

Propuesta de intervención de riesgo psicosocial para un centro de servicios compartidos en
Medellín

Claudia Liliana Rincón Arguello

Diana Rocío Rojas Rojas

Asesora:

Luz Marleny Moncada Rodríguez

Especialista en Salud Ocupacional, en gerencia en mercadeo y estrategia en ventas

Máster en Sistemas Integrados de gestión

Auditor Líder en HSEQ

Especialización en gerencia de la seguridad y salud en el trabajo

Dirección de posgrados

Universidad ECCI

Bogotá, D.C, Julio, 2019

Propuesta de intervención de riesgo psicosocial para un centro de servicios compartidos en
Medellín

Claudia Liliana Rincón Arguello Cod. 80241

Diana Rocío Rojas Rojas Cod. 78674

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en gerencia de la seguridad y salud en el
trabajo

Especialización en gerencia de la seguridad y salud en el trabajo

Dirección de posgrados

Universidad ECCI, Bogotá D.C

Julio, 2019

Nota de aceptación:

Firma de jurados:

Tabla de contenido

Introducción	9
Resumen	11
1. Problema de investigación	13
1.1 Descripción del problema	13
1.2. Formulación del problema	14
2. Objetivos	17
2.1. Objetivo General.....	17
2.2. Objetivos Específicos	17
3. Justificación y delimitación	18
3.1. Justificación	18
3.2. Delimitación (Espacio / Tiempo)	21
3.3. Limitaciones (Espacio, legal, tiempo, económico).....	22
4. Marcos de referencia	24
4.1. Estado del Arte.....	24
Documentación Nacional	24
Documentación Internacional	35
Importancia de los aportes anteriores para la investigación:	39
4.2. Marco Teórico.....	40
Referencias Nacionales	40
Referencias Internacionales:	50
4.3. Marco Legal.....	56
Normativas Nacionales.....	56
5. Marco metodológico.....	64
5.1. Paradigma	64
5.2. Método	65
5.3. Tipo de investigación	69
5.4. Fases del Estudio	69
5.4.1. Fuentes primarias	70
5.4.2. Fuentes secundarias	72

5.4.3. Recolección de la información	73
6. Resultados / Propuesta de solución	76
6.1. Diagnóstico.....	76
6.1.1. Requisitos mínimos Resolución 1111	76
6.1.2. Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos	76
6.1.3. Estadística de ausentismo e informe exámenes médicos periódicos	77
6.1.4. Aplicación de la encuesta de riesgo psicosocial	78
6.2. Investigación	79
6.3. Análisis de resultados.....	80
6.4. Propuesta	84
7. Análisis financiero (Costo- Beneficio)	88
8. Conclusiones y Recomendaciones	89
8.1. Conclusiones.....	89
8.2. Recomendaciones.....	90
9. Referencias.....	92
10. Anexos.....	99

Lista de Tablas

Tabla 1. Principales causas que generan estrés en la población encuestada.....	18
Tabla 2. Resultados del Dominio demandas del trabajo.....	26
Tabla 3. Resultados de la evaluación de factores intralaborales, extralaborales y de estrés	33
Tabla 4. Prevalencia de exposición a algunas características relacionadas con el riesgo psicosocial.....	41
Tabla 5. Metodología para aplicar según el ciclo PHVA.	66
Tabla 6. Escala para la valoración del coeficiente de confiabilidad.	79
Tabla 7. Manejo de la intervención de acuerdo a los niveles de riesgo.	71
Tabla 8. Descripción de Cantidad y tipos de casos recibidos por el Comité de convivencia, COPASST y área de talento humano.....	73
Tabla 9. Resultados con respecto al factor intralaboral con sus respectivas dimensiones.....	80
Tabla 10. Consideración de dominios con énfasis prioritario a intervención.....	81
Tabla 11. Comparación de los resultados de acuerdo a los cargos	82
Tabla 12. Propuesta de Intervención.....	84
Tabla 13. Análisis Financiero	88

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Diagrama de Gantt	669
---	-----

Lista de Anexos

Anexo A. Definiciones de las dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo.	99
Anexo B. Diagnóstico implementación Sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo de acuerdo a la resolución 1111.	104
Anexo C. Resultados consolidados de factores intralaborales.....	105
Anexo D. Consolidado de factores intralaborales líderes (Gerentes, coordinadores y supervisores).	106
Anexo E. Consolidado de factores intralaborales analistas.....	107
Anexo F. Consolidado de factores intralaborales auxiliares.....	108
Anexo G. Informe de resultados de la aplicación de cuestionarios de la batería para el riesgo psicosocial y el estrés del Centro de Servicios Compartidos en Medellín.....	109
Anexo H. Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos, clasificación psicosocial.	129

Introducción

La salud laboral ha tenido existencia desde el momento en que la salud integral del ser humano se ve afectada por las condiciones laborales, debido al acelerado proceso de adaptación que exige ajustarse a los diversos cambios que día a día surgen a nivel laboral: como el tipo de trabajo y las formas de contratación, aumentando indirectamente la presión laboral en un mundo cambiante, competitivo y exigente en cuanto a efectividad y rapidez, donde solo tiene relevancia los resultados, dejando al descubierto una problemática que se está generando en la actualidad en el desarrollo productivo de la población laboral, y es el incremento del ausentismo por el desarrollo de enfermedades asociadas al estrés y aumento de rotación de personal, que suelen ser elementos que evidencian la presencia de riesgo psicosocial, el cual se presenta en diferentes tipos de negocio como es el caso de los Centros de Servicios Compartidos, que al tener grandes demandas de trabajo administrativo sin una clara limitación de funciones y poca flexibilidad de operación, tienden a convertirse en presiones que con el tiempo comprometen la productividad de la empresa y por ende la salud de los trabajadores.

Por lo anterior, se requiere la implementación y ejecución de planes y programas para minimizar los factores agravantes que afectan al trabajador, debido a la importancia de la prevención y manejo de los mismos, pero para hacerlo se requiere tener al alcance los datos de medición del riesgo psicosocial a nivel intralaboral amparados por la normativa legal vigente, donde se puede establecer con claridad cuáles son los factores de riesgo más significativos para el personal en general y la Compañía, con el objetivo de proponer posibles recomendaciones pertinentes como una oportunidad de crecimiento productivo en las diversas áreas a contemplar, contando con las condiciones propias de cada cargo y teniendo en cuenta durante el desarrollo

metodológico el ciclo de mejora continua PHVA en las diferentes fases de ejecución, con el propósito de ajustar la propuesta a la limitante de tiempo, con la que se cuenta durante la operación de un Centro de Servicios Compartidos, debido a que en gran medida los ingresos de esta clase de negocios dependen de la oportunidad con la que se desarrolle su operación y preste el servicio a sus clientes. Adicionalmente, los resultados de este estudio pretenden demostrar al Comité ejecutivo la importancia que tiene la gestión del riesgo psicosocial en esta clase de negocios que hasta el momento ha sido ignorada, ya que tradicionalmente solo se ha asociado el trabajo administrativo al riesgo ergonómico, olvidando que el bienestar psicológico y emocional del trabajador es tan importante como el físico, ya que al haber un desequilibrio puede desencadenar en ausentismos o enfermedades laborales en el largo mediano o largo plazo.

Resumen

El objetivo de esta investigación fue establecer el nivel de riesgo psicosocial, más específicamente de carácter intralaboral y su respectivo impacto en el clima laboral de un Centro de Servicios Compartidos en la ciudad de Medellín. Por lo cual como **metodología** se procedió con la aplicación de la batería avalada por el Ministerio de Protección Social, y siguiendo el debido proceso para cumplir todos los requisitos estipulados en la Resolución 2646 (2008).

La encuesta contó con la participación de 535 personas vinculadas directamente con el Centro de Servicios Compartidos en Medellín, que tienen una antigüedad superior a 6 meses. **Los resultados** obtenidos demuestran que el 46.20% de los participantes; es decir 247 personas, están clasificadas en un nivel de riesgo: medio, alto o muy alto, por uno o varios factores psicosociales de tipo intralaboral.

Dentro de los dominios con un nivel de riesgo más alto están: Exigencia de tipo mental, Características del liderazgo, Coherencia del rol, Oportunidad de desarrollo de habilidades y competencias; en las cuales se debe focalizar la propuesta de intervención debido al vínculo que se genera con el estrés, por lo cual requieren la implementación de programas prioritarios que estén incluidos dentro de un sistema de vigilancia epidemiológico que contemplen una estrategia sostenible en el tiempo que incluya al personal de todas las áreas y cargos, con sus respectivos indicadores de gestión para monitorear el proceso de mejora del riesgo psicosocial e implementar oportunamente los correctivos pertinentes, para asegurar un ambiente saludable y seguro para los trabajadores del Centro del Servicios Compartidos en Medellín.

Palabras Clave: Centro de Servicios Compartidos, Riesgo psicosocial, condiciones intralaborales, estrés, salud, dominio, dimensión

Abstract

The objective of this investigation was establishing the level of psychosocial risk, focusing more on those related to intra-labor domain and its respective impact on the work climate of a shared Services Center located in Medellín city. Therefore, as a **methodology** was proceeded with the application of the battery endorsed by the social protection ministry and following due process to comply with all the requirements stipulated according to the resolution 2646 from 2008.

The survey had 535 participants, people directly linked to the shared services center in Medellín and who have more than 6 months of experience. **The results** obtained showed that 46.20% of the participants, that is, 247 people, are classified in a level of risk: medium, high, and very high by one or various psychosocial factors of intralaboral type.

Among the domains with higher risk levels are: Demand mental type, leadership characteristics, role coherence, development opportunity and the usage of skills and abilities; in which the intervention proposal should be focused due to the link that is generated with stress responses, for which they require the implementation of priority programs that are included in a epidemiological surveillance system that include a sustainable strategy over time that includes personnel from all areas and positions, with their respective management indicators to monitor the improvement process on the psychosocial risk and timely implement the pertinent corrective measures, to ensure a healthy and safe environment for workers in the shared Services Center in Medellín.

Keywords: Shared services center, Psychosocial risk, Intra-labor conditions, stress, health, domain, dimension

1. Problema de investigación

1.1 Descripción del problema

Hoy en día, las Compañías están buscando permanentemente como optimizar sus procesos para disminuir sus costos y por ende ser más competitivas; por lo cual la implementación de la operación por medio de un Centro de Servicios Compartidos se ha convertido en una estrategia exitosa, la cual permite identificar los procesos más susceptibles de ser estandarizados para diferentes unidades de negocio y así eliminar la duplicidad de procesos generando más productividad gracias a la mejora en calidad y tiempo en la ejecución de actividades transaccionales.

Aunque los beneficios de los Centros de Servicios Compartidos son interesantes administrativamente, y se han convertido en una importante fuente de vinculación laboral, se debe tener en cuenta que para las personas el trabajo es un elemento esencial de su desarrollo individual e interacción social, por medio del cual se relacionan para satisfacer sus necesidades y crecimiento de sí mismos, debido a que en el entorno laboral; las personas interactúan con múltiples factores inherentes a su labor que ejercen un impacto favorable o desfavorable, por esta razón la actividad laboral puede convertirse en un medio de bienestar como de enfermedad, tanto para la persona, la Compañía y su entorno en general.

Debido a lo anterior, el presente estudio analizará las diferentes condiciones de trabajo que impactan a las personas que laboran en un Centro de Servicios Compartidos en la ciudad de Medellín, relacionadas con el riesgo psicosocial, más específicamente con los factores intralaborales, debido a las 20 inquietudes relacionadas con el tema que se han recibido del personal por medio del área de recursos humanos (8), el COPASST (5) y Comité de convivencia

(7), que incluyen dimensiones como: altas demandas del trabajo, tipo de liderazgo, jornadas laborales (turnos), remuneración versus carga laboral, pocas oportunidades de crecimiento profesional, entre otros.

Adicionalmente, dentro de los resultados de la evaluación inicial del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SGSST), definida por la Resolución 312 de 2019, se evidenció que uno de los riesgos más representativos en el Centro de Servicios Compartidos era el riesgo psicosocial; por lo cual, para definir una adecuada medida de control se debía realizar la encuesta respectiva como lo establece la Resolución 2646 de 2008, con el fin de detectar con claridad y precisión las dimensiones prioritarias a trabajar frente a este riesgo, para así poder construir una estrategia que ayude a mitigar y prevenir efectivamente el riesgo psicosocial.

1.2. Formulación del problema

La población que labora en el Centro de Servicios Compartidos de Medellín, tiene características que son importantes considerar para efectuar el análisis de riesgo psicosocial, como por ejemplo, según la información sociodemográfica con la que se cuenta: en el año vigente el 60,6% de los empleados se encuentran entre los 26 y 35 años, de los cuales el 23,7% están actualmente terminando una profesión; tecnología o formación técnica, y el 60,1% son recién egresados con la necesidad de adquirir experiencia profesional. Adicionalmente, teniendo en cuenta la escala de mínimos de remuneración a 2018 constituida por la Red de Comunidades de graduados de Antioquia REP (2018), los niveles salariales para la mayoría de la población total, es decir; 564 empleados (analistas y auxiliares), se encuentran dentro del promedio del mercado.

Sin embargo, existen situaciones que están generando inconformismo entre el personal, debido a la falta de una descripción de cargos donde se limite el alcance de los roles y la inexistencia de un plan de desarrollo profesional, teniendo en cuenta que la posibilidad de ascenso es muy limitada debido a que la estructura organizacional es plana, ya que solo existen 5 niveles en el organigrama: auxiliar, analista, supervisor, coordinador y gerente.

Una de las situaciones que más ha generado malestar en el clima laboral del Centro de Servicios compartidos, ha sido la falta de transparencia cuando se presentan oportunidades de crecimiento profesional, porque las personas ascienden sin tener el perfil requerido (conocimientos y experiencia) para asumir el cargo, sino por la preferencia de relacionamiento que tenga el líder con el trabajador; lo cual hace que el equipo que debe liderar la persona que es ascendida, muestre inconformismo perjudicando su productividad y por ende la calidad en la prestación del servicio, a esa situación se suma el hecho que las personas que concursan y reúnen los requisitos solicitan explicación de lo sucedido en el proceso para la vacante y quedan señaladas como conflictivas, teniendo que ser tolerantes a la frustración y continuar asumiendo responsabilidades fuera del alcance del cargo que desempeña, sin ninguna remuneración extra.

Por lo anterior, se identificó la necesidad de analizar en detalle el riesgo psicosocial en el Centro de Servicios, debido al potencial que tiene de producir estrés ocupacional, el cual puede generar una enfermedad de tipo laboral.

El desarrollo económico, el progreso técnico, el incremento de la productividad y la estabilidad social, no sólo dependen de los diferentes medios de producción, sino también de las condiciones de trabajo y de vida, así como del nivel de salud y de bienestar del trabajador y sus familias. Este reconocimiento implica una acción preventiva global, no sólo de los riesgos que tradicionalmente ha atendido la salud ocupacional, sino de los

factores de riesgo que tiene una implicación psicológica directamente relacionada con las empresas, y que implican una alta influencia sobre el bienestar físico y mental de los trabajadores. (Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, 1984, p.5)

En consecuencia, surge el siguiente cuestionamiento para la elaboración de la presente investigación. ¿Cuáles serían las principales estrategias para diseñar una propuesta de intervención que mitigue y prevenga el riesgo psicosocial intralaboral identificado en el Centro de Servicios Compartidos en Medellín, durante el año 2019?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Construir la propuesta para el programa de intervención de riesgo psicosocial con el fin de prevenir y mitigar dicho riesgo en un Centro de Servicios Compartidos en Medellín, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta de riesgo psicosocial.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico para establecer el nivel de riesgo psicosocial del Centro de Servicios Compartidos en Medellín, donde se incluya diferentes fuentes de información incluidos los resultados de la encuesta respectiva.
- Investigar tanto en el entorno nacional como internacional estudios relacionados con el análisis del riesgo psicosocial, especialmente en empresas que tengan una actividad económica similar para conocer los resultados obtenidos que nos permitan ayudar a elaborar una propuesta efectiva para mitigar el riesgo en mención.
- Analizar la información obtenida y las alternativas de intervención recibidas para seleccionar la que más se ajuste a las condiciones actuales de la empresa, y que brinde mayor cobertura a las necesidades prioritarias de intervención de acuerdo a los hallazgos en la encuesta de riesgo psicosocial para construir un plan de trabajo adecuado.
- Diseñar y entregar la propuesta del programa de intervención con la participación de todas las áreas interesadas para definir el alcance y tiempo que requiere la puesta en marcha del plan de acción.

3. Justificación y delimitación

3.1. Justificación

A raíz de la primera Encuesta Nacional de Condiciones de Salud y Trabajo en el Sistema General de Riesgos Profesionales efectuada en el año 2007 por el Ministerio de Protección Social, se evidenció con cifras la presencia de factores de riesgo psicosocial en una muestra de 737 trabajadores pertenecientes a 17 actividades económicas diferentes y ubicados en 6 regiones diferentes de Colombia. Uno de los hallazgos más llamativos fue el alto nivel de estrés reportado en el 26.3% de los encuestados, si observamos con mayor detalle se identifica que las causas que más causan estrés en los participantes de la encuesta fueron:

Tabla 1. Principales causas que generan estrés en la población encuestada.

Causa	Porcentaje de la muestra
Atención directa al público	50% de los encuestados
Monotonía	50% de los encuestados
Repetitividad	50% de los encuestados
Ausencia de pausas	25% de los encuestados
Carencia de autonomía	25% de los encuestados
Indefinición de responsabilidades	25% de los encuestados

Fuente: Encuesta Nacional de Condiciones de Salud y trabajo en el sistema general de riesgos profesionales, 2007

Por lo cual, en el 2008 el Ministerio de Protección social emitió la Resolución 2646 con el objetivo de establecer las disposiciones para identificar, evaluar, prevenir, intervenir y monitorear el riesgo psicosocial; de igual forma en el 2010 se emitió la batería de instrumentos para evaluación de factores de riesgo psicosocial avalada por el Ministerio de Protección social y elaboradora por la Universidad Javeriana, con el fin que las empresas pudieran contar con una herramienta de medición que incluyera todos los aspectos requeridos para una medición integral del riesgo psicosocial y así lograr una efectiva intervención del mismo.

Posteriormente, en el 2013 se publicaron los resultados de la segunda Encuesta Nacional de Condiciones de Salud y Trabajo en el Sistema General de Riesgos Profesionales donde se identificaron como prioritarios los riesgos biomecánicos y psicosociales quedando en orden de lista así: atención al público, movimientos repetitivos, posturas mantenidas, posturas que producen cansancio o dolor, trabajo monótono, cambios en los requerimientos de tareas, manipulación y levantamiento de pesos. En esta ocasión llama la atención el reporte de acoso laboral en todos los niveles con un 9.4%. Ante los resultados obtenidos la conclusión fue desarrollar guías de promoción y prevención del riesgo psicosocial en ambientes laborales, y la incorporación de planes nacionales, regionales y empresariales que apoyen las políticas públicas referentes a la salud mental de los trabajadores.

Es por esta razón, que a través de los años el avance laboral ha respaldado las diversas normativas y legislaciones como iniciativa en el interés de promover el bienestar de los trabajadores, ya que la dirección, la sostenibilidad, la productividad y el crecimiento de una empresa depende directamente de cada trabajador a través del desarrollo de habilidades que se logran al haber una adecuada capacitación, apropiación y sentido de pertenencia de las labores que se desempeñan, minimizando las consecuencias negativas derivadas de las diversas actividades profesionales, los ausentismos laborales y establecimiento de relaciones con una alta influencia psicosocial como se pueden presentar en el caso de un Centro de Servicios Compartidos; comprendido dentro de una estructura básica totalmente administrativa que brinda soporte a los diferentes procesos ejecutados en una empresa (compras y pago a proveedores, contabilidad, recursos humanos, call center, control interno, entre otros), medidos a través de la

interacción con clientes en tiempo récord, lo que exige como área de apoyo el conocimiento a cabalidad de cada uno de los procesos y habilidad de comunicación asertiva para cumplir los estándares de servicio requeridos, manteniéndose en una constante actualización y adaptación al cambio, manejando variedad de fuentes de tensión física y emocional que pueden verse manifestados en irritabilidad, depresión, y falta de atención como punto de origen agravante de un factor físico concurrente y demás padecimientos, que pueden desarrollarse con el paso del tiempo de manera negativa y silenciosa irrumpiendo integralmente el fundamento de salud llamado bienestar, y así mismo la satisfacción de la calidad de vida.

Es importante destacar que en el Centro de servicios de Medellín se han incluido históricamente actividades en el plan de trabajo anual con el objetivo de mitigar y prevenir el riesgo psicosocial como capacitaciones teórico – prácticas sobre: manejo del estrés, administración del tiempo, equilibrio de vida (familia – trabajo), claves para resolver conflictos, proyecto de vida y administración del dinero. Adicionalmente se han establecido actividades anuales que buscan generar integración y mejorar el ambiente de trabajo como: celebración del día de la madre, celebración del día del padre, celebración del día del niño, celebración de Halloween, fiesta de fin de año, torneo de fútbol, jornada de la salud y celebración del día del amor y la amistad. Adicionalmente, se han establecido convenios con la Caja de compensación y otros proveedores para facilitar al personal los medios para que puedan acceder a alternativas que les permitan estudiar, realizar actividad física, planes recreativos y obtener su casa propia; sin embargo ha sido difícil precisar si las actividades mencionadas están generando el resultado esperado y si son la mejor alternativa frente a los factores más prioritarios a impactar de acuerdo a la población objetivo y la dinámica de operación de la Compañía.

Por lo anterior, el presente estudio es una guía útil en beneficio del clima laboral de un Centro de Servicios Compartidos, ya que se puede identificar con claridad las dimensiones y dominios en los que se debe enfocar un programa de intervención de riesgo psicosocial que mitigue las causas principales que materializan dicho riesgo, y así prevenir el estrés y enfermedades laborales relacionadas, disminuyendo el ausentismo laboral y la rotación de personal; ya que al poder generar programas de intervención que impacten positivamente los factores intralaborales más prioritarios para la dinámica de este tipo de negocios, se logra generar un ambiente de trabajo saludable donde las personas estén motivadas y por ende su comportamiento permita que haya un clima laboral sano, que beneficie el equilibrio de vida de los empleados y maximice la productividad para la empresa

3.2. Delimitación (Espacio / Tiempo)

La aplicación de la encuesta de riesgo psicosocial se realizó al personal que tiene contrato directo con la Compañía y cuenta con 6 meses o más en cualquiera de sus niveles en la organización, que según el maestro de personal a enero de 2019, la población objetivo es de 589 empleados, quienes se inscribieron para participar en la fecha que más les convenía de acuerdo a su disponibilidad de agenda, la actividad tomó 2 horas y fue presencial en el auditorio del edificio. Los colaboradores contaron con opción de elegir entre 15 días distribuidos en 3 semanas, y cada uno de ellos con cuatro horarios diferentes para que pudieran programar su asistencia con tranquilidad.

Los formularios que se aplicaron corresponden a la encuesta de riesgo psicosocial aprobada por el Ministerio de salud y protección social (Minsalud) por medio de la Universidad Javeriana en el año 2010.

3.3. Limitaciones (Espacio, legal, tiempo, económico)

En Colombia hay directrices que especifican como determinar adecuadamente el nivel de riesgo psicosocial en una empresa, sustentada en varias leyes y decretos del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo que son de obligatorio cumplimiento; el requisito legal que compete a este tema es la Resolución 2646, “en la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo” (Ministerio de la Protección Social, 2008, p.1). De igual forma, el Decreto 1072 estipula que “la seguridad y salud en el trabajo tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo para promover el bienestar físico y mental de los trabajadores en todas las ocupaciones” (Ministerio del trabajo, 2015, p.89).

Por lo anterior, y debido a los tipos de afectaciones identificadas en contextos intralaborales, se promueven intervenciones relacionales e individuales específicas que propenden por movilizar interpretaciones, manejos emocionales y conductas o comportamientos en torno al desarrollo adecuado tanto de la función como de la idoneidad del proceso, lo que conlleva indirectamente a una mejora del clima organizacional, orientado al fomento de la salud integral en el ámbito laboral.

Oblitas (2016), en su libro *Psicología de la salud y calidad de vida*, entiende la salud como: “el bienestar físico, psicológico y social que abarca la esfera subjetiva y del

comportamiento del ser humano. No es la ausencia de alteraciones y de enfermedad, sino un concepto positivo que implica distintos grados de vitalidad y funcionamiento adaptativo” (p. 3).

Esta estrategia, de una u otra manera propende no sólo por la comprensión de la cultura organizacional sino también por la adaptación del modelo productivo en la interpretación de quienes generan y recrean los procesos dentro de la organización.

Los costos de aplicación de la encuesta y logística respectiva fueron asumidos en su totalidad por las áreas de recursos humanos (RH) y salud y seguridad en el trabajo (SST) del Centro de Servicios Compartidos en Medellín. En cuanto al financiamiento de la propuesta del programa de intervención se realizará con el apoyo de la Administradora de riesgos laborales (ARL) y la Caja de Compensación familiar, por medio del esquema de reinversión.

4. Marcos de referencia

4.1. Estado del Arte.

Documentación Nacional

Análisis del desempeño de la batería de evaluación de factores psicosociales en Colombia.

Según Rubio y Luna (2014) en su investigación, busca establecer el desempeño de los tres cuestionarios: factores intralaborales, factores extralaborales y evaluación del estrés, y la ficha de información general que conforman la encuesta de Riesgo Psicosocial; por medio del análisis de la metodología de aplicación y percepción de los trabajadores y empleadores. El análisis incluyó seis empresas de distintos sectores económicos: Servicios de salud, mantenimiento de equipos, energía, entretenimiento, construcción y suministro de personal. Los resultados de la investigación arrojan varios elementos a tener en cuenta: el primero es que la encuesta incluye todos los elementos exigidos por la norma vigente, sin embargo; son muy extensos, lo cual puede generar que los participantes al final contesten de forma rápida debido a la fatiga que genera el diligenciamiento de los formatos. Por otra parte, para Rubio y Luna (2014) los formularios que incluye la batería se consideran insuficientes debido a la complejidad de análisis que requieren los factores psicosociales, sumado a la particularidad de operación que presenta cada empresa dependiendo del sector al que pertenece; por lo cual, lo más recomendable es que cada empresa que aplique la batería, la complemente con técnicas cualitativas como entrevistas detalladas o grupos focales, adicional al análisis de otras fuentes de información estadística en cada empresa como indicadores de ausentismo y accidentalidad; con el fin de obtener un panorama lo más claro posible que permita a las

empresas construir un plan de acción que ayude realmente a mitigar el riesgo psicosocial, el cual solo será posible por medio del compromiso permanente de los empleadores y trabajadores como una estrategia indispensable, en la construcción de ambientes de trabajo adecuados para el desarrollo común. .

Diseño del programa de intervención en riesgos psicosociales intralaborales a partir del análisis de las demandas del trabajo en una organización en salud.

Para Kaiser y Montilla (2016), se tuvo como objetivo analizar y describir los resultados con puntajes muy altos en la medición de Riesgos Psicosociales intralaborales en los dominios: liderazgo, control y demandas del trabajo. En este caso a nivel general dentro de los puntajes totales de cada dominio y dimensión tenidos en cuenta en el diseño del programa fueron: demandas emocionales y cuantitativas, impacto del trabajo sobre el entorno extralaboral, exigencias de carga mental y de la jornada de trabajo (Kaiser y Montilla, 2016). Obtenidos de información recolectada de encuestas realizadas a 285 participantes pertenecientes al personal asistencial sin personas a cargo, que fueron aplicadas por la Universidad Javeriana de Cali junto a una batería que mide los riesgos psicosociales intralaborales. En el dominio demandas del trabajo en su dimensión demandas emocionales, se encontró un nivel muy alto con respecto a las otras dimensiones y dominios, lo que hace que este punto fuera el eje de estudio, ya que sus otras dimensiones también tenían un nivel similar.

Tabla 2. Resultados del Dominio demandas del trabajo.

Resultados de medición de riesgos Psicosociales intralaborales forma B del Dominio "Demandas del Trabajo"		
Demandas emocionales	65,2	Muy alto
Demandas cuantitativas	47,4	Alto
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	42,4	Alto
Demandas de carga mental	77,6	Alto
Demandas de la jornada de trabajo	62,4	Muy alto
PUNTAJE TOTAL DEL DOMINIO	55,6	Muy Alto

Fuente. Charria, Sarsosa y Arenas, 2014

A partir de estos resultados, surgió la duda de investigar cuáles eran los contenidos de un plan de acción para intervenir el riesgo asociado a las Demandas del trabajo para el personal que se desempeña como asistente en una Clínica de tercer nivel en Cali (Kaiser y Montilla, 2016). Teniendo en cuenta su centralización en el dominio mencionado, el método empleado al no manipular ninguna variable fue un diseño no experimental, donde se realizó un análisis de toda la información que se tenía referente al tema de forma transversal, ya que los datos obtenidos fueron de un tiempo y momento determinado. Así mismo, el tipo de estudio fue descriptivo debido a que analizaron los factores y sus respectivas puntuaciones, en pro de crear contenidos temáticos que generaran cambios sobre los riesgos encontrados, proponiendo metodologías de trabajo inclusivas, que generaran valor por medio de sesiones abiertas al debate y reflexión, con la importancia de enfrentar los problemas de manera adecuada a través de 4 módulos donde se referencian las dimensiones: 1 demandas cuantitativas y de la jornada laboral, 2 demandas de carga mental, 3 influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral y 4 demandas emocionales. Algunas de las sesiones de cada actividad tienen un enfoque de prevención y mitigación de los elementos que generan estrés en el ámbito laboral y otras al desarrollo de habilidades para adaptarse y afrontar el medio laboral, elaboradas bajo la propuesta de Guecha, Rodríguez y

Sierra. (citados por Kaiser y Montilla, 2016). Cada una con sus objetivos, actividades y recursos a emplear e indicadores esperados, destacándose que en la mayoría de las revisiones encontradas para la construcción de fuentes de información del documento, se basaban en la validación, análisis y determinación de los riesgos psicosociales en todas sus formas, acentuando que en la literatura colombiana los manejos de intervención en riesgos psicosociales intralaborales eran nulos lo que cobra mayor relevancia para la presente investigación.

Factores psicosociales y bienestar del trabajador en investigaciones realizadas en Colombia y España.

El trabajo efectuado por Beltrán (2014), presenta la consolidación y análisis de 21 investigaciones de las cuales 6 corresponden a empresas en Colombia publicadas del año 2002 al 2012.(Beltrán, 2014) donde se analizó específicamente aspectos relacionados con el riesgo psicosocial y su conexión particular con el bienestar de los trabajadores, especialmente asociados a los dominios de: Liderazgo, Relaciones sociales en el trabajo, Control y demandas del trabajo; bajo la encuesta de riesgo psicosocial del Ministerio de Protección social.

Los 16 restantes hacen referencia a estudios pertinentes a factores psicosociales en España, que incluye la evidencia basada en la Nota Técnica de Prevención 926 F- Factores psicosociales: en donde las condiciones intralaborales fueron clasificadas análogamente a los factores elegidos en la Batería de evaluación de riesgos colombiana: Relaciones, Apoyo social, Autonomía y Demandas Psicológicas. (Beltrán, 2014, p.48)

En las investigaciones analizadas de Beltrán (2014) concluyó a través de empresas de diferentes sectores económicos que existe una gran diferencia cronológica de 13 años de España sobre Colombia referente a la fecha de emisión de la norma sobre factores psicosociales, lo cual evidencia una ventaja de España al contar con una prevención oportuna de los riesgos; sin embargo, al comparar la normatividad de los dos países, se identifica que en Colombia la norma es más estructurada porque especifica: clasificación y definición de los factores psicosociales (individuales, intralaborales y extralaborales), objeto, ámbito de aplicación, identificación y evaluación de los factores psicosociales laborales y sus efectos, y determinación de las patologías presuntamente causadas por el estrés. Mientras que la normatividad española, con su ley 31 de 1995 de prevención de riesgos laborales; se limita a definir los riesgos profesionales y a establecer los deberes del empleador en la prevención y mitigación de estos riesgos.

En este estudio, para Beltrán, (2014) tanto Colombia como España dejan clara su prioridad en la materialización de programas que ayuden a fomentar ambientes de trabajo saludables, y a apoyarse mutuamente en la creación de estrategias que prevengan el riesgo psicosocial, ya que con ello se asegura una mejor sostenibilidad empresarial en la medida en que si los trabajadores están a gusto y motivados en su ambiente laboral mejorarán notablemente su productividad.

Influencia de factores negativos del contexto de trabajo en desgaste psíquico de trabajadores en Colombia.

En esta ocasión para Carrión, López y Gutiérrez (2015), consistió en la aplicación de una batería a 193 empleados que laboran en diferentes tipos de empresas del área

Centro oriental y Suroccidental en Colombia, con el objetivo de estimar el efecto de los elementos laborales en el entorno familiar y social de los empleados.

De acuerdo a los resultados en la muestra efectuada, Carrión, López y Gutierrez (2015), concluye, que es fundamental para mitigar el desgaste psíquico establecer claramente las responsabilidades y funciones que requiere el puesto de trabajo, por medio del detalle de las tareas a efectuar para asegurar que no se presenten malentendidos o contrariedades. Dentro de las estrategias que surgen para mitigar el desgaste psíquico de los trabajadores según Carrión, López y Gutierrez (2015), están: el desarrollo de una comunicación asertiva basada en el respeto mutuo, lo cual permitirá afianzar la calidad de las relaciones y el trabajo en equipo mejorando notablemente el clima laboral, debido a que los trabajadores perciben que son valorados y reconocidos en su desempeño desarrollando en ellos un genuino sentido de pertenencia que beneficia el entorno laboral(p. 111-125)

Intervenciones para la prevención primaria de factores de riesgo psicosocial intralaboral.

Autores como Cardona, Londoño y Vargas (2015) en la revisión sistemática de la literatura, hablan de cómo las condiciones intralaborales en las empresas abarcan un abanico de posibilidades en cuanto a realidades del trabajo, la organización y el trabajador, las cuales podrían generar daños en la salud y bienestar de los empleados; debido a factores como las tasas de desempleo que provocan que las personas acepten trabajos en malas condiciones de bienestar, roles ambiguos o sin definición que generan hastío en el trabajador, altas cargas laborales, trabajos nocturnos, jornadas de trabajo muy largas, rotación de turnos, entre otros; hacen necesario realizar intervenciones pertinentes

a partir del análisis del riesgo psicosocial, ya que como lo establece el Ministerio de Protección Social éste abarca situaciones de tipo psicológico, social y organizacional que puedan llegar a tener efectos nocivos para la salud y el bienestar de las personas, incluyendo el entorno individual y laboral con el que interactúan los trabajadores.

Para este estudio, se adoptó el modelo de Batería de Instrumentos para la Evaluación de los riesgos psicosociales específicamente para la clasificación de intervenciones intralaborales, se agrupan en 4 dominios: Demandas de trabajo, Control sobre el trabajo, Liderazgo y Relaciones sociales en el trabajo y Recompensas.

Al hablar de intervención psicosocial Londoño, Cardona y Vargas Betancur (2015) han dividido 3 enfoques: la intervención primaria que se enfoca en la fuente del riesgo para generar ambiente de trabajo de mayor calidad, la intervención secundaria hace referencia a la detección temprana del estrés de los empleados por medio de capacitaciones para que aprendan a manejar dicha situación y la intervención terciaria tiene como fin reducir los efectos de la exposición de los trabajadores ante situaciones de estrés. Adicionalmente, de acuerdo a resultados científicos la intervención primaria ha resultado ser la más efectiva cuando se realiza un proceso de intervención oportuna que incluya tanto al trabajador como la empresa, ya que la prevención tiene sin lugar a dudas un impacto positivo en la salud y bienestar del trabajador.

Este trabajo realizó una revisión sistemática de las intervenciones publicadas sobre los riesgos psicosociales de tipo intralaboral, analizando enfoques y caracterizando organizaciones que las han utilizado, y verificando las evidencias existentes que demuestran eficacia en la intervención de los mismos.

A nivel general, se pueden extraer la siguiente conclusión: El interés en la prevención e intervención del riesgo psicosocial se dio con mayor anticipación en Europa que en América Latina debido a la antigüedad de la normatividad existente.

Liderazgo en el manejo del Estrés laboral y la Rotación del personal en empresas de Call Center en Bogotá.

En la investigación de Cárdenas, Márquez, Orjuela y rodríguez (2015), por medio de un estudio de tipo cualitativo con estrategia de recolección de información realizada a un call center cuya actividad principal es la asignación de citas médicas por vía telefónica, el cual está constituido por 320 trabajadores a cargo de 10 supervisores en proceso de formación en programas para fortalecer el liderazgo en su respectivas áreas; para la presente investigación se tuvo en cuenta la elección de 2 grupos conformados por 5 agentes del Call Center con una experiencia de 2 años y 5 supervisores con experiencia de 3 años para un total de 10 participantes; se evidenció que desde septiembre del 2013 hasta febrero del 2014 la rotación del personal aumentó desde un 8% hasta alcanzar un incremento del 19%, siendo el estrés una de sus principales causas como lo evidencian las 30 entrevistas de retiro realizadas por gestión humana entre los meses de Enero a Julio, donde en 21 de los casos ese fue su principal motivo de retiro, como consecuencia ante el ofuscado llamado de los usuarios que tensionan de cierta manera al interlocutor, sumado a la falta del completo conocimiento por parte de los agentes acerca de los programas que brinda la compañía; mientras que para los supervisores el deber de adaptarse mensualmente a las metas y demandas establecidas por la organización, desarrolla un compromiso mayor en busca del buen cumplimiento de indicadores

generando presión y por lo tanto estrés ante este tipo de situación. A pesar de que en el presente estudio se evidencia liderazgo colaborativo, positivo y a favor del diálogo, los supervisores manifiestan que muchas de las deserciones laborales en su entorno están influenciadas por el estrés, sumado al no reconocimiento de logros y la falta de crecimiento dentro de la organización. (Cárdenas, et. al, 2015)

Finalmente, el estudio concluye que la influencia del liderazgo directo es de gran apoyo cuando este es positivo y se cuenta con buena comunicación a fin de contribuir a una mejor tolerancia del estrés para el logro de los objetivos pactados, pero no es del todo suficiente cuando la existencia de factores internos manejados por los otros niveles jerárquicos de liderazgo, negativamente contribuyen a la intensa asignación de horarios, la falta de una adecuada inducción de la compañía y la ausencia de agenda de citas para los usuarios. (Cárdenas, et. al, 2015)

Propuesta de intervención de los factores de riesgo psicosociales intralaborales de los empleados de una empresa de fabricación de cristales de seguridad.

En esta búsqueda se encontró que en su estudio descriptivo Fernández, Low y talero (2017) en el cual se aplicó la encuesta de riesgo psicosocial a 109 trabajadores de una empresa localizada en la ciudad de Bogotá, cuya finalidad es la fabricación de cristales de seguridad. El objetivo de la actividad era evaluar los factores extralaborales, intralaborales y de estrés, haciendo especial énfasis en los factores intralaborales, donde se identificó que el 59% de los colaboradores evaluados manifiestan un nivel de riesgo alto en este factor, desglosando las dimensiones del factor intralaboral se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 3. Resultados de la evaluación de factores intralaborales, extralaborales y de estrés

Dominio	Dimensión	Grupo ocupacional en mayor riesgo
Demandas del trabajo	Demandas cuantitativas	39% Operarios
	Demandas de carga mental	63% Auxiliares administrativos
	Demandas emocionales	Todos los grupos puntuaron bajo riesgo
	Exigencias de responsabilidad del cargo	75% jefes
	Demandas ambientales y de esfuerzo físico	77% Profesionales
	Demandas de la jornada de trabajo	45% Operarios
	Consistencia del rol	63% jefes
Control	Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral	46% jefes
	Control y autonomía sobre el trabajo	46% Profesionales
	Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	38% Profesionales
	Participación y manejo del cambio	54% Profesionales
	Claridad del rol	77% Profesionales
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Capacitación	63% Asistentes administrativos
	Relaciones sociales en el trabajo	46% Profesionales
	Retroalimentación del desempeño	63% Operarios
Recompensas	Relación con los colaboradores	46% jefes
	Reconocimiento y compensación	63% Auxiliares administrativos
	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y al trabajo que se realiza	50% jefes

Fuente. Autoría propia bajo la referencia de (Fernandez, Low y Talero, 2017)

De acuerdo a los resultados obtenidos, las estrategias de intervención que se plantean en el estudio de (Fernández et al., 2017) son las siguientes:

- Efectuar actividades orientadas al fortalecimiento de aptitudes y capacidades de los trabajadores, mediante capacitación y educación a fin de mejorar la motivación y la satisfacción laboral.
- Realizar y fortalecer las actividades relacionadas con el deporte, la recreación la cultura y la educación de los trabajadores en el ámbito laboral.
- Una de las principales estrategias es la relacionada con crear un programa intervención con medidas preventivas, orientadas a la mitigación de las consecuencias adversas que producen en la salud de los colaboradores, permitiendo además beneficiar a la empresa, proporcionando efectos positivos en la productividad, procesos, resultados y calidad del trabajo.
- Así mismo, las estrategias estarán encaminadas destacando la importancia de la salud mental de los trabajadores que de acuerdo con la Encuesta Nacional de Salud Mental en Colombia (2015), el concepto de salud incluye el bienestar mental, pero la presencia de eventos estresantes puede generar, malestar y problemas en la interacción con los otros, que pueden no ser tan graves como un trastorno mental.

Finalmente, se destaca, en cuanto a la sintomatología asociada al estrés, que los trabajadores tienen un nivel alto en esta categoría, con presencia en los grupos ocupacionales correspondientes a Profesionales, jefes y Operativos. Por lo cual, es importante revisar el diagnóstico de condiciones de salud, con el fin de verificar la relación de la sintomatología asociada al estrés con posibles enfermedades que manifiesten los trabajadores, en los exámenes laborales que se realicen.

Documentación Internacional

Causas de rotación de los teleoperadores que trabajan en los Call Center.

Para Fernández (2007) el interés de abordar el tema, nace a partir de la inquietud de la situación que viven las empresas, especialmente los call center quienes a pesar de ser un negocio en crecimiento y gran acogida a nivel nacional y a nivel internacional, según los datos del Ministerio del Trabajo en Argentina, indican que:

Los índices de rotación son muy altos, ya que entre 200 y 300 personas rotan semanalmente sólo en la Ciudad de Córdoba. El 52,4% de los motivos de desvinculación en esta industria es por decisión del trabajador y, en la gran mayoría de los casos, quienes se van no quieren volver, ni siquiera en un largo plazo. (Fernández,2007,p.9)

Para esto, el estudio analizó el periodo que comprendía entre octubre del 2006 a marzo de 2007 de 3 call center representativos, donde se encontraron los siguientes hallazgos: Entre el 85% y 95% de las personas, manifiestan que las relaciones sociales a nivel general son muy buenas entre compañeros y supervisores; sin embargo, manifestaron inconformidad por el sueldo y por las condiciones ambientales, ya que el nivel de ruido al que constantemente están expuestos es muy alto, encontrando también que en casi el 100% de los casos los agentes de call center manifiestan tener que realizar tareas repetitivas y agotadoras, sumado al trato con la diversidad de clientes que puede o no ser amable hacia ellos, expresando impotencia ante una autonomía casi nula por los niveles de control elevado que se manejan, en donde el lineamiento es basado en cero errores, con una exigencia métrica en el cumplimiento de llamadas en relación a la cantidad e inversión del tiempo ejecutado, siendo la constante presión el pan de cada día. Adicionalmente, según las encuestas realizadas dentro del estudio Fernández (2017) encontró

que la población trabajadora en este sector son estudiantes, cuya meta se enfoca en tener un ingreso que les permita solventar sus gastos, lo que significa que este tipo de empleo es trabajado temporalmente. Finalmente, como conclusión a modo reflexivo en esta investigación, se recomendó que el departamento de recursos humanos debe estar mayormente involucrado en este tema buscando una mejor satisfacción para el personal con el objetivo de reducir la rotación y los ausentismos, y por ende los costos que estas situaciones acarrearán para una empresa.

Factores que impactan en el clima organizacional de un centro de servicios compartidos.

Así mismo Álvarez (2016) en su obra, muestra el interés de realizar el estudio del caso concerniente al clima laboral en un centro de servicios compartidos de un grupo de agencias de publicidad en México, dada por la preocupación de identificar y analizar mediante una investigación descriptiva – cualitativa, cuáles son los factores que influyeron en los alarmantes resultados obtenidos en un estudio de clima laboral aplicado en años anteriores (2013) por la misma organización a todo el personal del centro de servicios compartidos. Lo que buscaba este estudio, era mediante un cuestionario de 16 preguntas relacionadas a las percepciones que tienen en la actualidad los colaboradores de dicho centro, para proporcionar a la Dirección General fundamentos que permitan obtener mejores beneficios para todo el personal con el propósito de modificar o sustituir las prácticas que influyen de manera negativa, teniendo en cuenta los casos que se han tratado de mitigar con respecto a los resultados anteriormente encontrados, para realizar una comparación con la herramienta de encuesta antes aplicada por la organización y las propuestas dadas por los realizadores de este estudio con respecto a las dimensiones que

se deseaban conocer, fomentando a su vez las prácticas que tienen un impacto positivo para los colaboradores de manera individual y colectiva en pro de un buen clima laboral.

Álvarez (2016) describe que el centro de servicios está integrado por 7 áreas principales: contabilidad, impuestos, nómina, operaciones, control interno, tesorería y cuentas por cobrar, y tecnologías de la información, encargadas de brindar un servicio acorde a su especialidad para las agencias del grupo, cuyos clientes principales son 8 agencias de publicidad manejadas de forma diferente, donde se realizan reportes a entidades a nivel regional y mundial; entendiendo que antes de la conformación de los centros de servicios, la responsabilidad de las operaciones eran correspondientes a cada agencia, pero con la creación de este modelo de negocio, se comparten esa responsabilidad respondiendo a un núcleo en común.

Dentro de los elementos encontrados que influyen la problemática del clima laboral y que incentivaron la elaboración del estudio fueron: la relación y diferencia entre las agencias por la flexibilidad y organización de algunas frente a las otras, la ausencia del departamento de recursos humanos, cambios en el negocio en cuanto a la forma de trabajar y acople de horarios con otros países, cambios en el personal lo que genera sensaciones negativas e incertidumbres, relación al interior del centro de servicios debido a la falta de comunicación entre sus integrantes, instalaciones con una deficiencia de organización en los puestos laborales y situación actual. Ésta última es un elemento de gran importancia, ya que se evidenció una falta de identidad y pertenencia en los trabajadores, después de la aplicación del estudio del clima organizacional en el centro de servicios, siendo consecuente a la falta de recursos humanos. En cuanto a comparación de las encuestas tanto la aplicada por la organización, como la propuesta en la investigación resultaron ser muy similares, ya que tocan los mismos puntos de crítica a pesar de que el planteamiento de las preguntas durante las encuestas difería en ambos cuestionarios. Con

respecto a los cuestionarios de las 16 preguntas del clima organizacional se encontró que en comparación al año 2013, fecha en que se realizó la última prueba por parte de la organización, los colaboradores del centro de servicios compartidos tienen mayor compromiso debido a la mejora de las condiciones de contratación al pasar a estar contratados por una empresa temporal a ser contratados de forma directa con la organización. Finalmente, Álvarez (2016) a pesar de no tener los datos globales de la encuesta aplicada a la organización, logró interpretar que los factores favorables en el clima laboral por parte de los colaboradores además del sentido de pertenencia, son el compromiso, las relaciones y la comunicación en general; considerando que la motivación es un factor fundamental de influencia en la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, Álvarez (2016) concluye que la encuesta de clima organizacional es poderosa debido a que ayuda a resolver las impresiones de los trabajadores comprometidos, y propone que al presentarse los resultados finales de dicho cuestionario, se conforme grupos de colaboradores que le den seguimiento a la aplicación de los planes de acción provenientes de los resultados de la encuesta aplicada, con el fin de hacerlos sentir incluidos de una forma participativa.

Repercusiones psicosociales y sufrimiento psíquico en los trabajadores de call centers de la Hipermodernidad.

Franco (2019) en su artículo de revisión científica, basa su interés en promover una reflexión para poner en marcha acciones que prevengan y minimicen los efectos negativos de los factores psicosociales, en relación a las nuevas formas de trabajo que se utilizan en la actualidad, caracterizados por emplear perfiles activos de población joven debido a su capacidad de aprendizaje, agilidad y adaptación a la nueva tecnología y a altos niveles de exigencia que conlleven a la excelencia, con el fin de elevar los índices

de productividad en el menor tiempo posible, lo cual desarrolla algunos padecimientos, entre ellos el más importante y frecuente en esta época, es el denominado síndrome de Burnout o de estar quemado, cuyos desencadenantes resultan ser las malas condiciones laborales, la sobrecarga, la desmotivación en la ejecución de tareas y la incertidumbre en la conservación del trabajo por la misma presión ejercida, ya que un bajo rendimiento significa quedarse por fuera, incentivando el individualismo y la competencia ante objetivos en los que el esforzarse más allá a nivel físico y emocional es fundamental, resultando ser en últimas abrumador y por ende afectando el clima laboral y el desempeño operacional con consecuencias emocionales como: depresión, ansiedad, trastornos del sueño y agotamiento entre otros.

Franco (2019), resalta como consideración final, la importancia en visibilizar cómo el mundo virtual modifica la forma sustancial del ser humano llevándolo al aislamiento y la soledad por la simplicidad y versatilidad en la que a través de estos esquemas laborales se obtienen beneficios rápidos, lo cual genera una falta de empatía en estos modelos de negocio exponiéndolos como una problemática actual que está en constante crecimiento donde resulta imprescindible implementar estrategias que prevengan situaciones de estrés.

Importancia de los aportes anteriores para la investigación:

Aunque no se lograron encontrar documentos específicos concernientes al riesgo psicosocial en Centros de Servicios Compartidos en Colombia, que lograra hacer un abordaje mucho más directo en relación al tema a trabajar, se puede evidenciar en los diez estudios de investigación revisados, que el análisis del riesgo psicosocial es cada vez más necesario debido a los continuos cambios que la operación de las empresas realizan para ajustarse a las exigencias de un mercado cada vez más competido y competitivo; lo cual hace que se vuelva costumbre que

los empleados estén permanentemente en una carrera contra el tiempo para cumplir unos indicadores de gestión debido a la alta exigencia que demanda el cargo, sumado en la mayoría de ocasiones a la falta de claridad en el rol y una deficiente inducción al cargo; generando unos altos niveles de estrés y frustración a los trabajadores que como consecuencia terminan desertando, razón por la cual las tasas de rotación en centros de servicios compartidos son altas, ya que la mayoría de la población son jóvenes que al no identificar oportunidades de crecimiento profesional, y en algunos casos tener un inadecuado liderazgo prefieren retirarse antes que continuar en un círculo vicioso, que no les permite tener un equilibrio emocional ni de vida que tarde que temprano terminará afectando su salud física y psicológica.

Es por esta razón, que la presente investigación busca sensibilizar frente a la importancia que tiene para cualquier empresa gestionar el riesgo psicosocial, por medio de la aplicación de la batería establecida por la norma, para que al contar con información precisa se pueda tomar decisiones acertadas para prevenir y mitigar el nivel de riesgo psicosocial que cada vez es más notorio, y que si no se interviene oportunamente puede terminar en una enfermedad laboral y en el deterioro del clima laboral de la empresa.

4.2. Marco Teórico

Referencias Nacionales

Se presentan a continuación, los principales documentos que permiten referenciar el desarrollo del proyecto de investigación:

Encuesta Nacional sobre las condiciones de salud y trabajo.

Efectuada a nivel nacional en empresas con actividades económicas diferentes, el Ministerio de la Protección Social (2007), afirma que según la opinión de los trabajadores encuestados, presentaban una alta exposición a factores relacionadas con el riesgo psicosocial. Por lo cual, a continuación se consolidan los resultados obtenidos en los centros de trabajo en la siguiente tabla:

Tabla 4. Prevalencia de exposición a algunas características relacionadas con el riesgo psicosocial.

Factor de Riesgo Psicosocial	Expuestos	
	Nº	%
Atención directa de público	558	60.5
Trabajo monótono y repetitivo	457	49.5
Responsabilidades no claramente definidas	309	33.4
No existen pausas de trabajo autorizadas	242	26.2
Impide parar cuando se quiere	230	24.9
Mucho trabajo con poco tiempo para realizarlo	229	24.8
Lo que se espera de mi en el trabajo cambia constantemente	170	18.4
Trabajo muy difícil	84	9.1
Acoso por parte de superiores	57	6.2
Acoso por parte de compañeros de trabajo	39	4.2
Acoso de subordinados a los directivos	28	3.0

Fuente. Ministerio de la Protección Social, 2007

En este estudio, el Ministerio de la Protección Social (2007) concluye que los empleados detectan más los riesgos psicosociales que los ergonómicos, ya que las tareas repetitivas y monótonas sumadas a la atención al público ocupan las dos primeras posiciones según los encuestados. Otro aspecto relevante es la definición de las responsabilidades, la cual es percibida por el 33.4% de las personas participantes.

Estrés laboral y sus factores de riesgo psicosocial.

Dentro de su trabajo Díaz (2011), define los factores 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. (Díaz, 2011, p.2)

Para Díaz (2011) la interrelación desfavorable entre la persona y su entorno laboral, tiene la posibilidad de ocasionar consecuencias que afectan el bienestar del trabajador, entre los que se encuentran tres aspectos fundamentales: salud del empleado, rendimiento y satisfacción laboral. De igual forma, la Resolución 2646 de 2008(citada en Díaz, 2011) en su artículo 5, define los llamados factores de riesgo psicosocial como:

Los que comprenden los aspectos intralaborales y extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales, en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas. (Ministerio de la Protección Social, 2008, p.3)

En ese orden de ideas, es el Ministerio de la Protección Social quien establece los lineamientos para la gestión integral del riesgo psicosocial en el trabajo y por ende poder determinar el origen de las enfermedades causadas por el estrés ocupacional. Debido a que el concepto de enfermedad puede ser generada por múltiples causas, es por esta razón que se diseñó un instrumento que posibilitará establecer el impacto que los llamados riesgos psicosociales

tienen sobre los trabajadores y determinar si la reacción que tuvo el empleado ante el estrés se generó fundamentalmente ante condiciones relacionadas directamente con la labor, ajenas a la labor o individuales.

El análisis de los factores psicosociales debe ser objetivo y subjetivo, empleando las técnicas y herramientas avaladas por la normatividad vigente, por lo cual esta evaluación permite diferenciar tres tipos de condiciones: intralaborales, extralaborales o individuales.

Según la Resolución 2646 de 2008, el riesgo intralaboral permite identificar cuatro dominios que a su vez agrupan un conjunto de dimensiones, entre los que se encuentran:

Demandas del trabajo: Se refiere a las exigencias que el trabajo impone al individuo, cuantitativas, de carga mental, emocionales, etc.

Control sobre el trabajo: Es la posibilidad que el trabajo le da al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diferentes aspectos que intervienen en su realización, como: claridad del rol, capacitación, etc.

Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo: Son los tipos particulares de relaciones sociales que se establecen entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores.

Recompensa: Es la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales, como: la financiera, de estima, etc.

(Ministerio de protección social, 2010, p.20)

Entre las condiciones extralaborales están “los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador. Incluyendo las condiciones de la vivienda que pueden influir en el bienestar y salud del individuo” (Ministerio de protección social, 2010, p.26).

De acuerdo a la Resolución 2646 de 2008 (citado en Díaz, 2011) las condiciones individuales hacen referencia a información propia de cada persona como la edad, nivel de educación, estado civil, etc. Para este caso, la batería no tiene un formato de evaluación; sin embargo brinda en los anexos indicaciones de carácter técnico de gran utilidad para el experto evaluador.

Factores de riesgo psicosociales y ambientales asociados a trastornos mentales.

De acuerdo a los resultados obtenidos por Londoño et al. (2010), realizado en varias universidades del territorio nacional a 490 usuarios que emplearon los servicios de psicología, se identificó que los trastornos más representativos en su orden son:

Depresivo mayor con un 26%, Ansiedad generalizada con un 18%, Angustia con un 13%, Fobia social con un 11% y por último trastornos relacionados con sustancias, fármacos o drogas con un 7%.

Los problemas de índole laboral son un factor de riesgo que puede impactar significativamente la depresión del ser humano, ya que reúne entre otros aspectos: la incertidumbre que ocasiona la posibilidad de perder el trabajo, problemas de relacionamiento con los compañeros de trabajo o jefes, cambios repentinos de cargo sin recibir la adecuada capacitación para poder ejercer el rol con seguridad, insatisfacción como consecuencia de condiciones difíciles de trabajo; los cuales alteran la actitud de la persona frente a su entorno laboral generando problemas de relacionamiento.

Los inconvenientes laborales se han constituido en un factor de exclusión social en la actualidad como fue indicado por Arrivillaga et al. (2004); Rueda et al. (2008) y Urrego (2007) citados por Londoño, et al. (2010).

Finalmente, es fundamental la consistencia de las políticas y directrices generadas por los entes gubernamentales que regulan la salud y seguridad en el trabajo, ya que de ello depende en gran parte la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores por medio de los diferentes programas de prevención que se implementen en cada uno de los sectores de acuerdo a los riesgos y peligros que implica cada uno de ellos en el ejercicio de la labor. (Londoño et al., 2010)

Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: Su incidencia sobre la gestión humana en las organizaciones.

- De acuerdo al estudio de Calderón, Serna y Zuluaga (2013), el cual fue aplicado en 44 empresas del eje cafetero tomando como referencia la encuesta de riesgo psicosocial dada por el Ministerio, donde se identificó que las dimensiones de las relaciones sociales en el trabajo y la relación con los colaboradores obtuvo un nivel de riesgo alto; de igual forma las características del liderazgo y retroalimentación del desempeño registró un nivel de riesgo medio.

Un factor de gran relevancia y agente estresor desencadenante de acciones inseguras por parte del trabajador, son las relaciones sociales, y la interacción del personal con sus compañeros, superiores o subalternos, pues en medio de ellos puede haber la existencia de problemas de trabajo en equipo como roces generando algún tipo de violencia o maltrato lo que en la actualidad se conoce como Mobbing.

En este artículo Calderón, Serna y Zuluaga (2013) resaltan que el Mobbing perjudica la autoestima de la persona, afecta el clima laboral y tiene consecuencias sobre los rendimientos de la empresa, los integrantes del equipo parecen sortear mejor las presiones externas mientras más cohesionado este y dependiendo del tipo de liderazgo que tenga hará que la persona se integre más fácilmente al equipo de trabajo.

Origen del estrés laboral.

Rodríguez (2015), dentro de su inquietud de cómo se podría manejar o contrarrestar este tipo de riesgos, manifestó en su publicación el hallazgo de un estudio de la Universidad de Windsor en Canadá realizado por la Doctora Teresa Lesiuk y publicado en la revista *Psychology of music*, en la que se concluye que para ayudar a reducir esos efectos del estrés durante la jornada laboral, el escuchar música mejora la productividad laboral, pues al realizar esto, se libera una hormona llamada dopamina que induce un estado de relajación y bienestar, favoreciendo la concentración en la población trabajadora influyendo directamente en la salud física, mental y emocional; lo cual se podría tener en cuenta en la elaboración de la propuesta de intervención del programa de factor de riesgo a realizar en este proyecto. (Rodríguez, 2015)

Principales generadores de estrés laboral en Colombia.

Según se expone en la Revista *Dinero* (2014), la II encuesta de Seguridad y Salud del Ministerio de Trabajo se encuentran: actividades de atención al público, posturas prolongadas que generan fatiga muscular, labores rutinarias y cambios constantes de las exigencias de la tarea. Adicionalmente, se menciona que las principales causas que

generan estrés en los trabajadores son: exceso de carga laboral, desbalance entre las competencias del empleado y los requerimientos del cargo, lapsos de tiempo muy limitados para efectuar la tarea, alta exigencia del rol, falta de claridad en la descripción del cargo; las cuales generan graves afectaciones a la salud física y psicológica. (Revista Dinero, 2014)

Todas esas características antes mencionadas son características que a diario se encuentran en un centro de servicios y que podrían verse evidenciadas en el análisis a efectuar de la batería de riesgo psicosocial aplicada. Uno de los casos que generalmente se ve es el síndrome del trabajador quemado, producto de una constante exposición a quejas o reclamos de clientes generando una situación de sobrecarga laboral y de estrés permanente generando frustración reflejada a nivel físico y emocional evidente en su rendimiento laboral. (Revista Dinero, 2014)

Investigaciones realizadas en Colombia con respecto a la Salud Laboral.

En el estudio realizado por Andrade y Gómez (2008), se menciona que a pesar de ser el riesgo psicosocial una temática contemplada mucho tiempo atrás en otros países como por ejemplo Estados Unidos desde los años 70, en Latinoamérica y en Colombia se comienzan a realizar estudios enfáticos del Mobbing y del Burnout apenas hasta después del año 2000, pues antes solo se tenía en cuenta en mayor medida los Riesgos laborales tradicionales físicos, químicos y mecánicos entre otros, como mayor factor influyente de enfermedad, accidentalidad y ausentismo en una empresa. (Andrade y Gómez, 2008)

Ahora bien, centrándonos en el tema de afectación particular, los daños a la salud de los empleados se concretan en enfermedades de tipo profesional y relacionadas con el trabajo, y accidentes laborales, tal como lo señala Gómez (2007) (citado por Andrade y Gómez, 2008)

Según estadísticas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2002):

Aproximadamente 2,2 millones de personal fallecen al año a nivel mundial debido a accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, y unos 270 millones padecen lesiones graves, y otros 160 millones de trabajadores se enferman durante períodos relativamente largos por causas relacionadas con el trabajo, (citado por Andrade y Gómez, 2008). Dejando en claro con cifras alarmantes que son efectos de diversos riesgos no manejados en el trabajo y que es necesario optar por la adopción de medidas para mitigarlas y contrarrestar el daño presentado hasta el momento.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que el tratamiento de esta problemática no solo atañe a solucionar el síntoma, sino también el medio de interacción en el que se produce y por ello las empresas, deben ser más proactivas y propiciar ambientes de trabajo favorables para la calidad de vida del trabajador, en lugar de enfocarse por atender las enfermedades laborales y mitigar los accidentes de trabajo del personal. Lakdawalla y Reville (2005) (citados por Andrade y Gómez, 2008)

Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales: Aproximación conceptual y valorativa.

Villalobos (2004), resalta la importancia de los estudios acerca del estrés y sus afectaciones directas en la salud, especialmente de la población laboralmente activa, ámbito en el que se ha demostrado recientemente que las condiciones de trabajo no idóneas son tenidas en cuenta como un problema de salud pública, por lo cual los programas de vigilancia epidemiológica se dan como alternativa para que de manera sistemática se retomen características de la organización y de las condiciones de salud de

los trabajadores con el fin de ejercer acciones en pro de favorecer los procesos de atención en el contexto ocupacional.

Así mismo, Villalobos (2004), retoma el concepto de estrés aludiendo a teorías recreadas por Seyle, Karasek Siegrist, Cox y Mckay (citados en Villalobos, 2004), donde distinguen las que definen el estrés como estímulo o respuesta a la interacción de la persona con el ambiente.

En el primer grupo, el estrés es definido como fuerzas externas al individuo que producen efectos transitorios o permanentes. En el segundo grupo, el estrés es definido como una serie de respuestas del individuo (sean fisiológicas o psicológicas) ante determinados estímulos o "estresores" (Selye, 1956; Matteson e Ivancevich, 1987). Un tercer grupo de definiciones caracterizan el estrés por la existencia de procesos perceptuales y cognitivos que producen secuelas físicas o psicológicas. (Lazarus, 1966, p.199)

En relación con lo anterior, el Comité Mixto define los factores psicosociales como:

La interacción entre el trabajo, su medioambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, además de las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, que de acuerdo a la interpretación que el trabajador haga de sus experiencias, pueden afectar su rendimiento en el trabajo. (Oficina internacional del trabajo en Ginebra, 1984, p.12)

Referencias Internacionales:

Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales.

El profesor Moreno (2011), hace un recorrido histórico interesante por las demandas que generan algunas actividades laborales en los diferentes sectores de la sociedad y muestra cómo sus condiciones en muchas de las ocasiones generan riesgos lesivos para la salud, contemplando factores físicos, ambientales y psicosociales, haciendo hincapié en este último debido a que las consecuencias sobre la salud de las personas son considerablemente importantes.

A lo largo del desarrollo de este apartado, amplía sobre los riesgos psicosociales emergentes, haciendo alusión a causas como la extensión del sector terciario de la producción, la expansión del sector de servicios y el proceso de la globalización, por lo tanto, supone cambios significativos tanto en el marco social como en materia de empleo. "La economía actual se ha desplazado de los bienes a los servicios, creando un nuevo y expansivo mercado de trabajo que no tiene las mismas condiciones de trabajo que tiene el sector extractivo, el industrial o manufacturero" (Moreno, 2011, p.12).

Dicho esto, el autor afirma que los principales riesgos laborales en el mercado de servicios son de carácter psicosocial, puesto que provienen de las múltiples formas y demandas de la atención al cliente, presentada en interacción dinámica constante demandando la autorregulación emocional que consiste en la inhibición de sentimientos negativos y la expresión forzada de emociones positivas, esto es: "el trabajador tiene que mostrar emocionalmente lo que no siente. La exigencia del trabajo emocional es tanto más importante mientras mayor es la necesidad de asegurarse la satisfacción del cliente" (Moreno, 2011, p.13).

Informe de la oficina Internacional del Trabajo (OIT-OMS, 1984).

Se expone como el proceso de industrialización ha generado en los países en vía de desarrollo la presencia de factores de riesgo psicosocial ocasionado por trastornos relacionados con el estrés, que han afectado entre un 5% y 10% de la población laboralmente activa, teniendo consecuencias psicológicas, fisiológicas y del comportamiento. De igual forma, hace referencia al clima psicosocial, el cual depende de las condiciones internas de trabajo, sociales, ambientales y las condiciones de vida de los empleados. (Oficina internacional del trabajo en Ginebra, 1984).

El Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud (OIT–OMS, 1984) define que el objetivo de la medicina en el trabajo es asegurar el bienestar físico y mental de todos los trabajadores por medio de la prevención de los posibles daños que se puedan generar debido a las condiciones de trabajo y el ambiente en el cual se desempeñan, buscando siempre adaptar el trabajo a cada hombre y viceversa. (OIT-OMS, 1984).

Para la (OIT), el estrés laboral se define como una enfermedad peligrosa tanto para las potencias económicas como para las que están en proceso de crecimiento, debido al impacto negativo que tiene en la productividad al afectar la salud física y mental de los trabajadores. (OIT-OMS, 1984). Similar a esta definición, la Universidad Pontificia Javeriana (citada en la oficina Internacional del Trabajo, 1984), define el estrés como el producto que las conductas y comportamientos que adopta el ser humano cuando se ve enfrentado a diversas situaciones en las cuales desconoce cómo actuar, generándole incertidumbre y en consecuencia un desequilibrio mental, psicológico y físico, que incluso puede generar posibles enfermedades, que según Villalobos(2004)(citada en la oficina Internacional del Trabajo, 1984) se presentan a través de

dos vías: “estados afectivos negativos (ansiedad, depresión), consecuencia del estrés mismo, que actúan mediante procesos biológicos hormonales o conductas de riesgo, o de afrontamiento que pueden llevar a conductas de riesgo (como fumar, ingerir alcohol) y a respuestas biológicas hormonales” (Sarmiento, 2012, p.22).

Diferentes modelos de posibles factores causales de accidentes laborales.

Meliá (1998) aborda los diferentes modelos expuestos por diversos autores, y a partir de allí se basa en un método denominado Path Análisis que ayuda a seleccionar o concluir la intervención directa o indirecta entre esas hipótesis. Siendo un modelo estructural aplicado de relaciones entre un conjunto de variables Psicosociales y de riesgo que afectan la accidentalidad laboral, se enfatiza que de acuerdo con el modo de formación y actuar de los directivos sobre la seguridad de la empresa, afecta directamente el nivel del comportamiento seguro que adopten en la Compañía los trabajadores influyendo en una manera social más o menos segura ante el clima organizacional positivo o negativo en la empresa. Teniendo como consideración que al estar la condición (sector económico, desarrollo tecnológico, políticas y económicas internas de la empresa) como delimitante del ambiente de trabajo y la conducta organizacional directamente relacionadas, se podría esclarecer el nivel de riesgo existente, determinados a su vez por el tipo de actividad en la empresa.

Finalmente, Meliá (1998) concluye que el índice de accidentes es un producto psicosocial involuntario, como consecuencia de diversos factores organizacionales y sociales que impactan la conducta y la accidentabilidad individual.

Los riesgos psicosociales y su reconocimiento como enfermedad ocupacional: consecuencias legales y económicas.

Se puede relacionar la importancia de la importancia del Riesgo psicosocial laboral en diversos países en cuanto a la preocupación de la estabilidad empresarial en acción conjunta al bienestar de los trabajadores; sin ir más lejos, Álvarez (2009), en su artículo resalta la importancia de poder identificar los riesgos psicosociales laborales existentes, así como la normativa vigente para dar la debida aplicación buscando un enfoque preventivo antes que sus respectivas sanciones. Lo cual debería ser un derecho laboral y no una opción para la gerencia de las empresas. (Álvarez, 2009)

En este artículo, Álvarez (2009), resalta la trascendencia del derecho y cobertura en la legislación de los trabajadores basándose en primera medida de la constitución de su país; Venezuela, cuya base fundamental es la conservación y la protección de la integridad del ser humano como tal sin ser expuesta su salud.

La LOPCYMAT (2005) además de la Constitución, es otra de las legislaciones de gran influencia no solo por definir en su Artículo 70:

La Enfermedad Ocupacional como los estados patológicos contraídos o agravados con ocasión del trabajo o exposición al medio en el que el trabajador se encuentra obligado a trabajar, tales como los imputables a la acción de agentes físicos y mecánicos, condiciones disergonómicas, meteorológicas, agentes químicos, biológicos, factores psicosociales y emocionales, que se manifiesten por una lesión orgánica, trastornos enzimáticos o bioquímicos, trastornos funcionales o desequilibrio mental, temporales o permanentes. (Alvarez, 2009, p.34)

Sino también según Álvarez (2009) por exigir a los empleadores una planificación en la prevención de enfermedad elaborando e implementando una política de seguridad y salud en el trabajo que garantice condiciones adecuadas laborales para los trabajadores, mitigando las enfermedades ocupacionales dadas por factores psicosociales tal como “el estrés ocupacional, fatiga laboral, agotamiento emocional (Síndrome Burnout) y respuesta a acoso laboral (Síndrome de Mobbing). Reconocidos por la Norma Técnica para la Declaración de Enfermedades Ocupacionales (NT-02-2008) publicada el 01 de diciembre de 2008” (Álvarez, 2009, p.4).

De igual forma, se destaca la influencia del empleador como principal responsable sobre estas enfermedades laborales de riesgo psicosocial de sus trabajadores, no en acción directa sino en la omisión de los planes de prevención de esos riesgos, y algunas de sus consecuencias estarían entre multas hasta indemnizaciones no solo por daño material sino también mental, (artículo 129 Lopcymat), pudiendo hasta paralizar las actividades propias de la empresa ya que “Un manejo inadecuado de los factores psicosociales no solo conlleva trabajadores menos sanos y más expuestos a accidentes; también empresas menos productivas, con más problemas de calidad y con menos expectativas”, así lo enuncia Álvarez (2009) citando al LOPCYMAT (2005), como una de las consecuencias económicas más relevantes dentro de una empresa, reconociendo que los factores psicosociales son elementos primordiales de toda organización.(Álvarez, 2009)

Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional en Estados Unidos (NIOSH).

Según esta agencia, establece que el estrés laboral se genera cuando las exigencias del trabajo superan las capacidades de las personas que ejecutan la labor, y su reacción ante esta situación puede generar enfermedades laborales o accidentes de trabajo; por lo cual es esencial prestar atención a las condiciones de trabajo ya que son la principal fuente generadora de estrés en el trabajo; dentro de las cuales se encuentra: condiciones ambientales, oportunidades de crecimiento profesional, relaciones interpersonales, descripción del cargo, estilo de dirección y diseño de los trabajos.

NTP 450 Factores psicosociales, fases para su evaluación, España.

Explica el procedimiento a seguir cuando se evalúan las condiciones psicosociales para obtener un diagnóstico y construir una intervención global.

NTP 702, España, El proceso de evaluación de los factores psicosociales.

Específica las fases estratégicas a tener en cuenta para la valoración del riesgo psicosocial: identificación de los factores de riesgo, elección de la metodología y técnicas necesarias, trabajo de campo, análisis de los resultados y realización del informe.

NTP 856, Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales, España.

Se refiere a la conveniencia que tiene para el manejo del riesgo psicosocial, la implementación de un modelo de desarrollo de competencias en todos los niveles de la organización para que puedan aprender a desenvolverse de la mejor manera frente al tema.

NTP 604, Riesgo psicosocial: el modelo demanda – control – apoyo social (II), España.

Brinda información sobre los efectos en la salud del riesgo psicosocial, el cuestionario de evaluación y las recomendaciones preventivas.

NTP 603, Riesgo psicosocial: el modelo demanda – control – apoyo social (I), España.

Presenta el modelo de riesgo psicosocial donde se describen las dimensiones que lo componen y las interacciones que pueden darse entre ellas.

NTP 926, Factores psicosociales: metodología de evaluación, España.

Describe las principales características del método de evaluación de factores psicosociales diseñado por el INSHT (Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo).

4.3. Marco Legal

Normativas Nacionales

El análisis, detección, mitigación y prevención de los factores de riesgo psicosocial está cobijado bajo una normativa en la cual las diferentes empresas, empleados y contratistas deben guiarse para su adecuada aplicación y manejo ante la exposición a dichos riesgos. De forma más específica, se encuentran las siguientes a tener en cuenta:

Código Sustantivo del Trabajo (C.S.T.) Colombia, 7 de junio de 1951, Ministerio del Trabajo.

En el Art. 200 define la enfermedad profesional como toda aquella que se genera como consecuencia de la labor que desempeña el trabajador o debido al entorno en el que tiene que trabajar, en el cual hay presencia de agentes físicos, químicos o biológicos. Es indispensable tener en cuenta esta normativa, pues resulta ser el eje referente del tema que se está abordando dentro de la investigación. De igual forma en el Art. 348 la ley establece que los empleadores tienen la obligación de suministrar al personal todos los equipos y elementos requeridos para que puedan desempeñar su labor de forma segura. Lo anterior, también incluye la realización de los exámenes ocupacionales con la implementación de las respectivas “medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio; de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio del Trabajo” (Código sustantivo del Trabajo, 1950, p.116).

Resolución 2400 de 1979, Colombia.

Por la cual se establecen las condiciones de higiene, seguridad y vivienda que deben cumplir los sitios de trabajo, enfoca su normatividad en la “implementación de elementos de protección personal y el uso de herramientas seguras. De igual forma, menciona las normas generales relacionadas con los factores de riesgo: físicos, químicos, biológicos, entre otros” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1979, p.53).

Resolución 1016 de 1989, Colombia.

En la cual se reglamenta la organización estructura y funcionamiento de los programas de Salud y seguridad en el trabajo que deben aplicar los empleadores. En su Artículo 10 habla de “los programas de medicina preventiva y del trabajo siendo específico el numeral 12 donde se señala el diseño y la ejecución de programas para la prevención y control de enfermedades generales por los riesgos psicosociales” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989, p2).

Decreto 1832, agosto 3 de 1994 (Artículo 2o y 3o), Colombia.

Donde se incorpora las enfermedades por causas de estrés en el trabajo y establece que “es profesional la enfermedad que tenga relación Causa - Efecto entre Factor de Riesgo y la enfermedad” (Presidente de la República de Colombia, 1994, p.4).

Ley 1010 enero 23 de 2006, Colombia.

Esta normativa se enmarca en un contexto intralaboral directo en vinculación del trabajador con sus superiores, equivalentes o subordinados que pueden afectar el clima organizacional, por medio de esta ley; “se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo” (Congreso de Colombia, 2006, p.1).

Resolución 2646 de 2008, Colombia.

Esta resolución es una de las más importantes a seguir dentro del marco de Factor de Riesgo Psicosocial, porque en ella, el gobierno establece los lineamientos requeridos para efectuar una adecuada valoración de los riesgos psicosociales, por medio de un proceso completo y claro que incluye las diferentes fases permitiendo administrar

adecuadamente la mitigación del riesgo en mención, hasta llegar a establecer que enfermedades son consecuencia del estrés laboral. Las disposiciones de la Resolución se encuentran desglosadas desde el capítulo 1 hasta el 5 de la siguiente manera:

“Objeto, aplicación y definiciones.

Identificación, evaluación e intervención de los factores Psicosociales en el trabajo y sus efectos.

Determinación del origen de las patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional.

Sanciones establecidas” (Ministerio de la protección social, 2008, p.1).

Decreto - Ley 1295 de 1994, Colombia.

En este último se habla de la “promoción de la seguridad y salud en el trabajo, y la prevención de los riesgos laborales, para evitar accidentes de trabajo y enfermedades laborales” (Ministro de gobierno, 2008, p.1).

Decreto 2566 Julio 7 de 2009, Colombia.

Mediante el cual se adopta la tabla de enfermedades profesionales. Siendo esas posibles causas de un factor psicosocial afectado en un sistema de trabajo donde no hay un programa determinado de salud preventiva. De igual forma, se enuncian algunas patologías causadas por estrés en el trabajo como consecuencia de labores con sobrecarga cuantitativa, exceso de trabajo en comparación con el tiempo para ser ejecutado, trabajo repetitivo combinado con sobrecarga de trabajo, entre otras.

Decreto 4107 de 2011, Colombia.

Este decreto habla del aporte en objetivo y función del Ministerio de Salud y Protección Social y su importancia como ente promotor y regulador de dirección de políticas de salud pública y de los riesgos laborales en pro del bienestar, sirviendo como guía a nivel empresarial estableciendo programas y medidas para prevenir el desarrollo de los diversos factores causantes de enfermedad que puedan afectar la condición integral de salud de la persona.

Ley 1562 de 11 de Julio de 2012, Colombia.

Congreso de la república, mediante la cual “se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud ocupacional” (Congreso de Colombia, 2012, p.1). En esta ley se define cada uno de los conceptos relevantes involucrados con el Sistema General de Riesgos Laborales tales como accidente de trabajo y enfermedad laboral, junto con su respectiva reglamentación y sanción.

Ley 1616 de 2013, Congreso de Colombia.

A través de esta normativa se busca que los Colombianos gocen de una buena calidad vida en la salud mental a nivel general, siendo este un componente y un derecho fundamental del ser humano a nivel individual y colectivo en el desarrollo de la interacción con el medio que lo rodea, incluyendo el ámbito laboral, que representará una menor productividad representado en ausentismos en caso de no detectar tempranamente el factor de riesgo desencadenante de situaciones que pueden ser desencadenantes de dichas alteraciones.

Resolución 1841 de 2013, Colombia.

Mediante este plan decenal de Salud Pública se pretende promover la participación de la población en general a través de capacitaciones, acciones y estrategias mediadas por la acción de todos los sectores involucrados incluyendo de obligatorio cumplimiento el sector empresarial, buscando el reconocimiento en tener en cuenta enfoques y lineamientos conceptuales de equidad claros y precisos relacionados con el deber de autocuidado, cuidado hacia los demás y el derecho de la salud.

Decreto 1477 de 2014, Colombia.

Por la cual se expide la nueva tabla de enfermedades laborales. En su Artículo 2. Menciona “la relación de causalidad: en los casos en que una enfermedad no figure en la tabla de enfermedades laborales, pero se demuestre la relación de causalidad con los factores de riesgo ocupacional, será reconocida como enfermedad laboral” (Ministerio del trabajo, 2014, p.2). Incluye en la sección 1 como factores de riesgo ocupacional a los agentes psicosociales que están relacionados con las “características de la organización del trabajo, características del grupo social de trabajo, condiciones de la tarea, carga física, interfase persona – tarea y jornada de trabajo” (Ministerio del trabajo, 2014, p28).

Decreto 1072 del 25 de mayo de 2015, Ministerio del trabajo, Colombia.

Es el Decreto único reglamentario del sector trabajo, donde se compilan todas las normas que reglamentan el trabajo y que antes estaban dispersas. Desde su expedición se convirtió en la “única fuente para consultar las normas reglamentarias del trabajo en Colombia, ya que por medio de él, se dictan disposiciones y directrices para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo” (Ministerio del Trabajo, 2015, p.85).

Resolución 4886 de 2018, Colombia.

A través de esta, se establecen Políticas y definiciones específicas para el manejo en actividades de promoción y prevención siendo el enfoque de salud mental como tema a tratar, y cómo el desarrollo de la ejecución de estrategias sirve de enfoque en el manejo de las mismas fortaleciendo las capacidades de la persona en las diferentes áreas de su desempeño tanto social como individual con una connotación inclusiva y participativa.

Resolución 312 de 2019, Colombia. Ministerio del Trabajo.

Por medio de la cual “se modifican los estándares mínimos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para empleadores y contratantes” (Ministerio del trabajo, 2019, p.3). Donde se establece que toda empresa debe realizar una identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos adecuada de acuerdo a las características de la Compañía, para posteriormente implementar oportunamente las medidas de prevención y control respectivas.

Norma Internacional ISO 45001.

En la cual se definen los lineamientos a tener en cuenta en la administración del sistema de gestión de la salud y seguridad en el trabajo, dándole a los factores psicosociales estatus de peligros que deben ser incluidos en la evaluación y valoración de riesgos para implementar las respectivas medidas de control.

Cada una de estas regulaciones expone un compromiso general y directo a nivel empresarial ya que como lo estipulan las diferentes normatividades referenciadas, es deber y responsabilidad de los empleadores hacer la identificación anual de sus peligros y riesgos para

implementar las medidas de control requeridas, con el objetivo de prevenir y mitigar todos los riesgos existentes en las Compañías incluyendo el riesgo psicosocial. Es por esta razón que en el centro de servicios en Medellín este año se aplicó la batería de riesgo psicosocial con el fin de identificar de forma precisa y clara en qué nivel se encuentra dicho riesgo y cuáles son los factores a trabajar con sus respectivas dimensiones. (Ministerio del Trabajo, 2019).

5. Marco metodológico

5.1. Paradigma

Los Centros de Servicios en Colombia se han vuelto tendencia debido a la posición geoestratégica del país, acceso a las herramientas tecnológicas y al favorable costo de la mano de obra calificada en comparación con otros países en la región. Por lo anterior, dicho modelo de negocio ha demostrado el logro de eficiencias, reducción de costos, liberación de cargas operativas, mejoramiento de la productividad, disminución en la duplicidad de funciones, control y centralización de la información junto con la optimización de procesos, para el grupo o unidades de negocio a los que prestan el servicio.

Dentro de los principales procesos manejados por un centro de servicios compartidos se encuentran: recursos humanos, servicios administrativos, servicios legales, abastecimientos, finanzas, tecnología y compras, entre otras. Este modelo de operación permite que las otras áreas de las empresas cliente se concentren en lo realmente importante para ellas, en lo misional, y obtengan el beneficio de un servicio especializado y transaccional con mejor eficiencia.

Por lo anterior, en la operación diaria de un Centro de Servicios, la actividad es 100% transaccional; lo cual quiere decir que las personas están sentadas frente a un computador por más de 8 horas al día, constituyendo así el riesgo ergonómico como el más importante en el que se focalizan las medidas de control desde el área de salud y seguridad de esta clase de empresas, mitigando dicho riesgo por medio del diseño de puestos de trabajo que cumplan con todas las condiciones técnicas requeridas y haciendo campañas de prevención y sensibilización frente al tema. Sin embargo; uno de los riesgos silenciosos que más afecta este tipo de compañías, es el

riesgo psicosocial debido a las características propias del negocio como: prestación del servicio en diferentes turnos incluyendo festivos, largas jornadas de trabajo por la carga laboral, trabajo bajo presión debido al cumplimiento de indicadores, falta de claridad en el alcance del rol como consecuencia de los permanentes cambios del negocio, entre otras; las cuales generan estrés y frustración en los trabajadores por las altas demandas del trabajo; y éstas a su vez ocasionan ausentismo laboral, alta rotación del personal, falta de sentido de pertenencia y un desfavorable clima laboral.

Es por esta razón que la presente investigación tiene relevancia; ya que se pretende demostrar el impacto que tiene el riesgo psicosocial en un Centro de Servicios Compartidos en Medellín, para identificar las principales causas que lo generan, y así realizar una propuesta de intervención efectiva donde se priorice el plan de acción en los factores intralaborales que presenten un alto nivel de riesgo, teniendo en cuenta los cargos y las áreas de acuerdo a los hallazgos obtenidos en la encuesta de riesgo psicosocial

5.2. Método

Con el fin de asegurar un plan de trabajo estructurado que permitiera llevar a cabo un proceso ordenado y lógico, se aplicó la metodología del ciclo de mejora continua conocido como PHVA, el cual fue desarrollado por Walter Shewhart en 1920, y posteriormente popularizado por Deming, debido a su fácil adaptación a cada uno de los procesos, etapas y tipos de proyectos.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta las diferentes ópticas de la presente investigación a continuación se relaciona la actividad macro que comprende cada una de las fases del ciclo:

Tabla 5. Metodología para aplicar según el ciclo PHVA.

Planear	Inclusión del riesgo psicosocial en el plan de trabajo anual
Hacer	Aplicación de la encuesta de riesgo psicosocial
Verificar	Revisión de los resultados para construir el programa de intervención
Actuar	Presentación de la propuesta de intervención

Fuente. Autoría Propia bajo la referencia del Ciclo de Deming, Quesada, 2005

Para obtener la información base del presente estudio, se emplearon los resultados obtenidos en la aplicación de la batería de riesgo psicosocial avalada por el Ministerio de salud y Protección social (Minsalud) y emitida por la Universidad Javeriana en el 2010, por medio de la cual se realiza la identificación y valoración de los factores de riesgo psicosocial, y en la cual define:

Las condiciones intralaborales como aquellas condiciones laborales y de la empresa que tienen un impacto en el bienestar del trabajador; dichas condiciones hacen parte de la adaptación que tiene el trabajador hacia el cargo, las condiciones físicas y ambientales, las relaciones con compañeros y jefes, la sensación de estabilidad y seguridad, entre otros. Los dominios que se identifican y se utilizan en la batería de riesgos psicosociales con respecto al factor intralaboral, se establecen a continuación:

Demandas del trabajo: Hacen referencia a las exigencias que el trabajo impone al individuo. Las dimensiones que componen este dominio son: Demandas cuantitativas, de carga mental, emocionales, ambientales, de la jornada de trabajo y de esfuerzo físico, Exigencias de responsabilidad del cargo, Consistencia del rol e influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral.

Control sobre el trabajo: Consiste en el índice de toma de decisión que posee el trabajador para decidir sobre como efectuar una o varias actividades relacionadas

con su labor. Las dimensiones que componen este dominio son: Control y autonomía sobre el trabajo, Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas, Participación y manejo del cambio, Claridad del rol y capacitación. Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo: El liderazgo influye en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área. El concepto de relaciones sociales en el trabajo indica la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como posibilidad de contactos, trabajo en equipo, cohesión y características de las interacciones. Las dimensiones que componen este dominio son: Características del liderazgo, Relaciones sociales en el trabajo, Retroalimentación del desempeño y Relación con los colaboradores (subordinados).

Recompensas: Este término trata de la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales. Este dominio comprende diversos tipos de retribución: la financiera, de estima, 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 la organización. Las dimensiones que componen este dominio son: Reconocimiento y Compensación, y las Recompensas derivadas de la pertinencia a la organización y del trabajo que se realiza. (Ministerio de la Protección social, 2010, p.21)

Aunque el presente estudio no analizará los factores extralaborales ni individuales, a continuación se mencionan ya que hacen parte de la batería que se utilizó:

Las condiciones extralaborales son los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador, que influyen en la salud y bienestar del individuo. Las dimensiones que se evalúan son: Tiempo extralaboral, Relaciones familiares e interpersonales, Situación económica familiar, Características de la vivienda y de su entorno, Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo y Desplazamiento de su residencia a su casa y viceversa. (Ministerio de Protección social, 2010, p.27)

En cuanto a las condiciones individuales la norma las define como:

Las características propias de cada trabajador, las cuales pueden influenciar la percepción y el efecto de los factores de riesgo intralaborales y extralaborales.

Los aspectos ocupacionales que impactan éstos factores son: la antigüedad en la empresa, el cargo, el tipo de contratación y la modalidad de pago, etc. (Ministerio de Protección social, 2010, p.29)

Para realizar el informe de los resultados de los factores psicosociales y el estrés se aplicó la batería del Ministerio de salud y protección social (Minsalud) como herramienta práctica y viable, utilizando los siguientes cuestionarios:

- Cuestionario de factores psicosociales intralaborales (Forma A y B)
- Cuestionario de factores psicosociales extralaborales
- Cuestionario de estrés
- Ficha de datos generales

5.3. Tipo de investigación

El presente estudio es descriptivo, porque sin influir directamente sobre el individuo “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.119). Con un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo, ya que implica la realización de formularios tipo encuesta, para determinar las falencias o requerimientos que tiene una determinada actividad económica, la cual es de interés investigativo. Dando como resultado propuestas relacionadas con la definición de políticas institucionales, lineamientos y reglamentos específicos, para el desarrollo y documentación de buenas prácticas de intervención en las organizaciones (Vargas, 2009. p.7).

5.4. Fases del Estudio

Ilustración 1. Diagrama de Gantt

FASES	ACTIVIDAD	OCT	NOV	DIC	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO
DIAGNOSTICO	1.1. Realizar el diagnóstico del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos en la resolución 1111.								
	1.2. Revisar la matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos.								
	1.3. Analizar la estadística de ausentismo y el informe de los exámenes médicos periódicos.								
	1.4. Aplicar la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial como lo estipula la normatividad vigente en Colombia.								
INVESTIGACION	2.1. Investigar Información sobre riesgo psicosocial y nivel de estrés en los centros de servicios o call centers en Colombia y/o Latinoamérica (tesis y/o investigaciones)								
	2.2. Investigar la normatividad aplicable en Colombia sobre riesgo psicosocial (Resolución 2646/2008. Decreto 1072/2015)								
	2.3. Investigar estrategias de mitigación y prevención del riesgo psicosocial en áreas administrativas y de ser posible en centros de servicios compartidos								
ANALISIS DE RESULTADOS	3.1. Realizar el análisis del Diagnóstico segmentado por cargos (resultados de la encuesta)								
	3.2. Efectuar la priorización de los riesgos identificados teniendo en cuenta los resultados clasificados como muy alto y alto								
	3.3. Analizar las opciones de intervención para definir la estrategia segregando el personal por cargos								
REALIZAR PROPUESTA	4.1. Construir la propuesta de intervención de riesgo psicosocial teniendo en cuenta incluir todos los riesgos identificados como muy altos y altos								

Fuente. Distribución de tareas a ejecutar según el diagrama, establecido por fases, actividad y meses

5.4.1. Fuentes primarias

El insumo esencial de este estudio lo constituye la batería de riesgo psicosocial, en la cual participaron 535 personas de los cuales 336 fueron mujeres y 199 hombres con una edad promedio entre 26 y 35 años, de los cuales el 53% son profesionales.

Para comprender las matrices de la encuesta, es necesario tener en cuenta la siguiente tabla con sus consideraciones generales, las cuales permitieron dar enfoque en los factores psicosociales que tienen mayor riesgo para realizar planes de acción adecuados a los resultados.

Tabla 6. Manejo de la intervención de acuerdo a los niveles de riesgo.

Nivel de riesgo	Porcentaje de riesgo	Intervención
Muy alto	61 a 100 %	Inmediata
Alto	51% a 60%	Atención oportuna (alerta)
Medio	31% a 50%	Acciones de mejora
Bajo	0% a 30%	Mantenimiento preventivo

Fuente: Autoría Propia, resultados encuesta de riesgo psicosocial del Centro de Servicios Compartidos de Medellín 2019.

Para los resultados de los factores intralaborales en el porcentaje (%) de riesgo únicamente se consideran los casos de personas que obtuvieron niveles de riesgo alto y muy alto, esta selección está basada en el nivel de riesgo que representa en las interpretaciones que se exponen a continuación de acuerdo a los parámetros estipulados por el Ministerio de protección social en la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial:

Riesgo bajo: Los factores psicosociales que obtengan puntuaciones en este nivel no están relacionados con síntomas o respuestas de estrés significativas. Las dimensiones y dominios que se ubiquen en esta categoría serán objeto de acciones o programas de promoción.

Riesgo medio: Nivel de riesgo en el que se esperaría una respuesta de estrés moderada. Las dimensiones y dominios que se encuentren en esta categoría ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud.

Riesgo alto: Nivel de riesgo que tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y por tanto, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológico.

Riesgo muy alto: Nivel de riesgo con amplia posibilidad de asociarse a respuestas muy altas de estrés. Por consiguiente, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológico. (Ministerio de protección social, 2010, p. 90)

Para orientar la propuesta de intervención se seleccionan de mayor a menor los factores intralaborales teniendo en cuenta como límite el 50% del nivel de riesgo. Para los factores protectores, se seleccionan los porcentajes más bajos de riesgo de los factores psicosociales intralaborales que se encuentren en el nivel bajo; ya que estas dimensiones son positivas o protectoras. Para los factores psicosociales que consideramos protectores (nivel de riesgo bajo) o sea que son favorables al grupo, se recomienda seguir trabajando con programas de promoción y prevención para su sostenimiento. Para el concepto de estrés, las personas que presente este nivel de riesgo se les recomienda intervención y el seguimiento por el psicólogo del área de seguridad y salud en el trabajo.

5.4.2. Fuentes secundarias

Se cuenta con la estadística de los 20 casos recibidos en el último año por medio del Comité de convivencia, COPASST y área de talento humano los cuales se clasifican de la siguiente forma teniendo en cuenta los dominios definidos por la batería de riesgo psicosocial:

Tabla 7. Descripción de Cantidad y tipos de casos recibidos por el Comité de convivencia, COPASST y área de talento humano.

Tipo de caso	cantidad
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	8
Demandas del trabajo	4
Control sobre el trabajo	8

Fuente. Autoría Propia., resultados encuesta de riesgo psicosocial del Centro de Servicios Compartidos de Medellín 2019.

5.4.3. Recolección de la información

Una vez se contó con la aprobación del Comité ejecutivo para proceder con la aplicación de la encuesta de riesgo psicosocial, se programó la logística de la actividad teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Se coordinó con los líderes de cada proceso las fechas y horarios, para programar la asistencia del personal que quería participar en la encuesta, de forma que no se afectara la operación y que las personas tuvieran la tranquilidad de tener el tiempo requerido para participar.
- Se construyó con el área de comunicaciones una campaña de expectativa para invitar a las personas a participar brindando información sobre la encuesta: para qué sirve, cuál era la finalidad, y sobre todo que la información individual era confidencial y solo se daría a conocer al Comité ejecutivo los resultados generales con el fin de implementar los planes de acción requeridos.
- La encuesta se aplicó en grupos de 30 personas y cada grupo disponía de dos horas para contestar dicha encuesta de forma presencial, la cual tuvo el acompañamiento

permanente de la psicóloga especialista asignada para la aplicación de la batería para aclarar cualquier posible inquietud durante el proceso.

- El personal contó con una planilla en Google drive para elegir la fecha y horario que más se ajustara a su agenda, posteriormente recibían una invitación por calendario de la actividad para asegurar su asistencia.

Dentro del proceso realizado para coordinar la aplicación de la encuesta, se identificaron algunos aspectos que se tuvieron que intervenir de forma inmediata, para asegurar un alto índice de participación:

- Algunas personas se agendaron para asistir en un horario, pero nunca asistieron ni notificaron que requerían ser reprogramadas, por lo cual al finalizar las fechas programadas se debió realizar un barrido por cada área para validar quienes no habían podido participar aún y estaban interesados, para consolidar la información y programar sesiones extras con la psicóloga especialista que estaba aplicando las encuestas.
- Algunos empleados manifestaron no participar por el temor que la información dada fuera revelada a sus jefes inmediatos y tuviera consecuencias posteriores. Ante esta situación, se realizó una sensibilización por cada una de las áreas con el fin de aclarar dudas sobre el tema e incentivar a las personas a participar, ya que es una oportunidad de ser escuchados y conocer el sentir de ellos con respecto a su entorno laboral.

Una vez se recibió el informe de la encuesta de riesgo psicosocial se procedió a realizar el análisis de los resultados junto con la estadística de los reportes de los 20 casos recibidos, los cuales ya estaban clasificados por áreas, cargo y por dimensión.

6. Resultados / Propuesta de solución

De acuerdo a las fases de estudio definidas en el diagrama de Gantt a continuación se explican las actividades que hacen parte de dichas fases:

6.1. Diagnóstico

6.1.1. Requisitos mínimos Resolución 1111

La actualización del diagnóstico de los requisitos mínimos del Sistema de Gestión de salud y seguridad en el trabajo se realizó en octubre de 2018 con la ARL, identificándose que en la etapa de implementación y operación más específicamente en el punto 19, la Compañía aún no ha realizado una evaluación cuantitativa del riesgo psicosocial como lo establece la normatividad, es decir con la aplicación de la encuesta respectiva, por lo cual el evaluador recomienda incluir dentro del plan de trabajo del año 2019 la aplicación de la encuesta de riesgo psicosocial, ya que de esta forma se podrá establecer con claridad el nivel de riesgo real que tiene el Centro de Servicios Compartidos en este tema e implementar las medidas de control respectivas.

6.1.2. Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos

Al efectuar la revisión de la matriz se evidencia que la estimación del riesgo psicosocial se valoró de manera subjetiva ya que la metodología empleada fue la GTC 45, en la cual se evalúa el riesgo de acuerdo a la percepción que el especialista de salud y seguridad tiene versus la efectividad de los controles implementados, para finalmente obtener una valoración del riesgo;

sin embargo se considera pertinente aplicar una metodología específica, adecuada y avalada por la normatividad vigente para hacer una estimación acertada del nivel de riesgo psicosocial donde se pueda contar con datos estadísticos con los cuales se permita establecer una valoración objetiva del riesgo.

6.1.3. Estadística de ausentismo e informe exámenes médicos periódicos

Revisando la estadística de ausentismo del Centro de Servicios Compartidos en sus 6 años de operación se identificó que las tres principales causas de ausentismo se mantienen con el transcurrir del tiempo y en su orden son: enfermedades respiratorias, enfermedades gastrointestinales y enfermedades osteomusculares. Sin embargo, es importante mencionar que teniendo en cuenta el personal activo (650 empleados), la cifra de ausentismo no es representativa ya el promedio de personas que presentan incapacidad por mes es de 60 a 65, las cuales no tienen una duración mayor de 3 días y el diagnóstico médico está asociado a cuadros virales o lesiones por prácticas deportivas extralaborales. De igual forma, se reviso el informe anual presentado por el proveedor que realiza los exámenes periódicos, y no existe registro de enfermedades laborales diagnosticadas ni se hace mención a alguna patología que se haya identificado relacionada con el estrés laboral.

Finalmente, se revisaron los indicadores de accidentalidad del personal contratado directamente y a la fecha es de 0; sin embargo en el 2018 se presentaron 3 incidentes: caída al mismo nivel en la cafetería del 4 piso, golpe en la mano derecha con la puerta del baño de damas del piso 6 y leve quemadura con el agua caliente en el dispensador del piso 5, en los procesos de investigación de dichos incidentes se concluyo que las causas raíces obedecían a

comportamientos inseguros o no cumplimiento de normas de seguridad definidas en el uso de los espacios compartidos.

6.1.4. Aplicación de la encuesta de riesgo psicosocial

Según la Resolución 2646 de 2008, esta aplicación debe ser realizada “por un psicólogo con posgrado en salud ocupacional, y licencia vigente de prestación de servicios en psicología ocupacional” (Ministerio de la Protección Social, 2010, p.32). La información generada en la encuesta de riesgo psicosocial hace parte de una cadena de custodia tal y como lo establece la Ley 1090 de 2006 donde se regula el ejercicio de la psicología y la Resolución 2346 de 2007, que explica el manejo de las evaluaciones clínicas. La información obtenida se empleará solo para fines relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, y por ende la evaluación y el correspondiente informe sobre las condiciones de salud deben ir precedidos del consentimiento informado del trabajador, para lo cual a cada uno de los participantes del estudio se les informó acerca de los objetivos de la medición previo a la firma del correspondiente consentimiento informado.

La población apta para participar en la aplicación de la batería fue de 589 trabajadores quienes debían estar contratados directamente por la Compañía y contar con una antigüedad igual o superior a seis meses. Sin embargo, la participación final fue de 535 personas de la población apta; lo anterior, se debió a que los 54 colaboradores restantes en el período de aplicación de la prueba estaban ausentes por vacaciones, incapacidad médica o viaje de trabajo. Es importante mencionar que no se presentó ningún caso donde un trabajador manifestara voluntariamente no participar en la evaluación ni tampoco se presentaron cuestionarios anulados por diligenciamiento errado.

El estudio de validación de los cuestionarios adoptó la siguiente escala para la valoración del coeficiente de confiabilidad:

Tabla 8. Escala para la valoración del coeficiente de confiabilidad.

Nivel de Confiabilidad	Porcentaje
Baja	Inferior a 0.65
Aceptable	0.65 a 0.70
Buena	0.71 a 0.80
Muy buena	0.81 a 0.90
Excelente	0.91 a 1.00

Fuente. Autoría Propia, resultados encuesta de riesgo psicosocial del Centro de Servicios Compartidos de Medellín 2019.

De acuerdo con la escala de valoración anterior, la aplicación de la encuesta de riesgo psicosocial en el Centro de Servicios Compartidos en Medellín obtuvo un excelente porcentaje de confiabilidad del 91%.

6.2. Investigación

Dentro del proceso de investigación de la literatura relacionada con el riesgo psicosocial se encontraron 15 documentos a nivel nacional y 14 a nivel internacional dentro de los que se encuentran estudios sobre la metodología y desempeño de la batería de riesgo psicosocial en Colombia, programas de intervención de riesgo psicosocial, análisis del estrés y sus causas en empresas que tienen una dinámica de operación similar como son los call centers, entre otros datos de interés. Adicionalmente, se relacionan guías de buenas prácticas (NTP) para la medición y manejo del riesgo psicosocial, las cuales están detalladas en el marco de referencia. Por último, en el marco legal se mencionan las normas que reglamentan todo lo relacionado con

el riesgo psicosocial, lo cual brindo claridad en el alcance y metodología a aplicar para el desarrollo de la presente investigación.

6.3. Análisis de resultados

Teniendo en cuenta las indicaciones generales definidas por el Ministerio de Salud y Protección Social (Minsalud) para la interpretación de la base de datos producida por el software de la Pontificia Universidad Javeriana y los estudios en análisis de riesgo se exponen los siguientes resultados con respecto al factor intralaboral con sus respectivas dimensiones:

Tabla 9. Resultados con respecto al factor intralaboral con sus respectivas dimensiones

Dimensión	Porcentaje de riesgo	Nivel de riesgo
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	52.9%	Alto
Características del liderazgo	59.3%	Alto
Relaciones sociales en el trabajo	60.4%	Alto
Retroalimentación del desempeño	47.9%	Medio
Relación con los colaboradores	7.7%	Bajo
Control sobre el trabajo	62.8%	Muy alto
Claridad en el rol	49.3%	Medio
Capacitación	43.7%	Medio
Participación y manejo del cambio	57.2%	Alto
Oportunidad de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	68.6%	Muy alto
Control y autonomía sobre el trabajo	71.4%	Muy alto

Demandas del trabajo	36.4%	Medio
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	29.5%	Bajo
Demandas emocionales	26%	Bajo
Demandas cuantitativas	39.4%	Medio
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	36.1%	Medio
Exigencias de responsabilidad del cargo	35%	Medio
Demandas de carga mental	62.4%	Muy alto
Consistencia del rol	55.5%	Alto
Demandas de jornada del trabajo	49.2%	Medio
Recompensas	49.7%	Medio
Recompensas derivadas de la pertinencia a la organización y del trabajo que realiza	54.2%	Alto
Reconocimiento y compensación	39.1%	Medio

Fuente. Autoría Propia, resultados encuesta de riesgo psicosocial del Centro de Servicios Compartidos de Medellín 2019.

Teniendo en cuenta los anteriores resultados, se identifica que a nivel general en las cuatro dimensiones se tienen dominios intralaborales de riesgo muy alto o alto donde se considera prioritario enfatizar la propuesta de intervención:

Tabla 10. Consideración de dominios con énfasis prioritario a intervención.

Dominios	Porcentaje de riesgo	Nivel riesgo	de Intervención
Control y autonomía sobre el trabajo	71.4%	Muy alto	Inmediata
Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	68.6%	Muy alto	Inmediata
Demandas de carga mental	62.4%	Muy alto	Inmediata
Relaciones sociales en el trabajo	60.4%	Alto	Atención oportuna alerta
Características de liderazgo	59.3%	Alto	Atención oportuna alerta
Participación y manejo del cambio	57.2%	Alto	Atención oportuna alerta
Consistencia del rol	55.5%	Alto	Atención oportuna alerta
Recompensas particulares de la organización y del trabajo que realiza	54.2%	Alto	Atención oportuna alerta

Fuente. Autoría Propia, resultados encuesta de riesgo psicosocial del Centro de Servicios Compartidos de Medellín 2019.

Los factores protectores obtenidos a nivel general fueron: relación con los colaboradores, demandas emocionales, demandas ambientales y de esfuerzo físico.

Adicionalmente, para tener una mayor claridad en la estrategia a implementar para cada dimensión se compararon los resultados de acuerdo a los cargos y las conclusiones fueron las siguientes:

Tabla 11. Comparación de los resultados de acuerdo a los cargos

Dominio	Nivel de riesgo		
	Jefes	Analistas	Auxiliares
Exigencias de responsabilidad del cargo	Muy Alto	Medio	Bajo
<i>Demandas de carga mental</i>	Muy alto	Muy alto	Alto
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	Muy alto	Medio	Bajo
<i>Características del liderazgo</i>	Muy alto	Muy alto	Alto
Demandas cuantitativas	Muy alto	Medio	Medio
<i>Consistencia del rol</i>	Muy alto	Alto	Alto
Claridad en el rol	Alto	Medio	Medio
Capacitación	Alto	Medio	Medio
Relaciones con los colaboradores	Alto	Bajo	Bajo
<i>Oportunidad de desarrollo y uso de habilidades y destrezas</i>	Alto	Muy alto	Muy alto
Control y autonomía sobre el trabajo	Medio	Muy bajo	Muy alto
Relaciones sociales en el trabajo	Medio	Muy bajo	Alto
Participación y manejo del cambio	Medio	Alto	Alto
Recompensas particulares de la organización y del trabajo que realiza	Medio	Alto	Alto

Fuente. Autoría Propia, resultados encuesta de riesgo psicosocial del Centro de Servicios Compartidos de Medellín 2019

En los factores psicosociales intralaborales, se identifica que el 46,20 % es decir 247 personas de la población total de 535 que contestaron de forma completa los cuestionarios están en nivel de riesgo medio, alto y muy alto por uno o varios factores intralaborales que pueden

estar afectando su salud. Este grupo de personas (247) perciben uno o varios factores psicosociales intralaborales con riesgo; por lo cual se considera necesario indagar las variables que están afectando estos factores por medio de una asesoría psicológica personalizada para realizar una intervención acertada con los procesos de la empresa.

En resumen, de acuerdo al análisis realizado se observa a nivel general, que las personas con personal a cargo perciben que los empleados tienen comportamientos respetuosos, responsables y presentan una actitud de cooperación con el trabajo; estos aspectos se evidencian en el factor psicosocial relación con los colaboradores (7,7%) que es considerado como nivel de riesgo bajo, es decir un factor positivo o protector para la empresa. Con relación al factor demandas emocionales (26 %), se distingue como nivel de riesgo bajo lo cual quiere decir que las personas que manejan usuarios o clientes se comportan adecuadamente, y que las situaciones afectivas y emocionales están siendo manejadas de forma beneficiosa.

Para el factor demandas ambientales y esfuerzo físico (29,5 %), se percibe como nivel de riesgo bajo siendo un factor positivo o protector; se infiere que las personas consideran que las instalaciones son adecuadas y confortables y el esfuerzo físico es menor debido a que el trabajo se realiza en los puestos de trabajo.

6.4. Propuesta

A continuación, se presenta la propuesta de intervención que se sugiere implementar en el Centro de Servicios Compartidos de Medellín, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta de riesgo psicosocial relacionados con la dimensión intralaboral:

Tabla 12. *Propuesta de Intervención*

Actividad	Descripción	Dominio	Población Objetivo	Periodicidad
Programa de Formación en liderazgo	Plan de formación de 5 módulos enfocados en: comunicación asertiva, resolución de conflictos, equipos de alto desempeño, liderazgo efectivo	Características del liderazgo	Líderes (gerentes, coordinadores y supervisores)	Sesiones mensuales de 4 horas durante 5 meses (julio a noviembre de 2019)
Elaboración de descripciones de cargo	Construir y actualizar las descripciones de cargo de todas las posiciones existentes y socializarlas	Consistencia del rol	Todo el personal y asegurar su disponibilidad	Se sugiere como fecha de terminación septiembre de 2019
Creación de plan de sucesión carrera y de sucesoión	Establecer un plan de crecimiento profesional en la Compañía, con sus respectivos requisitos y socializarlo	Oportunidades de desarrollo	Todo el personal y asegurar su disponibilidad	Se sugiere como fecha de terminación noviembre de 2019
Desarrollo de competencias para la vida	Capacitación que busca potencializar las competencias del personal y desarrollar habilidades que le permitan mejorar su desempeño profesional y personal	Uso de habilidades y destrezas	Todo el personal (gerentes, coordinadores, supervisores, analistas y auxiliares)	Se propone realizar sesiones mensuales de 2 horas mezclando grupos de diferentes áreas y cargos
y Integración de bienestar	Actividad enfocada en que los diferentes empleados cuenten con el espacio propicio para conocerse e integrarse con otros compañeros de sus áreas o de otras en actividades ajenas a las laborales. Dicho espacio incluye la participación de (1) familiar por empleado.	Demandas de carga mental	Todo el personal (gerentes, coordinadores, supervisores, analistas y auxiliares)	Dos actividades al año (agosto y octubre de 2019) cada sesión tendrá duración de un día
de Evaluaciones de desempeño	Realizar anualmente el proceso de evaluación de desempeño, para identificar oportunamente las brechas existentes de acuerdo a cada cargo y contar con el insumo requerido para construir el plan de capacitación anual de la Compañía	Características del liderazgo / Oportunidades de desarrollo	Todo el personal (gerentes, coordinadores, supervisores, analistas y auxiliares)	Diciembre de cada año
Procedimiento de gestión del cambio	Construir el procedimiento e implementar las actividades relacionadas con la gestión del cambio con el objetivo de afianzar el proceso de mejora continua	Participación y manejo del cambio	Conformar un grupo interdisciplinario de líderes de las diferentes áreas	Se sugiere tener el procedimiento aprobado en septiembre para su respectiva socialización

de Programa de gimnasia laboral	Rediseñar el actual programa de pausas activas para incluir diferentes actividades que ayuden a mejorar el nivel de rutina y estrés	Demandas de carga mental	Realizar mensualmente talleres osteomusculares con la asesoría de una fisioterapeuta e incluir actividades de gimnasia cerebral	Se propone tener el programa actualizado en agosto para iniciar su puesta en marcha
Reglamento o interno	Actualizar el reglamento interno de la Compañía para que se ajuste a las necesidades actuales de operación	Consistencia del rol	Por medio de los integrantes del COPASST y Comité de convivencia	Se sugiere tener actualizado el reglamento interno en agosto para su socialización
Encuesta de clima laboral	Realizar una encuesta para conocer la percepción del personal frente a los diferentes temas evidenciados que afectaban el clima laboral	Todos los del factor intralaboral	Todo el personal (gerentes, coordinadores, supervisores, analistas auxiliares)	Se propone efectuarla en enero de cada año y
Rediseño de Grupos primarios	Efectuar mensualmente los grupos primarios usando la estrategia del liderazgo rotativo para incentivar la participación activa del personal	Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	Analistas auxiliares	Se recomienda iniciar con la estrategia a partir de julio de 2019 y

Fuente. Autoría Propia, resultados encuesta de riesgo psicosocial del Centro de Servicios Compartidos de Medellín 2019

Adicionalmente, para hacer un seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos frente a la ejecución de la propuesta se sugieren los siguientes indicadores de gestión:

Ejecución del plan de intervención

Número de actividades desarrolladas en la intervención del riesgo x 100

Total de actividades propuestas en los riesgos prioritarios

Cobertura de capacitación

Número de personas asistentes al plan de capacitación x 100

Número de personas programadas para la capacitación

Gestión descripciones de cargo

Número de descripciones de cargo realizadas x 100

Número de descripciones de cargo identificadas

Divulgación documentación

Este indicador se mide con cumple o no cumple por cada uno de los documentos de acuerdo a: actualización, aprobación y publicación. Aplica para plan carrera, procedimiento de gestión de cambios y reglamento interno.

Mejora continua

Por medio de la encuesta de clima laboral establecer la evolución de los factores intralaborales que obtuvieron una calificación muy alta (3) o alto (5). El indicador será positivo de acuerdo a la cantidad de dominios que disminuyan su nivel de riesgo, es decir número de factores que estaban muy altos y pasaron a nivel alto o menos, y número de factores que estaban altos y pasaron a nivel medio o menos. Si la cantidad de dominios permanece en el mismo nivel de riesgo o aumenta el resultado será negativo.

7. Análisis financiero (Costo- Beneficio)

El presupuesto que implicó la logística y aplicación de la batería de riesgo psicosocial en el Centro de Servicios Compartidos en Medellín en el año 2019, fue el siguiente:

Tabla 13. Análisis Financiero

Recurso	Tipo de recurso	Descripción	Costo
Equipos de cómputo	Propio	Utilizados para imprimir los formatos de las encuestas y la elaboración de la propuesta de intervención	Hacen parte de los elementos de trabajo del área de SST
Impresiones	Propio	De los formatos para la aplicación de la encuesta	La impresora hace parte de los activos de la Compañía
Alquiler auditorio	Contratado con un proveedor	Pago del espacio y silletería necesarios para la aplicación de las encuestas durante 15 días en horario de 8:00 a.m. a 6:00 p.m.	\$ 2.000.000
Psicóloga especialista en SST	Contratado con un proveedor	Profesional especialista contratado para la aplicación de la encuesta a todo el personal participante, encargado del acompañamiento ante dudas o inquietudes en sitio de las personas asistentes. Tabulación y presentación de los resultados de acuerdo a los parámetros definidos en el contrato de servicio	\$ 8.000.000
Coordinador de SST	Propio	Funcionario de la empresa que coordina toda la logística para la realización de la actividad	Hacen parte del personal de la Compañía
Comité ejecutivo	Propio	Directivos que autorizan y apoyan la aplicación de la encuesta en el centro de servicios compartidos	Hacen parte del personal de la Compañía
Analista de SST	Propio	Empleado de la empresa que acompaña durante cada sesión a la psicóloga para la ejecución de cada una de las sesiones para asegurar orden y claridad en el proceso	Hacen parte del personal de la Compañía

Fuente. Autoría Propia con referencia a la aplicación de la encuesta de Riesgo Psicosocial 2019

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

La batería de riesgo psicosocial constituyó una herramienta fundamental para esta investigación, ya que brindó información concreta y precisa sobre el nivel de riesgo psicosocial actual en el Centro de Servicios Compartidos en Medellín, para la toma de decisiones estratégicas acertadas que permitan mejorar su clima laboral de forma integral y por ende su productividad.

Con el análisis de los datos evidenciados a través de las fuentes de información empleadas, se hace necesario promover una cultura organizacional desde la alta gerencia, enfocada en el valor del bienestar físico, emocional y social acorde a cada integrante de la compañía dentro de sus áreas de labor, buscando mejores índices de motivación y productividad.

Al analizar los resultados de los factores intralaborales segmentados por cargos, se evidenció que existen dominios que presentan diferentes niveles de riesgo de acuerdo al rol, por lo cual la propuesta de intervención debe tener en cuenta estrategias diferenciales por cargo para asegurar mayor efectividad en la mitigación del riesgo identificado.

De acuerdo a las recomendaciones encontradas en la literatura relacionada con el riesgo psicosocial que se menciona en el presente estudio, es necesario implementar herramientas adicionales (grupos focales o entrevistas de clima laboral), que permitan ahondar en los casos con más alto riesgo para poder establecer con más precisión la fuente principal del riesgo

percibido por el personal y de darse el caso efectuar una intervención más especializada y particular.

Para que los resultados del proceso de intervención del riesgo psicosocial tenga beneficios sostenibles, se requiere que su plan de intervención de acuerdo a los resultados de la encuesta de riesgo psicosocial esté incluido dentro del plan de trabajo anual y que sus acciones tengan continuidad y coherencia en el tiempo; sin olvidar que lo más recomendable es que dicha medición se actualice anualmente para poder evidenciar su proceso de mejora y posteriormente implementar las medidas respectivas.

8.2. Recomendaciones

De acuerdo a la matriz general de los resultados de riesgo de los factores psicosociales, específicamente los intralaborales en el Centro de Servicios Compartidos en Medellín, se presentan algunas recomendaciones a tener en cuenta:

- Se sugiere incluir en el Programa de Vigilancia Epidemiológica de los Riesgos Psicosociales y el estrés, planes de acción que integren los procedimientos de gestión humana con la cultura de la empresa para lograr un mayor impacto en el mejoramiento de la salud y el clima laboral. La efectividad del programa depende de la continuidad, del seguimiento y control permanente que se realice.

- Se recomienda capacitar al personal en las habilidades para la vida, definidas por la Organización Mundial de la Salud como: “un grupo genérico de habilidades o destrezas psicosociales que le facilitan a las personas enfrentarse con éxito a las exigencias y desafíos de la vida diaria” (Mantilla,1999, p.4).El objetivo de esta estrategia de formación consiste en

“Afianzar la capacidad de las personas para hacer frente a las dificultades, fomentar y estimular el desarrollo de valores y cualidades positivas relacionadas con cada persona, y su interrelación con los demás y el medio en que se desenvuelve(Mantilla, 1999, p.6).

- Es importante revisar que las descripciones de cargo estén actualizadas y se utilicen para realizar las evaluaciones de desempeño anual, para así identificar con claridad las brechas de conocimiento requeridas para construir el plan de capacitación anual del personal. De igual forma, como complemento es importante que se revise o cree el plan carrera con el fin de tener unos lineamientos claros que motiven al personal a mejorar su desempeño y a lograr un crecimiento profesional en la Compañía.

- Para el caso de los líderes se sugiere un plan de capacitación específico que permita desarrollar y fortalecer las habilidades blandas requeridas para ejercer un liderazgo efectivo y convincente de sus equipos de trabajo.

- Por último, es importante generar espacios de integración en los diferentes niveles de los equipos, para que las personas tengan la oportunidad de compartir con sus compañeros en otros entornos y de esta forma fortalecer su relacionamiento en beneficio del clima laboral y la calidad de convivencia de la Empresa.

9. Referencias

- Álvarez, P. (2009). Los riesgos psicosociales y su reconocimiento como enfermedad ocupacional: consecuencias legales y económicas. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 11(3), 367-385.
- Álvarez, A. M. (2016). *Factores que impactan en el clima organizacional de un centro de un centro de servicios compartidos* (tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Andrade, V., y Gómez, I. C. (2008). *Salud laboral Investigaciones realizadas en Colombia*, 4(10), 9-25. Cali, Colombia.
- Beltrán Cabrejo, A. d. (2014). *Factores Psicosociales y bienestar del trabajador en investigaciones realizadas en Colombia y España, durante el periodo 2002-2012* (tesis de maestría). Universidad del Rosario, Bogotá.
- Calderón, G., Serna, H. M., y Zuluaga, J. (30 de mayo de 2013). *Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana*, 9(2), 409-423.
- Cárdenas, J., Marqués, P. X., Orjuela, J., y Rodríguez, A. M. (2015). *Liderazgo en el manejo del Estrés laboral y la Rotación del personal en empresas de call center en Bogotá* (tesis de pregrado). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Cardona, H. F., Londoño, M.E., y Vargas, M. L. (2015). Intervenciones para la prevención primaria de factores de riesgo psicosocial intralaboral: revisión sistemática de la literatura. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 34(2), 120-150.

- Carrión, M., López, F., y Gutiérrez, A. (2015). Influencia de factores negativos del contexto de trabajo en desgaste psíquico de trabajadores en Colombia. *Hacia la promoción de la salud*. 20(1), 111-125.
- Congreso de Colombia. (23, enero 2006). *Se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo* [Ley 1010]. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html
- Congreso de Colombia. (11, Julio 2012). *Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional*. [Ley 1562]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjurMantenimiento/normas/Normal.jsp?i=48365>
- Díaz, D.L. (2011) Estrés laboral y sus factores de riesgo psicosocial. *Revista CES Salud Pública*, 2(1),80-84.
- Fernández, R. J., Low, C., y Talero, F.R. (2017). *Propuesta de intervención de los factores de riesgo psicosociales intralaborales de la población trabajadora de una empresa de fabricación de cristales de seguridad* (tesis de postgrado). Universidad Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia.
- Fernández, S. (2007). *Causas de rotación de los teleoperadores que trabajan en los call center* (tesis de pregrado). Universidad Empresarial Siglo Veintiuno. Córdoba, Argentina.
- Franco, A. (2019). Repercusiones psicosociales y sufrimiento psíquico en los trabajadores de call centers de la Hipermodernidad (tesis de pregrado). Universidad de la República de Uruguay, Montevideo, Uruguay.

Gómez, J. (2014, 11 de febrero). Principales generadores de estrés laboral en Colombia. *Dinero*.

Recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/causas-del-estres-laboral-colombia/202788>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Hincapié, D., Restrepo, D. (2016). *Factores Psicosociales, Estrés y Síndrome de Burnout en los trabajadores de la Empresa Coopsaludcom* (tesis de postgrado). Universidad de Manizales, Manizales, Colombia.

Kaiser, A., Montilla, C. (2016). *Diseño del programa de intervención en riesgos psicosociales intralaborales a partir del análisis de las demandas del trabajo en una organización en salud* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Cali, Colombia.

Londoño, N. H., Marín, C. A., Juárez, F., Palacio, J., Muñiz, O., Escobar, B., Herrón, I.,...

López, I. C. (2010). Factores de riesgo psicosociales y ambientales asociados a trastornos mentales. *Suma Psicológica*, 17(1), 59-68.

Meliá, J. L. (1998). Un modelo causal psicosocial de los accidentes laborales. *Anuario de Psicología*, 29(3), 25-43.

Ministerio de la Protección Social. (2007). *Primera Encuesta Nacional de Condiciones de Salud y Trabajo en el Sistema General de Riesgos Profesionales*. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/ENCUESTA%20SALUD%20RP.pdf>

Ministerio de la Protección Social. (17, julio 2008). *Se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y*

- para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.*
- [2646]. Recuperado de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_2646_2008.htm
- Ministerio de la Protección Social. (2010). *Batería de Instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial.* Recuperado de <https://www.slideshare.net/instructorasena/bateria-riesgopsicosocial1-59799899>
- Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social. (22, mayo 1979). *Se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.* [2400]. Recuperado de <http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Res.2400-1979.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (31, marzo 1989). *Se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.* [1016]. Recuperado de <https://www.habitatbogota.gov.co/resolucion-1016-de-1989>
- Ministerio del Trabajo. (13, febrero 2019). *Se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.* [0312]. Recuperado de https://id.presidencia.gov.co/Documents/190219_Resolucion0312EstandaresMinimosSeguridadSalud.pdf
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (7, junio 1951). *Código Sustantivo del Trabajo.* Colombia. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323>
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Revista Scielo. Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(Supl. 1), 4-19.
- Oblitas, L.A. (2016). *Psicología de la Salud y calidad de Vida.* México: Cengage Learning.

Oficina Internacional del Trabajo. (1984). *Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo*. (56). Recuperado de [http:// www.factorpsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf](http://www.factorpsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf)

Organización Internacional del trabajo. (24 de mayo,2002). Dos millones de muertes por accidentes laborales cada año [Comunicado de prensa]. Recuperado de: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_071435/lang--es/index.htm

Presidente de la República de Colombia. (3, agosto 1994). *Se adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales*. [1832]. Recuperado de [https:// parquearvi.org/wp-content/uploads/2016/11/Decreto-1832-de-1994.pdf](https://parquearvi.org/wp-content/uploads/2016/11/Decreto-1832-de-1994.pdf)

Presidente de la República de Colombia. (7, julio 2009). *Se Adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales*. [2566]. Recuperado de http://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/Normas/Decreto_2566_2009.pdf

Presidente de la República de Colombia. (5, agosto 2014). *Se expide la Tabla de Enfermedades Laborales*. [1477]. Recuperado de http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1477_del_5_de_agosto_de_2014.pdf/b526be63-28ee-8a0d-9014-8b5d7b299500

Presidente de la República de Colombia. (26, mayo 2015). *Se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. [1072]. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/50711/Decreto+1072+de+2015+DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+25+de+Abril+de+2018.pdf/4a3ae903-592b-2c34-cc5b-126b77cc65d0>

Quezada, G. (2 de septiembre, 2005). *El PHVA y las normas ISO 9000* [Comunicado de Prensa].

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-phva-y-las-normas-iso-9000/>

Red de Comunidades de graduados de Antioquia. (2018). *Escala Mínimos de Remuneración*

2018. Recuperado de

https://www.iush.edu.co/uploads/Escala_Minimos_Remuneracion2018.pdf?IUSH

Rodríguez, J. (2015, 11 de junio). *Origen del estrés laboral*. Colombia: Ingeso. Recuperado de

<https://ingeso.co/estres-laboral/>

Rubio, N., Luna, J. (2014). Análisis del desempeño de la batería de evaluación de factores

psicosociales el Colombia. *Revista Salud Pública*, 17(1), 33-45. doi:

<https://doi.org/10.15446/rsap.v17n1.49818>

Villalobos, G. (2004). Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales: Aproximación

conceptual y valorativa. *Ciencia y trabajo*, 6(14),197-201.

Ministerio de la Protección social. (2007). Primera encuesta nacional de condiciones de salud y

trabajo en el sistema general de riesgos profesionales. Recuperado de

<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/ENCUESTA%20SALUD%20RP.pdf>

Ministerio del trabajo. (2013). Segunda encuesta nacional de condiciones de salud y trabajo en

el sistema general de riesgos profesionales. Recuperado de

<file:///C:/Users/PERSONAL/Documents/Downloads/II%20ENCUESTA%20NACIONAL%20CONDICIONES%20SST%20COLOMBIA%202013.pdf>

Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España. (1999). NTP 450 Factores psicosociales:

Fases para su evaluación. Recuperado de

https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_450.pdf

Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España. (2003). NTP 702 El proceso de evaluación de los factores psicosociales. Recuperado de

https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_702.pdf

Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España. (2010). NTP 856 Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales. Recuperado de

<https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/856a890/856w.pdf>

Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España. (2001). NTP 603 Riesgo psicosocial demanda – control. Apoyo social (I). Recuperado de

https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_603.pdf

Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España. (2001). NTP 604 Riesgo psicosocial demanda – control. Apoyo social (II). Recuperado de

http://istas.net/descargas/ntp_604.pdf

Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España. (2012). NTP 926 Factores psicosociales: metodología de evaluación. Recuperado de

<https://www.insst.es/documents/94886/326879/926w.pdf/cdecdbd91-70e8-4cac-b353-9ea39340e699>

10. Anexos

Anexo A. Definiciones de las dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo.

Dominio	Dimensión	Es factor de riesgo cuando	Es factor protector cuando
Liderazgo y Relaciones Sociales en el trabajo	Características del Liderazgo	Se convierte en factor de riesgo cuando la gestión que realiza el jefe representa dificultades en la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas, o cuando el jefe inmediato tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente para estimular y permitir la participación de sus colaboradores o cuando el apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores, es deficiente o escaso.	Cuando la gestión de los jefes inmediatos se da bajo el marco de la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores.
	Retroalimentación del desempeño	La retroalimentación es inexistente, poco clara, inoportuna o es inútil para el desarrollo o para el mejoramiento del trabajo y del trabajador.	La información dada le permite al empleado identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño.
	Relación con los colaboradores	La gestión que realizan los colaboradores presenta dificultades en la ejecución del trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas. El grupo de colaboradores tiene dificultades para comunicarse y relacionarse Respetuosa y eficientemente con su jefe. El apoyo social que recibe el jefe de parte de los colaboradores es escaso o inexistente de dificultades laborales.	Una gestión adecuada de la gestión de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, consecución de resultados, resolución De conflictos y participación. Se da una comunicación asertiva con la jefatura.

	<p>Relaciones sociales en el trabajo</p>	<p>En el trabajo existen pocas o nulas posibilidades de contacto con otras personas. Se da un trato irrespetuoso, agresivo o de desconfianza por parte de compañeros, que genera un ambiente deficiente de relaciones.</p> <p>Se presenta una limitada o nula posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros o el apoyo que se recibe es ineficaz.</p> <p>Existen deficiencias o dificultades para desarrollar trabajo en equipo.</p> <p>El grado de cohesión e integración del grupo es escaso o inexistente.</p>	<p>Cuando las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo: Dan la posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad Laboral.</p> <p>Existe apoyo social entre los compañeros. Hay trabajo en equipo (entendido como el emprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común)</p> <p>Hay cohesión (entendida como la fuerza que atrae y vincula a los miembros de un grupo, cuyo fin es la integración).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Control sobre el trabajo</p>	<p>Claridad de rol</p>	<p>La organización no ha dado a conocer al trabajador información clara y suficiente sobre los objetivos, las funciones, el margen de autonomía, los resultados y el impacto que tiene el ejercicio del cargo en la empresa.</p>	<p>Hay claridad en la definición y comunicación del papel que se espera que el trabajador desempeñe en la organización, específicamente en torno a los objetivos del trabajo, las funciones y resultados, el margen de autonomía y el impacto del ejercicio del cargo en la empresa.</p>
	<p>Capacitación</p>	<p>El acceso a las actividades de capacitación es limitado o inexistente.</p> <p>Las actividades de capacitación no responden a las necesidades de formación para el desempeño efectivo del trabajo.</p>	<p>La empresa tiene bien establecido un programa de actividades de inducción, Entrenamiento y formación para brindar trabajador con el fin de desarrollar y fortalecer sus conocimientos y habilidades.</p>
	<p>Participación y manejo del cambio</p>	<p>El trabajador carece de información suficiente, clara y oportuna sobre el cambio. En el proceso de cambio se ignoran los aportes y opiniones del trabajador.</p> <p>Los cambios afectan negativamente la realización del trabajo.</p>	<p>Cuando la empresa tiene montado un programa de Gestión para el cambio el cual consiste en un conjunto de mecanismos Organizacionales orientados a incrementar la capacidad de adaptación de los trabajadores a las diferentes transformaciones que se presentan en el contexto laboral.</p> <p>Entre estos dispositivos organizacionales se</p>

			encuentran la información (clara, suficiente y oportuna) y la participación de los empleados.
	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos		El trabajo le brinda al individuo la posibilidad de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos.
	Control y autonomía sobre el trabajo	El margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo es restringido o inexistente. El margen de decisión y autonomía sobre la organización de los tiempos laborales es restringido o inexistente.	Un individuo tiene posibilidad de decisión sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso.
Demandas de trabajo	Demandas ambientales y de esfuerzo físico	Implican un esfuerzo físico o adaptativo que genera importante molestia, fatiga o preocupación, o que afecta negativamente el desempeño del trabajador.	Son adecuadas las condiciones de tipo físico (ruido, iluminación, temperatura, ventilación), químico, biológico (virus, bacterias, hongos o animales), de diseño del puesto de trabajo, de saneamiento (orden y aseo), de carga física y de seguridad industrial del lugar de trabajo.
	Demandas Emocionales	El individuo se expone a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo. Esta exposición incrementa la probabilidad de transferencia (hacia el trabajador) de los estados emocionales negativos de usuarios o público. El individuo se expone en su trabajo situaciones emocionalmente devastadoras (pobreza extrema, violencia, desastres, amenaza a su integridad o a la integridad de otros, contacto directo con heridos o muertos, etc.).	Situaciones afectivas y emocionales propias del contenido de la tarea NO interfieren con los sentimientos y emociones del trabajador. La exposición a las exigencias emocionales NO demandan del trabajador habilidad para entender las situaciones y sentimientos de otras personas ni ejercer autocontrol de las emociones o sentimientos propios con el fin de no afectar el desempeño de la labor.

		El individuo debe ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos durante la ejecución de su labor.	
	Demandas de carga mental	La tarea exige un importante esfuerzo de memoria, atención o concentración sobre estímulos o información detallada o que puede provenir de diversas fuentes. La información es excesiva, compleja o detallada para realizar el trabajo, o debe utilizarse de manera simultánea o bajo presión de tiempo.	Las demandas de procesamiento cognitivo que implica la tarea y que involucran procesos mentales superiores de atención, memoria y análisis de información para generar una respuesta son acordes a la capacidad del individuo. La carga mental está determinada por las características de la información (cantidad, complejidad y detalle) y los tiempos de que se dispone para procesarla.
	Demandas cuantitativas	El tiempo del que se dispone para ejecutar el trabajo es insuficiente para atender el volumen de tareas asignadas, por lo tanto, se requiere trabajar a un ritmo muy rápido (bajo presión de tiempo), limitar en número y duración de las pausas o trabajar tiempo adicional a la jornada para cumplir con los resultados esperados.	Las exigencias relativas a la cantidad de trabajo que se debe ejecutar, en relación con el tiempo disponible para hacerlo es equitativas.
	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	Las altas demandas de tiempo y esfuerzo del trabajo afectan negativamente la vida personal y familiar del trabajador.	Las condiciones que se presenta cuando las exigencias de tiempo y esfuerzo que se hacen aún individuo en su trabajo, no intervienen en su vida extralaboral.
	Exigencias de responsabilidad del cargo	El trabajador deber asumir directamente la responsabilidad de los resultados de su área o sección de trabajo; supervisar personal, manejar dinero o bienes de alto valor de la empresa, información confidencial, la seguridad o salud de otras personas; lo que exige del trabajador un esfuerzo importante para mantener el control, habida cuenta del impacto de estas	La responsabilidad por resultados, dirección, información confidencial, bienes, salud y seguridad de otros no depende del trabajador.

		condiciones y de los diversos factores que las determinan.	
	Consistencia de rol	Al trabajador se le presentan exigencias inconsistentes, contradictorias o incompatibles durante el ejercicio de su cargo. Dichas exigencias pueden ir en contra de los principios éticos, técnicos o de calidad del servicio o producto.	Cuando hay compatibilidad y consistencia entre las diversas exigencias relacionadas con los principios de eficiencia, calidad técnica y ética, propios del servicio o producto, que tiene un trabajador en el desempeño de su cargo.
	Demandas de la jornada de trabajo	Cuando se trabaja en turnos nocturnos, con jornadas prolongadas o sin pausas claramente establecidas, o se trabaja durante los días previstos para el descanso.	Cuando las exigencias del tiempo laboral que se hacen al individuo en términos de la duración y el horario de la jornada, así como de los periodos destinados a pausas y descansos periódicos.
Recompensas	Reconocimiento y compensación	Cuando el reconocimiento (confianza, remuneración y valoración) que se hace de la contribución del trabajador no corresponde con sus esfuerzos y logros. El salario se da tardíamente o está por debajo de los acuerdos entre el trabajador y la organización. La empresa descuida el bienestar de los trabajadores. La organización no considera el desempeño del trabajador para tener oportunidades de desarrollo.	Cuando el trabajador se siente satisfecho frente a las retribuciones que la organización le otorga al trabajador en contraprestación al esfuerzo realizado en el trabajo. Estas retribuciones corresponden a reconocimiento, remuneración económica, acceso a los servicios de bienestar y posibilidades de desarrollo.
	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	El sentimiento de orgullo por estar vinculado a la organización es deficiente o no existe. Se percibe inestabilidad laboral. Los individuos no se sienten a gusto o están poco identificados con la tarea que realizan.	Cuando el trabajador tiene sentido de pertenencia, percibe estabilidad laboral y se siente autorrealización en la ejecución de su trabajo.

Fuente. Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Ministerio de Salud y Protección Social. (2010). p.21-25

Anexo B. Diagnóstico implementación Sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo de acuerdo a la resolución 1111.

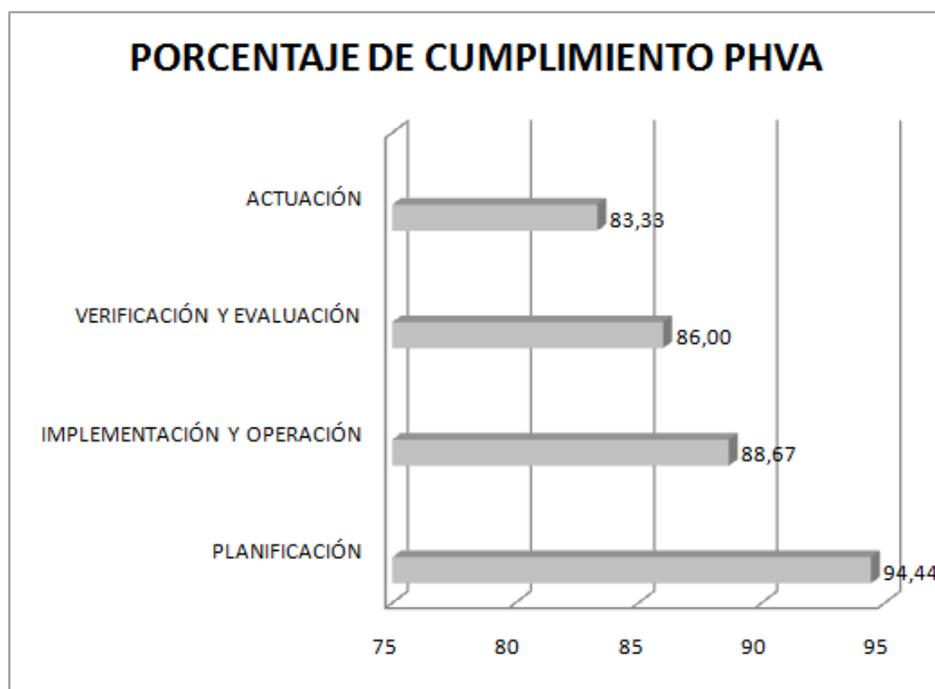
**DIAGNOSTICO SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
CENTRO DE SERVICIO COMPARTIDOS MEDELLIN
2018**

Revisión inicial:

oct-17

Actualización:

oct-18



Fuente. Autoría Propia, fases del diagnóstico del Sistema de Gestión de seguridad y salud y en el trabajo del Centro de Servicios Compartidos de Medellín 2018

Anexo C. Resultados consolidados de factores intralaborales.

TOTAL PERSONAS EVALUADAS	535	CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS MEDELLIN		
INTRALABORALES	N. de personas	% de riesgo	Nivel de riesgo	INTERVENCION
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	283	52,9	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Características del liderazgo	317	59,3	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Relaciones sociales en el trabajo	323	30,4	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Retroalimentación del desempeño	256	47,9	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Relación con los colaboradores	41	7,7	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	336	62,8	MUY ALTO	INMEDIATA
Claridad en el rol	264	49,3	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Capacitación	234	43,7	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Participación y manejo del cambio	306	57,2	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	367	68,6	MUY ALTO	INMEDIATA
Control y autonomía sobre el trabajo	382	71,4	MUY ALTO	INMEDIATA
DEMANDAS DEL TRABAJO	195	36,4	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	158	29,5	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Demandas emocionales	139	26	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Demandas cuantitativas	211	39,4	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Influencia del trabajo sobre el entorno laboral	193	36,1	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Exigencias de responsabilidad del cargo	187	35	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas de carga mental	334	62,4	MUY ALTO	INMEDIATA
Consistencia del rol	297	55,5	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Demandas de jornada de trabajo	263	49,2	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
RECOMPENSAS	266	49,7	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y al trabajo que realiza	290	54,2	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Reconocimiento y compensación	209	39,1	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA

Fuente. Autoría Propia, resultados encuesta de riesgo psicosocial del Centro de Servicios Compartidos de Medellín 2019

Anexo D. Consolidado de factores intralaborales líderes (Gerentes, coordinadores y supervisores).

TOTAL PERSONAS EVALUADAS	61	GERENTES, COORDINADORES Y SUPERVISORES		
INTRALABORALES	N. de personas	% de riesgo	Nivel de riesgo	INTERVENCION
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	37	60,7	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Características del liderazgo	39	63,9	MUY ALTO	INMEDIATA
Relaciones sociales en el trabajo	31	50,8	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Retroalimentación del desempeño	23	37,7	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Relación con los colaboradores	33	54,1	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	32	52,5	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Claridad en el rol	35	57,4	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Capacitación	34	55,7	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Participación y manejo del cambio	31	50,8	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	32	52,5	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Control y autonomía sobre el trabajo	28	45,9	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
DEMANDAS DEL TRABAJO	40	65,6	MUY ALTO	INMEDIATA
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	8	13,1	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Demandas emocionales	22	36,1	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas cuantitativas	39	63,9	MUY ALTO	INMEDIATA
Influencia del trabajo sobre el entorno laboral	44	72,1	MUY ALTO	INMEDIATA
Exigencias de responsabilidad del cargo	54	88,5	MUY ALTO	INMEDIATA
Demandas de carga mental	44	72,1	MUY ALTO	INMEDIATA
Consistencia del rol	39	63,9	MUY ALTO	INMEDIATA
Demandas de jornada de trabajo	28	45,9	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
RECOMPENSAS	25	41	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y al trabajo que realiza	30	49,2	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Reconocimiento y compensación	20	32,8	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA

Fuente. Autoría Propia, resultados encuesta de riesgo psicosocial del Centro de Servicios Compartidos de Medellín 2019

Anexo E. Consolidado de factores intralaborales analistas.

TOTAL PERSONAS EVALUADAS	227	ANALISTAS		
INTRALABORALES	N. de personas	% de riesgo	Nivel de riesgo	INTERVENCION
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	117	51,5	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Características del liderazgo	142	62,6	MUY ALTO	INMEDIATA
Relaciones sociales en el trabajo	145	63,9	MUY ALTO	INMEDIATA
Retroalimentación del desempeño	108	47,6	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Relación con los colaboradores	7	3,1	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	139	61,2	MUY ALTO	INMEDIATA
Claridad en el rol	115	50,7	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Capacitación	101	44,5	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Participación y manejo del cambio	133	58,6	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	149	65,6	MUY ALTO	INMEDIATA
Control y autonomía sobre el trabajo	161	70,9	MUY ALTO	INMEDIATA
DEMANDAS DEL TRABAJO	78	34,4	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	72	31,7	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas emocionales	49	21,6	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Demandas cuantitativas	77	33,9	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Influencia del trabajo sobre el entorno laboral	83	36,6	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Exigencias de responsabilidad del cargo	71	31,3	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas de carga mental	143	63	MUY ALTO	INMEDIATA
Consistencia del rol	126	55,5	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Demandas de jornada de trabajo	110	48,5	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
RECOMPENSAS	98	43,2	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y al trabajo que realiza	116	51,1	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Reconocimiento y compensación	68	30	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Fuente. Autoría Propia, resultados encuesta de riesgo psicosocial del Centro de Servicios Compartidos de Medellín 2019

Anexo F. Consolidado de factores intralaborales auxiliares.

TOTAL PERSONAS EVALUADAS	247	AUXILIARES		
INTRALABORALES	N. de personas	% de riesgo	Nivel de riesgo	INTERVENCION
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	129	52,2	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Características del liderazgo	136	55,1	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Relaciones sociales en el trabajo	147	59,5	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Retroalimentación del desempeño	125	50,6	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Relación con los colaboradores	1	0	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	165	66,8	MUY ALTO	INMEDIATA
Claridad en el rol	114	46,2	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Capacitación	99	40,1	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Participación y manejo del cambio	142	57,5	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	186	75,3	MUY ALTO	INMEDIATA
Control y autonomía sobre el trabajo	193	78,1	MUY ALTO	INMEDIATA
DEMANDAS DEL TRABAJO	77	31,2	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	78	31,6	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas emocionales	68	27,5	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Demandas cuantitativas	95	38,5	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Influencia del trabajo sobre el entorno laboral	66	26,7	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Exigencias de responsabilidad del cargo	62	25,1	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Demandas de carga mental	147	59,5	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Consistencia del rol	132	53,4	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Demandas de jornada de trabajo	125	50,6	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
RECOMPENSAS	143	57,9	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y al trabajo que realiza	144	58,3	ALTO	ATENCION OPORTUNA ALERTA
Reconocimiento y compensación	21	49	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA

Fuente. Autoría Propia, resultados encuesta de riesgo psicosocial del Centro de Servicios Compartidos de Medellín 2019

Anexo G. *Informe de resultados de la aplicación de cuestionarios de la batería para el riesgo psicosocial y el estrés del Centro de Servicios Compartidos en Medellín.*

**INFORME DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS DE LA BATERÍA
PARA EL RIESGO PSICOSOCIAL Y EL ESTRÉS**

(Resolución 2646 del 2008 – Ministerio de Protección Social)

PRESENTADO POR:

Claudia María Mesa Tobón

Psicóloga, Especialista en Seguridad y Salud en el

Trabajo Licencia Renovada 007007/2013

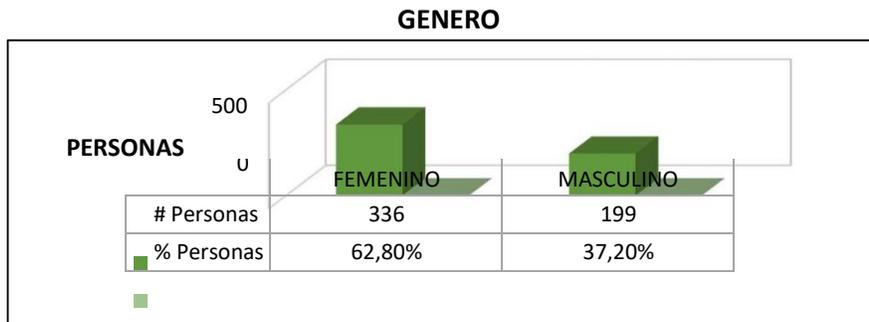
FEBRERO, 2019

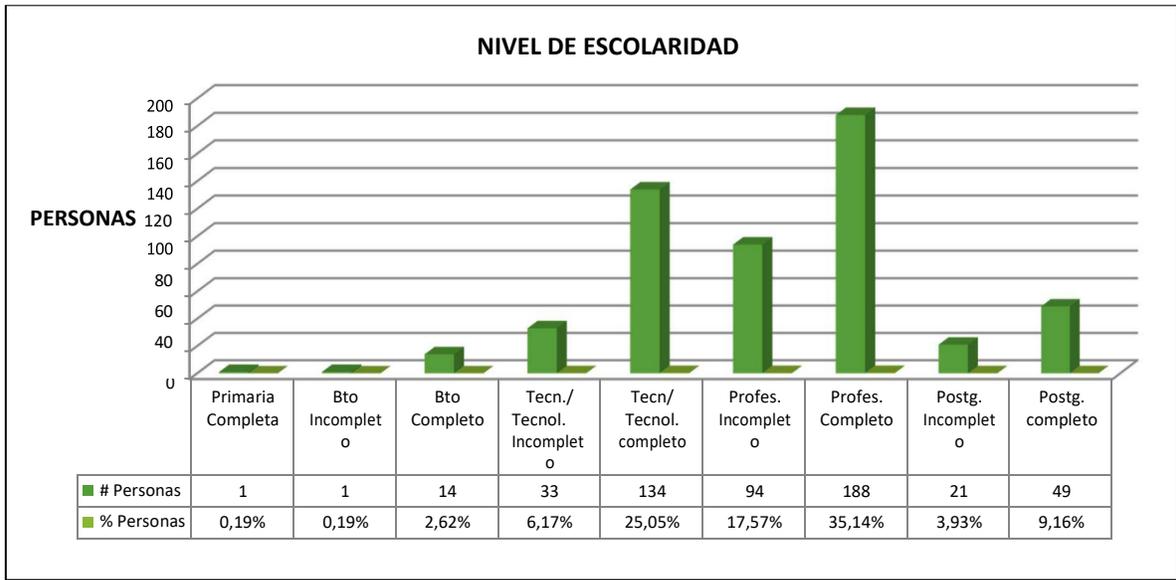
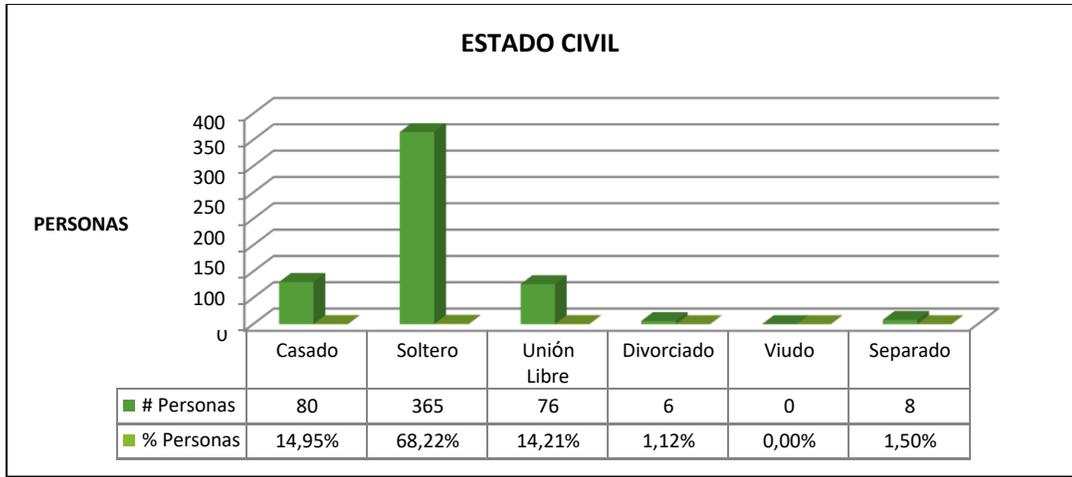
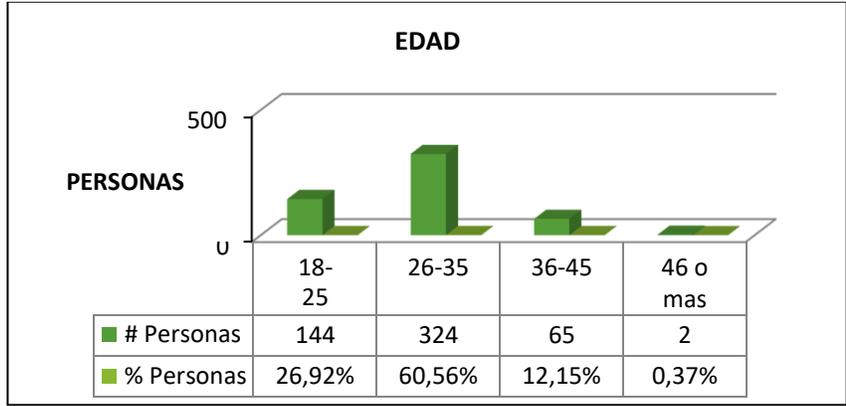
POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

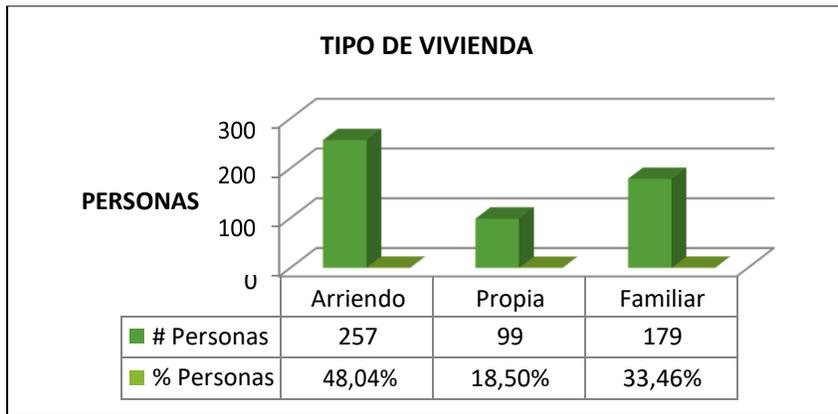
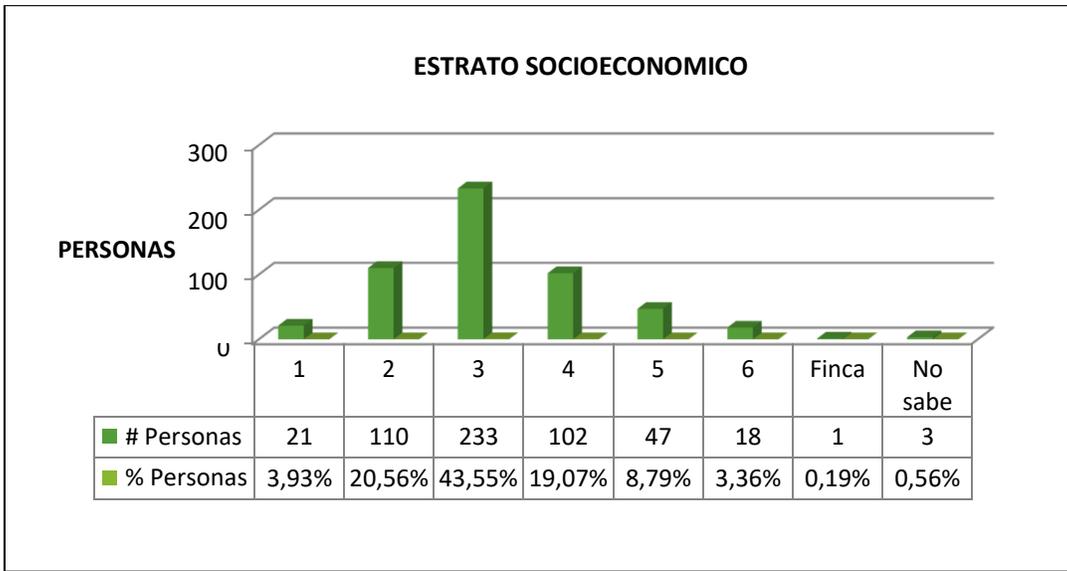
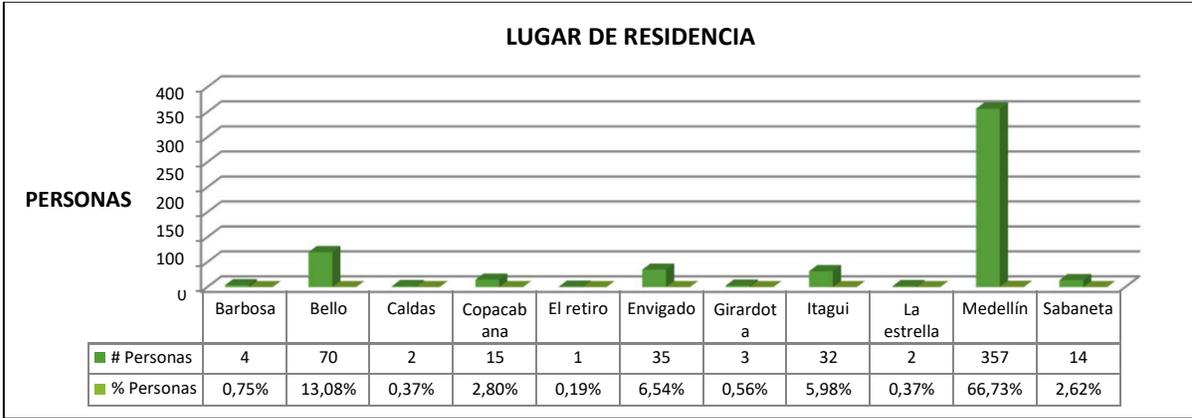
El número total de colaboradores aptos a la fecha para la aplicación de las baterías de riesgo psicosocial es de **589** trabajadores, estas baterías se aplicaron a un total de **535** personas, para un porcentaje de **91%**, solo se aplica los cuestionarios de factores psicosociales de la **FORMA A**.

Personal activo	644
Población apta de aplicación	589
Muestra	535 para un total de 91%. (Excelente confiabilidad)
Pruebas anuladas	00 (Cero).
Personas que no participaron por motivos de vacaciones, incapacidad, viaje y otros.	54
Participación por áreas:	Facturación y proveedores: 155 Contabilidad: 57 Recursos humanos: 55 Cartera y créditos: 133 Call center: 99 Control interno: 17 Servicios administrativos: 19

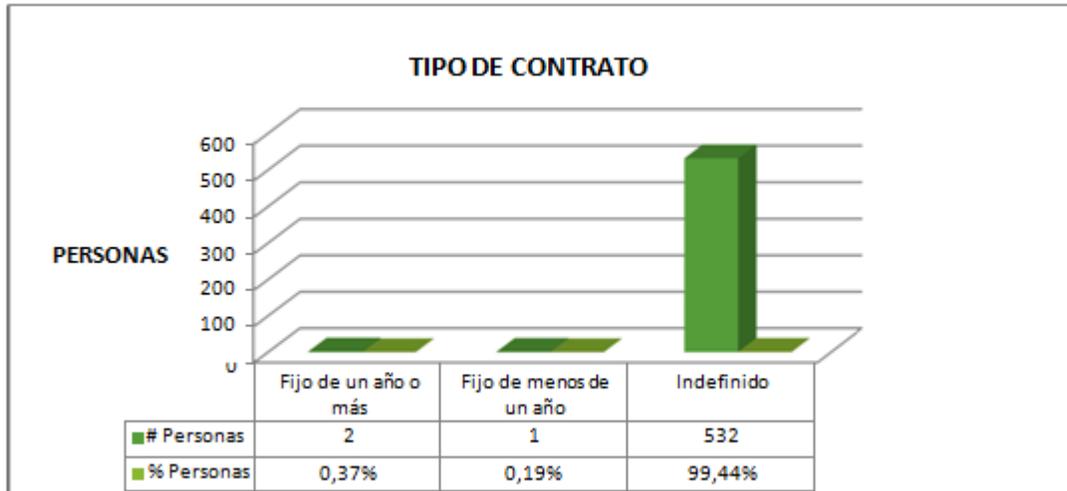
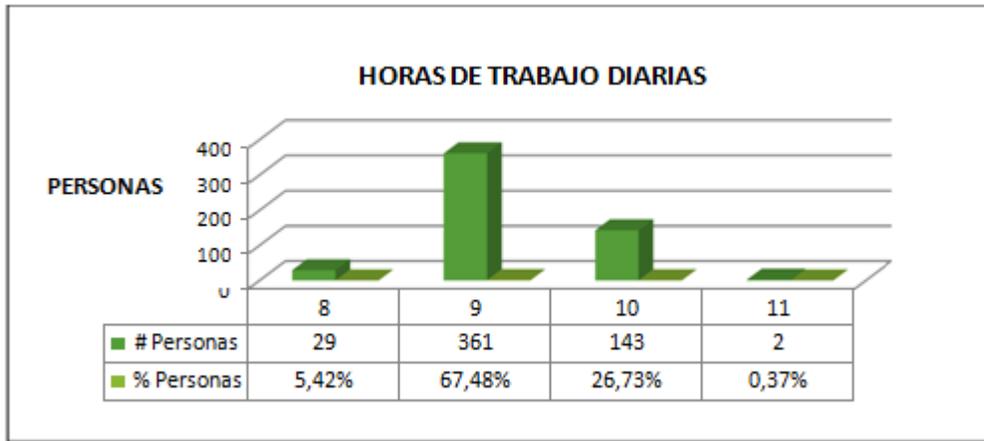
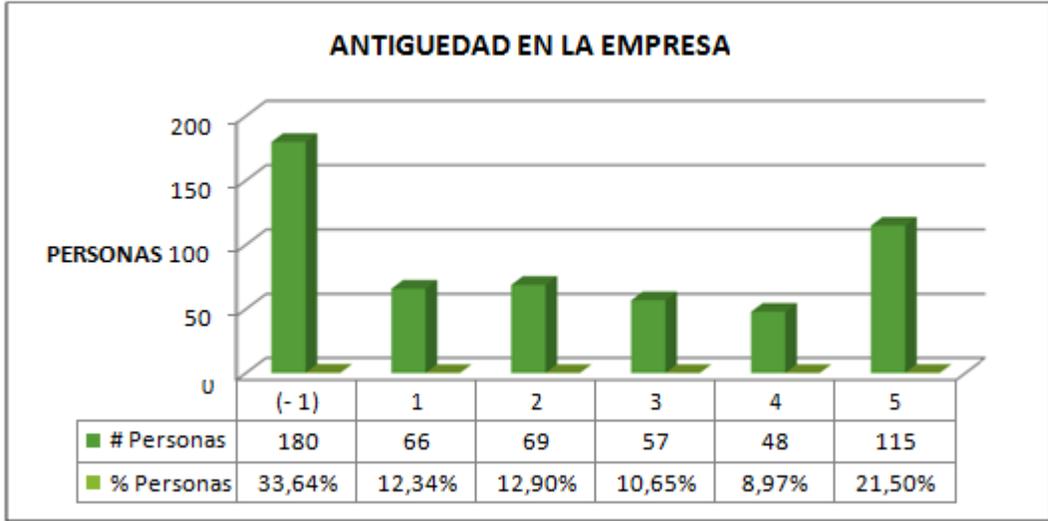
INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA: Se expone a continuación las tablas que comprende esta información de la empresa correspondiente a un total de **535** personas







INFORMACIÓN OCUPACIONAL



INFORMACIÓN GENERAL DE MATRIZ DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS.

Para comprender las matrices, es necesario tener en cuenta la siguiente tabla con sus consideraciones generales, las cuales nos permite enfocarnos en los factores psicosociales que tienen mayor riesgo para realizar planes de acción adecuados a los resultados.

La siguiente tabla focaliza el manejo de la intervención de acuerdo a los niveles de riesgo.

NIVEL DE RIESGO	% DE RIESGO	INTERVENCIÓN
MUY ALTO	61 A 100%	INMEDIATA
ALTO	51 A 60%	ATENCIÓN OPORTUNA (ALERTA)
MEDIO	31 A 50 %	ACCIONES DE MEJORA
BAJO	0 A 30 %	MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Para los resultados de los factores intralaborales y extralaborales en el porcentaje (%) de riesgo únicamente se considera las personas que puntuaron **niveles de riesgo alto y muy alto**, esta selección está basada en el nivel de riesgo que representa en las interpretaciones que se exponen a continuación.

MATRIZ GENERAL DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS.

De acuerdo a las consideraciones generales definidas por el Ministerio de protección social para la interpretación de la base de datos producida por el software de la Pontificia Universidad Javeriana y los estudios en análisis de riesgo se exponen los siguientes resultados en la matriz para la planeación de las intervenciones necesarias:

TOTAL PERSONAS EVALUADAS	535			
INTRALABORALES	No personas	% De Riesgo	Nivel de Riesgo	INTERVENCIÓN
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	283	52,9	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Características de liderazgo	317	59,3	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Relaciones sociales en el trabajo	323	60,4	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Retroalimentación del desempeño	256	47,90	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Relación con los colaboradores	41	7,70	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	336	62,80	MUY ALTO	INMEDIATA
Claridad en el rol	264	49,30	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Capacitación	234	43,70	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Participación y manejo del cambio	306	57,20	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	367	68,60	MUY ALTO	INMEDIATA
Control y autonomía sobre el trabajo	382	71,40	MUY ALTO	INMEDIATA
DEMANDAS DEL TRABAJO	195	36,40	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas Ambientales y de esfuerzo físico	158	29,50	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Demandas Emocionales	139	26,00	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Demandas Cuantitativas	211	39,40	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	193	36,10	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Exigencias de responsabilidad del cargo	187	35,00	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas de carga mental	334	62,40	MUY ALTO	INMEDIATA
Consistencia de rol	297	55,50	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Demandas de jornada de trabajo	263	49,20	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
RECOMPENSAS	266	49,70	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que realiza	290	54,20	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Reconocimiento y compensación	209	39,10	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
PUNTAJE TOTAL INTRALABORALES	247	46,20	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
EXTRALABORALES				INTERVENCIÓN
Tiempo fuera del trabajo	254	47,50	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Relaciones Familiares	52	9,70	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Comunicación y relaciones interpersonales	239	44,70	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Situación económica del grupo familiar	207	38,70	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Características de la vivienda y de su entorno	196	36,60	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	341	63,70	MUY ALTO	INMEDIATA
Desplazamiento vivienda- trabajo - vivienda	337	63,00	MUY ALTO	INMEDIATA
PUNTAJE TOTAL EXTRALABORALES	276	51,60	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
ESTRÉS	261	48,80	MEDIO	SEGUIMIENTO Y CONTROL

FACTORES PSICOSOCIALES INTRALABORALES DE MAYOR RIESGO

DIMENSIÓN INTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Control y autonomía sobre el trabajo	382	71,4	Inmediata
Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	367	68,6	Inmediata
Demandas de carga mental	334	62,4	Inmediata
Relaciones sociales en el trabajo	323	60,4	Atención oportuna alerta
Características de liderazgo	317	59,3	Atención oportuna alerta
Participación y manejo del cambio	306	57,2	Atención oportuna alerta
Consistencia del rol (Forma A)	297	55,5	Atención oportuna alerta
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que realiza	290	54,2	Atención oportuna alerta

FACTORES PSICOSOCIALES INTRALABORALES DE MENOR RIESGO

DIMENSIÓN INTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Relaciones con los colaboradores (Forma A)	41	7,70	Sostenimiento
Demandas emocionales	139	26,00	Sostenimiento
Demandas ambientales y esfuerzo físico	158	29,50	Sostenimiento

FACTORES PSICOSOCIALES EXTRALABORALES DE MAYOR RIESGO

DIMENSIÓN EXTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	341	63,7	Inmediata
Desplazamiento vivienda -trabajo – vivienda	337	63	Inmediata

FACTORES EXTRALABORALES DE MENOR RIESGO

DIMENSIÓN EXTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Relaciones Familiares	52	9,7	Sostenimiento

TOTAL PERSONAS EVALUADAS		61		NIVEL GERENTES, COORDINADORES Y SUPERVISORES
INTRALABORALES	No personas	% De Riesgo	Nivel de riesgo	INTERVENCIÓN
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	37	60,7	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Características de liderazgo	39	63,9	MUY ALTO	INMEDIATA
Relaciones sociales en el trabajo	31	50,8	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Retroalimentación del desempeño	23	37,70	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Relación con los colaboradores	33	54,10	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	32	52,50	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Claridad en el rol	35	57,40	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Capacitación	34	55,70	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Participación y manejo del cambio	31	50,80	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	32	52,50	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Control y autonomía sobre el trabajo	28	45,90	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
DEMANDAS DEL TRABAJO	40	65,60	MUY ALTO	INMEDIATA
Demandas Ambientales y de esfuerzo Físico	8	13,10	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Demandas Emocionales	22	36,10	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas Cuantitativas	39	63,90	MUY ALTO	INMEDIATA
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	44	72,10	MUY ALTO	INMEDIATA
Exigencias de responsabilidad del cargo	54	88,50	MUY ALTO	INMEDIATA
Demandas de carga mental	44	72,10	MUY ALTO	INMEDIATA
Consistencia de rol	39	63,90	MUY ALTO	INMEDIATA
Demandas de jornada de trabajo	28	45,90	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
RECOMPENSAS	25	41,00	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que realiza	30	49,20	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Reconocimiento y compensación	20	32,80	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
PUNTAJE TOTAL INTRALABORALES	34	55,70	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
EXTRALABORALES				INTERVENCIÓN
Tiempo fuera del trabajo	29	47,50	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Relaciones Familiares	3	4,90	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Comunicación y relaciones interpersonales	23	37,70	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Situación económica del grupo familiar	16	26,20	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Características de la vivienda y de su Entorno	16	26,20	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	34	55,70	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Desplazamiento vivienda- trabajo - Vivienda	32	52,50	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
PUNTAJE TOTAL EXTRALABORALES	26	42,60	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
ESTRÉS	30	49,20	MEDIO	SEGUIMIENTO Y CONTROL

FACTORES PSICOSOCIALES INTRALABORALES DE MAYOR RIESGO

DIMENSIÓN INTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Exigencias de responsabilidad del cargo (Forma A)	54	88,5	Inmediata
Demandas de carga mental	44	72,1	Inmediata
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	44	72,1	Inmediata
Características de liderazgo	39	63,9	Inmediata
Demandas cuantitativas	39	63,9	Inmediata
Consistencia del rol (Forma A)	39	63,9	Inmediata
Claridad en el rol	35	57,4	Atención oportuna alerta
Capacitación	34	55,7	Atención oportuna alerta
Relaciones con los colaboradores (Forma A)	33	54,1	Atención oportuna alerta
Oportunidad de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	32	52,5	Atención oportuna alerta

FACTORES PSICOSOCIALES INTRALABORALES DE MENOR RIESGO

DIMENSIÓN INTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Demandas ambientales y esfuerzo físico	8	13,10	Sostenimiento

FACTORES PSICOSOCIALES EXTRALABORALES DE MAYOR RIESGO

DIMENSIÓN EXTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	34	55,7	Atención oportuna alerta
Desplazamiento vivienda-trabajo-vivienda	32	52,5	Atención oportuna alerta

FACTORES PSICOSOCIALES EXTRALABORALES DE MENOR RIESGO

DIMENSIÓN EXTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Relaciones Familiares	3	4,9	Sostenimiento
Situación económica del grupo familiar	16	26,2	Sostenimiento
Características de la vivienda y de su entorno.	16	26,2	Sostenimiento

TOTAL PERSONAS EVALUADAS		227		NIVEL ANALISTAS
INTRALABORALES	No personas	% De Riesgo	Nivel de riesgo	INTERVENCIÓN
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	117	51,5	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Características de liderazgo	142	62,6	MUY ALTO	INMEDIATA
Relaciones sociales en el trabajo	145	63,9	MUY ALTO	INMEDIATA
Retroalimentación del desempeño	108	47,60	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Relación con los colaboradores	7	3,10	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	139	61,20	MUY ALTO	INMEDIATA
Claridad en el rol	115	50,70	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Capacitación	101	44,50	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Participación y manejo del cambio	133	58,60	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	149	65,60	MUY ALTO	INMEDIATA
Control y autonomía sobre el trabajo	161	70,90	MUY ALTO	INMEDIATA
DEMANDAS DEL TRABAJO	78	34,40	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas Ambientales y de esfuerzo físico	72	31,70	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas Emocionales	49	21,60	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Demandas Cuantitativas	77	33,90	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	83	36,60	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Exigencias de responsabilidad del cargo	71	31,30	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas de carga mental	143	63,00	MUY ALTO	INMEDIATA
Consistencia de rol	126	55,50	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Demandas de jornada de trabajo	110	48,50	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
RECOMPENSAS	98	43,20	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que realiza	116	51,10	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Reconocimiento y compensación	68	30,00	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
PUNTAJE TOTAL INTRALABORALES	101	44,50	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
EXTRALABORALES				INTERVENCIÓN
Tiempo fuera del trabajo	101	44,50	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Relaciones Familiares	21	9,30	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Comunicación y relaciones interpersonales	107	47,10	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Situación económica del grupo familiar	74	32,60	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Características de la vivienda y de su Entorno	86	37,90	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	151	66,50	MUY ALTO	INMEDIATA
Desplazamiento vivienda- trabajo - vivienda	136	59,90	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
PUNTAJE TOTAL EXTRALABORALES	111	48,90	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
ESTRÉS	93	41,00	MEDIO	SEGUIMIENTO Y CONTROL

FACTORES PSICOSOCIALES INTRALABORALES DE MAYOR RIESGO

DIMENSIÓN INTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Control y autonomía sobre el trabajo	161	70,9	Inmediata
Oportunidad de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	149	65,6	Inmediata
Relaciones sociales en el trabajo	145	63,9	Inmediata
Demandas de carga mental	143	63	Inmediata
Características de liderazgo	142	62,6	Inmediata
Participación y manejo del cambio	133	58,6	Atención oportuna alerta
Consistencia del rol (Forma A)	126	55,5	Atención oportuna alerta
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que realiza	116	51,1	Atención oportuna alerta

FACTORES PSICOSOCIALES INTRALABORALES DE MENOR RIESGO

DIMENSIÓN INTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Relaciones con los colaboradores	7	3,10	Sostenimiento
Demandas emocionales	49	21,60	Sostenimiento
Reconocimiento y compensación	68	30,00	Sostenimiento

FACTORES PSICOSOCIALES EXTRALABORALES DE MAYOR RIESGO

DIMENSIÓN EXTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	151	66,5	Atención oportuna alerta
Desplazamiento vivienda-trabajo-vivienda	136	59,9	Atención oportuna alerta

FACTORES PSICOSOCIALES EXTRALABORALES DE MENOR RIESGO

DIMENSIÓN EXTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Relaciones Familiares	21	9,3	Sostenimiento

TOTAL PERSONAS EVALUADAS	247			NIVEL AUXILIARES
INTRALABORALES	No personas	% De Riesgo	Nivel de riesgo	INTERVENCIÓN
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	129	52,2	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Características de liderazgo	136	55,1	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Relaciones sociales en el trabajo	147	59,5	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Retroalimentación del desempeño	125	50,60	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Relación con los colaboradores	1	0,00	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	165	66,80	MUY ALTO	INMEDIATA
Claridad en el rol	114	46,20	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Capacitación	99	40,10	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Participación y manejo del cambio	142	57,50	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	186	75,30	MUY ALTO	INMEDIATA
Control y autonomía sobre el trabajo	193	78,10	MUY ALTO	INMEDIATA
DEMANDAS DEL TRABAJO	77	31,20	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas Ambientales y de esfuerzo Físico	78	31,60	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Demandas Emocionales	68	27,50	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Demandas Cuantitativas	95	38,50	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	66	26,70	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Exigencias de responsabilidad del cargo (forma A)	62	25,10	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Demandas de carga mental	147	59,50	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Consistencia de rol (Forma A)	132	53,40	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Demandas de jornada de trabajo	125	50,60	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
RECOMPENSAS	143	57,90	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que realiza	144	58,30	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
Reconocimiento y compensación	21	49,00	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
PUNTAJE TOTAL INTRALABORALES	112	45,30	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
EXTRALABORALES				INTERVENCIÓN
Tiempo fuera del trabajo	124	50,20	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Relaciones Familiares	28	11,30	BAJO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Comunicación y relaciones interpersonales	109	44,10	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Situación económica del grupo familiar	117	47,40	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Características de la vivienda y de su Entorno	94	38,10	MEDIO	ACCIONES DE MEJORA
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	156	63,20	MUY ALTO	INMEDIATA
Desplazamiento vivienda- trabajo - Vivienda	169	68,40	MUY ALTO	INMEDIATA
PUNTAJE TOTAL EXTRALABORALES	139	56,30	ALTO	ATENCIÓN OPORTUNA ALERTA
ESTRÉS	138	55,90	ALTO	SEGUIMIENTO Y CONTROL

FACTORES PSICOSOCIALES INTRALABORALES DE MAYOR RIESGO

DIMENSIÓN INTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Control y autonomía sobre el trabajo	193	78,1	Inmediata
Oportunidad de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	186	75,3	Inmediata
Relaciones sociales en el trabajo	147	59,5	Atención oportuna alerta
Demandas de carga mental	147	59,5	Atención oportuna alerta
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que realiza	144	58,3	Atención oportuna alerta
Participación y manejo del cambio	142	57,5	Atención oportuna alerta
Características de liderazgo	136	55,1	Atención oportuna alerta
Consistencia del rol (Forma A)	132	53,4	Atención oportuna alerta

FACTORES PSICOSOCIALES INTRALABORALES DE MENOR RIESGO

DIMENSIÓN INTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Relaciones con los colaboradores	1	0,00	Sostenimiento
Exigencia de responsabilidades del cargo	62	25,10	Sostenimiento
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	66	26,70	Sostenimiento
Demandas emocionales	68	27,50	Sostenimiento

FACTORES PSICOSOCIALES EXTRALABORALES DE MAYOR RIESGO

DIMENSIÓN EXTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Desplazamiento vivienda-trabajo-vivienda	169	68,4	Inmediata
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	156	63,2	Inmediata

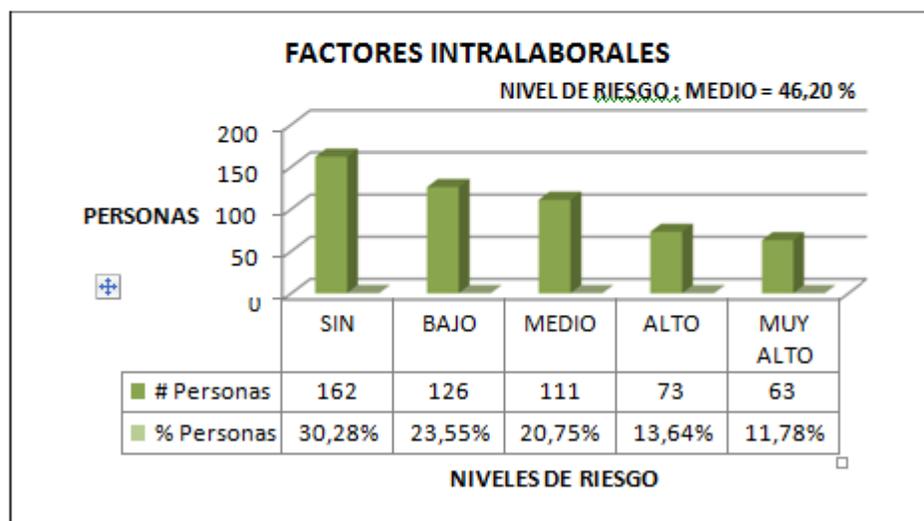
FACTORES PSICOSOCIALES EXTRALABORALES DE MENOR RIESGO

DIMENSIÓN EXTRALABORAL	No personas	% EN RIESGO	INTERVENCIÓN
Relaciones Familiares	28	11,3	Sostenimiento

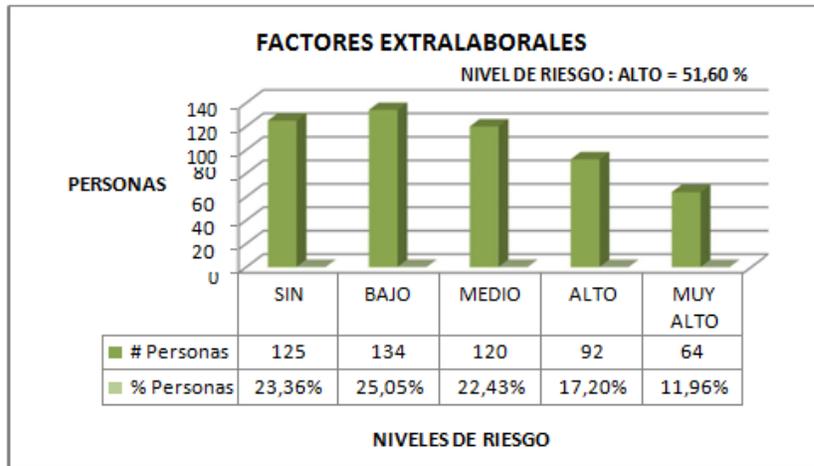
RESULTADOS GENERALES DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES INTRALABORALES, EXTRALABORALES Y ESTRÉS

Para comprender los niveles de riesgo medio, alto y muy alto de los factores psicosociales intralaborales y extralaborales, y de las personas que tienen alguna sintomatología relacionada con el estrés; se presentan a continuación las tablas con los resultados obtenidos en cada grupo en forma general de la población total de **535** personas del centro de servicios compartidos en Medellín.

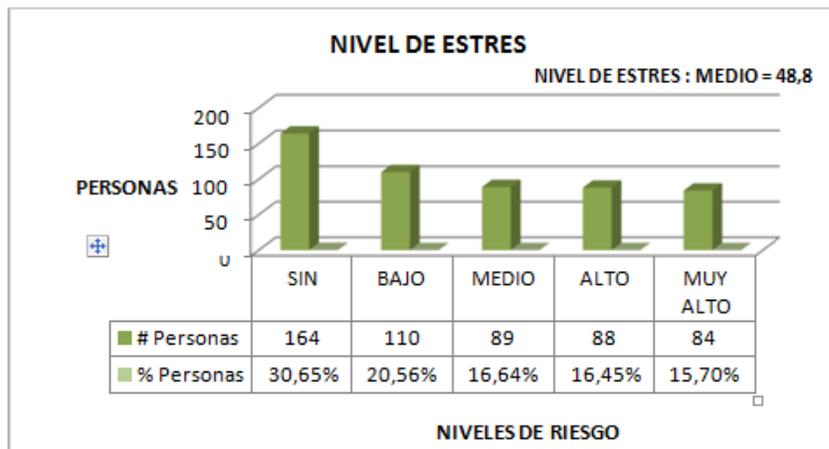
Nivel de Riesgo	# Personas	% Personas
SIN	162	30,28%
BAJO	126	23,55%
MEDIO	111	20,75%
ALTO	73	13,64%
MUY ALTO	63	11,78%
	535	100,00%
Medio , alto y Muy alto	247	46,20



Nivel de Riesgo	# Personas	% Personas
SIN	125	23,36%
BAJO	134	25,05%
MEDIO	120	22,43%
ALTO	92	17,20%
MUY ALTO	64	11,96%
	535	100,00%



Nivel de Riesgo	# Personas	% Personas
SIN	164	30,65%
BAJO	110	20,56%
MEDIO	89	16,64%
ALTO	88	16,45%
MUY ALTO	84	15,70%
	535	100,00%
Medio , alto y Muy alto	261	48,80



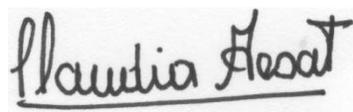
RECOMENDACIONES GENERALES CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS EN MEDELLÍN

FACTORES PSICOSOCIALES INTRALABORALES		
FACTOR DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO	ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN
<p>Control y autonomía sobre el trabajo: se refiere a la margen de decisión que tiene un individuo sobre los aspectos como orden de actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las jornadas, los descansos, entre otros.</p>	71,4	<p>La empresa maneja procesos especializados a nivel internacional con estándares específicos, reduciéndose los límites de decisión y cambio de orden e innovación en las actividades. 1. Capacitaciones de motivación acerca del trabajo como fuente de desarrollo personal y laboral. 2. Realizar sensibilizaciones frente a los procesos estándares de trabajo que posibilite cerrar la brecha entre lo que la empresa es en su funcionamiento y lo que esperan de ella (expectativas). tomar conciencia sobre las expectativas con relación al mejoramiento de los procesos</p>
<p>Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos: se refiere a la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos.</p>	68,6	<p>1. Revisar el desempeño para detectar personas con talento que pueden realizar actividades de mayor exigencia y potencializarlos a través de capacitación o entrenamiento. 2. Proponer que con los temas más especializados, crear grupos de aprendizaje que le brinde a las personas mayor conocimiento para cumplir con los requerimientos específicos del trabajo.</p>
<p>Demandas carga mental: son las exigencias que se refieren a desarrollos cognitivos que involucran procesos de memoria, atención y análisis de información para generar una respuesta.</p>	62,4	<p>Debido al tipo de trabajo que se realiza en la empresa con procesos de alta concentración y detalle, y un nivel de complejidad alto en procesos cognitivos; se recomienda: 1. Fortalecer un programa de pausas activas .3. Capacitaciones de técnicas de relajación mental de control de pensamientos automáticos. 2. Capacitar en ejercicios físicos y mentales para estimular el cerebro.</p>

<p>Relaciones sociales en el Trabajo: es la posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral, las características y calidad de las interacciones entre los compañeros, el apoyo social que recibe de los compañeros, el trabajo en equipo y la integración de los grupos.</p>	60,4	<p>Se recomienda: 1. Capacitaciones relacionadas con conocerse a sí mismo, sus emociones y el temperamento con el fin de evitar enganches emocionales que los desgasten física y mental. (inteligencia emocional). 2. Trabajo en equipo basado en valores de compromiso y solidaridad.</p>
<p>Características de liderazgo: Se refiere a los atributos de la gestión de los jefes en relación a la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, comunicación, entre otros.</p>	59,3	<p>Capacitar a los líderes en habilidades gerencias efectivas a través de técnicas de coaching; teniendo en cuenta los siguientes aspectos: 1. la escucha activa de tal manera que facilite la verificación de la información para no hacer juicios a priori o tomar decisiones primando la parte emocional, sin tener en cuenta varios criterios para mayor objetividad de las situaciones. 2. Saber construir puentes de comunicación que facilite los compromisos utilizando las argumentaciones de forma asertiva. (centrarse en el comportamiento no en la persona)</p>
<p>Participación y manejo del cambio: Se entiende por el conjunto de mecanismos organizacionales orientados a incrementar la capacidad de adaptación de los trabajadores a las transformaciones que se presenta en la empresa. Incluye el manejo de la información clara, suficiente y oportuna.</p>	57,2	<p>1. Fortalecer los canales de comunicación aplicando los siguientes criterios de claridad y oportunidad acerca de los cambios administrativos o aspectos que afecten el entorno laboral. 2. Capacitar en el manejo de resistencias frente al cambio para mejor adaptación a los imprevistos.</p>
<p>Consistencia de Rol: se refiere a la compatibilidad o consistencia entre las diversas exigencias relacionadas con los principios de eficiencia, calidad técnica y ética, propios de los servicios o productos. (inconsistencia, contradicciones o incompatibilidades del cargo)</p>	55,5	<p>1. Capacitar en técnicas de reuniones de grupos y definir un estilo propio de reunión. 2. Fortalecer las reuniones grupales para propiciar aclaraciones de dudas frente al desarrollo del trabajo y llegar a acuerdos de compromisos.</p>
<p>Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que realiza: Se refiere al sentimiento de orgullo, a la percepción de estabilidad laboral, al sentimiento de autorrealización que experimenta por su trabajo.</p>	54,2	<p>1. Capacitaciones de motivación para el trabajo centrado en las necesidades del personal. (reconocimiento, autoconfianza, ampliar la autoestima, acompañamiento, entre otros)</p>

FACTORES PSICOSOCIALES EXTRALABORALES		
FACTOR DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO	ESTRATEGIAS DE INTERVENCION
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo: comprende las exigencias de los roles familiares y personales en el bienestar y en la actividad laboral.	63,7	1. Capacitaciones relacionadas con conocerse a si mismo, sus emociones y el temperamento con el fin de evitar enganches emocionales que los desgasten física y mental. (inteligencia emocional) 2. Capacitar al personal en la gestión de los pensamientos automáticos que incrementan la emotividad. (Técnicas de afrontamiento del estrés).
Desplazamiento vivienda - trabajo - vivienda: son las condiciones en que se realiza el traslado del empleado desde su sitio de vivienda hasta su lugar de trabajo y viceversa, incluye facilidad, comodidad y duración del transporte.	63	1. Capacitar al personal sobre riesgo público y en seguridad vial tanto para peatones como para conductores de cualquier tipo de vehículo. 2. Para enfrentar las dificultades de movilidad se recomienda un trabajo relacionado con técnicas de programación neurolingüística a través de palabras positivas que faciliten afrontar el problema, y evitar que estas condiciones incrementen el estrés en el trabajo.

Elaborado por:



Psicóloga, especialista en seguridad y salud en el trabajo
Licencia N° 007007 renovada el 2 de abril de 2013

Anexo H. Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos, clasificación psicosocial.

NOMBRE DE LA EMPRESA:		CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS									
ÁREA O CENTRO DE TRABAJO:		Planta Administrativa									
FECHA DE REALIZACIÓN DE LA MATRIZ:		21 de Noviembre 2018									
ACTIVIDADES/ÁREAS	PELIGROS			EFECTOS POSIBLES	CONTROLES EXISTENTES			EVALUACION DEL RIESGO			
	DESCRIPCION	ORIGEN	CLASIFICACION		FUENTE	MEDIO	INDIVIDUO	NIVEL DE DEFICIENCIA (ND)	NIVEL DE EXPOSICION (NE)	NIVEL DE PROBABILIDAD (ND*NE)	INTERPRETACION DEL NIVEL DE PROBABILIDAD
PROCESAMIENTO DE FACTURAS, GESTIÓN DOCUMENTAL, RECEPCIÓN, ASISTENTE DE GERENCIA, COMPRAS, CONTABILIDAD, TECNOLOGÍA, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, PROYECTOS, COMUNICACIONES, RECURSOS HUMANOS, COBRANZA, CARTERA, CREDITOS, CALL CENTER	4.3 Características del grupo social (relaciones, cohesión, calidad de interacciones, trabajo en equipo)	Incompatibilidad de caracteres en equipo de trabajo, chanzas, bromas pesadas y/o falta de respeto entre compañeros.	Psicolaboral	Trastornos como depresión, estrés, ansiedad.	Ninguno	1. Actividades de bienestar social para mejorar relaciones interpersonales.	1. Capacitación sobre sensibilización del riesgo psicosocial (relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo, claridad de roles de trabajo, comunicación asertiva, manejo del tiempo)	2	4	8	MEDIO
	4.6 Jornada de trabajo (pausas, trabajo nocturno, rotación, horas extras)	Sobre carga de trabajo, trabajar mas tiempo del habitual. (mas de 10 horas)		Fatiga, cansancio, estrés, ansiedad.	1. Turnos de trabajo de 8 horas, y máximo con 2 horas extras autorizadas (48 horas ordinarias semanales) y (Max. 12 horas extras por semana)	1. Flexibilidad con el tiempo para realizar pausas, tomar descansos cortos y consumir alimento y líquidos para evitar fatiga y cansancio.	1. Capacitación y ejecución del programa de gimnasia laboral	2	4	8	MEDIO
	4.1 Gestión Organizacional (estilo de mando, pago, contratación, participación, inducción, bienestar social, desempeño, cambios)	Acoso laboral "Conducta persistente y demostrable, ejercido sobre un empleado por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminado a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo"		Trastornos como depresión, estrés, ansiedad, miedo.	Ninguno	1. Comité de convivencia laboral 2. Difundir información acerca del comité de convivencia	Ninguno	2	1	8	MEDIO

Fuente. Autoría Propia, matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos del Centro de Servicios Compartidos de Medellín 2019

