiables estandarizados en el país, contó con la aplicación de cuatro (4) cuestionarios que recopilaban información subjetiva del trabajador que respondía (cuestionario de riesgo intralaboral, extralaboral, condiciones individuales y estrés), pero para el desarrollo de éste estudio solo se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en los siguientes cuestionarios, los cuales obtuvieron un nivel riesgo alto:

Cuestionario de riesgo psicosocial intralaboral. evalúa condiciones propias del trabajo, de su organización y del entorno en el que se desarrolla, las cuales bajo ciertas características, pueden llegar a tener efectos negativos en la salud del trabajador o en el trabajo. Está compuesto por 4 dominios: “Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo”, “Control sobre el trabajo”, “Demandas del Trabajo” y “Recompensas”. Estos dominios se encuentran conformados a su vez por dimensiones. Este cuestionario se presenta en dos versiones: la forma A (que se aplica a personas con cargo de jefes, profesionales o técnicos) y la forma B (que se aplica a auxiliares y operarios). La forma A consta de 123 ítems, que se agrupan en 19 dimensiones. La forma B, por 97 ítems, agrupados en 16 dimensiones.

Las dimensiones e indicadores que lo componen se relacionan a continuación, los cuales serán las categorías de análisis en éste proyecto de investigación:

Tabla 3. Definición de dimensiones

Dimensiones	Definición	Indicadores
Demandas de trabajo	Exigencias que el trabajo impone al individuo. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo	Demandas cuantitativas
		Demandas de carga mental
		Demandas emocionales
		Exigencias de responsabilidad del cargo
		Demandas ambientales y de esfuerzo físico
Control sobre el trabajo	Posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo	Demandas de la jornada de trabajo
		Consistencia del rol
		Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral
		Control y autonomía sobre el trabajo
		Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas
Liderazgo	Tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de Relaciones de un área.	Participación y manejo del cambio
		Claridad de rol Capacitación
Relaciones sociales en el trabajo	interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contactos, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo y el apoyo social, y	Características del liderazgo
		Relaciones sociales en el trabajo
		Retroalimentación del desempeño. Relación con los colaboradores (subordinados)
		Relaciones sociales en el trabajo
		Retroalimentación del desempeño
		Relación con los colaboradores (subordinados)

los aspectos emocionales, como la cohesión.

Recompensa	Retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales. Este dominio comprende diversos tipos de retribución: la financiera (compensación económica por el trabajo), de estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo) y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo. Otras formas de retribución que se consideran en este dominio comprenden las posibilidades de educación, la satisfacción y la identificación con el trabajo y con la organización.	Reconocimiento y compensación Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza
-------------------	--	---

Fuente: Batería de riesgos psicosociales

Questionario para la evaluación del estrés. Construido por Villalobos para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1996) y posteriormente adaptado y validado en población trabajadora de Colombia (Villalobos, 2005 y 2010). Es un instrumento diseñado para evaluar síntomas reveladores de la presencia de reacciones de estrés, distribuidos en 37 ítems con cuatro categorías principales según el tipo de síntomas de estrés: a) fisiológicos, b) comportamiento social c) intelectuales y laborales y d) psicoemocionales.

Debido a que los resultados individuales solo los puede manejar el psicólogo especializada en SST que aplicó la Batería, por confidencialidad solo se puede tener acceso al informe de resultados socializado a la empresa, el cual refleja a nivel general desde el análisis del profesional, porcentajes respecto a datos socio demográficos, nivel de riesgo extralaboral, y nivel de riesgo intralaboral asociándolo por área de trabajo respecto al grupo A y el grupo B, además

que la correlación dentro éstos resultados y los obtenidos de estrés (ver anexo No 2 Informe de Batería).

6.6.3. Fichas de observación (ver anexo No 3) Para el desarrollo de la observación directa se contó con la lista de chequeo de la Guía de análisis para hacer observación/ entrevista de la Batería de Riesgo psicosociales intralaborales, que evidencian las acciones enmarcadas dentro del riesgo psicosocial posiblemente generador del estrés, sin involucrarse los investigadores en la ejecución de sus tareas, se observaron durante 3 días intermitentes en su lugar de trabajo identificando aspectos claves que favorecieron al objeto de investigación.

6.6.4. Formulario de encuestas (ver anexo No. 4) Se diseñó un compendio de preguntas específicas de fácil comprensión y encaminadas a la ampliación de la información recolectada en la batería de riesgos psicosociales, la misma fue aplicada previamente a un grupo diferente para obtener retroalimentación sobre alguna pregunta que no se comprendiera y así realizar los ajustes pertinentes antes de la aplicación al grupo a investigar. La misma fue aplicada de manera digital, luego de explicar desde una reunión virtual por meet, el objetivo de la actividad y la confidencialidad de los datos obtenidos, los resultados de la misma fueron cuantificados en Excel.

6.6.5. Grupos focales: Se tomaron como base la guía de grupos focales para la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral de la Batería, (ver anexo No 5) con el desarrollo de preguntas abiertas que orientaron la discusión del grupo para conocer lo sentimientos, opiniones, emociones que tienen los colaboradores del área del alimentos y bebidas

respecto a las condiciones intralaborales con las que cuentas, la misma se ejecutó en 2 sesiones de 60 minutos cada una, con 1 grupo de 6 personas de ambos géneros (masculino y femenino), escogidos como representativos (uno por cargo) de cada área de trabajo (restaurante-Cocina) del proceso de alimentos y bebidas, además se vincularon voluntariamente en la investigación, los cuales estuvieron guiados por los investigadores, los cuales estuvieron observando los comportamientos, actitudes, comunicación verbal y no verbal, mostrando un ambiente de interacción mutua, cómodo y de confianza, donde se pudieron explorar los conocimientos y experiencias del grupo, a través de la discusión activa de los participantes, dicha información fue recopilada en una grabación a través de celulares y autorización de los mismos para su uso.

A través de los grupos focales se evaluaron con mayor profundidad las siguientes dimensiones: “características del liderazgo”, “retroalimentación del desempeño”, “relaciones sociales en el trabajo”, y “reconocimiento y compensación”. Tales dimensiones pertenecen a los dominios que puntuaron con riesgo más alto dentro de los resultados de la Batería. Los pasos para el desarrollo de ésta actividad se dio en primera instancia por la definición de las dimensiones a evaluar, seguido de la programación de los grupos focales (planeación), luego se ejecutó la presentación del equipo de trabajo del grupo focal y de sus roles (moderador y relator), se socializó la actividad, el objetivo de la misma, se diligenció el consentimiento informado, se explicó la dinámica preguntas y respuestas, se escucharon los participantes, se grabó la conversación y se cerró la actividad. Y como tercer paso la consolidación, el análisis y valoración de los datos se realizó con base en las grabaciones transcritas con las que se elaboró el perfil de riesgo y la interpretación de los niveles de riesgo, información evidenciada en la matriz de análisis de grupos focales (anexo No 6) adoptada de la Guía De Grupos Focales Para La Evaluación De Factores De Riesgo Psicosocial Intralaboral.

Para la sistematización de la información se han asignado una codificación con el fin de mantener el anonimato de los participantes; y así proveer de rigurosidad la investigación. Igualmente se enumeraron las líneas de cada párrafo de los protocolos para facilitar la localización de las unidades temáticas.

La codificación se hizo para denominar a cada una de las fuentes de diferente forma, de la siguiente manera: La letra inicial de la fuente + la edad + la letra de cada área (Cocina= A y restaurante= B) + genero (femenino= F y masculino= M) + Forma a la que corresponde su nivel jerárquico (A=jefes y superiores, B=operativos) + Cargo

Sujeto 1: C55CMAC = Colaborador de 55 años del área de cocina de género masculino de la forma A en el cargo de Chef

Sujeto 2: C56RFACM = Colaborador de 56 años del área de restaurante de género femenino de la forma A en el cargo de capitán de meseros

Sujeto 3: C24RMBM= Colaborador de 24 años del área restaurante de género masculino de la forma B en el cargo de mesero

Sujeto 4: C23CMBCC= Colaborador de 23 años del área cocina de género masculino de la forma B en el cargo de control cocina

Sujeto 5: C22CFBAC = Colaborador de 22 años del área cocina de género femenino de la forma B en el cargo de auxiliar de cocina

Sujeto 6: C26CMBCP = Colaborador de 26 años del área cocina de género masculino de la forma B en el cargo de cocinero primero

Moderador Grupos Focales: MGF

6.7. Fases del proyecto

6.7.1. Planteamiento y diseño de la investigación. Esta primera fase marca el inicio de la investigación a través de la consulta de textos y material bibliográfico para la delimitación y planteamiento del problema, verificando antecedentes similares en cuanto al tema, tipo de estudio, población, metodología y pruebas utilizadas. Se especificarán los objetivos y la metodología a utilizar, así como los instrumentos y las técnicas para el posterior análisis, teniendo especial cuidado en prever las posibles dificultades durante su desarrollo. De igual forma se tendrán en cuenta las consideraciones éticas previstas en la ley.

6.7.2. Caracterización de las acciones actuales del SGSST que aportan en la mitigación del riesgo psicosocial: Se diseñó la matriz IPERV para identificar el nivel del riesgo psicosocial al cual están expuestos los colaboradores del Hotel Andes Plaza Bogotá con la identificación de los peligros, evaluación y valoración del riesgo psicosocial real y todos los que la componen, así entender los peligros al cual están expuestos el personal del área de alimentos y bebidas, además de analizar los controles y acciones existentes, y proponer estrategias que garantice un adecuado tratamiento de los riesgos y la mejora continua del SGSST basado en el ciclo PHVA.

6.7.3. Análisis de la Batería de Riesgo psicosociales: Una vez definidas y verificadas la muestra y las pruebas a utilizar, se procedió a la recolección y análisis de los resultados de la Batería de Riesgos psicosociales, especialmente los cuestionarios Intralaborales (forma A y B) y de estrés, ya que el área de alimentos y bebidas puntuó alto en el nivel de riesgo siendo las condiciones intralaborales la que mantuvo mayor afectación dentro del análisis del profesional que aplicó el instrumento.

Es importante recalcar que la batería enfatiza en los objetivos y alcances del proceso de medición en el carácter confidencial de los resultados individuales obtenidos, sometida a reserva conforme a lo establecido en la ley 1090 de 2006, por lo cual la profesional especialista en SST garantiza el manejo de la información de forma explícita para lo relacionado en seguridad y salud en el trabajo; de ésta forma los resultados individuales hacen parte de la historia clínica ocupacional de la Psicóloga, quien tendrá posesión física de las mismas durante veinte (20) años, por tal razón, el análisis de los resultados de la Batería estuvo basado en el informe presentado, y por lo que se requirió del uso de los otros instrumentos para fortalecer o ampliar la información de dichos resultados, así, el diseño de las estrategias de mitigación de los factores de riesgos psicosociales se focalizaron en el problema real de la población objeto de estudio.

Para el análisis de los cuestionarios intralaborales, y estrés de la Batería, se establecieron los niveles de riesgo basados en una escala tipo Likert: Riesgo Bajo, medio y Riesgo alto, con ésta información se revisó cada dimensión (antes mencionada), de las condiciones intralaborales y su nivel de riesgo, e igualmente su correlación con el estrés para identificar el nivel de afectación presente en el personal del área de alimentos y bebidas.

6.7.4. Acercamiento y divulgación: Se reunió al personal del área de alimentos y bebidas explicándoles los objetivos y alcances del proyecto, solicitando su autorización por escrito (consentimiento informado) para participar en el estudio, de acuerdo a los lineamientos bioéticos para la investigación.

6.7.5. Aplicación de Instrumentos: Para ampliar dichos datos obtenidos en el informe de la Batería de riesgos psicosociales se realizaron, grupos focales, encuestas y observación directa basados en la percepción del estado de salud en que se encuentran las personas y su apreciación del entorno laboral en el que desarrollan sus actividades. Para la aplicación de éstos instrumentos se adecuaron lugares con buenas condiciones ambientales (excelente ventilación e iluminación, ambiente de confidencialidad, comodidad y bajos niveles de ruido), además de brindar una completa, sencilla y comprensible instrucción acerca del desarrollo de la investigación y obteniendo una respuesta acertada de las instrucciones por parte de los sujetos sin interferir o influir en sus respuestas.

6.7.6. Análisis de datos:

A través de la triangulación de información y los datos suministrados por la técnica de dinámica de grupos, observación directa y encuestas, se identificaron aspectos claves que señalaron los riesgos psicosociales específicos a los cuales están expuestos el personal del área de alimentos y bebidas y que pueden ser los generadores de estrés; se escucharon las grabaciones de los grupos focales, se tabularon los datos de los cuestionarios a través del Excel y se socializo con las investigadoras las notas observadas en el personal y que ayudan a corroborar la información.

Dentro del análisis de instrumentos se llevará a las siguientes sub etapas para lograr resultados óptimos:

Etapa descriptiva: El objetivo de ésta es lograr una descripción del fenómeno en estudio que resulte lo menos prejuiciada y, al mismo tiempo, refleje la realidad vivida por cada sujeto en su forma más auténtica posible. Con la información recogida se efectúa la codificación de los datos y se organiza según las categorías deductivas

Etapa estructural: Aquí el trabajo es principalmente las descripciones contenidas en los protocolos. Se busca hacer por cada sujeto una delimitación de las unidades temáticas naturales, a partir de esta se determina el tema central que domina cada unidad temática y seguidamente, se lleva a cabo la integración de todos los temas centrales en una estructura descriptiva. Posteriormente se realiza la integración de todas las estructuras particulares (de cada sujeto) en una estructura general, expresada en el lenguaje científico, en la cual se debe tener en cuenta la retroalimentación final con los sujetos estudiados, para que finalmente se elabore la hipótesis de sentido.

6.7.7. Diseño de estrategias de intervención: Con el fin de disminuir los niveles de estrés encontrados, se revisaron bases bibliográficas, técnicas psicológicas y/o académicas idóneas que pudieron contribuir al desarrollo de estrategias basadas en el bienestar físico, mental y social de la población objeto de estudio.

6.7.8. Discusión de resultados: El objetivo de esta etapa es relacionar los resultados en la investigación con las conclusiones de otros investigadores para compararlas, entender mejor las posibles diferencias, contraponerlas y, de este modo, llegar a una integración y a un enriquecimiento del cuerpo de conocimientos del tema estudiado.

6.7.9. Informe Final: A la empresa Hotel Andes Plaza Bogotá, se le entregó el informe de los resultados obtenidos, las respectivas estrategias implementadas y recomendaciones específicas para el desarrollo de las actividades

6.7.10. Consideraciones Éticas: Con el fin de preservar los derechos de los participantes, y de prevenir la presentación de efectos perjudiciales derivados a la participación en este estudio, se tuvieron previstas las siguientes condiciones éticas necesarias para su desarrollo:

Se trata de una investigación catalogada sin riesgo, según resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud, basada en los principios y fundamentos establecidos en el Código Ético del Psicólogo de Colombia en los apartados que le corresponden al profesional.

No existe ninguno de los riesgos que implica la manipulación experimental directa (tratamientos, cirugías, manipulación experimental).

Se trata de una investigación de carácter tipo “análisis del discurso” usualmente empleada dentro de la investigación cualitativa, debido a que por razones éticas y/o prácticas, se limita a la observación del fenómeno a investigar y se ocupa de la evaluación-registro de los fenómenos objetos de estudio.

Ningún procedimiento se inició sin el previo consentimiento voluntario de los sujetos. Una vez leído, aceptado y firmado el formato único reglamentario (Ver formato Consentimiento Informado), el cual especifica sobre la importancia y finalidad del estudio, sobre la confidencialidad de la información y sus posibles usos. También se informa de la ausencia de compromiso de experimentación directa.

Las posibles molestias que se podrían presentar en algunos casos, serían manifiestamente compensadas por el profesionalismo de los investigadores.

Los participantes no serán criticados, ni juzgados por las opiniones que expresen; no serán sometidos a condiciones discriminatorias ni a situaciones o preguntas que resulten abrumadoras para ellos.

Como criterios éticos se determinó que la información recolectada por medio de las técnicas presupuestadas permanecerá totalmente en el anonimato y por ninguna razón ni medio se divulgarán los nombres de quienes fueron tomadas, para ello se llevará un registro codificado.

El equipo de investigación escuchará de manera atenta y respetuosa a los participantes permitiendo su libre expresión. Si se observan reacciones emocionales adversas o negativas la actividad se detendrá y sólo se continuará si el actor social lo permite de manera expresa. Si se considera necesario, se realizará algún tipo de orientación psicológica que contribuya a mejorar la situación afectiva del entrevistado.

Respalda lo anterior lo propuesto en la Ley 1090 de 2006 “por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el código Deontológico, Bioética y otras.

7. Resultados

7.1. Fase 1. Caracterización de las acciones actuales enmarcadas en el SGSST del Hotel

Andes Plaza que aportan en la mitigación del riesgo psicosocial en los trabajadores del área de alimentos y bebidas

A continuación, se describe detalladamente cómo se encuentra el SGSST del hotel Ande Plaza, caracterizando específicamente lo aspectos que tenga relación directa con los riesgos psicosociales:

Tabla 4. Caracterización de la empresa:

Empresa:	Cia. Hotelera Andes Plaza Ltda.
NIT:	830012169
Nº De Centros De Trabajo:	1
Persona De Contacto:	Edna Roció Fierro Méndez
Cargo:	Directora de TH y SST
Teléfono:	3227151918
Dirección:	Cra. 15 #100-11
Fecha:	09-03-2020
Clase de Riesgo:	2
Actividad Económica:	Alojamiento en hoteles y expendio a la mesa de comidas preparadas
Nº De Empleados:	60
Empleados Totales:	60
Empleados Directos:	60
Empleados Temporales:	3
Empleados Contratistas:	5
Responsable del SG-SST	Edna Roció Fierro Méndez

Inicialmente se hizo una recopilación de documentos que permitieron ampliar el panorama en cuanto a gestión del sistema de seguridad y salud en el trabajo en el hotel, estos documentos son revisados teniendo en cuenta la resolución 0312 de 2019 y el decreto 1072 de 2015 y su nivel de cumplimiento.

También en la caracterización se analizó con qué medidas de intervención cuenta la empresa y actualmente como aseguran que el riesgo psicosocial se le apliquen los respectivos controles de acuerdo a la matriz de riesgos. Se pretende desde las estrategias confirmar o incluir de acuerdo al análisis, un ajuste en esta matriz.

Los documentos base que se tuvieron en cuenta para realizar la evaluación inicial y posteriormente la respectiva caracterización fue: Evaluación inicial de acuerdo a los ítems de la resolución 0312, Radar ARL Colpatría, Diagnóstico de condiciones de salud, indicadores de ausentismo, accidentalidad, incidencia y prevalencia, sistemas de vigilancia epidemiológica y programas de prevención y promoción.

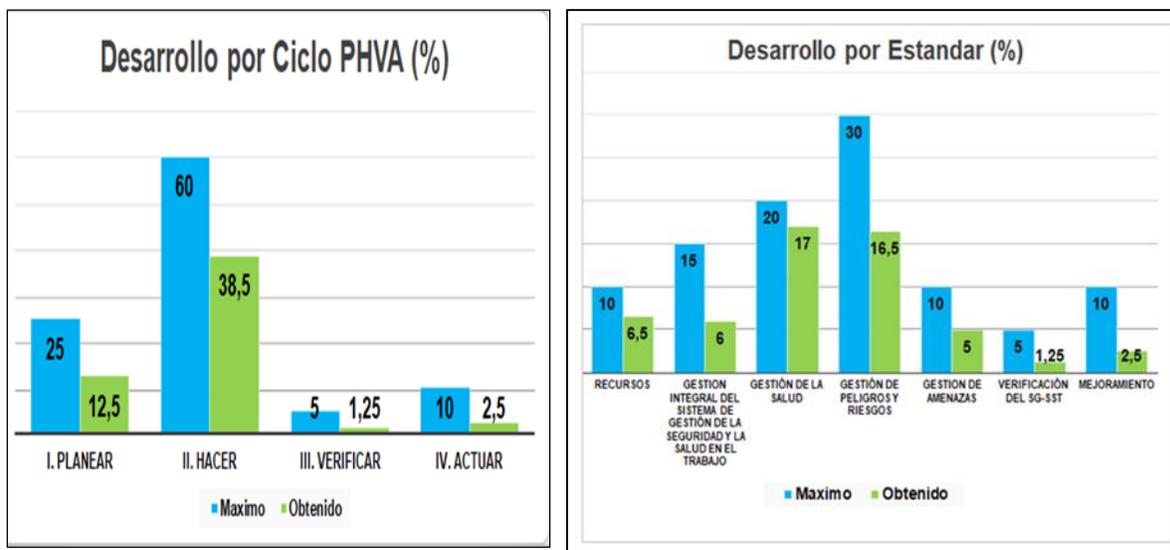
7.1.1. Evaluación inicial- Resolución 0312 de 2019

Actualmente en el hotel Andes plaza no existe un área de seguridad y salud en el trabajo, todos los temas los maneja la Directora de Gestión Humana quien se encuentra realizando una especialización para contar con la licencia que se exige normativamente, sin embargo, es ella la responsable y quien está gestionando los avances del sistema. La Directora lleva poco tiempo en el cargo, ha estado actualizando y elaborando documentación junto con la ARL. También cabe aclarar que la administración del hotel cambió, por lo tanto, la alta dirección está en la misma

transición. De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta los tiempos de adaptación y las nuevas formas de trabajo, el avance del SGSST se ve reflejado en la evaluación inicial, la misma está establecida en el decreto 1072 de 2015, la cual sirve como herramienta para verificar el estado actual del sistema de seguridad y salud en el trabajo en la empresa. Para el Hotel Andes Plaza la última evaluación aplicada fue en febrero de 2020 y de acuerdo a los criterios de evaluación tuvo un puntaje de 54% y esto traduce a que el sistema estaba en un estado crítico.

A continuación, una gráfica de acuerdo al ciclo PHVA sobre el estado del sistema a febrero de 2020.

Ilustración 1. PHVA del SGSST del Hotel



La gráfica indica que hay actividades que no se han llevado a cabo, reflejado en los bajos porcentajes, lo que podría implicar que no se están priorizando los riesgos y que el control que se tiene sobre el sistema es mínimo, cabe resaltar que estos resultados evidencian solamente gestión del 2019 y dos meses correspondientes al 2020, durante los últimos ocho meses luego de aplicar la evaluación inicial y siguiendo el plan de acción, ésta nueva administración ha venido haciendo gestión del cambio en todos los factores que influían en los resultados descritos anteriormente.

La administración actual es consciente que si el sistema no es intervenido de manera oportuna se podrían desencadenar incumplimientos normativos, futuros accidentes de trabajo, enfermedades laborales, ausentismo y ambientes de trabajo inseguros. Se recalca la importancia de mantener este ciclo, pues al fallar en uno de los procesos puede decaer todo el sistema. El cumplimiento del 38,5% en el hacer, puede significar que se ejecutan algunos ítems, sin embargo, no son planeados, verificados y no se hace la respectiva evaluación de las medidas implementadas para controlar los peligros, riesgos y amenazas.

Es importante hacer la identificación de la normatividad vigente en materia de riesgos laborales incluyendo los estándares mínimos que se reglamenten y le sean aplicables; asegurar la verificación de la identificación de los peligros, evaluación y valoración de los riesgos, igualmente se deberá contemplar los cambios de procesos, instalaciones, equipos, maquinarias, entre otros, además se debe realizar la identificación de las amenazas y evaluación de la vulnerabilidad de la empresa, presentar informes e involucrar a la alta dirección.

7.1.2. Radar- Aseguradora

Esta es una herramienta de ARL Colpatria, usada para hacer un proceso de diagnóstico que permite conocer el nivel de desarrollo del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, a través de la evaluación de diversas variables de interés y teniendo en cuenta las características de la empresa (tamaño, actividad productiva). Axa Colpatria a través de este proceso, aporta al proceso de mejoramiento continuo de la empresa y de su gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo al identificar oportunidades de mejora a su SG-SST a través del resultado del RADAR, es importante tener en cuenta que el radar no reemplaza la evaluación inicial que debe hacer la empresa, sino que la complementa.

A través del diagnóstico la empresa debe: identificar los peligros y evaluar y valorar los riesgos en seguridad y salud en el trabajo con el fin de que pueda priorizarlos para establecer los controles necesarios. También debe identificar otras prioridades en seguridad y salud en el trabajo examinando el desempeño del SG-SST, para así mismo establecer el plan de trabajo de forma acorde con los cambios que vaya teniendo la organización y estableciendo mejoras al SG-SST a partir del análisis y evaluación de los resultados obtenidos, particularmente en términos de accidentalidad y enfermedad laboral.

El diagnóstico está estructurado en cuatro categorías y diecisiete subcategorías. El nivel de cumplimiento se determina en alto, medio o bajo. Los resultados generales del radar aplicado al hotel fueron los siguientes:

Ilustración 2. Resultados evaluación inicial por ARL

RESULTADOS DE APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA RADAR POR SUBCATEGORÍA			
Decreto 1072 de 2015 (2.2.4.6)			
Categoría	Subcategoría	Nivel de cumplimiento específico del SG-SST por subcategoría	
		Color	Nivel de cumplimiento
Liderazgo y organización	Política de SST	●	Alto
	Responsabilidades dentro del SG-SST	●	Bajo
	Objetivos de SST	●	Medio
	Recursos	●	Bajo
Gestión estructural	Requisitos normativos	●	Medio
	Identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos	●	Medio
	Plan de trabajo anual en SST	●	Bajo
	Comunicación y participación de los trabajadores	●	Alto
Gestión del riesgo	Prevención de riesgos	●	Medio
	Gestión de terceros y otras partes interesadas	●	Alto
	Capacitación y formación	●	Alto
	Prevención, preparación y respuesta ante emergencias	●	Alto
Evaluación del desempeño	Medición y análisis de resultados de indicadores	●	Alto
	Evaluación de conformidad	●	Alto
	Acciones de mejora	●	Alto
	Revisión por la alta dirección	●	Bajo
Impacto de la siniestralidad	Impacto de la siniestralidad	●	Medio

Fuente ARL

Se puede evidenciar fortaleza en la gestión del riesgo y la evaluación del desempeño sin embargo de acuerdo a la categoría liderazgo y gestión estructural que van encaminadas al planear en el ciclo PHVA existen falencias pues no se cuenta con los recursos, el plan de trabajo y las responsabilidades, bases importantes para el desarrollo del sistema, adicional a eso debe haber una identificación de los riesgos e involucramiento de los colaboradores en la gestión de los mismos y esto solo se alcanza con la comunicación e interacción permanente.

7.1.3. Sistema de vigilancia epidemiológico en riesgo psicosocial.

El hotel Andes Plaza actualmente no cuenta con un sistema o programa de vigilancia. Con la aplicación de la batería de riesgo psicosocial y los resultados que esta arrojó se pretende estructurar el sistema y determinar las actividades, indicadores y formatos correspondientes para el monitoreo y control del riesgo.

El Sistema de Vigilancia Epidemiológica Psicosocial, es un sistema que pone a disposición de los empleadores y de sus equipos de seguridad y salud en el trabajo, un instrumento de intervención de este factor de riesgo en los ambientes laborales con el fin de impedir consecuencias nocivas en la salud de los trabajadores. La intención básica del sistema es disminuir o eliminar el agente de riesgo, de tal forma que se pueda advertir la influencia negativa de los factores Psicosociales.

El abordaje de los factores de riesgo psicosocial bajo la óptica del sistema de vigilancia epidemiológica, aporta a la comunidad de profesionales y a los trabajadores, herramientas para su identificación e intervención sistemática, a fin de hacer una práctica prevención del malestar que procede de los mismos.

7.1.4. Programa estilos de vida y entornos saludables

El Hotel Andes Plaza cuenta con un programa robusto, con fechas e indicadores estipulados, las actividades que se describen están enfocadas a enfermedades cardiovasculares, manejo del estrés y alimentación saludable, sin embargo, no hay soporte de su ejecución, es

importante incluir otras actividades que ayuden a la intervención del riesgo psicosocial desde lo extra laboral.

Los programas de prevención para factores de riesgos laborales, son una actividad que permite la continua observación de la aparición, distribución y tendencias de los factores involucrados en el trabajo que signifiquen un riesgo para la salud de los trabajadores, permiten minimizar las consecuencias negativas de los mismos y procuran ambientes de trabajo saludables y eficientes.

La falta de programas de prevención del riesgo psicosocial hace que los trabajadores pierdan su posibilidad de ser integralmente sanos; es decir, que puedan mantener condiciones físicas adecuadas y de bienestar, así como condiciones mentales positivas, manifestadas en mayor productividad, predisposición a la creatividad, solución de problemas, el desarrollo de la pertenencia a la empresa, la motivación hacia el trabajo, sentimientos de solidaridad hacia los otros y demás manifestaciones de trabajadores proactivos.

La importancia de desarrollar programas de evaluación, intervención y seguimiento de las condiciones psicosociales, se hace más patente en aquellos puestos en los que las condiciones de seguridad y de medio ambiente laboral, implican el riesgo predominante para la salud de los trabajadores. En estos puestos de trabajo los riesgos psicosociales actúan en forma silenciosa, derivándose de los factores relativos a la organización del trabajo, como límites de tiempo, ambientes de trabajo variables, relaciones interpersonales tensas, entre otros; lo que lleva a manifestar alteraciones psicológicas como la falta de atención, desmotivación, cansancio, fatiga,

accidentes de trabajo; consecuencias que se traducen muchas veces en accidentes o enfermedades.

7.1.5. Diagnóstico de Condiciones de salud

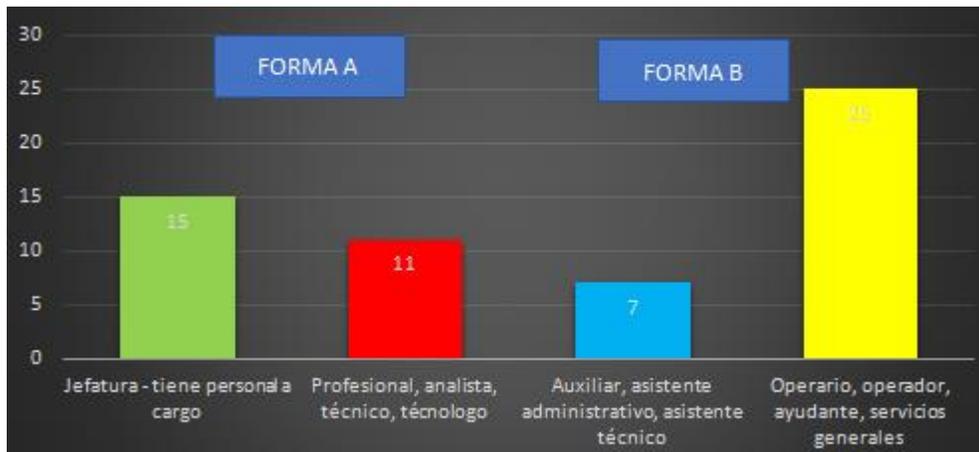
El reporte de condiciones de salud entregado por la IPS no cuenta con información amplia y detallada acerca del estado de salud de los colaboradores, el informe es ambiguo y no podría ser insumo para los sistemas de vigilancia epidemiológica, dentro de las recomendaciones o estrategias que pretende entregar esta investigación será incluida la información que se debe solicitar a la IPS con el fin de monitorear y gestionar el programa de prevención y promoción.

7.2. Fase 2. Identificación de los factores de riesgo psicosociales intralaborales asociados al estrés en trabajadores del área de alimentos y bebidas del hotel Andes Plaza Bogotá

7.2.1. Resultados Informe de Batería Riesgos Psicosociales febrero 2020

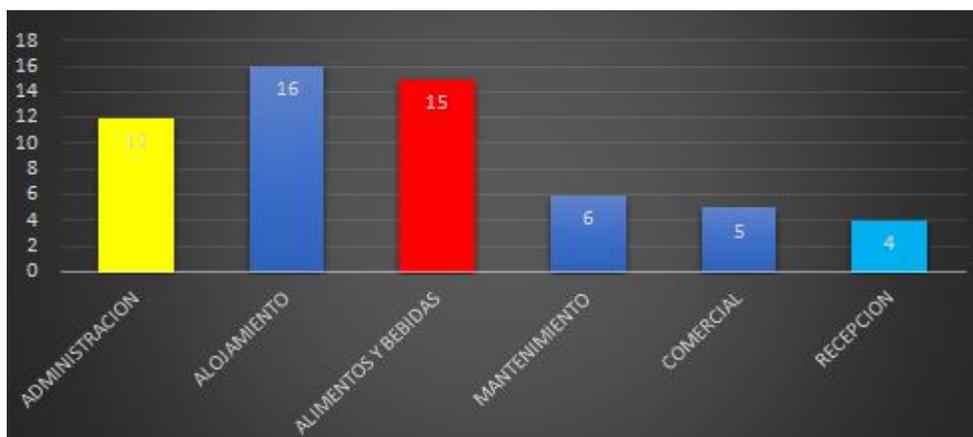
La Batería de riesgos psicosociales fue aplicada por primera vez a todo el personal del Hotel Andes Plaza Bogotá, en el mes de febrero de 2020 para dar cumplimiento al decreto 2646 de 2008 y a la resolución 2404 de 2019; de acuerdo al informe presentado por la psicóloga especialista en SST al correlacionar los riesgos intralaborales entre la forma A (dirigido al grupo ocupacional con cargos directivo o de jefatura y a nivel académico a profesionales, tecnólogos y técnicos) y forma B (dirigido al grupo ocupacional con cargos como auxiliares u operativos y a nivel académico bachilleres o quienes tengan un grado de escolaridad menor al bachillerato) para todos los procesos de la organización se evidenció lo siguiente:

Ilustración 3. Tipo de cargo



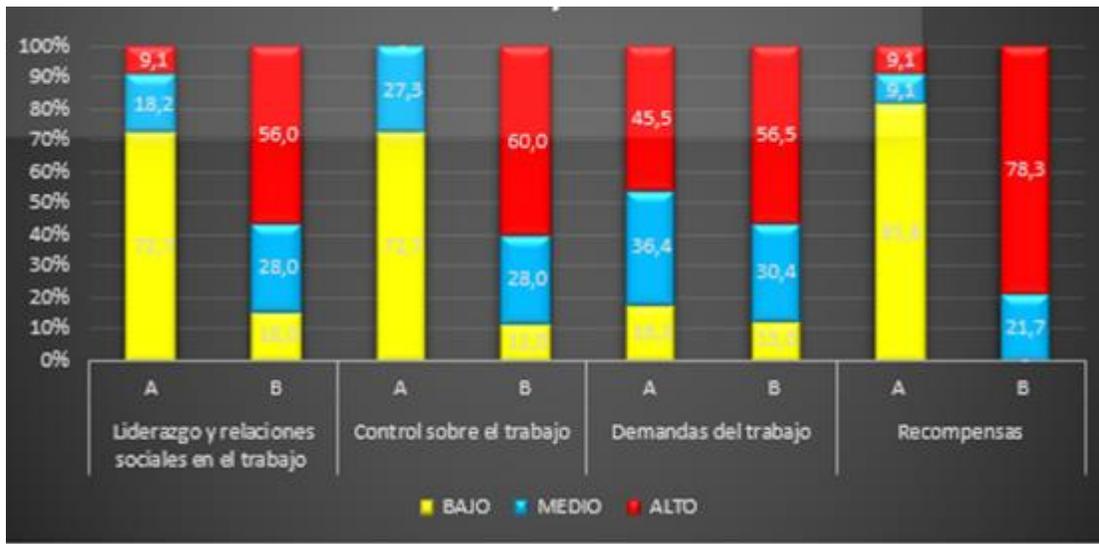
De las 58 personas evaluadas, 26 corresponde a la forma A y 32 colaboradores de la forma B de acuerdo al nivel jerárquico y/o académico del personal.

Ilustración 4. Áreas evaluadas



De acuerdo a la distribución por procesos se identificó que al área Administrativa pertenecen 12 colaboradores, al de Alojamiento 16, Alimentos y Bebidas 15, Mantenimiento 6, Comercial 5 y el proceso de Recepción 4 personas.

Ilustración 5. Riesgo Intralaboral Por Dimensiones Forma A y B



Respecto al nivel intralaboral se evidencia mayor proporción de riesgo en el personal operativo (forma B) que en el personal agrupado en la forma A; identificándose en el dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, un 56% de riesgo alto (forma B), respecto a un 9.1% para los colaboradores de la forma A, lo cual hace referencia que los aspectos relacionados con la interacción entre superiores y colaboradores es en su mayoría negativo, cuyas características influyen en las formas de desarrollar la actividad laboral, lo que dificulta el trabajo en equipo y el apoyo social; en cuanto a la dimensión, control sobre el trabajo, que hace referencia a la posibilidad que el trabajo ofrece a los colaboradores para influir y tomar decisiones sobre los diferentes elementos que intervienen en su ejecución, tales como la iniciativa, autonomía, uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, capacitación, claridad del rol, participación, se evidencia que el 60% de los colaboradores de la forma B perciben riesgo alto, lo que podría repercutir en una respuesta de estrés; respecto a la dimensión demandas del trabajo, se identifica un balance negativo en los resultados tanto de la forma A con un 45.5% de riesgo alto, sobre un 56.5% para la forma B, indicando que las exigencias laborales que requiere el puesto de trabajo

son altas para los colaboradores tanto a nivel operativo como de jefatura, y finalmente la dimensión de recompensas se evidencia que 78.3% de los colaboradores de la forma B, no percibe retribución de la empresa a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales, desde la parte económica, de estima (reconocimiento social) y/o de posibilidades de promoción, representado en un factor de riesgo alto.

La información anterior está basada en resultados generales obtenidos con la percepción de todos los colaboradores del hotel, a continuación se muestran los resultados en cuanto a los niveles de estrés presentes en los colaboradores por área de trabajo, siendo éstos datos los únicos suministrados por la especialista en el informe de la Batería aplicada, y por lo cual se generó como idea de investigación; pero, para la generación de estrategias de intervención y mitigación del estrés es poco eficiente, ya que no muestra información relevante para el análisis de resultados, por lo que las investigadoras optaron por aplicar otra serie de instrumentos que ayuden a copilar y ampliar la información ya obtenida, y que se conviertan en datos fundamentales para identificar la problemática real a la cual se enfrenta el personal del proceso de alimentos y bebidas.

Ilustración 6. Niveles de estrés por área de trabajo

AREA	RIESGO	NIVEL
ALIMENTOS Y BEBIDAS	20,43	ALTO
ALOJAMIENTO	13,53	MEDIO
COMERCIAL	15,75	MEDIO
MANTENIMIENTO	11,80	BAJO
RECEPCION	10,91	BAJO
ADMINISTRACION	13,44	MEDIO



De todos los procesos evaluados, se diagnosticó que solo el área de Alimentos y Bebidas se encuentra con un nivel de riesgo alto, representado en un 20.43% comparado con el resto de procesos, quienes perciben un nivel de riesgo medio y bajo, por lo cual se tomó en cuenta para la investigación solo dicho proceso por la gravedad de los resultados, ya que podría desencadenar en una enfermedad laboral o afectar la productividad, el servicio y el buen nombre del hotel.

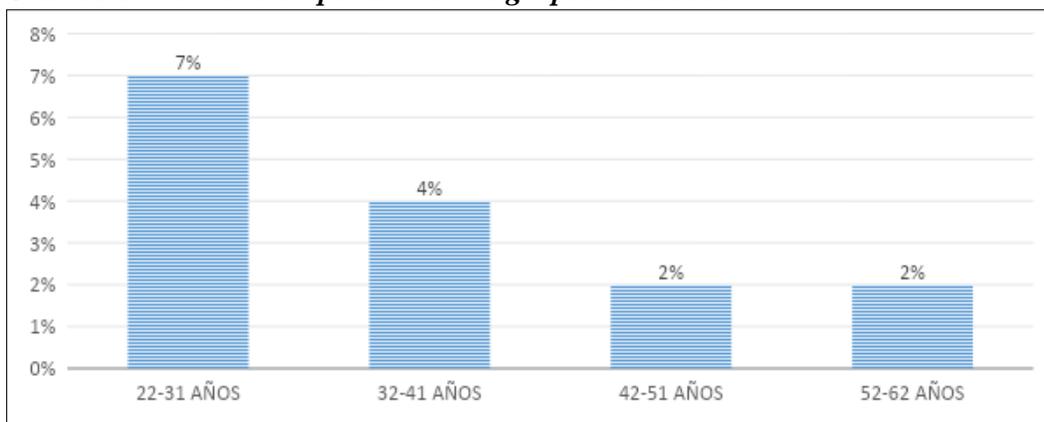
Es importante recalcar que para ésta investigación solo se tomaron en cuenta los aspectos intralaborales y los resultados de estrés, ya que solo se evidenció un nivel de riesgo medio y bajo en los factores extralaborales, de modo que no afecta o influyen en el desempeño de los colaboradores, e igualmente son componentes independientes de la organización, tales como: el entorno familiar, social, de vivienda, siendo de difícil control o manejo para la empresa.

7.2.2. Resultados encuesta (diseño propio) de factores intralaborales

7.2.2.1. Interpretación sociodemográfica

En la distribución etaria del grupo de trabajadores del área de alimentos y bebidas, se encontró mayor porcentaje en trabajadores jóvenes con un 7%, comprendidos en edades entre los 22 y 31 años (generación Z y generación -millennials), lo que significa que puede ser un factor protector dado que la población de ésta edad está en búsqueda de oportunidades, de flexibilidad laboral, están dispuestos a escuchar y aprender, pero sobre todo son capaces de expresar un pensamiento crítico, contribuyen a su vez al mejoramiento de los procesos sociales y laborales, sin embargo también se considera una población que está más expuesta a problemas de salud, tales como psicosociales, desórdenes psiquiátricos, estrés, ansiedad, tristeza, depresión, fatiga, trastorno del sueño, desordenes maniaco-depresivos (bipolares), así como problemas de uso y abuso de drogas y alcohol (Jaimes Perez, 2019)

Gráfico 6. Distribución porcentual de grupos de edades



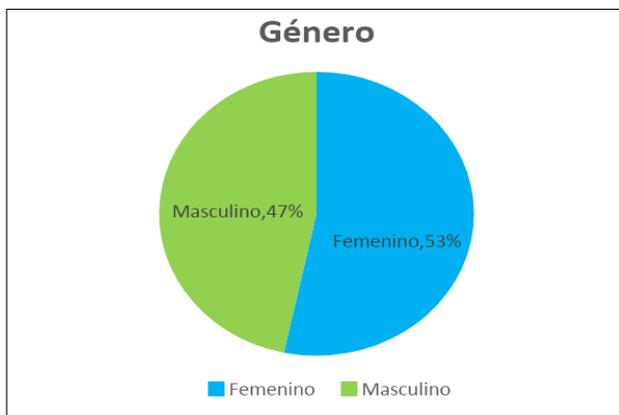
Por otro lado, se identifica que el 6% de la muestra corresponde a edades comprendidas entre los 32 y 51 años (generación Y y Generación X), identificada como población adulta, cuyo factor protector es la experiencia laboral, buscan estabilidad laboral y personal, se comprometen

y son leales a la organización que les brinde oportunidades de crecimiento, y contribuyan al desarrollo en todos los ámbitos de su vida, En cuanto a problemas de salud están expuestos a enfermedades cardiovasculares, osteomusculares, obesidad, sobrepeso, etc (Diaz Sarmiento, Lopez Lambraño, & Roncallo Lafont, 2017)

Finalmente, se tiene que el 2% corresponde a edades comprendidas entre los 52 y 62 años (baby boom), población que está actualmente a punto de pensionarse, los cuales esperan continuar con la organización si ésta se los permite (estabilidad laboral), pues aún se siente activos, están dispuestos a sacrificar cualquier cosa incluida la familia, por el trabajo; ésta es una población que en su mayoría según lo refiere la literatura están acostumbrados al trabajo bajo presión (Diaz Sarmiento, Lopez Lambraño, & Roncallo Lafont, 2017)

Con la identificación de estos grupos etarios se podrá establecer y/o identificar cuáles podrían ser las expectativas y factores que influyen en su comportamiento y en su desempeño durante la jornada laboral.

Ilustración 7. Distribución porcentual por género



Se evidencia que en proceso de alimentos y bebidas hay un cierto equilibrio respecto al género, teniendo que un 47% son masculinos y el 53% son femeninos.

Tabla 5. Frecuencia de profesión u Ocupación

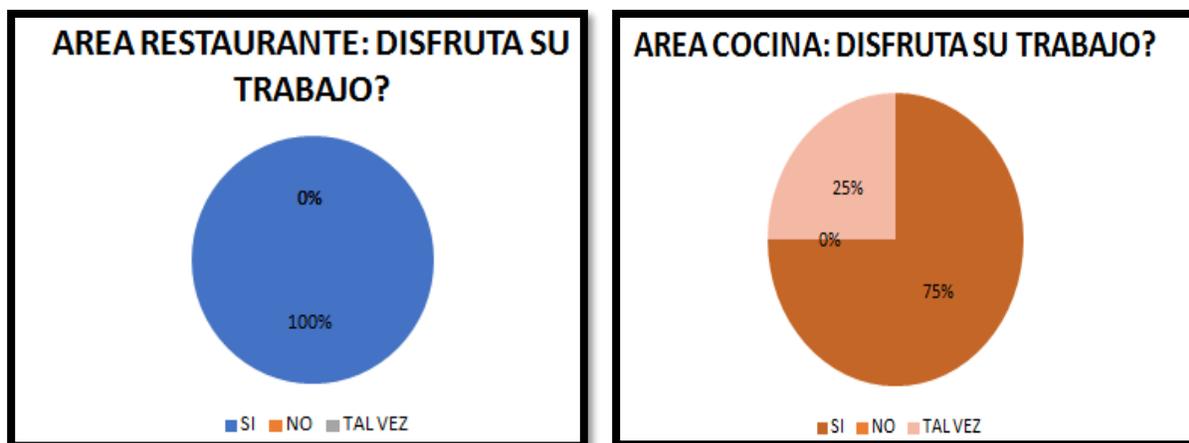
Profesión U Ocupación	Frecuencia	Profesión u Ocupación	Frecuencia
Auxiliar de Cocina	3	Segundo cocinero	1
Capitán de meseros	2	Chef	1
Mesero(a)	4	Control cocina	2
Primer cocinero	1	Stewart	1

En la tabla 4 se puede evidenciar que la Profesión u Ocupación donde hay mayor número de trabajadores es en el cargo de mesero, que corresponde a un 0.6% ; seguido por los auxiliares de cocina con un 0.45% (3 personas); es importante también tener en cuenta que dentro del proceso de alimentos y bebidas, hay una subdivisión que corresponde al área de restaurante (Meseros y capitanes de meseros) con 6 integrantes, quienes prestan el servicio a la mesa, room service y por ende, atención directa al público; en cuanto al área de Cocina (Chef, primer cocinero, cocinero segundo, auxiliares de cocina, control cocina y steward) con 9 integrantes, quienes preparan y emplatan los alimentos y las bebidas, sin atención directa al cliente, por lo que en los siguientes resultados se va a tomar en cuenta cada área por separado para tener un análisis más preciso respecto a la percepción de riesgo que tienen los colaboradores de los aspectos intralaborales, puesto que internamente el área de restaurante está liderada por los capitanes de mesa y el área de cocina por el chef, de ésta forma se pueden diseñar las estrategias para la mitigación del estrés desde la línea de la problemática real identificada por cada proceso, ya que aunque pertenecen al proceso de alimentos y bebidas, las funciones y responsabilidades asignadas a cada área son muy diferentes.

7.2.2.2. Interpretación factores de riesgo intralaboral:

Para obtener información más detallada respecto a los riesgos intralaborales a los cuales pueden estar expuestos los colaboradores de cada área de trabajo del proceso de alimentos y bebidas, se diseñó un cuestionario con preguntas específicas que permitieran analizar a profundidad las respuestas y los resultados obtenidos de la batería de riesgo psicosocial, estas preguntas están basadas en las opiniones individuales o percepción de los colaboradores, desde un léxico coloquial para que sea de fácil comprensión, y dirigido a abarcar cada dimensión que comprende los riesgos intralaborales de la Batería, los cuales serán descritos a continuación de acuerdo a los resultados obtenidos de dicho cuestionario.

Ilustración 8. Pregunta 1. ¿Disfruta de su trabajo?



En la gráfica 8 se muestra un comparativo de los resultados obtenidos por área de trabajo, en la cual se evidencia que el personal de Restaurante disfruta un 100% su trabajo respecto al 75% de colaboradores de Cocina, identificándose que un 25% tal vez lo disfruta, éstos datos indican que en general el personal del área alimentos y bebidas disfruta su realizar su labor dentro

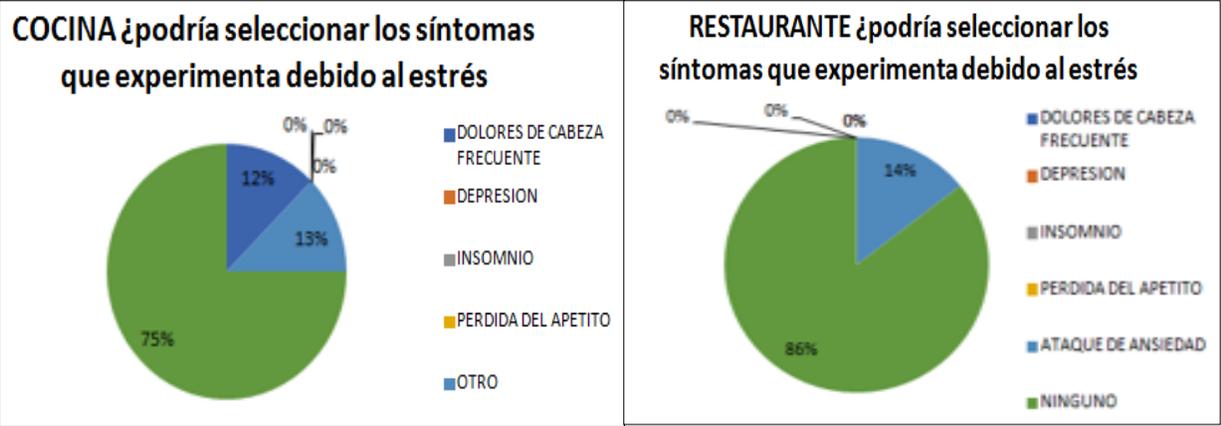
del hotel, mostrando una buena actitud frente a la ocupación que realizan, sin embargo en los grupos focales se indagará sobre el significado que para ellos tienen el disfrutar su trabajo y se dará el respectivo análisis y descripción cualitativa.

Ilustración 9. Pregunta 2. ¿Se siente estresado en el trabajo?



En cuanto a ésta pregunta, se identifica que el 25% del personal de cocina refiere sentirse estresado en el trabajo, mientras que en restaurante ningún colaborador siente estrés. Para ello, se consultó por los síntomas de estrés para ratificar estos resultados, de igual forma, se indagará al personal qué significado tiene para ellos el estrés. No obstante, se puede ir elaborando un comparativo, con respecto a los resultados del cuestionario de la batería de riesgos psicosociales presentes en el personal del área alimentos y bebidas, y aunque se encuentran datos muy similares, la diferencia radica, en que los colaboradores que perciben estrés en su puesto de trabajo son los del área de cocina y no los de restaurante, por ende, se volverá aplicar el cuestionario de estrés de la Batería para realizar un análisis más preciso o real, sumado a la observación directa y grupos focales para ampliar la información.

Ilustración 10. Pregunta 3. ¿Podría seleccionar los síntomas que experimenta debido al estrés?



Respecto a la sintomatología del estrés, el personal de cocina refiere sentir dolores de cabeza frecuente (1 colaborador) y otros síntomas (1 persona), el 75% refiere no sentir ningún síntoma. En cuanto al área de restaurante 14% (1 persona) manifiesta sentir ataques de ansiedad.

Ilustración 11. Pregunta 4. ¿Cómo calificaría el estrés en su trabajo?



Para ésta pregunta los resultados fueron equitativos por lo cual no se hizo distinción por área; evidenciando que un 100% de los colaboradores del proceso de alimentos y bebidas califican el estrés percibido en su trabajo como medio.

A continuación, se describen los resultados obtenidos a unas preguntas abiertas que se le realizó en el cuestionario a los colaboradores:

Pregunta 5. ¿Cuánto tiempo ha tenido estrés??

Los resultados indican que cuando la población ha experimentado estrés, lo ha hecho por un periodo de menos un mes y otros nunca han sentido estrés.

Pregunta 6. ¿Cuáles son los aspectos positivos de su trabajo?

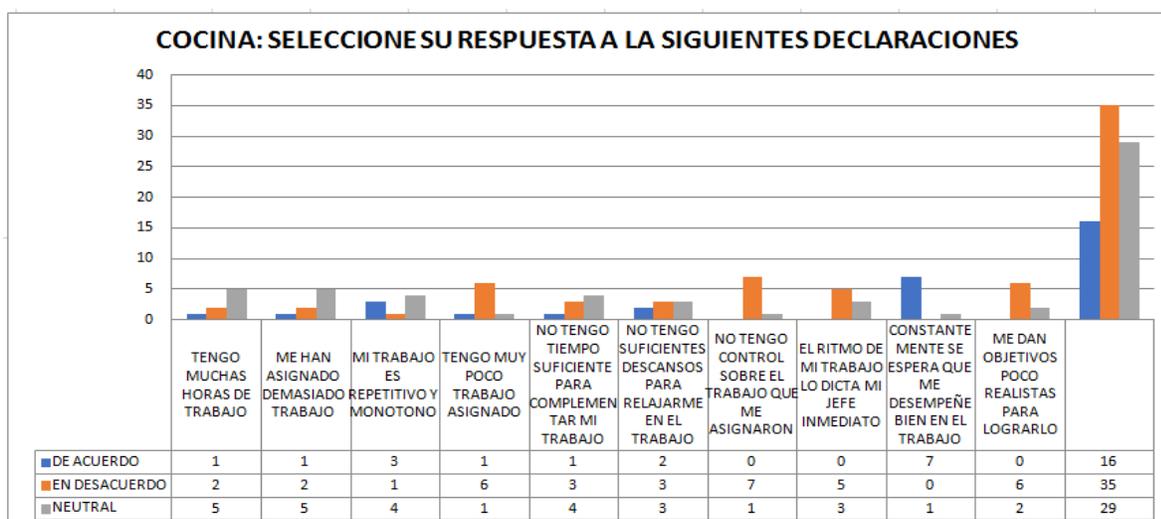
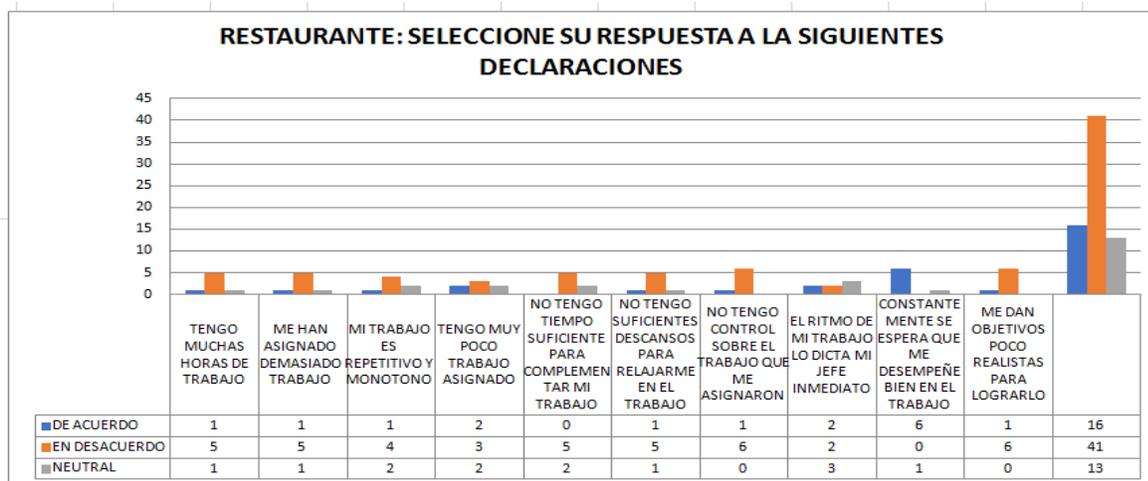
Las respuestas más comunes a ésta preguntas fueron: buen trato, aprendizaje y trabajo en equipo. Asimismo, los colaboradores manifiestan que en los últimos meses con el cambio de administración (gerente y líder de talento humano) se sienten escuchados, valorados, pueden participar en la toma de decisiones, pueden comunicar sus inquietudes, siendo esto para su equipo de trabajo una fortaleza y motivación para el desarrollo de su labor. Aspecto importante que se retomará en los grupos focales, dado que al relacionarlo, con lo que la OIT refiere en la literatura, un líder que se compromete y es justo en el trabajo, permite el desarrollo de una cultura organizacional que aborda el estrés de una manera positiva mitigando su aparición (Organización Internacional del Trabajo, 2018)

Pregunta 7. ¿Cuál es el aspecto más estresante de su trabajo?

Las respuestas más comunes fueron: Jornadas laborales extensas y pocos descansos, picos de trabajo alto, igualmente manifestaron que tienen que responder a las demandas del trabajo bajo

presión y en el mínimo tiempo posible. Información que se retomará en la observación directa y grupos focales para ampliar la información, pues si se revisa la literatura, Lennart Levi, indica que este tipo de exigencias psicosociales en el lugar de trabajo, suelen ser diferentes de las capacidades y necesidades de los trabajadores, elevando los niveles de estrés y en consecuencia los problemas de salud (Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, 2018).

Ilustración 12. Pregunta 8. Seleccione su respuesta a las declaraciones



Respecto a “las horas de trabajo” y a “la asignación de trabajo”, la tendencia fue neutral y en desacuerdo para ambas áreas, esto se debe a que en el momento de responder el cuestionario los colaboradores venían de pasar por un aislamiento preventivo obligatorio, como medida para evitar la propagación del Covid 19, esta pandemia generó a nivel mundial el cierre de los aeropuertos y por lo tanto el cese de actividades de los diferentes sectores económicos, pero sobre todo el hotelero por la falta de turistas, para lo cual, el Hotel Andes Plaza en atención a las medidas sanitarias, cerró todas sus operaciones, viéndose en la necesidad de pagar licencia remunerada al personal y así ampararlos ante la problemática; a partir del 16 de septiembre de 2020, la empresa reabrió sus puertas a los clientes, por lo que previamente el personal estaba trabajando en la adecuación de los protocolos de bioseguridad y en la organización de los puestos de trabajo para la reapertura, sin embargo, a pesar de esta reanudación, se evidencia poca demanda para eventos u ocupación, con tan solo un 10%; en razón de lo cual, no todos los trabajadores están ejerciendo sus labores, y algunos trabajan en jornadas de tan solo pocas horas; siendo justificación de las respuestas “neutral” a la pregunta, pues quienes ya ingresaron o retomaron actividades, no trabajan al ritmo acelerado al que venían acostumbrados.

En relación con la frase “mi trabajo es repetitivo y monótono” se puede deducir que hay inclinación hacia el desacuerdo de la declaración, sin embargo, por parte de cuatro de los colaboradores, refieren estar de acuerdo con la declaración, por lo cual se debe analizar en la observación directa, la razón por la que refieren estar de acuerdo, y si se percibe, realizar las estrategias respectivas.

Con la afirmación “no tengo tiempo suficiente para completar mi trabajo” se puede evidenciar que están en desacuerdo, es decir que el tiempo para realizar las actividades

actualmente es suficiente y/o se mantienen neutrales en cuanto a la declaración, tan solo 1 persona contesto de acuerdo.

En cuanto a la declaración “no tengo suficientes descansos para relajarme” los resultados indican que ocho personas están en desacuerdo, cuatro tienen una posición neutral y tres están de acuerdo con la declaración, lo cual indica que algunas personas sienten que hace falta o necesitan realizar pausas activas entre jornadas y descanso semanal, en razón de los cual, se revisará en la observación directa y se generaran las estrategias pertinentes.

“No tengo control sobre el trabajo que me asignaron”, a esta declaración trece de quince personas respondieron que están en desacuerdo, indicando que, en su mayoría, tienen el control sobre el trabajo y la respuesta en el área a esta declaración revela la percepción grupal respecto a la autonomía y la responsabilidad que tiene cada uno de los colaboradores.

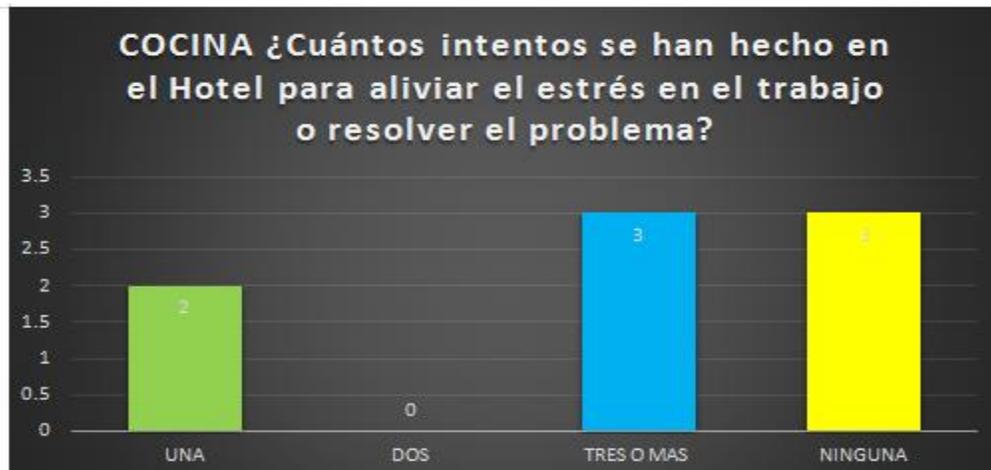
“Me dan objetivos poco realistas para lograr”, doce personas responden en desacuerdo y dejan ver que los objetivos planteados para el área de alimentos y bebidas son alcanzables y están aterrizados a la realidad de la organización y de sus actividades.

“El ritmo de trabajo lo determina el jefe inmediato”, siete personas están en posición de neutralidad y seis están en desacuerdo, lo cual indica que el líder del área muy posiblemente planifica y asigna las actividades, y el tiempo de ejecución es manejado por cada colaborador, bajo la directriz y/o seguimiento de su líder de área.

“Constantemente se espera que me desempeñe bien”, para esta declaración también hubo mayoría en la opción “de acuerdo”; regularmente las empresas esperan que el personal se desempeñe bien y cumpla con los requerimientos del cargo, para los colaboradores es claro que debería ser un gana-gana en donde tanto la empresa como el trabajador se vean beneficiados.

A nivel general se evidencia mayor riesgo de exposición a los factores intralaborales del personal de cocina comparado con el de restaurante, información que irá apoyando no solo en el diseño de las estrategias sino en la intervención de las mismas, enfocándose en la problemática real de cada área y/o colaborador.

Ilustración 13. Pregunta 9. ¿Cuántos intentos se han hecho en el hotel para aliviar el estrés en el trabajo o resolver el problema?



Los resultados indican que la percepción del personal respecto a las veces que talento humano o los encargados del tema han intentado intervenir en el manejo del estrés, ha sido de tres o más veces, lo que denota el interés de la empresa por mitigar y prevenir el estrés.

Pregunta 10. ¿Dónde se ve dentro de 5 años en esta organización?

De acuerdo a los resultados de esta pregunta (abierta), la mayoría de personas se ven en el hotel en una posición de toma de decisiones, pueden considerar ascender y se sienten positivos frente a la posibilidad planteada. A su vez se puede evidenciar que hay personas con inseguridad respecto a su futuro (por el tipo contratación a término fijo inferior a un año que manejan en la empresa) y otras no se ven en la organización. Estas respuestas están muy sujetas a las oportunidades que la organización les ofrezca o a la seguridad que sientan en el desarrollo de su trabajo, igualmente se puede determinar que el factor personal en cuanto al desarrollo laboral y profesional del individuo influyen en su respuesta.

Pregunta 11. ¿Cuáles son las cosas que le gustaría que la organización hiciera de manera diferente para ayudarlo a sobrellevar el estrés laboral?

Las respuestas más comunes a esta pregunta abierta fueron: actividades recreativas de integración, espacios de descanso adaptados para los colaboradores, capacitaciones y respetar los horarios de descanso y trabajo.

7.2.3. Resultado cuestionario de la batería de riesgo psicosociales para evaluar los niveles de estrés (segunda aplicación)

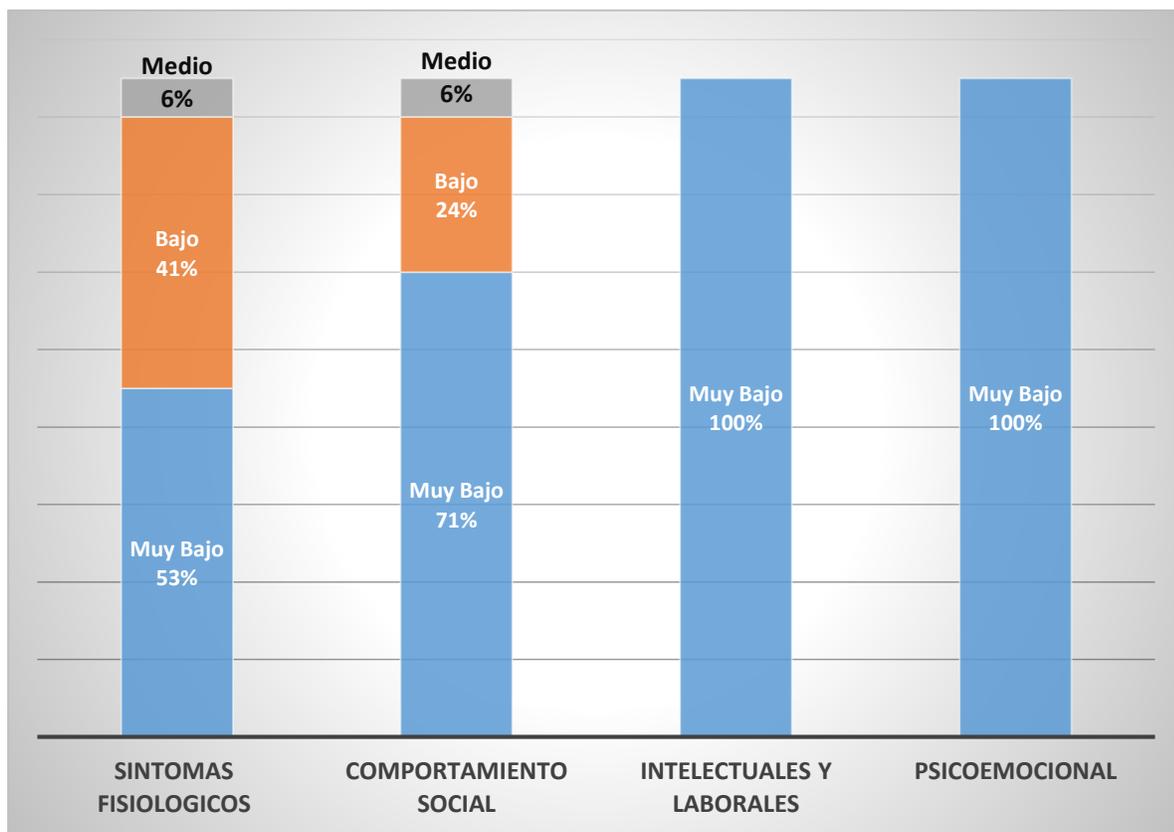
Ilustración 14. *Niveles de estrés presentes en el proceso de Alimentos y Bebidas*



Dentro de los resultados del cuestionario de estrés de la Batería de riesgos Psicosociales, se encuentra que los colaboradores del proceso de alimentos y bebidas actualmente no presentan estrés, obteniendo un porcentaje del 87% con percepción muy baja de estrés y el 13% baja, lo que puede indicar que a menor riesgo intralaboral menor estrés (Landivar Cedeño, Mesias Moreta, Guaman Chavez, & Ramirez Carillo, 2020); de acuerdo con lo anterior, es preciso enfatizar que la mayoría de los colaboradores se encuentra en un tiempo de quietud o poco trabajo en el hotel, pues no hay alta ocupación o eventos por atender, no obstante, se deben generar estrategias de tal forma que el personal aprenda a manejar el estrés cuando se presenten altas demandas cuantitativas o trabajo bajo presión, de la misma manera, realizar programas de prevención para mantener éstos niveles bajos. Siendo importante revisar y analizar a profundidad los riesgos intralaborales a los cuales están expuestos, a través de los grupos focales y observación directa.

Desde ésta perspectiva, se analizó a cada trabajador en el ámbito laboral, a fin de identificar cierta sintomatología asociada a alteraciones de la salud física y mental, que pueden llegar a afectar su calidad de vida y su productividad laboral; de acuerdo a la medición realizada se obtuvo:

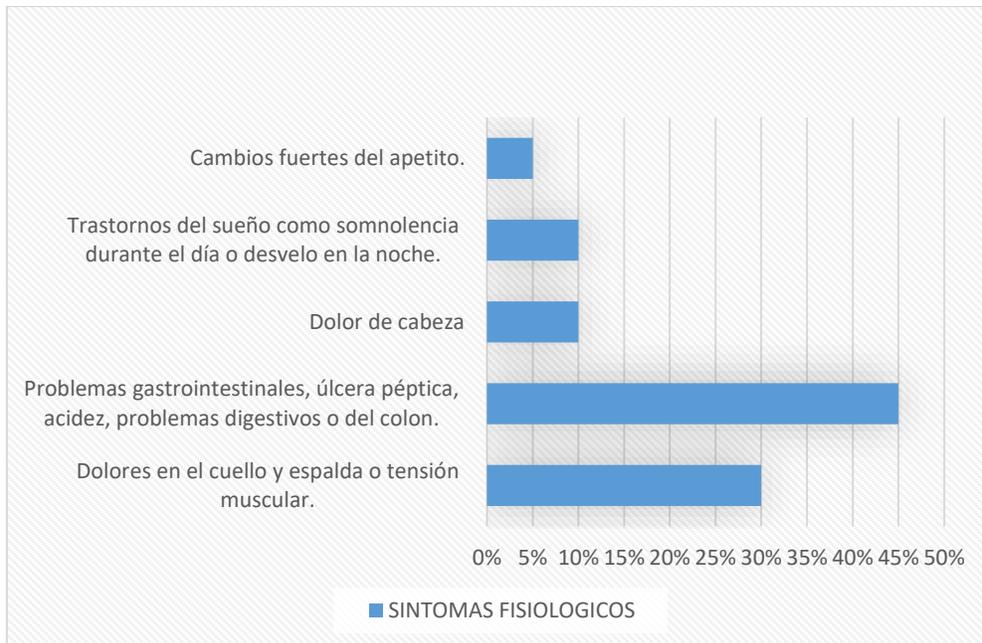
Ilustración 15. Niveles de estrés presentes en el área de Alimentos y Bebidas por categoría



Según estos resultados obtenidos, se puede identificar que, en los trabajadores que participaron en el estudio hay ausencia o bajo niveles de estrés, exceptuando un mínimo 6%, correspondiente a una persona, que presenta un nivel de estrés moderado en sintomatología fisiológica y comportamiento social (relación con otros), ameritando intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud.

Acudiendo a este 6% que manifiesta frecuencia en la sintomatología asociada a la alteración de la salud, se evidencia que:

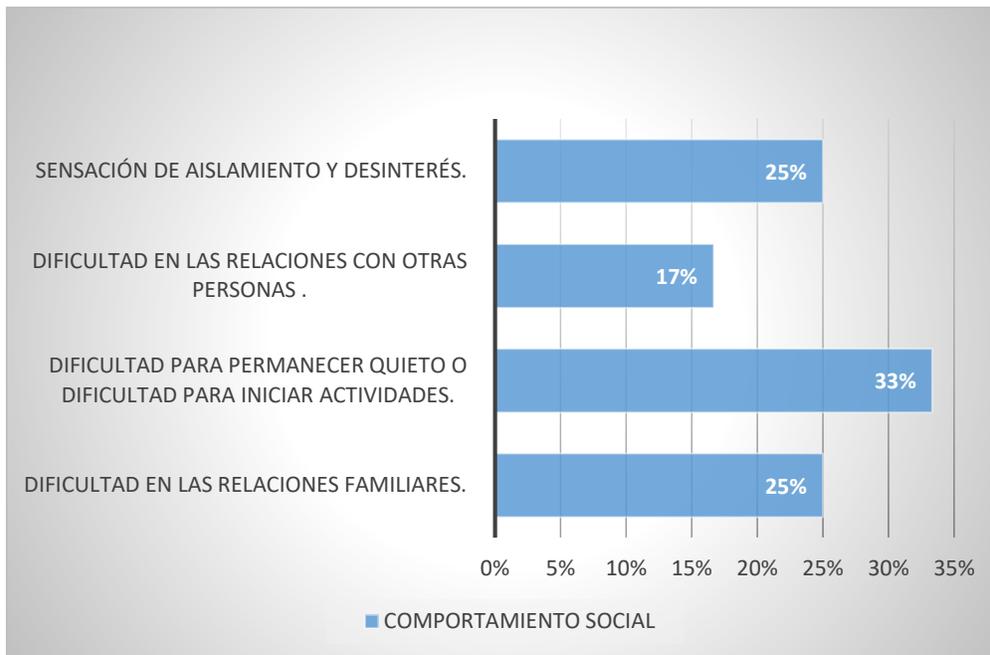
Ilustración 16. Síntomas fisiológicos asociados a estrés



Los síntomas fisiológicos que requieren mayor atención son los problemas gastrointestinales o digestivos y los dolores en cuello, espalda y tensión muscular, respecto a los cuales se debe implementar estrategias y/o programas con el propósito de mejorar las condiciones de salud.

Asimismo, analizado los resultados del comportamiento social se identificó que:

Ilustración 17. Comportamiento Social ante los síntomas de estrés



Estos aspectos del comportamiento social, exhiben presencia de riesgo que pueden afectar la calidad de vida de los trabajadores, por lo que se requiere priorizar la implementación de acciones de intervención sobre ellos.

Los síntomas intelectuales, laborales y psicoemocionales, presentan factores protectores en Riesgo Muy Bajo y Bajo.

Finalmente, al cotejar estos resultados, con los obtenidos en el informe oficial de la batería de riesgos psicosociales, se puede establecer que el nivel de estrés bajó. Por lo que, de acuerdo con Cary Cooper y Mike Smith, queda manifiesto que la salud física y mental de los trabajadores puede verse influenciada por los estilos de liderazgo, pues una organización que cuente con líderes carismáticos, que muestren un comportamiento o estilo de gestión

participativo, se constituye en un regulador de las relaciones entre el estrés percibido y sus efectos; haciendo que sus colaboradores perciban un mayor significado de su trabajo, mantengan su autoestima en alto y reduzcan la sintomatología generada por los altos niveles de estrés en el trabajo. (Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, 2018)

De acuerdo con Marianne Frankenhaeuser, el funcionamiento de las hormonas de estrés puede variar conforme a la interacción de las respuestas emocionales positivas o negativas que genera una situación (Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, 2018); como es el caso del personal del área de alimentos y bebidas cuya carga de trabajo cuantitativa ha disminuido, debido a la baja ocupación, falta de eventos y quietud que ha presentado el hotel durante los últimos meses, lo cual ha repercutido positivamente sobre la salud de los trabajadores, disminuyendo los niveles de estrés.

7.2.4. Análisis observación directa

De acuerdo a la guía de observación directa de la Batería de Riesgo Psicosocial (ver anexo No 7) se evidencia que el personal de Restaurante se encuentra en un nivel de riesgo medio en las siguientes dimensiones:

7.2.4.1. Demandas cuantitativas: éstas hacen referencia a las “exigencias relativas a la cantidad de trabajo que se debe ejecutar en relación con el tiempo disponible para hacerlo”, específicamente se debe prestar atención a las siguientes condiciones las cuales tienen mayor exposición:

Ritmo de trabajo acelerado o bajo presión de tiempo, debido a que a pesar de que el líder de proceso planifique las actividades, la tarea de prelistamiento de mesas y menajes tanto para restaurante como eventos, es a un ritmo acelerado, pues la atención del cliente debe ser siempre inmediata, se debe hacer la entrega de los pedidos (room service, servicio a la mesa, coffee break) a los comensales en el menor tiempo posible, al igual que atender cualquier tipo de requerimiento dado por teléfono o atención en caja; situación dada en la medida que la ocupación del hotel esté por encima del 40% y a la vez haya eventos; actualmente solo se presenta un porcentaje de ocupación del 10% y el día en el que se realizó la observación solo habían tres eventos, por lo tanto, aunque se evidencio el movimiento, este no fue a un ritmo acelerado para el personal, por consiguiente, puede ser un factor de riesgo para los colaboradores en la medida que deban trabajar rápidamente y sin parar, en cumplimiento con los tiempos de producción y sin descansos; sin embargo, ese riesgo es moderado y de manejo, por lo que se deben generar estrategias de prevención, para que cuando la ocupación suba por encima del 40% y a la vez se tengan eventos, se pueda manejar un ritmo de trabajo apropiado sin afectar su salud, y/o contratar personal extra para el apoyo en las actividades.

7.2.4.2. Demandas de carga mental: ésta dimensión está encaminada a las características de la información, tales como cantidad, complejidad y detalle, así como los tiempos disponibles para procesarla, los cuales involucran procesos mentales de atención y análisis para la toma de decisión y solución de problemas, evidenciando un riesgo medio en las siguientes condiciones:

Exigencia de memoria, atención y concentración: En el área de restaurante el manejo de éstos tres procesos mentales son cruciales para el desarrollo de sus actividades, pues el tomar el pedido de los comensales y transmitir la información a cocina, requiere del aprendizaje del menú y sus componentes para asesorar o recomendar platos; de igual forma, si el pedido se toma equivocadamente no solo se verá afectado el servicio del hotel por la molestia e inconformidad de los clientes, sino muy probablemente la parte económica del mismo; igualmente el nivel de detalle que deben tener cuando se viste una mesa, la ubicación de los cubiertos y demás; también hay un mayor esfuerzo en el nivel de concentración, por ejemplo con manejo de la caja, con el registro de comandas, el cobro a los clientes, los precios de los productos, entre otros.

Exigencia de altos niveles de detalle o precisión (visual o manual): Para esta condición, se observó que el personal de restaurante debe manejar un nivel de riesgo moderado, pues se evidencia, que para el desarrollo del algún evento se debe prestar atención al requerimiento del cliente de acuerdo al montaje de las mesas, con la ubicación de las mismas, el tipo de mantelería, los cubiertos requeridos, si solicitaron o no algún tipo de preparación de alimentos, leer las necesidades del cliente, tanto para eventos como restaurantes, entre otras.

Elevada cantidad de información que se usa bajo presión de tiempo: Cuando la ocupación es alta y a la vez hay eventos se evidencia que el personal debe atender bastantes requerimientos de los clientes con diferentes solicitudes, tanto en restaurante, room service, bar, como en los eventos y no solo se necesita de agilidad sino también tiempo de respuesta en la prestación del servicio, por lo cual, si no se atiende en la mayor brevedad posible, los clientes pueden enojarse o calificar mal la atención prestada.

Elevada cantidad de información que se usa de forma simultánea. Al igual que en el punto anterior, al haber diferentes personas y ambientes para atender, la información que los clientes emiten es variada y a la vez simultánea, por lo que el personal de restaurante debe retener los datos, registrarlos en un papel, luego acercarse a un computador y a través del sistema Zeus registrar la comanda, ésta se imprime y lleva a cocina para preparar el pedido, cocina debe ver la comanda, y ratificar la información.

7.2.4.3. Exigencias de responsabilidad del cargo: Ésta dimensión hace alusión a la obligación que tiene el líder de proceso en emitir resultados sin que éstos puedan ser transferidos o encargados a otras personas, dichas responsabilidades están determinados por diferentes factores o circunstancias que tiene propiamente el cargo. Así, las siguientes condiciones puntuaron un riesgo alto para el trabajador:

Responsabilidad directa por la vida, salud o seguridad de otras personas: Los capitanes de mesa deben estar atentos a las actividades que realiza su personal, la cantidad de menaje que pueden cargar en sus charolas, supervisando que el piso no esté resbaloso, evitando una caída o golpe al mismo nivel, que no se vayan a quemar con los platos calientes, o cortar con los vidrios, o estar atentos a las emociones de los clientes, por si hay alguno agresivo o difícil, darle manejo a la situación.

Responsabilidad directa por supervisión de personal: Especialmente los capitanes de meseros deben asignar y supervisar diariamente las actividades a los meseros, respondiendo igualmente por el desempeño y los resultados de sus trabajadores.

Responsabilidad directa por resultados del área de trabajo: Los capitanes de meseros son los directos responsables de los resultados de su área, ya que de ello dependen el éxito del servicio en el turno establecido, el cumplimiento de metas de ventas, y el porcentaje de satisfacción de las encuestas de calidad, por lo que deben planear las actividades y comunicar los objetivos, al igual que medir su cumplimiento.

Responsabilidad directa por dinero de la organización: Todo el personal está capacitado en el manejo de caja, la cual está en constante movimiento de ingreso y salida de dinero, no en gran cantidad, pero por los servicios que se despacha, las personas pagan muchas veces de contado, con tarjeta de crédito o débito, o se carga a la habitación, por ende, el cuadro de caja siempre se realiza al finalizar el turno y se entrega a contabilidad o recepción, pero debe coincidir. De igual forma, los capitanes están a cargo de los licores del bar, por lo que se les hace auditoria diaria revisando el consumo de los licores, el cual debe estar alineado con las ventas del turno.

7.2.4.4. Demandas ambientales y del esfuerzo físico: en cuanto a la dimensión como tal, no se evidenció que la exposición al factor pueda ser de riesgo para los colaboradores, excepto la condición Exigencias de esfuerzo físico que afectan negativamente, ya que la postura de los colaboradores de ésta área debe permanecer en posición bípeda, durante larga jornadas de trabajo, exigencia de fuerza en el levantamiento de charolas con menaje, y movimientos motores

repetitivos en la limpieza y desinfección del menaje. Lo que se establece como un riesgo alto para el personal.

7.2.4.5. Demandas de la jornada de trabajo: Dimensión que hace alusión a las exigencias propias del tiempo de trabajo en cuanto a los horarios y días de descanso. La siguiente condición se evidenció un riesgo medio:

Trabajo en horario nocturno: Durante la observación no se evidencio éstos horarios, sin embargo, si existen turnos nocturnos que comprenden desde las 2 de la tarde hasta las 10 de la noche, o en muchas ocasiones dependiendo de los eventos puede ser turnos más extensos.

En cuanto al equipo de Cocina se presentó riesgo alto en la dimensión:

7.2.4.6. Demandas cuantitativas, específicamente en las condiciones:

Ritmo de trabajo acelerado o bajo presión de tiempo: ya que el personal del área de cocina debe trabajar a ritmos de trabajo acelerados sobre todo en horas pico de 6 a 8 am, de 10am a 2pm, 6 a 8pm, que corresponden a los horarios para desayuno, almuerzo y cena, y cuando hay eventos los turnos de trabajo son continuos y bajo presión de tiempo con el fin de entregar los pedidos o servir los platos a la hora establecida por el hotel o requerida por el cliente.

Imposibilidad de hacer pausas durante la jornada: Aunque los tiempos de trabajo son acelerados en horas pico, y después que terminen una preparación, deben prelistar la comida

siguiente, o si hay eventos deben desarrollar los alimentos establecidos en las ordenes, no se evidencia que sea imposible hacer pausas, es solo cuestión de disposición del líder de proceso, la planeación y organización de actividades y el personal disponible, pero como no se están haciendo actualmente, el riesgo es alto.

En el área se presentó un nivel de riesgo medio en las dimensiones:

7.2.4.7. Demandas de carga mental: a continuación, se especifican las condiciones que puntuaron un nivel de riesgo alto y por lo cual se debe prestar atención y realizar actividades de prevención y mitigación del riesgo:

Exigencia de memoria, atención y concentración: Correspondiente a las preparaciones e ingredientes de los menús que deben retener en la memoria, además de estar atentos y concentrados en las tareas que realizan diariamente, correspondientes a la preparación de alimentos y bebidas, con las respectivas cocciones, los términos, la recepción de comandas, en las cuales deben preparar exactamente lo que solicita el cliente, el lavado de menaje, el uso de herramientas y equipos, entre otros; que de no estar atentos o concentrados, puede causar un posible accidente laboral.

Exigencia de altos niveles de detalle o precisión (visual o manual): Como se indica en el apartado anterior, el detalle o precisión que debe manejar el equipo de cocina es alto, ya que deben tener claro la cantidad de ingredientes que deben incorporar a cada preparación, y en el emplatado también es necesario controlar no solo el gramaje requerido en la venta (inventarios y costos), sino en la presentación del plato, para que se vea agradable.

Elevada cantidad de información que se usa de forma simultánea: Constantemente llegan comandas de pedidos de los clientes, los cuales deben prepararse a la minuta, instrucciones de preparaciones y términos de parte del chef a los colaboradores y de éstos hacia el chef para preguntar por los pasos de los ingredientes y su aprobación en las actividades ejecutadas, por lo que se genera mucha información en espacio reducido y de forma simultánea.

7.2.4.8. Exigencias de responsabilidad del cargo: ésta dimensión puntuó un riesgo medio, sin embargo, a continuación, se tomarán en cuenta las condiciones que puntuaron con riesgo alto:

Responsabilidad directa por la vida, salud o seguridad de otras personas: El chef debe responder por la seguridad de la cocina y de su personal, siendo importante tener buenas prácticas de manufactura, usar productos y alimentos con la inocuidad y limpieza suficientes para evitar intoxicaciones, procurar que el personal use apropiadamente los EPP en la realización de las actividades para evitar cualquier accidente laboral o enfermedad profesional

Responsabilidad directa por supervisión de personal: El chef igualmente debe supervisar las tareas desarrolladas por su personal, desde la recepción de las comandas, la preparación de los alimentos y el emplatado.

Responsabilidad directa por resultados del área de trabajo: El chef tiene la responsabilidad directa de la calidad en la prestación del servicio, que los clientes queden satisfechos y que los platos salgan de acuerdo a la preparación establecida.

7.2.4.9. Consistencias del rol: Hace alusión a la compatibilidad de las exigencias relacionadas con la eficiencia, calidad técnica y ética del puesto de trabajo, la dimensión propiamente no es factor de riesgo para los colaboradores, pero si la condición: Falta de recursos, personas o herramientas necesarias para desarrollar el trabajo, ya que dentro del área, las herramientas de trabajo que se tienen no son suficientes o tienen un desgaste avanzado para el desarrollo óptimo de su labor, tal es el caso de los sartenes, coge ollas y sobre todo personal para laboral, pues actualmente aunque la ocupación es baja, es requerido un steward para la limpieza y desinfección de menaje y cocina, y no utilizar a personal de restaurante para el desarrollo de estas actividades.

7.2.4.10. Demandas ambientales y del esfuerzo físico: Hacen referencia a los entornos del puesto de trabajo que pueden afectar la salud del colaborador por la adaptación que debe hacer o el esfuerzo físico que deben tener, la dimensión en general presenta un nivel de riesgo medio, pero se evidencia un nivel de riesgo alto en las siguientes condiciones:

Temperatura que afecta negativamente: El área de cocina demanda altas temperaturas, pues con la preparación de alimentos en las estufas y los hornos encendidos genera calor e incomodidad o molestia, lo que puede afectar el desempeño del personal, además, las bajas temperaturas que se siente con la manipulación de cuartos fríos, especialmente por parte del almacenista; o en ocasiones por la falta de personal, el colaborar que prepara la cocina caliente, es el que debe abrir las neveras para sacar los ingredientes o lavar losa, lo que puede ocasionar a mediano plazo una enfermedad laboral.

Distribución y características del puesto, equipos o herramientas que afectan negativamente: El espacio de trabajo es muy reducido entre las estufas y/o neveras y los mesones, interrumpiendo el paso de los colaboradores, no hay distanciamiento, y solo podría estar una persona trabajando en esa área. Igualmente, quien realiza el control de cocina debe diligenciar una serie de formatos y no tiene una mesa apropiada para apoyar al momento de escribir, siendo la que tienen muy baja, generando una inadecuada postura en los colaboradores.

Condiciones de orden y aseo que afectan negativamente: Los elementos de trabajo no están organizados apropiadamente o de fácil acceso, tales como las ollas, utensilios de cocina, por lo que se le imposibilita encontrarlos a tiempo para el desarrollo de sus actividades.

Exigencias de esfuerzo físico que afectan negativamente: el personal debe cargar canastas u ollas pesadas a distancias cortas, al igual que el steward debe trasladar la basura de una caneca a otra sin la ayuda de ninguna herramienta, pero con un peso que puede superar los kilogramos permitidos por persona.

7.2.5. Análisis resultados grupos focales

Los resultados de los grupos focales se presentan en el cuadro relacionado en el anexo No 6, el cual fue realizado para cada área de trabajo del proceso de alimentos y bebidas, mostrando un análisis interpretativo por cada dimensión y de los cuales solo se nombrar a continuación aquellas en las que se haya identificado algún nivel de riesgo:

7.2.5.1. Características Del Liderazgo

Respecto a ésta dimensión, se evidenció un perfil de riesgo bajo, el cual indica que no se espera que los factores psicosociales que obtengan puntuaciones de este nivel estén relacionados con síntomas o respuestas de estrés significativas, en cuanto a las condiciones y dimensiones que se encuentren en esta categoría serán objeto de acciones o programas de promoción e intervención, a fin de mantenerlas en los niveles de riesgo más bajos posibles, tal es el caso de “motivación del equipo de trabajo” en la que se identificó un perfil de riesgo medio, especialmente para el área de cocina, en la cual algunos colaboradores que pertenecen a la misma, mencionan que se siente motivados ya que su líder se comunica de forma asertiva, retroalimentándolos de manera positiva como negativamente, y alentándolos cada día a mejorar, sin juzgar la actividad realizada, sino enseñando, guiando y dando ejemplo; hay otra persona que indica que realmente no se siente motivada porque considera que realiza un trabajo monótono, en el cual siempre tiene que picar o hacer ensalada, le asignan solo el turno de la mañana, por lo que siente aburrimiento en su cargo, considera que no aprende algo nuevo, o no tiene posibilidad de crecimiento en su carrera, recomienda que se roten los turnos de trabajo entre todos para aprender las actividades que se realizan tanto en la mañana como en la tarde para ser más ágil en el desarrollo de sus tareas y que cualquier persona pueda desarrollar el trabajo al estar entrenado para hacerlo.

El personal de restaurante menciona que siempre se ha sentido motivado en el hotel ya que ha aprendido mucho y ha tenido oportunidad de ascenso, contando con estabilidad laboral, y la oportunidad de conocer personas, practicar o aprender otros idiomas, siendo muy agradable el

atender público, pero reconocen igualmente que quizás en cocina las actividades si pueden ser rutinarias.

7.2.5.2. Carga Laboral Cuantitativa

Dimensión que se identifica con un perfil de riesgo alto en el área de cocina, ya que se evidencia en los relatos de los colaboradores que a veces en la semana no tienen día de descanso por la cantidad de trabajo que se maneja y el poco personal que hay para cubrir las necesidades del área, por lo que en muchas ocasiones, cuando su cuerpo necesita reposo, éstos deben exigírselo a su líder de proceso, de igual forma, aunque se tenga un horario preestablecido para el break, muchas veces no se toma, pues los tiempo no les dan para las pausas, es un movimiento constante, por lo que cualquier snack que consuman, lo deben hacer dentro de la misma área, de pie y a la mayor brevedad, ya que si se toman ese tiempo de descanso, después les hará falta para el desarrollo de sus actividades y lo deben reponer con tiempo extra de su horario normalmente establecido, pues en el área de cocina, cualquier tarea que se realice, por ejemplo un menú, requiere de una entrada, plato fuerte, postre, lavado de losa, diligenciamiento de documentos y una cantidad de aspectos que requieren tiempo, concentración, movimiento constante y sobre todo apoyo de personal, el cual, actualmente no se tiene, y si se pudiese contar con este, se podría asignar la rotación de las pausas y dar los descansos semanales oportunos.

Adicional, el personal refiere que en los momentos de altos volúmenes de trabajo, sienten que se debe laborar más fuerte, pero también se deben preparar psicológicamente para la actividad, “porque cuando hay poco trabajo se puede disminuir la velocidad y se trabaja despacio

y tranquilo, pero cuando hay bastante toca moverse, y es cuando llega el estrés, el cual es imposible no sentir esa sensación de presión versus el tiempo, hay que estar preparado, porque hay momentos tranquilos pero también hay momentos fuertes de trabajo y pues planificar bien las cosas para que el estrés sea por la cantidad de trabajo y no por el desorden en el momento”, menciona un colaborador. En cuanto al área de restaurante, consideran que el trabajo es un poco más relajado y no necesitan de pausas activas, pues entre el movimiento y el contacto con la gente se sienten relajados, “entre más trabajo el tiempo se va más rápido y podemos irnos a nuestras casas a estar con la familia, pero si no hay mucho movimiento el tiempo se pasa lento, y en el hotel Andes Plaza se trabaja bien, se sabe que si tiene asignado 8 horas laborales eso es lo que se trabaja, pues en otras empresas del mismo sector solo se sabe el horario de ingreso pero no de salida, trabajando incluso más de 10 horas, en éste hotel muy pocas veces se trabaja más de 8 horas, solo cuando hay eventos pero se contrata más personal o se pagan las horas extras previamente autorizadas”. De igual forma, algunos colaboradores de cocina consideran que el turno de la mañana es más pesado que la tarde, pues con el desayuno incluido y el almuerzo de personal, eventos y demás, es se genera mayor movimiento que en la tarde.

7.2.5.3. Demandas ambientales y del esfuerzo físico

En cuando a ésta dimensión se identificó un riesgo medio respecto a las condiciones del lugar de trabajo y a la carga física que involucran las actividades que se desarrollan, que bajo ciertas circunstancias exigen del individuo un esfuerzo de adaptación, tal es el caso, en el área de estufa y hornos de cocina, con las altas temperaturas que se maneja a la hora de realizar las preparaciones; al igual que se siente un ruido medio debido a los motores de los cuartos fríos y

las comunicaciones que entre restaurante y cocina tienen con la transmisión de las comandas, la entrega de materia prima, la preparación de los platos y sus porciones, comentarios del chef y demás.

7.3. Fase 3. Estrategias de intervención para mitigar los factores de riesgo asociados al estrés en el personal del área de Alimentos y Bebidas del Hotel Andes Plaza, Bogotá

Las estrategias de intervención son planteadas de acuerdo a las dimensiones encontradas en un nivel de riesgo alto o medio, identificadas con la aplicación de los instrumentos y los resultados de los mismos descritos anteriormente, por ello, las siguientes son las dimensiones a trabajar:

7.3.1. Estrategia dimensión Características del liderazgo

7.3.1.1. Plan sombra

Dentro de ésta dimensión se evidenció que la condición “motivación del equipo de trabajo” se encuentra principalmente en riesgo medio, por lo que los esfuerzos se centrarán en la generación de estrategias para mitigar el riesgo, las cuales se detallarán a continuación:

Llevar a cabo actividades monótonas puede convertirse en un factor de aburrimiento, apatía y estrés frente al trabajo

Para disminuir esa rutina, es importante reorientar las tareas y funciones, dar autonomía a los colaboradores y brindar las herramientas necesarias para que desarrollen creatividad y liderazgo desde sus puestos de trabajo. Llevar a cabo todos los días las mismas tareas genera desmotivación y poca iniciativa en el colaborador, estas personas hacen realizan todas sus actividades de manera automática y esto contribuye al aumento de errores; es por esto que se hace necesario abrir espacios que permitan a los colaboradores innovar en sus labores desde el rol que cumplen y evitar que la empresa se vea afectada por una baja productividad.

El hotel Andes plaza debe establecer metas dentro del área de alimentos y bebidas y verificar que cada integrante del equipo trabaje en la búsqueda y cumplimiento de las mismas; con esta práctica se pretende hacer que el colaborador se motive y sienta que se le está permitiendo crecer profesionalmente en el cargo.

En este sentido, se propone como estrategia para romper con la rutina, promover autonomía, pero asegurarse de que se puede brindar la confianza suficiente, para ello, partiendo de la base de que todos son personas con la experiencia suficiente para hacerlo o fueron entrenados adecuadamente y no hay vacíos de información respecto a sus funciones y responsabilidades.

Teniendo en cuenta que los colaboradores del hotel Andes Plaza son en su mayoría millenials, una generación que valora a nivel profesional identificarse con un propósito y hacer una contribución de valor, en este sentido, buscan líderes que sepan inspirarles, motivarles y que

creen un equipo, así que fundamentalmente lo que buscan son líderes con habilidades orientadas a personas más que a tareas.

Por ende, la estrategia consiste en la creación de canales y espacios de intercambio significativos en los que los colaboradores que entran nuevos y aquellos que ya llevan un tiempo en el área, puedan compartir, conocerse y enriquecerse mutuamente, en este sentido, la estrategia será llamada “el plan sombra” ya que aporta un marco personalizado de aprendizaje en el que los participantes obtienen precisamente un conocimiento muy concreto de las personas con otras funciones que comparten empresa con ellos.

Actualmente se está evidenciando en las organizaciones que es necesario un nuevo modelo de liderazgo que se apoye sobre todo en las habilidades orientadas a las personas, como la escucha activa, la empatía, la influencia y el feed back de calidad. Este plan sombra lo que aporta es un puente desde el cual hacer la transición desde un liderazgo basado en la dirección tradicional (en la autoridad), para llegar a un liderazgo más basado en el coaching y en las habilidades relacionadas con las personas.

Así el plan sombra como estrategia puede ayudar a aumentar la motivación y generar autonomía en el personal del área alimentos y bebidas se plantea de la siguiente Manera:

a. Descripción del plan

El plan sombra consiste en que cuando ingresa un colaborador nuevo o cuando una persona lleva un tiempo en la empresa, pero está haciendo una actividad diferente a la que normalmente hace, o va hacer una rotación por cambio de turno en el puesto de trabajo, pueda tener acompañamiento de una persona que ya conozca el cargo y las actividades que se llevan a cabo

en el mismo. Esta persona transferirá sus conocimientos y explicará por un periodo de 15 días todo acerca de su labor, es decir, las técnicas que usa, como optimiza el tiempo, que novedades se pueden presentar durante el trabajo, que consejos podría entregar para cumplir con los objetivos del área.

El acompañamiento, se hará asegurando que el tutor o persona que está apoyando el entrenamiento no descuide sus labores y que el aprendiz o persona nueva sirva de apoyo en el día a día.

b. Objetivos Específicos del Plan Sombra

Motivar al nuevo y al antiguo colaborador con un proyecto de aprendizaje innovador en el que los dos ganen.

Asegurar que todo el equipo de trabajo cuente con los conocimientos necesarios y estén en la capacidad de cubrir otros puestos de trabajo en caso de ausencia o descansos.

Acelerar el proceso de desarrollo personal y profesional a través del apoyo de una persona de mayor experiencia.

Capitalizar el conocimiento acumulado de las personas que existen en el hotel y que puedan aportar sus experiencias a favor de otros.

c. Actividades del Plan sombra

Identificar las metas y obtener apoyo de la Gerencia: Se pretende que el 100% del personal que hace parte del área de alimentos y bebidas estén en capacidad de cubrir cualquier puesto de trabajo cuando sea necesario, que los colaboradores puedan tomar los descansos que les

corresponde. También se busca que el personal pueda ser multifuncional y puedan rotar para que su trabajo no sea monótono.

Identificar tutores y aprendices: Se debe identificar en el equipo de trabajo quienes tienen las habilidades, el conocimiento y la disposición para iniciar con el proyecto. Hay que tener en cuenta que inicialmente esto llevará un tiempo de adaptación, y como se indicó inicialmente, la idea es que no se dejen de lado las responsabilidades por tomar este papel.

Para esto será necesario también trabajar en las habilidades y destrezas de las personas que potencialmente pueden llegar a ser tutores. Esto requiere de compromiso y ser voluntario en el proceso.

d. Diseñar el plan

Establecer lista de tutores: Determinar quiénes serán las personas que harán el acompañamiento.

Establecer lista de pupilos o aprendices: Los pupilos pueden ser personas que ingresan nuevos al área de Alimentos y Bebidas, o colaboradores del área que rotan y cambian de funciones.

Presentación: Es importante que el tutor y el aprendiz conozcan sus currículos y su experiencia laboral, este primer acercamiento se puede hacer con un almuerzo o un espacio en el que puedan compartir antes de ingresar al puesto de trabajo.

Diseñar cronograma de acuerdo a los turnos de trabajo y los descansos

correspondientes: Se debe tener en cuenta los turnos de trabajo y quien en la semana descansa para asignar la persona que hará el acompañamiento.

Diseñar plan de incentivos para los tutores: El tutor inicialmente tendrá que dedicar un poco de tiempo a su nuevo pupilo, tendrá una responsabilidad adicional por lo que se hace necesario incentivarlo y retribuir su ayuda con un reconocimiento de algún tipo.

Duración del plan Sombra: El plan sombra para el colaborador nuevo será de 20 días en ejecución y 8 días de evaluación. Para colaboradores antiguos será de 15 días de ejecución y 5 de evaluación.

Establecer criterios de evaluación: Los criterios de evaluación corresponden a la verificación de que el colaborador nuevo o antiguo posea, las habilidades y conocimientos para ejercer sus funciones y durante la ejecución de las mismas, los errores serán mínimos. Se hará también una evaluación del pupilo hacia el tutor en el que se monitorea que la actitud y metodología utilizada para enseñar fueron los adecuados.

La etapa de fin en el plan incluye una evaluación, la cual debe diligenciar un cuestionario que servirá de insumo para obtener argumentos que permita establecer si el plan fue efectivo y si se cumplieron los objetivos propuestos. A continuación, encontrara una serie de preguntas a través de las cuales se pretende conocer su opinión sobre la jornada de capacitación. El diligenciamiento objetivo de este cuestionario contribuirá con el mejoramiento continuo en el hotel Andes Plaza Bogotá.

Tabla 6. Evaluación plan sombra

Señale con una X la casilla correspondiente, según su opinión. Totalmente en desacuerdo = 1, En desacuerdo= 2, Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3, De acuerdo = 4, Totalmente de acuerdo = 5.				
Factores A Evaluar	1	2	3	4
Ejecución Plan Sombra				
¿La duración del acompañamiento fue suficiente?				
El plan facilita su desempeño en el puesto de trabajo.				
Lo aprendido se puede aplicar en su puesto de trabajo				
El plan sombra por el que pasó le aportó nuevos conocimientos				
Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron				
El Tutor				
Demostró conocimiento sobre el tema.				
Estimuló la participación activa				
Demostró capacidad para resolver preguntas.				
Empleó lenguaje de fácil comprensión				
Mantuvo su interés				

Fuente: Diseño propio

Tabla 7. Criterios de Evaluación plan sombra

Criterio Evaluador	Calificación	Nivel
Totalmente en desacuerdo	1	Muy insatisfecho
En desacuerdo	2	Insatisfecho
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	Neutral
De acuerdo	4	Satisfecho
Totalmente de acuerdo	5	Muy satisfecho

Esta estrategia se plantea con el fin de responder a la necesidad de motivar el equipo de trabajo a través del respeto de sus tiempos de descanso, oportunidades para mejorar sus habilidades y adquirir nuevos conocimientos, pero sobre todo de hacer que el personal pueda en su trabajo encontrar variedad y nuevas formas de hacer las actividades. También contribuye a que cada uno pueda ser líder desde su puesto de trabajo y generen empatía con las personas que integran el área.

7.3.1.2. Economía de fichas

Dentro de los grupos focales realizados, se encontró en el análisis, una cierta inconformidad de los colaboradores en cuanto a la forma en la que se celebran los cumpleaños y algunos beneficios con los que cuenta el hotel, indicando cada persona que le gustaría acceder a diferentes opciones, además, se identifica en la observación directa que los tiempos de trabajo no son en su gran mayoría óptimos, por la falta de planificación de actividades de acuerdo a la ocupación y eventos establecidos en el hotel, los cuales son muy variables en el mes, e incluso la falta de personal hace que los turnos de trabajo muchas veces duren más de las 8 horas diarias sin posibilidad de pausas activas (cuando la operación es movida), o saltando el descanso semanal que le corresponde a cada trabajador, porque no hay quien realice las tareas especialmente en el área de cocina, por tal motivo se diseña la siguiente estrategia, como complemento de las que se establecieron en la dimensión de Control de Carga laboral, para que sea tenida en cuenta en una implementación posterior.

Basándonos en los principios del condicionamiento operando del Psicólogo estadounidense Burrhus Frederic Skinner fundador de la psicología experimental, el conductismo (ALAMOC, 2018), se usará como estrategia para la optimización y mejoramiento del desempeño, principalmente con incentivo, como estímulo que satisfagan algunas necesidades secundarias de los colaboradores, de tal forma que ayude a aumentar la motivación de los mismos tanto de la empresa como de su puesto de trabajo, viéndose reflejado en el rendimiento laboral, bajo la premisa del paradigma de la técnica del condicionamiento operante se puede representar gráficamente con $R - E +$, donde R es la respuesta o conducta, y E + el reforzamiento.

Con ésta técnica se apunta, no solo a la motivación del personal, sino también al mejoramiento del desempeño e incluso se toma como base la generación X y Y respecto a su satisfacción laboral con aquellos aspectos que determinan su engagement en el trabajo, debido a que como se indica en los resultados estadísticos por grupos etarios el 7% de la población del área alimentos y bebidas corresponden a la generación de los millennials, y tal como se identificó en los resultados de ésta investigación y como lo demuestra la literatura, anhelan reconocimientos inmediatos así sea por pequeñas cosas y retroalimentación permanente (Gonzalez Miranda, Gallo, & Roman, 2017), por ello, es importante diseñar estrategias de intervención encaminadas a establecer planes de recompensa que proponga un incentivo paulatino a corto, mediano y largo plazo, con metas retadoras, disminución de la monotonía y aumento de la autonomía en sus responsabilidades, ya que solo el salario pecuniario por sí solo no basta, debe incluirse el no

pecuniario o el emocional para que no haya una pérdida de interés sino más bien una retención de talento con la motivación de los mismos (Jaimes Perez, 2019).

Para lograr lo anterior, se utilizará la metodología de Economía de Ficha (canje de puntos) como base del salario emocional, para recompensar los méritos de los colaboradores con base en su rendimiento con sus respectivos indicadores de cumplimiento, apoyándose en tres suposiciones mencionadas por (Cabarcas Franco & Rosales Barreto, 2003):

Los empleados individuales y los equipos de trabajo se diferencian en su contribución a la empresa.

Los resultados globales de la empresa dependen en gran medida del rendimiento de los individuos y de los grupos de la empresa.

Para atraer, retraer, retener y motivar a los mejores trabajadores y ser justo con el resto de los empleados, una empresa debe recompensar a todos sus empleados en función de su rendimiento.

Por otro lado, el refuerzo negativo incluye una serie de actividades destinadas a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las conductas esperadas, para minimizar la posibilidad que se repitan (advertencias verbales o escritas) o, en casos extremos, procesos disciplinarios.

La economía de fichas, fundamentada en los principios del condicionamiento operante es crucial como estrategia de ésta investigación para constituir las conductas objetivo, de tal forma

que se pueda evaluar y registrar los avances de los colaboradores del proceso de alimentos y bebidas, al utilizar un sistema de puntos se puede establecer los reforzadores inmediatos e infinitos y en compensación de sus logros. Para ello, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Al elegir las conductas a evaluar:

Que se puedan medir: Las conductas deben ser concretas e identificables para determinar a través de los indicadores o evidencias que se cumplieron o no.

Que sean alcanzables: Conductas que se puedan realizar de acuerdo al cargo, género, edad Menos, es más: Es importante tener pocas conductas máximo 5 debido a que los líderes de proceso son los evaluadores y es importante tomarse el tiempo necesario para evaluarlas verificando su cumplimiento.

Al momento de asignar los puntos

Que sean inmediatos: Es fundamental que los colaboradores identifiquen el refuerzo por la conducta adecuada que se realizó siendo algo simbólico a través de puntos y retroalimentación, los puntos deben darse después de ejecutarse la conducta deseada, se acumulan mensualmente y los premios otorgados trimestralmente.

Utilizar un sistema número: Cada conducta a evaluar debe ir acompañada de una numeración o valores asociados (1, 2 ,3)

Siempre sumar puntos positivos: Aunque se indique que hay refuerzo negativo, éste no restará los puntos ya ganados, solo no se sumarán, pero si habrán llamados de atención o

procesos disciplinarios si corresponden, ya que no se pretende con los sistemas de puntos castigar lo inadecuado o desvalorizando los logros, lo cual puede hacer que el trabajador pierda el interés.

Los puntos deben ir de la mano con otros refuerzos: Paralelamente al dar puntos por la conducta deseada, irá acompañada de una felicitación verbal (privada o en público) o algún gesto afectivo, quedando esto como cultura organizacional, y comportamiento arraigado ya que el sistema de puntos será algo provisional.

Los puntos serán de visualización pública y constante: Es importante que todos los colaboradores conozcan la cantidad de puntos que tienen y las conductas por los cuales fueron premiados, de tal forma que siempre al verlos tengan este nivel de competencia para mejorar cada día más en su desempeño y potencializar las conductas deseadas.

Acotar los puntos: Los puntos solo son asignados a los colaboradores por la conducta ya previamente establecida, no por cualquier cosa que haga bien.

a. Cuando se eligen premios

Tener diferentes opciones de premios: Es importante tener un número considerable de recompensas que sean de interés para los colaboradores, de tal forma que conseguir los puntos sean por un esfuerzo y una motivación propia.

Fáciles de conseguir: Deben existir premios alcanzables, que no requieran de muchos puntos, como también otros que requieran de mayor esfuerzo.

Premios no materiales: Tener en la carta algunos premios que no necesariamente sean regalos, pueden ser actividades, días de descanso, entre otros.

Finalmente es importante tener en cuenta, que este sistema de reforzamiento no debe durar más de un año, la idea fundamental es que se aprenda de la conducta deseada y se vuelva una cultura del personal de la organización realizar las tareas y funciones encaminadas al servicio al cliente y el desempeño óptimo de acuerdo a los tiempos establecidos, siendo siempre indispensable el papel de los líderes de procesos, como evaluadores de la conducta y ejemplo a seguir.

A continuación, se muestra una matriz de economía de fichas con las conductas a evaluar, los puntos y reforzadores asignados a modo de ejemplo, puede variar según la necesidad del hotel:

Tabla 8. Formato Economía de fichas

Economía De Fichas							
Conductas Favorables Puntuación							
Participación (PA) 1 Punto			Orden y aseo (O.A) 1 punto				
Puntualidad (PU) 1 punto			Evaluación de desempeño (E.D) 3 puntos				
Autocuidado SST (AU) 2 puntos			Trabajo en equipo (T.E) 1 punto				
Reforzadores							
Estímulos verbales y escritos por parte de lo la gerente o líder de proceso, lista de premiso							
Fecha	Nombre	Puntos Positivos					Total Puntos
		PA	PU	AU	O.A	E.D	T.E

Fuente: Diseño propio

e. Descripción de la evaluación de las conductas a reforzar:

Participación: Se tendrán en cuenta la asistencia e intervención que tengan los colaboradores en las diferentes actividades que realice la empresa, sean reuniones, capacitaciones, arranques de turno, encuentros programados de bienestar (actividades deportivas, celebraciones, etc.), entre otras.

Puntualidad: Se evaluará la hora de ingreso a su puesto de trabajo de acuerdo a la programación de turnos establecidos y lo registrado en la plataforma Zeus reloj y al igual que la hora de llegada a las diferentes actividades programadas por el hotel

Autocuidado: El líder de proceso y el responsable de SST deberán otorgar mensualmente los puntos, de acuerdo a la actitud y comportamiento que tengan los colaboradores en la participación a las pausas activas (ver anexo 8), no presentar incidentes y accidentes de trabajo en el mes, uso adecuado y permanente de los EPP establecidos para su cargo (ver anexo 9), cumplimiento de los protocolos de bioseguridad Covid 19 y Buenas prácticas de manufactura (BPM)

Orden y aseo: Implementación y cumplimiento mensual de la matriz de las 5 S evaluado en las inspecciones de puesto de trabajo (ver anexo 10)

Evaluación de desempeño: Trimestralmente se le dará 3 puntos al colaborador siempre y cuando sobrepase el 80% de los compromisos pactados con el líder de proceso y se reflejen en las evidencias que identifican su cumplimiento (ver anexo 11)

Trabajo en equipo: De acuerdo a una retroalimentación de 360 grados (líder de proceso y pares) se evaluará la colaboración y comunicación asertiva que haya tenido el colaborador durante el mes.

f. Canje de Premios

Esta lista deberá realizarse de acuerdo a los intereses en común que tengan los colaboradores, es decir, lo que les gustaría ganar por su buena conducta y asignarle un total de puntos para alcanzarlos, de acuerdo a los grupos focales se identificaron inicialmente los siguientes:

Día de descanso remunerado el día de sus cumpleaños (20 puntos)

Alimentación (desayuno, almuerzo o cena) en el hotel (50 puntos)

Hospedaje con plan especial (romántico o cumpleaños) en el hotel (100 puntos)

Viaje a Cartagena con todo pago en el hotel de la Compañía (200 puntos)

Día de cine (30 puntos)

Bonificación por desempeño \$100.000 pesos (de acuerdo a la evaluación de desempeño al ganador del proceso como mejor empleado del mes)

Bono mercado (150 puntos)

Convenios académicos

Mejor empleado del trimestre

Lo anterior es un ejemplo, por lo que resulta importante que se analicen realmente los intereses de los colaboradores para que les motive la actividad y hacer un control permanente de los puntos asignados.

7.3.2. Estrategias carga laboral cuantitativa

Como estrategias para disminuir la carga laboral cuantitativa en el área de cocina del hotel Andes Plaza se plantean las siguientes:

7.3.2.1. Estudio de tiempos y movimientos:

En el área de cocina, la cantidad de trabajo que se debe realizar durante toda la jornada es alta y puede prolongarse en función de la cantidad de eventos que haya en el hotel, de la hora en que los clientes asisten al restaurante (desayuno, almuerzo, cena), y los momentos en que se presta el servicio de Room Service; por lo que la cantidad de trabajo, directamente relacionada con el ritmo y el tiempo de trabajo que presenta el personal, conllevan a un posible alargamiento en la jornada laboral, a la falta de descansos tanto en el turno laboral diario, como dentro de la jornada laboral semanal, incrementando las exigencias de la carga laboral cuantitativa.

De conformidad con lo anterior, como estrategia que busca hallar un mejor método y fomentar nuevas técnicas de mejora para el área de cocina, se desarrollará la determinación de las cargas laborales por medio de la medición de los tiempos, tomando en consideración la carga laboral y los movimientos propios de cada uno de los colaboradores del área de cocina en la que se realizan las actividades.

Estas mediciones deben ser tomadas en los horarios considerados críticos o de mayor afluencia de trabajo, en este caso puede ser en horas de la mañana, hacia el mediodía, que es en el

horario en el que el volumen y ritmo de trabajo tiende a incrementar por la premura de cumplir con los tiempos para la entrega de los almuerzos tanto del personal del hotel como de los clientes que se acercan al restaurante y el cubrimiento de los eventos; además se debe tener en cuenta la cantidad de colaboradores que se encuentran en el momento de realizar estas mediciones.

La medición de tiempos se basará en el método de tiempo estándar por procedimiento y se realizará para cada una de las tareas que se deben desarrollar en el área de cocina en cada uno de los cargos y funciones, considerando las fatigas y demoras personales; dentro del análisis se debe conocer y definir a la perfección cada una de las actividades que ejecuta cada colaborador para realizar una operación, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades, si tiene autoridad para tomar decisiones o no, y aquellas condiciones que pueden influir en la ejecución del trabajo, ya que, esta información será indispensable para la administración de los tiempos y el cumplimiento de las actividades.

En este punto, resulta importante definir cuantas veces se va a observar y medir cada una de las tareas que se encuentra previamente definidas para cada uno de los cargos; para lo cual, se hace conveniente definir el número de muestras que se necesitan; en el caso de las funciones realizadas en el are de cocina, se recomienda realizar mínimo tres, ideal cinco muestras preliminares de tiempo en distintos días y con diferentes personas, para así determinar el tamaño de la muestra por cada actividad bajo un nivel de confianza del 95.45% y un margen de error de $\pm 5\%$, (López, Cálculo del número de observaciones, 2019) a través de la fórmula:

$$n = \frac{40\sqrt{n'\sum x^2 - (4\sum x)^2}}{\sum x}$$

De acuerdo con esto, se estudiará si la cantidad de colaboradores que se encuentran en el área de cocina es la adecuada para cubrir las necesidades del momento y si las funciones asignadas a cada uno de ellos se realizan dentro de los tiempos estándar para el cumplimiento en la entrega, de igual forma, se determinaran aquellas demoras que impiden que los colaboradores tomen sus tiempos de descanso dentro de la jornada laboral. En ocasiones, hay colaboradores que consideran que un estudio de tiempos y movimientos, solo busca aumentar su carga o ritmo laboral, esto debido a que, en el momento de realizarlo, no se les explica cuál es el beneficio que trae; razón por la cual, se recomienda crear una sensibilización para que tanto los colaboradores como los líderes lleguen a entender que con estas mediciones se obtendrán diferentes beneficios al reducir y/o estandarizar los tiempos.

Dentro del equipo mínimo requerido para llevar a cabo un programa de estudio de tiempos y movimientos, se debe incluir un cronómetro, una tabla, y se debe especificar la forma en la que se va a realizar dicho estudio; si se tiene a disposición, puede ser útil un equipo de video que permita volver a reproducir los movimientos para tomar los tiempos y determinar si hay posibles movimientos que se consideren innecesarios y que sean susceptibles a ser eliminados

Siendo:

n = Tamaño de la muestra que se desea calcular (número de observaciones)

n' = Número de observaciones del estudio preliminar

Σ = Suma de los valores

x = Valor de las observaciones.

40 = Constante para un nivel de confianza de 94,45% (López, Cálculo del número de observaciones, 2019).

Una vez definidas las tareas y el número de observaciones a realizar, se debe iniciar con el proceso de cronometrar y registrar los tiempos de cada medición de las actividades desarrolladas dentro del ciclo de trabajo, para así, calcular el tiempo observado, en el que se cronometra el tiempo que el colaborador realiza la labor sin interrupciones, y que corresponde a la media aritmética de los tiempos suscritos para cada actividad, el cual se obtiene sumando las lecturas registradas y dividiendo el resultado sobre el número de observaciones:

$$\text{Tiempo observado promedio} = \frac{\text{Suma de los tiempos registrados al realizar cada actividad}}{\text{Número de observaciones}}$$

Este resultado corresponde al tiempo promedio de cada actividad que realiza un colaborador dentro del área de cocina.

Cuando se conoce el tiempo promedio que se requiere para realizar cada actividad, es necesario ajustarlo al ritmo de trabajo, razón por la cual, en primera instancia, resulta conveniente identificar el factor de valoración, el cual, es un porcentaje que evalúa la actuación de los colaboradores y que considera factores como:

- Habilidad: “Aprovechamiento al seguir un método dado” (López, Valoración del ritmo de trabajo , 2019)
- Esfuerzo: “Demostración de la voluntad para trabajar con eficiencia” (López, Valoración del ritmo de trabajo , 2019)
- Condiciones: “Circunstancias que afectan solo al operador y no a la operación” (López, Valoración del ritmo de trabajo , 2019)

- Consistencia: “Grado de variación en los tiempos transcurridos, mínimos y máximos, en relación con la media, juzgado con arreglo a la naturaleza de las operaciones y a la habilidad y esfuerzo del trabajador (López, Valoración del ritmo de trabajo , 2019).

Tabla 9. Habilidad/esfuerzo

Habilidad o Destreza		Esfuerzo o Empeño	
+0.15	A1 - Extrema	+0.13	A1 – Excesivo
+0.13	A2 - Extrema	+0.12	A2 – Excesivo
+0.11	B1 – Excelente	+0.10	B1 – Excelente
+0.08	B2 – Excelente	+0.08	B2 – Excelente
+0.06	C1 – Bueno	+0.05	C1 – Bueno
+0.03	C2 – Bueno	+0.02	C2 – Bueno
0.00	D – Promedio	0.00	D – Promedio
-0.05	E1 – Regular	-0.04	E1 – Regular
-0.10	E2 – Regular	-0.08	E2 – Regular
-0.15	F1 – Deficiente	-0.12	F1 – Deficiente
-0.22	F2 – Deficiente	-0.17	F2 – Deficiente
Condiciones		Consistencia	
+0.06	A – Ideales	+0.04	A – Perfecto
+0.04	B – Excelentes	+0.03	B – Excelente
+0.02	C – Buenas	+0.01	C – Buena
0.00	D – Promedio	0.00	D – Promedio
-0.03	E – Regulares	-0.02	E – Regular
-0.07	F – Malas	-0.04	F – Deficiente

Fuente: Libro Estudio del Trabajo Ingeniería de métodos; Roberto García Criollo

Para realizar esta medición, es importante mencionar que el criterio lo determina quien realiza el estudio de medición de tiempos, es decir, es el analista quien asigna la calificación de acuerdo a lo observado y percibido, es decir, si considera que el colaborador está trabajando a

mayor o menor velocidad de lo que debería ser el trabajo normal, y con base en dicha calificación, se establece el valor correspondiente, por ejemplo, si se considera el factor de “Esfuerzo”, y por parte del analista de tiempos se da una calificación de “E1”, el cálculo para hallar el porcentaje del factor de valoración sería $= (1 + (-0.4)) * 100$, dando por resultado un 60%.

Una vez determinado este factor de valoración, se multiplica por el tiempo observado promedio de cada actividad, para así determinar el tiempo normal que se encuentra ajustado al ritmo de trabajo; posteriormente se realiza la sumatoria de estos tiempos normales, para obtener el tiempo normal de la labor, que corresponde al tiempo que necesita un colaborador calificado y bien entrenado para completar la labor.

En este sentido, y entendiendo que quienes realizan las labores son seres humanos, en un estudio de tiempos se deben tomar en consideración algunos suplementos, que hacen referencia a los tiempos que se les concede a los colaboradores a fin de compensar los retrasos o demoras que se pueden presentar durante la ejecución de la labor, sin embargo, solo los suplementos por descanso, se añaden al tiempo normal, los demás suplementos se aplican a medida que las condiciones de trabajo difieran de las condiciones deseadas, por ejemplo, si no se cuenta con buenas condiciones ambientales, se deben realizar pausas que mitiguen el impacto de esas condiciones adversas.

Estos suplementos de descanso están compuestos por los suplementos fijos como los personales y por fatiga y variables como los suplementos especiales, de la siguiente manera:

- a) Suplementos por retrasos personales: para personas normales fluctúan entre 5% y 7%
- b) Suplementos por retrasos por fatiga: entre 1% y 5%, pero en general 4% (López, Suplementos del Estudio de tiempos, 2019)
- c) Suplementos por retrasos especiales o inevitables del trabajo: están entre 1% y 5%,

De esta manera, al dividir el tiempo normal entre uno menos el porcentaje de suplementos, se conocerá el tiempo estándar, que hace referencia al tiempo que se confiere para efectuar una labor.

$$\text{Tiempo estándar} = \frac{\text{Tiempo Normal}}{(1 - \text{factor de suplemento})}$$

Para finalizar, se suman todos los tiempos, para obtener el tiempo estándar de todo el proceso.

De acuerdo con este estudio, se logrará estandarizar los tiempos de las diferentes actividades realizadas por los colaboradores del área de cocina, permitiendo así, determinar si la cantidad de colaboradores que se encuentran en esta área son suficientes para cumplir con las tareas en los horarios establecidos, de tal forma que puedan tomar sus tiempos de descanso dentro de la jornada laboral diaria y semanal.

Asimismo, una vez estandarizados los tiempos y movimientos para realizar las actividades del área, se podría establecer un programa de rotación de personal, tanto para cambio de turno (de mañana a tarde y viceversa) como para el cambio de actividades dentro del área, de tal forma que cada colaborador quincenalmente pueda rotar de cargo y desempeñar nuevas funciones dentro del

área, las cuales se encuentran previamente establecidas y estandarizadas para su ejecución. Con este programa de rotación, se podría reducir el tiempo de exposición al riesgo, ya que otorga a los colaboradores la posibilidad de conocer y ejecutar diferentes tareas, aprendiendo de los distintos procesos y, por ende, disminuyendo la sensación de estrés que produce el trabajo monótono.

De igual forma, a través de este estudio, se comprobará o se rechazará lo señalado por los colaboradores en los grupos focales en cuanto a “que hay poco personal para cubrir las necesidades del área”.

7.3.2.2. Implementación Auxiliar multifuncional

De conformidad con lo anterior, y con lo expuesto por los colaboradores en los grupos focales en cuanto a que dicha situación es producida por la falta de personal, como segunda estrategia que busca presentar opciones de mejora para esta área de cocina en específico, se sugiere desarrollar el Ciclo Deming (PHVA), como método para analizar, planear y ejecutar la estrategia, evaluando la gestión y efectuando las acciones de mejora, con el fin de priorizar el equilibrio físico y psicosocial del recurso humano; para lo cual se suscita lo siguiente:

Planear. Al plantear una solución para la sobrecarga laboral que está presentado el personal del área de cocina, resulta indispensable la contratación y/o capacitación de un auxiliar multifuncional que tenga experiencia en restaurante, cocina, hoteles y/o similares, que cuente con conocimientos en manipulación de alimentos, estudios gastronómicos, orden y aseo integral, buena atención al cliente, disposición, proactividad y compromiso y capacitarlo de tal forma que

pueda desarrollar las tareas de cocina, limpieza, y atención al público, cuando se requiera el descanso para break, pausas activas, almuerzo o descanso semanal de cada colaborador. El chef debe evaluar las capacidades que debe tener esta persona para realizar cada labor, más cuando debe estar en constante movimiento y rotación de puesto de trabajo.

En este caso, resulta conveniente contar con el apoyo incondicional del personal de esta área, ya que son parte vital para que el auxiliar multifuncional conozca con certeza las funciones a realizar conforme al cargo al cual le prestara soporte.

Partiendo de que se dispondrá de una persona capacitada en cocina y en cada una de las funciones que desempeñan los diferentes colaboradores de esta área, y que cuenta con la disposición única y exclusiva para apoyar todo lo relacionado con ella; esta persona no estaría afectando la operación del área, sino por el contrario, evitaría que el personal realice horas extras, y obtenga sus días y horarios de descanso programados.

Hacer. En esta área, se cuenta con 2 turnos de trabajo:

1. Turno (8 personas): 6:00 hrs a 14:00 hrs.
2. Turno (7 personas): 14:00 hrs a 22:00 hrs.

Dentro de los cuales, algunos colaboradores consideran que el turno 1 (de la mañana) es más fuerte que el turno 2 (de la tarde), ya que es en 1 donde deben realizar el desayuno, el almuerzo tanto para el personal, como para clientes y en ocasiones se atienden más eventos, generan mayor carga laboral que en la tarde.

Por tanto, es necesario realizar una prueba piloto durante tres días en el turno 1 de la siguiente manera: Programar los horarios de descanso dentro de la jornada laboral y pausas activas para los colaboradores del área de cocina

Planificar las actividades que el que el auxiliar multifuncional debe ejecutar en el periodo en el que la persona a quien apoya toma su tiempo de descanso

Delimitar los tiempos de las actividades a realizar según la función asignada por el colaborador al cual se presta soporte.

Apoyar las actividades que se requieran dentro la cotidianidad del personal del área de cocina, antes y después de sus tiempos de descanso y que mitiguen la sobrecarga laboral de los colaboradores.

Verificar. Durante la ejecución de la prueba piloto de tres días con un auxiliar multifuncional en el primer turno, se debe validar que el auxiliar multifuncional cumpla con las funciones y actividades programadas en el espacio de tiempo en el que la persona a quien apoya toma su tiempo de descanso, sin generar contratiempos en los procesos del área; cabe resaltar que por ser una prueba piloto, es posible que al auxiliar le tome un poco de tiempo comprender y desarrollar las actividades asignadas, lo que al principio podría generar un poco de retrasos, pero con el transcurrir del tiempo puede ir mejorando.

Por otro lado, es importante mencionar que al ser una prueba que dura poco tiempo, puede mostrar resultados, que con el pasar de los días pueden variar, incluso hasta lograr la disminución del problema.

Actuar. Para mejorar este proceso se debe estandarizar técnicas y tiempos para la realización de las actividades con el fin de obtener el mejor resultado. Mantenerse atento a los cambios en las necesidades y requerimientos de los colaboradores del área, permitiendo mejorar la organización de las actividades en la cocina.

De igual manera, resulta indispensable estar en constante comunicación con cada colaborador del área para que con anticipación esté todo preparado y se pueda realizar el apoyo en la actividad sin generar retrasos, asimismo, es conveniente retroalimentar las necesidades que surgen de los colaboradores al realizar las funciones.

Una vez implementadas las estrategias que buscan disminuir la carga laboral cuantitativa en el área de cocina del Hotel Andes Plaza y evaluado su nivel de desempeño, es responsabilidad del líder del proceso, garantizar que se cumplan con los programas de pausas activas y los descansos semanales y dentro de la jornada laboral, llevando el registro y evidencia de los mismos.

7.3.3. Estrategias demandas ambientales y del esfuerzo físico

Estas estrategias van encaminadas a una reingeniería y requiere de un presupuesto asignado alto, ya que de acuerdo a la observación directa (ver anexo 12-fotos) y los grupos focales se identificaron los siguientes peligros laborales (ver matriz Ipver Anexo 1):

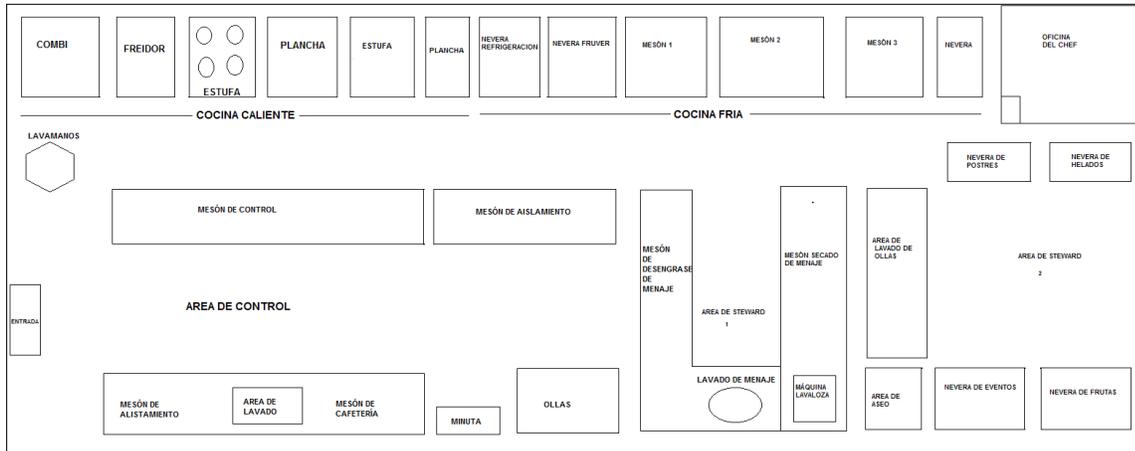
Riesgo físico: Ruido – Altas temperaturas

Condiciones de seguridad: Caída de objetos, caída del mismo nivel, orden y aseo, quemaduras, espacios reducidos

Biomecánica: Manipulación manual de carga al levantar las ollas y canecas

Dichos riesgos podrían ocasionar enfermedades laborales o accidentes de trabajo si no se tienen los controles pertinentes, para éstos últimos se tiene una propuesta de reingeniería en el área de cocina establecida en el siguiente mapa:

Ilustración 18. *Diseño actual del área de cocina*



Actualmente la cocina se encuentra distribuida tal como se encuentra en la ilustración No.18, lo cual desde la observación directa se identifica un espacio muy reducido entre el mesón de control alistamiento y la plancha-estufas y neveras registrado en las siguientes fotos:



Ésta distribución puede ocasionar una quemadura cuando las planchas y estufas están encendidas (que es constantemente) e igualmente es el espacio donde los colaboradores refieren sentir mucho calor, por lo que puede ser inminente un accidente laboral. De igual forma siendo la cocina con espacios tan reducidos, cuando se encuentran alrededor de 8 colaboradores por turno, los movimientos deben ser muy mínimos y sobre todo controlados para no interrumpir la actividad de los otros compañeros, por lo que no hay una organización de menaje y en ocasiones no se encuentran los implementos necesarios para la realización de actividades o en otros momentos se rompe la vajilla por tener platos acumulados unos sobre otros, tal como se muestra a continuación:



Lo que no solo le puede hacer perder tiempo en producción, sino también falta de concentración en las preparaciones que realizar, generando posibles demoras el servicio o peor aún, ocasionando un accidente.

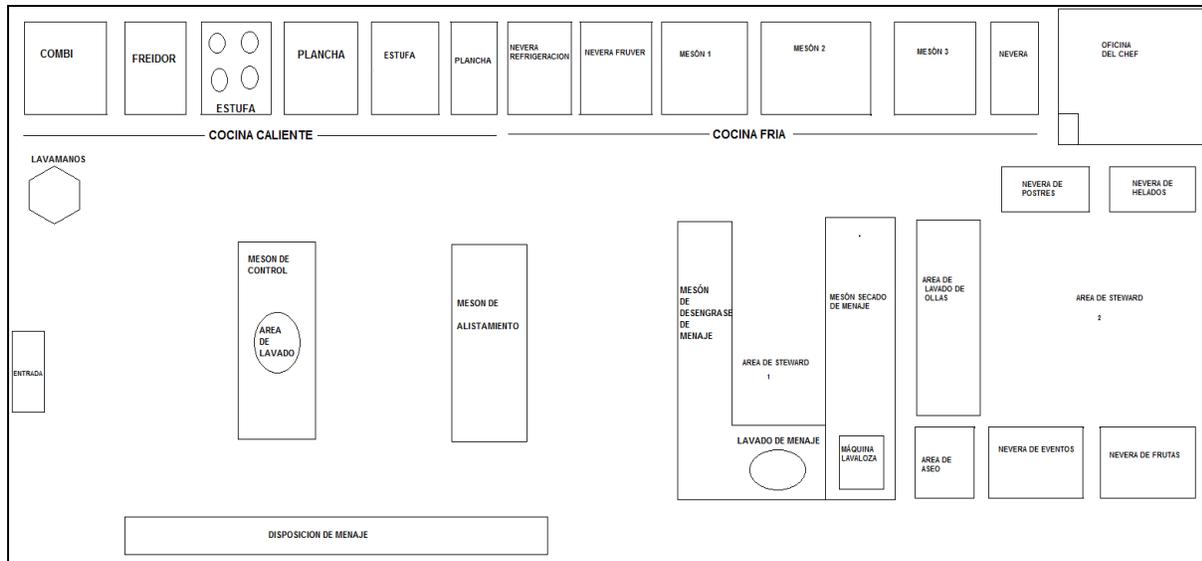
Finalmente, se encuentra que la comida del personal se sirve en la cocina y los colaboradores no solo forman filas en dicha área (sin el respectivo distanciamiento), sino que deben trasladar sus bandejas con comida caliente por una escalera angosta, que ya cuenta con antecedentes de accidentes laborales, lo que no solo ocasionaría una probable fractura o contusiones por la caída, sino quemaduras por la comida caliente.



Por lo que se propone realizar una reestructuración en el área de cocina, no solo para evitar accidentes de trabajo, sino que se mejore las condiciones ambientales del área y el personal desarrolle más cómodamente sus actividades:

1. Redistribución de áreas en cocina: A continuación, se muestra un rediseño del área de cocina, tomando en cuenta como se encuentra actualmente, para que la inversión no sea mayor, sugiriendo mayor espacio y comodidad entre el área de cocina caliente y los mesones, así:

Ilustración 19. Propuesta diseño estructural del área de cocina



Igualmente se sugiere hacer un sistema de ventilación dentro del área, para mejorar las condiciones de temperatura del lugar, siendo éste campo de competencia de un arquitecto de acuerdo a las necesidades identificadas.

2. Almuerzo de personal estilo bufet: En cuanto a éste punto se recomienda ubicar samovares en el comedor de personal para ofrecer bufet a los colaboradores, de tal forma que éstos no deban solicitar la comida en el área de cocina, ni bajar con bandejas pesadas por las escaleras.

El personal de cocina (máx. 2) bajará la comida a los samovares por el ascensor y un colaborador del área se quedará para repartir los alimentos, así se evitará un posible accidente de trabajo.

A continuación, se muestra una matriz con la información resumida de las estrategias

recomendadas:

Tabla 10. Resumen de estrategias de intervención para mitigar los niveles de estrés presentes en el proceso de Alimentos y Bebidas

Dimensión	Actividad	Objetivo	Tiempo de Ejecución	Recursos	Indicadores	Responsable
Características de Liderazgo, Condición: “motivación del equipo de trabajo”	1. Plan Sombra	Asegurar que todo el equipo de trabajo cuente con los conocimientos necesarios y estén en la capacidad de cubrir otros puestos de trabajo en caso de ausencia o descansos.	1 año	Personal Cronograma de Turnos y descansos Plan de incentivos	Total, de personas que aprobaron pruebas/ Total de personas inducidas y capacitadas No. de actividades realizadas / No de actividades proyectadas	Administrador del plan (Gestión Humana)/ Líderes de proceso
	2. Economía de fichas	Motivar al personal en el desarrollo óptimo de sus actividades	1 año	Lista de premios canjeables	Evaluación inicial/ Evaluación final de desempeño	Líderes de proceso
Carga Laboral Cuantitativa	1. Estudio de tiempos y movimientos	Estandarizar los tiempos y movimientos del área de cocina	1 año	Materiales y humanos	Tiempo estandarizado inicial / Tiempo ejecutado	Gerente Jefe de cocina Analista de tiempos y movimientos
	2. Implementación Auxiliar multifuncional	Implementar el cargo de Auxiliar multifuncional	1 año	1 persona para que cumpla la función de	Pausas activas programadas / pausas	Gerente

Demandas Ambientales y del Esfuerzo Físico		al que permita la programación y desarrollo de pausas activas y descansos		Auxiliar multifuncional	activas ejecutadas	Jefe de cocina
					Descansos programados / Descansos ejecutados	Director de TH
	1.Redistribución de áreas de cocina	Reestructurar el área de cocina con el fin de adecuar los espacios de trabajo para mejorar que el desarrollo de actividades	1 año	Materiales y humanos	Presupuesto programado / presupuesto ejecutado	Gerente/Jefe de mantenimiento
				Samovares	Actividad programada / actividad ejecutada	Gerente
	2.Almuerzo de personal estilo bufet	Establecer un espacio seguro para servir el alimento de personal	1 mes	1 persona para servir los alimentos	Índice de satisfacción alimentaria	Jefe de cocina Director de TH
					Índice de accidentalidad	

Fuente: Diseño propio

8. Discusión De Resultados

La investigación tuvo como objetivo plantear estrategias de intervención para mitigar factores de riesgo asociados al estrés en el personal del área alimentos y bebidas del hotel Andes

Plaza Bogotá. Del mismo modo se buscaba analizar la información a partir de los resultados de la aplicación de la batería de riesgo psicosocial y con este análisis proponer acciones que ayuden al personal a contrarrestar las consecuencias que éste pueda acarrear.

Inicialmente la investigación tuvo una limitante y fue que los colaboradores debido a la pandemia por Sars Covid 19 no llevaron a cabo las actividades laborales que se tenían programadas, pues el hotel estuvo cerrado por aproximadamente siete meses y finalmente se evidenció que el descanso obligatorio por las circunstancias fue un factor determinante, evidenciado en los resultados de encuestas y herramientas utilizadas para el levantamiento de la información dentro del desarrollo de esta investigación.

Adicional a esto, otro factor que influyó en los resultados fue el hecho de que la administración cambió y la percepción que tienen los colaboradores actualmente acerca de las formas de liderazgo, el desempeño en el hotel y la forma de trabajo no son las mismas que al momento de contestar los cuestionarios de la batería de riesgo psicosocial en febrero del presente año, ya que todos en común acuerdo indican que actualmente si los escuchan, la gerencia los toman en cuenta en la decisiones, y hay un ambiente de trabajo participativa entre el personal y la alta dirección, situación que se evidencia en la literatura de acuerdo a lo que indica los autores Claudia Saldaña, Rafael Bustos, et al, en su “Liderazgo y riesgo psicosocial en instituciones de educación superior en México” que permite demostrar como los estilos de liderazgo se convierten en una variable determinante entre el estrés y los factores de riesgo psicosocial, ya que cuando no se cuenta con una dirección concreta ni un propósito establecido, el trabajo puede convergir en estrés o la presencia de factores de riesgo (Saldaña C. Bustos R. Barajas A. & Ibarra G., 2019).

Las variables contempladas que ayudaron en la reducción de los factores de Riesgo Psicosocial, en comparación con el informe presentado en la evaluación inicial de la Batería de riesgos psicosociales son: el cambio de estilos de liderazgo y el aislamiento preventivo obligatorio que se dio en la época como medida para evitar la propagación del Covid 19.

Los resultados obtenidos en este proyecto muestran que después de haberse aplicado los grupos focales y el análisis de las encuestas de acuerdo a las dimensiones intralaborales, aunque no se evidenció estrés en el área de alimentos y bebidas, si se identificó que hay factores determinantes en las causas del mismo y que se puede intervenir teniendo en cuenta la opinión y la percepción del personal.

Igualmente se evidencia con el análisis de los instrumentos aplicados, la importancia de dividir el proceso de alimentos y bebidas entre el área de restaurante y cocina, ya que se identifica que los riesgos psicosociales a los cuales están expuestos son totalmente diferentes y sobretodo su evaluación del nivel de exposición es mucho más alta en el área de cocina que el restaurante.

En general el nivel de riesgo psicosocial para el área de alimentos y bebidas bajó, con respecto al informe presentado en la evaluación inicial de la Batería de riesgos psicosociales. En el análisis de los resultados se encuentran diferentes niveles de riesgo psicosocial para cada área de trabajo del proceso de alimentos y bebidas, por lo que se abordan como áreas divididas entre cocina y restaurante. Dentro de los resultados del cuestionario diseñado para el análisis de los

riesgos intralaborales a los cuales pueden estar expuestos los colaboradores del proceso de alimentos y bebidas, se encontró que el 100% del personal de Restaurante disfruta su trabajo respecto al 75% de colaboradores de Cocina. El 25% del personal de cocina refiere sentirse estresado en el trabajo, mientras que en restaurante ningún colaborador siente estrés.

Respecto a la sintomatología producida por el estrés, el 75% del personal de cocina refiere no sentir ningún síntoma, mientras que el 12% refiere sentir dolores de cabeza frecuente, así como el 13% otros síntomas; en el área de restaurante 14% manifiesta sentir ataques de ansiedad. El 100% de los colaboradores del proceso de alimentos y bebidas tanto en cocina como en restaurante califican el estrés percibido en su trabajo como medio, y por un periodo de menos de un mes.

En los resultados del cuestionario de estrés de la Batería de riesgos Psicosociales, que fue aplicado para determinar la sintomatología asociada a alteraciones de la salud física y mental que pueden llegar a afectar la calidad de vida del personal del área de alimentos y bebidas y su productividad laboral se identificó que 6% manifiesta frecuencia en síntomas fisiológicos como problemas gastrointestinales o digestivos, dolores en cuello, espalda y tensión muscular.

De acuerdo a lo expuesto por el (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2015) donde revelan que los riesgos psicosociales, actúan como precursores de enfermedades profesionales se puede afirmar que existen múltiples factores durante la ejecución de sus labores que pueden generar este tipo de síntomas en los trabajadores.

Respecto a los aspectos más estresantes del trabajo, las respuestas más comunes fueron: Jornadas laborales extensas y pocos descansos, picos de trabajo alto y responder a las demandas del trabajo bajo presión y en el mínimo tiempo posible. Todos estos factores están descritos como factores de riesgo en (OIT, 2016) y se relacionan con el contenido y el contexto del trabajo y es claro que los trabajadores si los perciben e identifican como perturbadores de su salud mental y factor asociado al estrés.

Dentro de las actividades que le gustaría al personal del área de alimentos y bebidas que la organización hiciera de forma diferente para ayudar a sobrellevar el estrés laboral se encuentran las actividades recreativas de integración, los espacios de descanso adaptados para los colaboradores, las capacitaciones y respetar los horarios de descanso y trabajo. De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta la información hallada en la (OIT, 2016) acerca de que se debe prevenir el estrés y usar las herramientas necesarias para intervenir y contribuir a la prevención de riesgos psicosociales adicional a las estrategias generales que se puedan incluir en esta investigación se puede tomar como insumo las opiniones y percepciones de los colaboradores.

Así los resultados de la observación directa en el personal de Cocina evidencian un nivel de riesgo alto en la dimensión de demandas cuantitativas en cuanto al ritmo de trabajo acelerado o bajo presión de tiempo y la imposibilidad de hacer pausas durante la jornada. (Zanafria D. & Silva K., 2019) indica que un programa de Pausas Activas resulta de gran ayuda para disminuir los niveles de estrés en los trabajadores y se puede concluir que en definitiva es necesario considerando que el esfuerzo físico en las actividades de cocina y restaurante lo exigen.

Los resultados de la observación evidencian que el personal de Restaurante se encuentra en un nivel de riesgo medio en las siguientes dimensiones:

- Demandas cuantitativas: Ritmo de trabajo acelerado o bajo presión de tiempo
- Demandas de carga mental: Exigencia de memoria, atención y concentración, altos niveles de detalle o precisión (visual o manual), y elevada cantidad de información que se usa bajo presión de tiempo
- Exigencias de responsabilidad del cargo: Responsabilidad directa por la vida, salud o seguridad de otras personas, por resultados del área de trabajo y por el dinero de la organización
- Demandas ambientales y del esfuerzo físico: permanencia en posición bípeda, durante larga jornadas de trabajo y exigencia de fuerza en el levantamiento de charolas con menaje
- Demandas de la jornada de trabajo: Trabajo en horario nocturno

El personal de Cocina evidencia un nivel de riesgo medio en las siguientes dimensiones:

- Demandas de carga mental: Exigencia de memoria, atención y concentración, altos niveles de detalle o precisión (visual o manual), y elevada cantidad de información que se usa de forma simultanea
- Exigencias de responsabilidad del cargo: Responsabilidad directa por la vida, salud o seguridad de otras personas, por la supervisión de personal y por los resultados del área de trabajo.
- Consistencias del rol: por la condición de falta de recursos, personas o herramientas necesarias para desarrollar el trabajo.

- Demandas ambientales y del esfuerzo físico: Temperatura, distribución y características del puesto, equipos o herramientas, condiciones de orden y aseo, exigencias de esfuerzo físico que afectan negativamente

De acuerdo a lo anterior es importante generar las estrategias de intervención dado que se encontró más de un factor de riesgo que de no ser mediado puede llegar a ser la causa raíz de múltiples afectaciones a la salud mental y física del trabajador, el estudio arrojó la importancia de priorizar e identificar que está afectando a los trabajadores y llevar a cabo actividades que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida y a proporcionar un ambiente saludable al trabajador. Estas dos áreas, restaurante y cocina por las funciones que tienen y en general por el sector en el que se desenvuelven estarán siempre expuestas a estrés, y aquí se puede afirmar como mencionaba (Pérez M., 2017) en su estudio de investigación, “diferencias en los riesgos psicosociales entre seis grupos ocupacionales colombianos” que no existe una ocupación más vulnerable que otra, sin embargo, corrobora que se presentan algunas variables que se hacen más críticas para algunas ocupaciones que para otras, de la intervención oportuna depende que este, estrés se presente como lo plantea (Borrego, 2017) en su estudio “Estrés. Parte 2: Sufro estrés ¿es un trastorno? Tipos de estrés”, en el que indica que una persona puede experimentar un estrés positivo (llamado eustrés) o un mal estrés, estrés negativo (conocido propiamente como diestrés), dependiendo de las diferentes experiencias y situaciones en el ambiente laboral.

Dentro de las estrategias de intervención diseñadas, se incluyeron una por cada dimensión en riesgo o posible riesgo identificado, tales como: Plan Sombra y Economía de fichas (para características del liderazgo), Estudio de tiempos y movimientos e Implementación de un Auxiliar multifuncional (para Carga Laboral Cuantitativa), Redistribución de áreas de cocina y

Almuerzo de personal estilo bufet (para Demandas ambientales y del esfuerzo físico), las mismas de acuerdo a lo establecido por la literatura son eficaces no solo por intervienen por ejemplo en la generación X y Y, las cuales perteneces en mayor porcentaje a la población del área de alimentos y bebidas, sino también que aumentan la motivación y productividad.

9. Análisis financiero

En éste apartado se muestra una relación de la inversión que debe realizar la empresa respecto a la aplicación de las estrategias para mitigar los riesgos psicosociales presentes en el proceso de Alimentos y Bebidas, el cual fue establecido de acuerdo a un análisis de necesidades basado en los resultados de los instrumentos aplicados en esta investigación.

El presupuesto inicial estimado para el Hotel Andes Plaza en el proceso de alimentos y bebidas es de \$18.795.606 Incluyendo los recursos humanos, de infraestructura/materiales y servicios externos para la implementación de las estrategias, relacionados detalladamente a continuación:

a. Recursos Humanos: En éste apartado se tiene en cuenta el personal interno que se requiere para el desarrollo de las estrategias, de tal forma que se identifica aquello con lo que ya cuenta la empresa y lo que realmente necesita para inversión, es importante tener en cuenta la base de personal requerido de acuerdo a la ocupación, con la fórmula para el área de cocina por cada 25 pax un colaborador por cargo por turno (mínimo, Auxiliar de cocina, control cocina, Stewart), la inversión total en recursos humanos es de \$1.817.803: como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 11. Inversión de recursos humanos

Recursos	Observaciones	Mes /Día/ Unidad	Cantidad	Dedicación	Cant. Total	Costo Unitario	Total Costo
<u>Inversión Real</u>							
Control Cocina	Con título min en gestión de procesamiento alimentos y bebidas	Mes	1	8 horas diarias	240 horas	\$ 940.000	\$ 940.000
Auxiliar Multifuncional de cocina	Con título min técnico en gastronomía y experiencia min de 1 año	Mes	1	8 horas diarias	240 horas	\$ 877.803	\$ 877.803
Total						\$ 1.817.803	\$ 1.817.803
<u>Recursos con los que Cuenta la Empresa</u>							
Responsable de SST	Con licencia en SST encargado de realizar seguimiento y evaluación a la intervención de estrategias	Mes	1	8 horas diarias	240 horas	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Líder de proceso	Chef: Encargado de supervisar el desarrollo de las actividades	Mes	1	8 horas diarias	240 horas	\$ 4.050.000	\$ 4.050.000

Personal de cocina	Cocinero primero, Control cocina, auxiliar de cocina, aprendiz de cocina para servir alimentos en el comedor de personal	Mes	5	8 horas diarias	240 horas	Promedio de \$900.000	\$ 4.500.000
Auxiliar	para reestructuración de cocina	Mes	1	8 horas diarias	240 horas	\$ 877.803	\$ 877.803
Operarios de mantenimiento		Mes	3	8 horas diarias	240 horas	\$ 877.803	\$ 2.633.409
Total						\$ 11.205.606	\$ 16.561.212

Fuente: Diseño propio

Dado que la ocupación ha venido en aumento, es importante que la alta dirección tenga en cuenta el nivel de ocupación y los eventos que están programados para medir la necesidad de personal, ya que tiene que establecer su estándar de talento humano de acuerdo al análisis de tiempo vs producción para que no solo el desempeño sea óptimo en el área, sino también mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores, por lo cual, en la medida que se tenga el personal apropiado para el desarrollo de actividades, también tendrán el tiempo y espacio requerido para realizar sus pausas activas y tomar los descansos que le corresponde semanalmente por ley, y por ende, se evitan las presiones a las cuales podrían estar expuestos en sus largas jornadas laborales, sin sus descansos.

El responsable de SST es el encargado de hacer seguimiento, evaluación y control de las estrategias recomendadas, al igual que capacitaciones en cuanto a las técnicas de mitigación de estrés, y el líder de proceso encargado de supervisar las conductas deseadas y establecidas en el

programa de economía de fichas, además de asegurarse que el personal realice sus pausas activas y tomen el descanso semanal.

b. Infraestructura/Materiales: En ésta unidad se contempló la reestructuración de la cocina de acuerdo a la observación directa y grupos focales, donde se identificó que el personal tiene espacio reducido para realizar las labores en cocina e igualmente sienten temperaturas altas entre el espacio de las estufas y los mesones de preparación de alimentos, lo cual es la estrategia que requiere mayor inversión, para el desarrollo de las estrategias planteadas en esta investigación, está avalada en \$8.250.000 como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 12. Inversión infraestructura y materiales

Recursos	Observaciones	Mes /Día/ Unidad	Cantidad	Dedicación	Cant. Total	Costo Unitario	Total Costo
<u>Inversión Real</u>							
Sistema de ventilación	De acuerdo a las dimensiones o sugerencias indicadas por el arquitecto o ingeniero	Unidad	1	N/A	1	Aprox. \$5.000.000	\$ 5.000.000
Materiales para la reestructuración de cocina	De acuerdo a las dimensiones o sugerencias indicadas por el arquitecto o ingeniero	Unidad	1	N/A	1	Aprox. \$3.000.000	\$ 3.000.000
Mesa de trabajo	para el control cocina con las dimensiones y ergonomía requerida para el cargo	Unidad	1	N/A	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Total						\$ 8.250.000	\$ 8.250.000

Recursos con los que Cuenta la Empresa

Samovares	Todo el sistema para funcionar al estilo bufet, calentadores y demás	Unidad	3	N/A	3	\$ 500.000	\$ 1.500.000
Bandejas	Para soportes de alimentos	Unidad	50	N/A	50	\$ 20.000	\$ 1.000.000
Menaje	Platos llanos y hondos, vasos, cubiertos	Unidad	50 C/u	N/A	200	Promedio \$5.000	\$ 1.000.000
Materia prima	Comida requerida para el personal (proteína, carbohidrato, legumbre, vegetales, fruta)	Día	50	N/A	30 días x 50 personas	Promedio \$6.000	\$ 5.400.000
Premios para economía de fichas	Todo lo que indique en la encuesta de acuerdo a los intereses de los colaboradores, los mismos se entregan trimestralmente (Alimentación especial, alojamiento, día de descanso, mejor empleado)	Trimestral	15	N/A	15	Promedio \$60.000	\$ 900.000
Total						\$ 591.000	\$ 9.800.000

Fuente: Diseño propio

Es importante recalcar que los valores son un promedio aproximado de acuerdo a lo que establece el mercado, es importante para ello que el jefe de compras realice la solicitud de cotizaciones a diferentes proveedores y contratar el más apropiado en cuanto a calidad y precio, de igual forma se toma en algunos ítems a 50 personas, ya que se requiere hacer el costeo para todos los colaboradores del hotel y en otros solo para los del área de cocina.

c. Servicios Externos: en este apartado se tomó en cuenta los servicios que la empresa no puede ofrecer directamente ya que no es de su competencia, por lo que se requiere de profesionales y otras empresas especialistas que ofrezcan la solución a las necesidades identificadas en esta investigación, como por ejemplo la aplicación de la Batería de riesgo psicosociales en el 2021 para evidenciar el nivel de riesgo actual que presentan los colaboradores de acuerdo a la intervención realizada y dar cumplimiento a la resolución 2404 de 2019. También las empresas y mano de obra que pueda diseñar e instalar el sistema de ventilación y reestructuración del área de cocina para disminuir el ruido, la temperatura alta, mejorar iluminación y el espacio de trabajo, para este enfoque la inversión final es de \$8.727.803, como se evidencia en la siguiente.

Tabla 13. Inversión Servicios externos

Recursos	Observaciones	Mes /Día/ Unidad	Cantidad	Dedicación	Cant. Total	Costo Unitario	Total Costo
----------	---------------	------------------------	----------	------------	-------------	----------------	-------------

Inversión Real

Especialista en SST	Psicólogo (aplicación de la batería) segunda medición	Día	1	4 horas	50 personas	\$ 20.000	\$ 1.000.000
Ingeniero industrial	para medir tiempos/producción	Mes	1	8 horas	240 horas	\$1.500.000	\$ 1.500.000
Auxiliar Multifuncional de cocina	Como apoyo del área y reemplazo de cada colaborador en el momento de los descansos	Mes	1	8 horas diarias	240 horas	\$ 877.803	\$ 877.803
Diseño e instalación de Sistema de ventilación	Empresa que se dedique al diseño y mano de obra especializada en la instalación del sistema	Mes	3	8 horas	240 horas	Promedio \$950.000	\$ 2.850.000
Arquitecto diseño de cocina	Profesional que identifique la necesidad real y de acuerdo a las dimensiones de la cocina realizar una reestructuración del área, Se paga por el plano	Unidad	1	N/A	N/A	Promedio \$2.000.000	\$ 2.000.000
Convenios educativos	Conseguir con instituciones educativas un porcentaje de descuento para en diferentes carreras técnicas, universitarias o para cursos cortos, en donde el colaborador pague un porcentaje y la empresa lo apoye en otro	Mes	1	N/A	N/A	Promedio \$ 500.000	\$ 500.000
TOTAL						\$5.847.803	\$ 8.727.803

Recursos con los que Cuenta la Empresa

Premios economía de ficha	Cine, bono mercado, otros	Unidad	15	N/A	N/A	Promedio \$30.000	\$ 450.000
TOTAL						\$ 30.000	\$ 450.000

Fuente: Diseño propio

Para el análisis financiero se tuvo en cuenta un aspecto importante y está relacionado con multas y sanciones en las que puede incurrir la empresa, y estas se establecen por un lado en la Resolución 2646 de 2008, la cual indica que el incumplimiento de lo indicado en la norma podrá repercutir a una multa de hasta 500 Salarios mínimos mensuales Legales vigentes (SMMLV) para las empresas, y hasta 1.000 SMMLV para las ARL, además de las relacionadas en el decreto 1072 de 2015 en su capítulo 11 criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de seguridad y salud en el trabajo (Ministerio del Trabajo, 2015) que van desde multas (clasificadas por el tamaño de la organización) hasta el cierre temporal (120 días) o definitivo de la empresa.

Tabla 14. Multas y sanciones

Tamaño de empresa	Número de trabajadores	Activos totales en número de SMMLV	Artículo 13, inciso 2° Ley 1562 (de 1 a 500 SMMLV)	Artículo 30, Ley 1562 (de 1 a 1.000 SMMLV)	Artículo 13, inciso 4o de la Ley 1562 (de 20 a 1.000 SMMLV)
Valor multa en SMMLV					
Microempresa	Hasta 10	< 500 SMMLV	De 1 hasta 5	De 1 hasta 20	De 20 hasta 24

Pequeña empresa	De 11 a 50	501 a < 5.000 SMMLV	De 6 hasta 20	De 21 hasta 50	De 25 hasta 150
Mediana empresa	De 51 a 200	100.000 a 610.000 UVT	De 21 hasta 100	De 51 hasta 100	De 151 hasta 400
Gran empresa	De 201 o más	> 610.000 UVT	De 101 hasta 500	De 101 hasta 1000	De 401 hasta 1000

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2015)

Para el caso del Hotel Andes Plaza, la multa podría redondear entre los 501 hasta los 5000 SMMLV por incumplimiento al SGSST y si ocurre un accidente de trabajo o enfermedad laboral por no realizar actividades de promoción y prevención de los riesgos psicosociales la sanción es mucho mayor, pues no solo es el valor de la multa que debe pagar al estado, se debe sumar la compensación al trabajador o a la familia en caso de que haya pensión permanente parcial, invalidez o la muerte por poner en peligro la vida, integridad y seguridad personal de los trabajadores, hasta muy probablemente por falta de recursos, podría llegarse a una liquidación total de la empresa. Además, por mínima que sean las consecuencias podría llevar a una pérdida de credibilidad o imagen de la empresa en los colaboradores y de los clientes, mal servicio por falta de motivación o porque las condiciones laborales no son las adecuadas para el desarrollo de actividades, así se podría actualmente estar hablando de una multa mínima por incumplimiento de \$439.779.303.

9.1. Costo - beneficio

Aunque inicialmente en el análisis financiero se evidencie que la empresa requiere de un gran esfuerzo económico, los beneficios de la misma se pueden evidenciar a corto plazo de la siguiente forma:

Cumplimiento legal: Evitando sanciones dispuesta en la normatividad mencionada

Económicos: Evitan pérdidas económicas con la prestación de un excelente servicio (pues no hay devoluciones de alimentos preparados y servidos a la mesa), por el no incremento de accidentes de trabajo, enfermedades laborales o ausentismos

Productividad: Si se mejoran las condiciones laborales con las estrategias aquí recomendadas se puede aumentar los picos de producción y ahorrar en Horas extras de trabajo

Talento Humano: se mejora la imagen del hotel con los índices de satisfacción al cliente interno y externo ya que se encuentra personal concentrado y motivado, que maneja las relaciones interpersonales y un estilo de liderazgo que influye positivamente en la manera de trabajar, además de personal que maneja los niveles de presión y síntomas del estrés pues estará capacitados hacia el conocimiento y control del mismo, colaboradores sanos que manejan adecuadamente la carga laboral, mental y emocional, que están recompensados adecuadamente, en ultimas se procurará por un bienestar integral del equipo de trabajo del proceso de alimentos y bebidas

Es importante tener en cuenta que los costos estimados por accidente o enfermedad laboral son demasiados, desde la atención de emergencias por primeros auxilios, servicios médicos, hospitalización, cirugía, prótesis hasta la rehabilitación o incapacidad temporal, permanente parcial, pensión por invalidez o sobreviviente, o incluso auxilios funerarios, que solo los servicios asistenciales podría oscilar entre unos \$500.000 hasta \$50.000.000 o más dependiendo de la gravedad de los mismos y el salario que devengue la persona, más las multas sanciones o cierre de la empresa, mientras que la inversión sería de tan solo \$18.795.606

10. Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones:

Tomando como base los resultados obtenidos en esta investigación, es posible concluir que:

El informe de la Batería de riesgos psicosociales aplicada en febrero de 2020 indica que existe un riesgo alto de estrés generalizando en todo el personal de proceso de alimentos y bebidas, pero en la aplicación y análisis de los diferentes instrumentos desarrollados en esta investigación para identificar el foco del riesgo, se evidencia una diferencia notable entre el área de Restaurante y Cocina, que aunque pertenecen a un mismo proceso, la percepción de riesgo es en mayor proporción en el personal de cocina, encontrándose que las dimensiones de Características del Liderazgo, Carga Laboral Cuantitativa y Demandas ambientales y del esfuerzo físico son factores de Riesgos Psicosociales predominante y por lo tanto requieren estrategias de intervención. Así que de acuerdo a cada factor se planteó una propuesta de intervención

específica, que abarcara la problemática identificada, para Características Del Liderazgo, “Plan Sombra y Economía de fichas” las cuales ayudan a aumentar la motivación del personal con puntos canjeables que aportan al mejoramiento del desempeño y aumento de la productividad, desde un acompañamiento de un experto en su entrenamiento, para Carga Laboral Cuantitativa, se diseñó el “Estudio de tiempos y movimientos e Implementación de un Auxiliar multifuncional” los cuales aportan a estandarizar los procesos desde los tiempo de productividad por tarea a desarrollar, y para Demandas ambientales y del esfuerzo físico, una “Redistribución de áreas de cocina y Almuerzo de personal estilo bufet”, espacios requeridos para prevenir cualquier tipo de accidente laboral, mejorar los espacios de movimiento y ambiente agradable.

En el desarrollo de la investigación se evidencia cambios notablemente positivos en cuanto a la percepción que tiene el personal del liderazgo de la empresa, ya que en el transcurso de 2019 y 2020 hubo una reingeniería en los procesos del hotel, centralizado en nuevos integrantes de la alta gerencia, pasando de pensamiento autocrático a participativo, lo cual hace que el trabajo del personal sea en un ambiente o clima laboral más ameno, donde pueden expresar sus ideas o inconformidades sin temor al rechazo o señalamiento, lo cual es identificado en el discurso de los grupos focales, y era uno de los riesgos psicosociales encontrados en el informe de la batería, pero en la aplicación de los instrumentos y análisis de los mismos ya no son evidenciados, por ende pasó de ser un factor de riesgo a un factor protector para los colaboradores.

En esta investigación se diseñó un plan estratégico que permitirá fortalecer la intervención de los Factores de riesgo psicosociales asociados al estrés en el personal del área de Alimentos y Bebidas del Hotel Andes Plaza Bogotá, aplicando la metodología planteada inicialmente, el plan se creó con base en los resultados obtenidos de las encuestas e instrumentos propios y permitió hacer un análisis exhaustivo de los factores que podrían estar causando estrés, dicho plan contiene finalmente estrategias que responden a las necesidades propias del área; estrategias que se desarrollaron teniendo en cuenta el contenido y contexto de la organización y se plantean de acuerdo a los factores que puntuaron más alto, sin embargo, no se pueden dejar de lado los otros factores que no tuvieron relevancia, por lo que deben ser tomados en cuenta e incluidos en los programas o estudios adicionales que se lleven a cabo tanto en el hotel como en otras áreas y sectores.

Se caracterizaron las acciones actuales enmarcadas en el SGSST del Hotel Andes Plaza que aportan en la mitigación del riesgo psicosocial en los trabajadores del área de alimentos y bebidas y se determinó la importancia de que el plan estratégico de la empresa esté alineado con los objetivos del sistema de seguridad y salud en el trabajo como estrategia para la valoración de peligros e identificación de riesgos asociados al tema psicosocial, se evidenció además que la empresa no contaba con un sistema de vigilancia epidemiológica, pero que tiene un interés alto en cumplir con las guías y programas legalmente vigentes. Se determinó que las acciones encaminadas a minimizar el riesgo psicosocial deben iniciar o estar planteadas desde este sistema.

Esta investigación de acuerdo a su contenido y con las estrategias planteadas será una herramienta que aporta al estudio de los factores de riesgo psicosocial y su contenido, permitirá en el sector económico de alimentos y bebidas en general tener bases para tomar medidas ante situaciones que se presentan a diario en cocinas, restaurantes, bares, y demás, dando respuesta a temas de carga laboral, motivación, accidentes de trabajo, rotación de personal y estrés en cuanto se puedan identificar los riesgos puntuales a los cuales están expuestos los colaboradores e implementar las estrategias descritas.

Dentro del análisis costo beneficio se encuentra que la inversión que debe hacer la empresa para el desarrollo de las estrategias planteadas y un notorio cambio o prevención del riesgo psicosocial es de \$18.795.606, con mayor inversión en la infraestructura y el sistema de ventilación en la cocina, para mejorar la temperatura, pero si no se realiza, a futuro puede exponerse a pagar un monto de alrededor de 340 millones de pesos.

Es importante también mencionar que, en el proceso de alimentos y bebidas, especialmente el área de cocina siempre va a estar expuestos al riesgo psicosocial, sobre todo las dimensiones de Carga Laboral Cuantitativa y Demandas ambientales y del esfuerzo físico, ya que la actividad realizada es de constante movimiento, pues en el hotel, o si se generaliza a cualquier otro del sector económico o restaurante, el trabajo depende de los comensales o clientes que atienden, en el caso del Andes Plaza es bastante alto, entre eventos, room service, atención a la mesa de huéspedes y empleados, el servicio debe ser rápido, de calidad, de inocuidad en los alimentos, de atención, concentración, en últimas, de trabajo bajo presión, con pocos tiempos de descanso, por ende, siempre debe focalizarse las empresas y los responsables de SST en la

prevención y promoción del riesgo psicosocial para que el personal le de manejo al estrés que siempre van a tener, y que éste se mantenga en un eustrés y no en distrés, con ello las estrategias de intervención desarrollada para cada caso en particular son indispensables para evitar a futuro cualquier enfermedad laboral o accidente de trabajo, proveniente del estrés mal manejado .

10.2. Recomendaciones:

Realizar reuniones con los jefes inmediatos en donde se tenga la oportunidad de exponer las situaciones y los pensamientos presentes en los equipos de trabajo y así llegar a acuerdos sobre las posibles dificultades que pueden llegar a existir en su relación laboral, tomando acciones de mejora en las mismas que desencadenen una sensación de bienestar a nivel de los trabajadores.

Realizar actividades de fortalecimiento de su rol como líderes de procesos (liderazgo efectivo, inteligencia emocional), donde se aborden competencias como planificación, asignación del trabajo, solución de problemas, comunicación, relaciones interpersonales.

Crear un programa de fortalecimiento de relaciones sociales en el trabajo, en donde se incentive la calidad de las interacciones entre compañeros, el apoyo social, el trabajo en equipo, la cohesión de grupo y los valores corporativos que vayan direccionadas a las relaciones sociales en el trabajo.

Fortalecer el programa de bienestar, hacia actividades de integración, que incentiven la cohesión, la unión y el trabajo en equipo.

En caso en que el ritmo y la forma de trabajar no puedan ser controladas por los trabajadores, se deben generar pautas de acoplamiento ante el ritmo de trabajo existente. Este lineamiento se puede manejar desde gestión humana en su proceso de bienestar.

Entrenamiento en el reconocimiento, control y expresión de las emociones a partir de talleres de sensibilización.

Revisar y Socializar claramente con los trabajadores las responsabilidades inherentes a cada cargo y establecer los indicadores con los que se evalúa la gestión.

Se recomienda establecer un proceso de Digitalización de comandas, ya que se evidenció en la observación directa que el personal pierde tiempo en transcribir en papeles (que posiblemente se les puede perder) las ordenes o pedidos de los comensales, además mientras lo pasan a sistema Zeus, imprimen el papel del servicio y lo pasan a cocina para la ejecución del plato, no solo genera un descaste físico sino económico en el tema de papelería y contacto para la propagación del virus Covid 19, mientras que si se digitaliza la operación, desde el mismo instante en que el cliente ordena su pedido, cocina ya tiene conocimiento de lo que debe preparar a través de una pantalla en el área.

Para las actividades de bienestar y motivación del personal, se recomienda que la empresa gestione convenios con instituciones educativas, para que los colaboradores tengan la oportunidad de estudiar algún curso, o carrera que tenga que ver con sus funciones y que al mismo tiempo le permita adquirir mayor competencias laborales y profesionales para tener la posibilidad de ascensos. Para este campo, también se recomienda disponer de un espacio para distracción y descanso de los colaboradores, que tengan en la medida de lo posible, juegos de mesa, y muebles confortables.

11. Bibliografía

- a Organización Iberoamericana de Seguridad Social OISS. (2013). *Segunda Encuesta Nacional de condiciones de seguridad y salud en el trabajo en el sistema general de riesgos*. Bogotá. D.C.: GRAFIQ EDITORES S.A.S.
- Agencia Europea para la SST. (2010). *Promoción de la salud en el trabajo para los trabajadores*. Bilbao: Fact 94.
- Agencia Europea para la SST. (2013). *Promoción de la salud en el trabajo para los trabajadores*. Bilbao: Fact 94.
- Agencia Europea para la SST. (2019). *Promoción de la salud en el trabajo para los trabajadores*. Bilbao: Fact 94.
- ALAMOC. (2018). Burrhus Frederic Skinner (mar.1904-ago.1990). *Cognición y Comportamiento, Edición 001*, 04-05 .
- Barrios, J. A., García, M. R., Ruiz, I., & Arce, A. (2006). El estrés como respuesta. *Redalyc.org*, 1-13.
- Bernardo M. de Souza H. Pinzón J. & Kawamura E. (junio de 2015). Salud mental relacionada con el trabajo: desafíos para las políticas públicas. doi :10.11144/Javeriana.upsy14-5.smrt.
- Blanco, D. (20 de Septiembre de 2013). *Cómo conservar el talento humano en las empresas de hoy*. Obtenido de <https://www.infobae.com/2013/09/20/1510319-como-conservar-el-talento-humano-las-empresas-hoy/>
- Boccardo G. Ruiz C. Cornejo R. Bustamante A. Martín A. & Becker I. (Marzo de 2018). Caracterización de riesgos psicosociales en Trabajadoras de Casa Particular. Chile.
- Borrego, P. (2017). Estrés. Parte 2: Sufro estrés ¿es un trastorno? Tipos de estrés. *Psicodifusión*.
- Cabarcas Franco, O. M., & Rosales Barreto, C. I. (2003). *Influencia de un programa de económica de fichas sobre el incremento del desempeño laboral en una droguería de Cartagena*. Obtenido de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0007109.pdf>
- Camara de Comercio de Bogotá. (2020). *observatorio de la región*. Obtenido de Mercado laboral: <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Mercado-laboral>
- Cruz, J. M.-A.-D. (2017). Modelo Demandas-Control-Apoyo social en el estudio del estrés laboral en el Perú. *Rev Med Hered.*, 28:281-282.
- Delgado, M. A. (2018). *Estrés Laboral*. España: Sociedad Española de Salud y Seguridad en el trabajo.
- Díaz F. & Rentería E. (junio de 2017). De la seguridad al riesgo psicosocial en el trabajo en la legislación colombiana de salud ocupacional. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/sociojuridicos/a.4981>.

- Diaz Sarmiento, C., Lopez Lambraño, M., & Roncallo Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clio América*, Vol. 11, No 22.
- Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. (2018). *FACTORES PSICOSOCIALES Y DE ORGANIZACION*. OIT: Capitulo 34.
- Fernández, J. M., & Calderón, G. (2017). Modelo Demandas-Control-Apoyo social en el estudio de estres laboral en el Peru. *Rev Med Hered*, 281-282.
- Fonseca, M. E. (2017). *ELABORACIÓN DE UN TALLER DE PAUSAS ACTIVAS, PARA DISMINUIR EL ESTRÉS LABORAL EN LA EMPRESA TECOBIL S.A, UBICADA EN EL SECTOR LA Y, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO - 2017*. Quito.
- Galán Cuevas, S., & Camacho Gutierrez, E. J. (2012). *Estrés y salud: Investigación básica y aplicada*. Mexico: Manual Moderno.
- Gomez Velez, D. (2014). Los Factores de Riesgo Laborales: Un Problema Latente en la Empresa. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 3-4.
- Gonzalez Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman, J. P. (2017). *Los millennials en Colombia, una aproximacion a su perfil y caractarerización organizacional*. Obtenido de ResearchGate: Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/323355312_Los_Millennials_en_Colombia_Un
- Guerrero, M. O. (07 de 2019). Salud y seguridad en el trabajo, compromiso de todos. *Ser saludables*.
- Huamanñahui, A., & Alafaro, K. (2016). *Influencia de las condiciones ergonómicas en la prevención del estrés laboral en los trabajadores administrativos de la gerencia regional de transportes y comunicaciones de Arequipa*. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3776>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2015). *Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo*. España .
- Jaimés Pérez, C. F. (2019). *DESEMPEÑO LABORAL DE LA GENERACIÓN MILLENNIAL, REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA*. Bogotá, Colombia: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.
- Kindruk, I. (Mayo de 2016). La enfermedad del siglo XXI: el estrés y los riesgos psicosociales- El caso de la empresa DLS. Buenos Aires, Victoria: Universidad de San Andres.
- La Seguridad Industrial: Fundamentos y Aplicaciones. (2018). *Estrategia Argentina de Salud y Seguridad en el Trabajo (EASyST), Factores de riesgo psicosocial en el trabajo en Argentina*. Recuperado de http://www.ffii.es/publicaciones/libro_seguridad_industrial/LSI.pdf: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio - MITYC.

- Landivar Cedeño, L., Mesias Moreta, M., Guaman Chavez, R. E., & Ramirez Carillo, V. O. (2020). Relación Entre los Factores de Riesgo Psicosocial Intra y Extralaboral con el Aparecimiento del Estrés en los Trabajadores. *Revista internacional Tecnológica Docente 2.0, Vol 9*, <https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/87/284>.
- Lopez lemos, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la Calidad, Método para la mejora continua y la solución de los problemas*. Madrid: Fundación Comfemetal.
- López, B. S. (2019). Cálculo del número de observaciones. *Ingeniería Industrial*.
- López, B. S. (2019). Suplementos del Estudio de tiempos. *Ingeniería Industrial*.
- López, B. S. (2019). Valoración del ritmo de trabajo . *Ingeniería Industrial*.
- Martín, A. F. (20 de 04 de 2020). Hans Selye y el estrés, la enfermedad del siglo XX.
- Martínez A, A. F. (20 de 04 de 2020). Hans Selye y el estrés, la enfermedad del siglo XX. *El diario de salud*.
- Martinez Garcia, V. A., Martinez Gonzalez, J. V., & Garcia Valerio, A. (2017). Estrategias para el control del estrés empresarial. Un estudio longitudinal en una empresa mediana. *Horizonte Sanitario*, 38-45.
- Merino, O. (2013). Guía para la prevención del estrés en la empresa. *Fremap*, 61, 2-94.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (5 de Marzo de 2020). *Noticias de turismo*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/inversion-en-hoteles-y-restaurantes-crecio-85-7>
- Ministerio de Industria y Energía. (2018). *La Seguridad Industrial: Fundamentos y Aplicaciones*. http://www.ffii.es/publicaciones/libro_seguridad_industrial/LSI.pdf.: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio - MITYC.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2012-2021). *Plan Decenal de Salud Pública* .
- Ministerio de Salud y Protección social y Organización Panamericana de Salud. (15 de julio de 2014). *Politica Nacional de Salud Mental para Colombia*.
- Ministerio de trabajo. (2016). *Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral*. Bogotá: Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas - JAVEGRAF.
- Ministerio de Trabajo. (2019). *Bienestar y salud mental: un compromiso de MinTrabajo y el Sector Público*. Bogotá: Extraído de: <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/julio/bienestar-y-salud-mental-un-compromiso-de-mintrabajo-y-el-sector-publico>.
- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. (2019). *Guía, Riesgos Psicosociales*. España: Fundacion Estatal para la prevension de Riesgos Laborales.

- Ministerio del Trabajo. (2015). Decreto 1072. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- Moreno, A. (2018). Estrés en el trabajo, la epidemia del siglo XXI. *FORBES*.
- Naranjo Pereira, M. (2009). Una Revisión Teórica Sobre El Estrés Y Algunos Aspectos Relevantes De Éste En El Ambito Educativo. *Educación*, 171-190.
- News, B. (9 de Octubre de 2016). Qué es el "karoshi", la muerte por exceso de trabajo que en Japón es un problema de salud pública. .
- OIT. (2016). *Boletín Internacional De Investigación Sindical - Riesgos psicosociales, estrés y violencia en el mundo del trabajo*. Ginebra: Vol. 8 núm 1 - 2.
- OIT. (2016). Estrés En El Trabajo: Un reto colectivo. *Novena Reunión del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo. Serie seguridad, higiene y medicina del trabajo*. Ginebra.
- OIT. (2016). *Estrés En El Trabajo: Un Reto Colectivo*. Día Mundial De La Seguridad Y La Salud En El Trabajo.
- OIT-OMS. (1984). Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. . *Novena Reunión del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo. Serie seguridad, higiene y medicina del trabajo*. Ginebra.
- OMS. (2017). *Salud mental*. Extraído de https://www.who.int/topics/mental_health/es/.
- OMS. (2018). *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta*. Extraído de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>: Centro de Prensa.
- Organización Iberoamericana de seguridad social. (2017). Estrategia Iberoamericana de Seguridad y Salud en el Trabajo: políticas públicas para un trabajo decente. *Medicina y Seguridad del Trabajo versión On-line ISSN 1989-7790 versión impresa ISSN 0465-546X*, Med. segur. trab. vol.63 no.246 Madrid.
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). ESTRÉS EN EL TRABAJO: Un reto colectivo. *Novena Reunión del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo. Serie seguridad, higiene y medicina del trabajo*. Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Preparando el futuro del trabajo que queremos en las Americas a través del dialogo social*. 19a Reunión Regional Americana Panamá.
- Organizacion Mundial de la Salud. (2010). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelos de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Ginebra.
- Organizacion Mundial de la Salud. (2018). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelos de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Ginebra.
- Organización Mundial de la Salud. (2018). La política pública de seguridad y salud en el trabajo: el caso colombiano. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, vol. 17, núm. 35, 2018.

- Organización Mundial de la Salud. (2018). La política pública de seguridad y salud en el trabajo: el caso colombiano. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 17(35).
- Peñañiel, D. E. (2015). *Estudio de las condiciones ambientales de trabajo y el confort térmico de la Empresa de Alimentos Pronaca S.A.* Guayaquil – Ecuador.
- Pérez M. (2017). Diferencias en los riesgos psicosociales entre seis grupos ocupacionales colombianos. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Restrepo, P. L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *AGLALA ISSN 2215-7360* , 34-70 .
- Rodríguez Carvajal, R. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y seguridad del trabajo*, 72-88.
- Rodríguez Carvajal, R., & De Rivas Hermosilla, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y seguridad del trabajo*, 72-88.
- Rodríguez, A. M. (Agosto de 2016). Caracterización de los riesgos psicosociales en el Instituto Financiero de Casanare. Villavicencio, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Rosario Hernandez, Hernesto; et al. (2014). La salud cardiovascular y su relación con los factores de riesgo psicosociales en una muestra de personas empleadas en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 98-116.
- Saldaña C. Bustos R. Barajas A. & Ibarra G. (2019). Liderazgo y riesgo psicosocial en instituciones de educación superior en México. Mexico: Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051015>.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* . McGraw-Hill Interamericana.
- Solis, M. S. (Abril de 2019). Incidencia Del Estrés Laboral En La Salud Mental En Un Docente . Babahoyo: Universidad Técnica De Babahoyo.
- Stepanian, A. O. (enero de 2016). Síntomas, niveles de estrés y estrategias de afrontamiento en una muestra de estudiantes masculinos y femeninos de una institución de educación superior militar. *Tesis de maestría*, 1-13. Bogotá.
- Suasnavas P. & Mora L. (julio de 2019). Evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo, mediante metodología FPSICO 4.0, para los trabajadores de una empresa de construcción en Guayaquil – Ecuador y proponer un plan de medidas correctivas y preventivas. Guayaquil, Ecuador: Universidad Internacional SEK.
- Tituaña Catota, V. E. (2018). Elaboración Y Socialización De Un Plan De Capacitación Para Mitigar El Estrés Laboral En El Personal De La Empresa Restaurante Napoles. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Cordillera.
- UGT. (2015). Riesgos Relacionados Con La Psicología - Factores psicosociales. *Portal de los Riesgos Laborales de los trabajadores de la enseñanza*, Extraído de

<https://riesgoslaborales.saludlaboral.org/portal-preventivo/riesgos-laborales/riesgos-relacionados-con-la-psicosociologia/factores-psicosociales/>.

UGT. (2018). *Observatorio de Riesgo psicosocial*. Obtenido de Guía, Buenas prácticas sindicales en evaluación de riesgos psicosociales. España: Secretaria de salud laboral dela UGT Cec.

UGT, S. d. (2016). *Analisis multisectorial sobre la incidencia de los riesgos psicosociales en los trabajadores*. España: Blanca Impresores S.L. 95 319 11 02.

Vidal V., V. V. (2018). Estudio del estrés laboral en las pymes en la provincia de Zaragoza. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.

Zanafria D. & Silva K. (2019). Programa de pausas activas para disminuir el estrés en los colaboradores del local Menestras del Negro, Quicentro Norte, ocasionado por las jornadas de trabajo, en el periodo abril 2019- septiembre 2019. Quito, ECUADOR: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.