

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR SEDE ECUADOR

Área de Gestión

MAESTRÍA EN DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

**“Diagnóstico y prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. Caso:  
Natures Sunshine Products del Ecuador y propuesta de un plan de  
prevención”**

AUTOR: SANTIAGO FERNANDO HERNÁNDEZ REVELO

2014



Yo, Santiago Fernando Hernández Revelo, autor de la tesis intitulada “Diagnóstico y prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. Caso: Natures Sunshine Products del Ecuador y propuesta de un plan de prevención” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. ....

Firma: .....

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR SEDE ECUADOR**

**Área de Gestión**

**MAESTRIA EN DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

**“Diagnóstico y prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. Caso:  
Natures Sunshine Products del Ecuador y propuesta de un plan de  
prevención”**

**AUTOR: SANTIAGO FERNANDO HERNANDEZ REVELO**

**TUTOR: Ing. Pablo Suasnavas**

**Quito-Ecuador**

## **Resumen**

El objetivo de la presente Tesis es determinar planes de acción a seguir en Natures Sunshine para la prevención, previa evaluación, de los riesgos psicosociales que puedan darse en la organización, independientemente de la actividad que realice la empresa, ya que se cree que este tema es únicamente aplicable en las empresas del sector industrial o con gran número de personas, pero en realidad es un tema que concierne a todo tipo de organizaciones.

Frecuentemente muchos de los directivos están conscientes de la importancia que tienen la mejora de los procesos en cuanto al tratamiento del recurso humano, pero en el fondo se desconoce y se tiende a minimizar la importancia de la Higiene y Salud en el trabajo, tanto física como mental y su aporte a la productividad de la empresa y al logro de los objetivos, una adecuada gestión del talento humano en este sentido aportara a la organización colaboradores altamente productivos y motivados para el desarrollo de sus funciones.

La investigación se basó en referencias bibliográficas, las cuales fueron procesadas y analizadas minuciosamente para poder brindar ideas que aporten a mirar desde otro punto de vista la importancia que tiene el tratar con mayor seriedad la prevención de riesgos psicosociales en Natures Sunshine, y así poder mejorar el rendimiento de los colaboradores y en general de toda la organización.

Por lo tanto es imprescindible que como gestores del talento humano, influyamos a que se logre comprender que un manejo inadecuado de este tema afecta seriamente al desempeño de los colaboradores, teniendo un efecto negativo directo en los resultados globales de la organización.

## **DEDICATORIA**

A Dios por colmarme de bendiciones cada uno de mis días.

A mis Padres por su esfuerzo y dedicación constante, gracias por ser los mejores Padres del mundo.

Al Ing. Pablo Suasnavas por su colaboración y apoyo desinteresado para la culminación de este trabajo

## **TABLA DE CONTENIDO**

### **1. CAPITULO 1**

1.1 Descripción de la Organización.....	8
1.2 Antecedentes.....	9
1.3 Descripción del proceso de RR.HH.....	10

### **2. CAPITULO 2**

2.1 Marco Teórico.....	11
2.1.1 Conceptos Básicos.....	13
2.1.2 La importancia de la prevención.....	14
2.1.3 El accidente de trabajo y su impacto para la organización.....	16
2.2 Marco Legal Vigente y su relación con los Riesgos Psicosociales.....	18
2.2.1 Instrumento Andino de Seguridad y Salud .....	19
2.2.2 Decreto Ejecutivo 2393.....	22
2.2.3 Reglamento General del IESS.....	23

### **3. CAPITULO 3**

3.1 Concepto de Riesgos Psicosociales.....	25
3.2 Factores de Riesgo Psicosociales.....	25
3.3 Clasificación de los Riesgos Psicosociales	
3.3.1 Estrés Laboral.....	38
3.3.2 Burn Out.....	40
3.3.3 Mobbing.....	41
3.4 Diagnostico de los Riesgos Psicosociales en Natures Sunshine.....	44
3.5 Aplicación del Método Navarra.....	52

### **4. CAPITULO 4**

4.1 Propuesta del Plan de Prevención.....	77
---	----

4.2 Participación de los colaboradores.....	95
4.3 Mecanismos para la participación activa.....	97
4.4 Capacitación en prevención de riesgos.....	98
4.5 Conclusiones y Recomendaciones.....	100
Bibliografía.....	103

## **1.- CAPITULO 1**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Natures Sunshine Products del Ecuador abrió sus operaciones en el Ecuador en Agosto de 1996, su sede principal de encuentra en Utah, Estados Unidos, con más de 40 años a nivel mundial comercializando productos 100% naturales, es uno de los líderes a nivel mundial en el mercado de multinivel, sus productos cuentan con Registros Sanitarios como fitofármacos y poseen una línea de más de 60 productos en el mercado local y más de 500 productos a nivel mundial para el tratamiento y prevención de todo tipo de enfermedades.

La empresa cuenta en la actualidad con 33 empleados distribuidos en las áreas de: Gerencia General, Departamento Comercial, Sistemas, Administrativa Financiera y de Operaciones. La empresa no cuenta en la actualidad con un área de talento humano que se ocupe de los diferentes aspectos que se deben tratar en esta área, esta función la cumple la Gerencia Administrativa Financiera pero obviamente debido a las múltiples funciones de este cargo no se ocupa el tiempo necesario para atender los aspectos que tienen que ver con la administración y gestión del talento humano.

La empresa comercializa sus productos a través del sistema de redes de mercadeo o más conocido como multinivel, cuenta con distribuidores independientes que distribuyen el productos a nivel nacional, además cuenta con centros de distribución propios e independientes en la mayoría de provincias del País, en la ciudad de Quito la empresa cuenta con dos sedes, la una se encuentra ubicada en el sector de Calderón donde se encuentran las bodegas de productos de la compañía y las áreas contable, sistemas, y operaciones, y la segunda sede se encuentra en el sector de El batán donde están las áreas comercial y Gerencia General.



Visión:

Ser una empresa reconocida en el mercado ecuatoriano como la mejor opción de negocio multinivel.

Misión:

Transformar la calidad de vida de los ecuatorianos a través de una oportunidad de negocio que brinde estabilidad financiera, desarrollo personal, salud y bienestar; comercializando productos 100% naturales

## **1.2 ANTECEDENTES**

Hoy en día las organizaciones se ven afrontadas a grandes cambios en todos los aspectos, tecnológicos, humanos, infraestructura, etc. lo cual ha hecho que el entorno en el que se desenvuelven se vuelva cada vez menos predecible y más versátil, así mismo el aumento de la competencia en todos los sectores ha hecho que el nivel de exigencia para las empresas sea mayor y cada vez busquen contar con personal altamente calificado en todos los sentidos. Y así puedan adaptarse fácilmente a un medio ambiente empresarial cambiante y exigente.

La globalización y los aspectos citados anteriormente han hecho que cambie la manera de realizar el trabajo, antes sujeto por tareas operativas, toma de decisiones concentradas, etc. Pero de la misma forma la competitividad no se evalúa únicamente en cuanto tecnología posee una empresa o que tan grandes son sus instalaciones, o sus recursos, son aspectos muy significativos, pero, hay un elemento que es igual o más importante, este es el factor humano, la calidad e iniciativa de este factor influye mucho en los resultados organizacionales, se trata entonces de centrar la labor en la persona como parte elemental y necesaria de la empresa.

Dentro de la organización pueden suscitarse varios riesgos por ocasión del trabajo ya sean físicos, de higiene, o psicosociales, pero uno de los aspectos que ha sido tratado con menor importancia en la organización es el de los riesgos psicosociales, no se le ha dado la importancia necesaria y actualmente se están empezando a generar situaciones que afectan tanto al colaborador como a la organización, es por eso que se pretende con este trabajo aportar con soluciones e ideas que ayuden a prevenir de manera efectiva los riesgos psicosociales en Natures Sunshine Products del Ecuador.

Los planes y programas que se pretende desarrollar están enmarcados dentro de un enfoque participativo, en el cual se involucren a todos los miembros de la organización desde el Gerente General hasta la recepcionista, se evaluarán y determinarán las acciones a seguir con los factores de riesgo presente en el ambiente de trabajo que afectan la salud colaboradores, en especial en el factor psicosocial.

### **1.3. DESCRIPCION DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS**

Lamentablemente en la compañía no existe un departamento de recursos humanos que maneje el proceso de Recursos Humanos, los procesos que tienen que ver con este departamento son llevados a cabo por la Gerencia Administrativa y Financiera, procesos tales como:

- Pago de nomina
- Manejo de las carpetas personales
- Capacitación de los empleados
- Liquidaciones
- Tramites de Seguro Social en general

El proceso de selección de personal o contrataciones de nuevos empleados se lo lleva a cabo por medio de una colocadora.

## **CAPITULO 2**

### **2.1 MARCO TEORICO**

“Los factores de riesgo psicosocial deben ser entendidos como toda condición que experimenta el hombre en cuanto se relaciona con su medio circundante y con la sociedad que le rodea, por lo tanto no se constituye en un riesgo sino hasta el momento en que se convierte en algo nocivo para el bienestar del individuo o cuando desequilibran su relación con el trabajo o con el entorno”<sup>1</sup>.

En 1950 Hans Selye publicó su investigación más famosa: "Stress, un estudio sobre la ansiedad". “A partir de esta tesis, el estrés o síndrome general de adaptación, pasó a resumir todo un conjunto de síntomas psicofisiológicos. Selye fue capaz de separar los efectos físicos del estrés de otros síntomas sufridos por sus pacientes a través de su investigación. Observó que sus pacientes padecían trastornos físicos que no eran causados directamente por su enfermedad o por su condición médica. El empleó el término inglés stress (esfuerzo, tensión), para cualificar al conjunto de reacciones de adaptación que manifiesta el organismo, las cuales pueden tener consecuencias positivas o negativas, si nuestra reacción es demasiado intensa o prolongada en el tiempo resulta nociva para nuestra salud.”<sup>2</sup>

En los últimos años se ha venido dando una nueva tendencia en cuanto a los riesgos del trabajo, hasta hace poco los considerados como riesgos únicamente se referían a daños físicos, pero tenemos que tomar en cuenta que por ocasión del trabajo

---

<sup>1</sup> Villalobos Fajardo, *Identificación y Evaluación de los factores de riesgo Psicosocial* 32 vo Congreso de Seguridad Integral, Higiene y Medicina del Trabajo Consejo Colombiano de Seguridad, 1999

<sup>2</sup> Ferrigno José, *Factores de riesgo laboral psicosociales*, en <http://www.monografias.com/trabajos16/riesgo-psicosocial/riesgo-psicosocial.shtml>,

también pueden producirse riesgos psicosociales. Recientes estudios realizados en el extranjero revelan que en países de primer mundo parece que se está estancando la ocurrencia de los riesgos laborales tradicionales (accidentes de trabajo y enfermedades específicas), por el contrario esta aumentando la incidencia de las enfermedades concernidas con el trabajo y en específico las señales asociadas a los riesgos psicosociales entre los cuales el más común es el estrés.

Las derivaciones de estas enfermedades psicosociales se convierten en pérdidas de productividad para la organización, y para los colaboradores la enfermedad y deterioro de su calidad de vida es significativo, en nuestro país no existen estudios de estos riesgos en el trabajo que muestren el camino sobre cómo debemos actuar frente a estos inconvenientes, sin embargo a nivel internacional existen muchas investigaciones que nos permitirán aportar a soluciones que sean factibles en nuestro medio. “Ninguna de las instituciones encargadas de la salud y seguridad en el trabajo (IESS, MSP, MTRH) ha emitido, hasta el momento actual, una versión escrita o electrónica sobre las enfermedades del trabajo en el Ecuador [...] En otros países se tienen registros del ascenso incontenible de las enfermedades mentales que surgen en el trabajo (estrés, neurosis, burnout, síndromes depresivos), pero en el Ecuador existe un gran vacío”<sup>3</sup>

Pero podemos tomar como referencia algunas investigaciones realizadas en otros países para poder tener una idea de la incidencia de los riesgos psicosociales en el trabajo, por ejemplo “El estrés de origen laboral es el segundo problema de salud más frecuente relacionado con el trabajo en la Unión Europea, después de los dolores de

---

<sup>3</sup> Betancourt Oscar, Vera Bolívar, *El ambiente de trabajo y la salud de los colaboradores*, s/f.

espalda, y afecta a casi uno de cada tres colaboradores. Puede darse en cualquier sector y en entidades de cualquier tamaño, y puede afectar a cualquiera en cualquier nivel”<sup>4</sup>.

Muchas empresas desconocen las consecuencias de los riesgos psicosociales, como por ejemplo la violencia y la intimidación, las cuales pueden generar estrés en el trabajo y generar graves consecuencias en la salud de los colaboradores.

*“El 4% de la población activa indica que ha sido víctima de verdadera violencia física ejercida por personas de fuera del lugar de trabajo. Muchos más habrán sufrido amenazas o insultos. El 9% de los colaboradores de Europa dice ser objeto de intimidación. [...] Se ha calculado que el estrés relacionado con el trabajo cuesta a los Estados miembros 20 000 millones de euros al año como mínimo. El coste no se debe contemplar exclusivamente desde el punto de vista material de cuántos euros pierden las entidades. Los costes socioeconómicos son bastante considerables, ya que los riesgos psicosociales dañan a la sociedad y a los individuos.”<sup>5</sup>*

Es por esto que se es imprescindible poder conocer más acerca de los riesgos psicosociales en el trabajo y entenderlos de mejor manera, para aportar a nuestras organizaciones con soluciones e ideas que permitan mejorar la gestión del talento humano generando beneficios comunes tanto para empresarios como para colaboradores.

### **2.1.1 Conceptos Básicos**

**Medio Ambiente de trabajo.-** Son las circunstancias físicas, psíquicas y sociales que establece el desempeño del colaborador en la ejecución de sus funciones y desempeño de tareas; cuando las condiciones son incorrectas pueden ocasionar accidentes de trabajo, enfermedades de trabajo y efectos poco positivos en el bienestar y

---

<sup>4</sup> Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, *Prevención de riesgos psicosociales y estrés laboral en la práctica*, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2003, p 7.

<sup>5</sup> Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, *Prevención de riesgos psicosociales y estrés laboral en la práctica*, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2003, p 7.

satisfacción laboral, transformándose en riesgos y factores de riesgo psicosocial para el colaborador

**Riesgo.-** Es la posibilidad de que uno o varios objetos, materiales, sustancias, equipos o fenómeno, pueda desatar algún problema en la salud del colaborador, cuando la posibilidad de aparición del riesgo depende de su supresión o control, porque es previsible, estamos tratando con un factor de riesgo.

Existen varias ilustraciones para establecer a que se refieren los riesgos psicosociales en el trabajo, un primer concepto que podemos indicar es: “Los riesgos psicosociales se originan por diferentes aspectos de las condiciones y organización del trabajo. Cuando se producen tienen una incidencia en la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos. La existencia de riesgos psicosociales en el trabajo afectan, además de a la salud de los colaboradores y al desempeño del trabajo.”<sup>6</sup>

Podemos encontrar otro concepto en la publicación que hace el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) de España, en el cual señala que: “Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con las condiciones ambientales (agentes físicos, químicos y biológicos), con la organización, con los procedimientos y métodos de trabajo, con las relaciones entre los colaboradores, con el contenido del trabajo y con la realización de las tareas, y que pueden afectar a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, tanto a la salud del colaborador como al desempeño de su labor”<sup>7</sup>

### **2.1.2. La importancia de la prevención.**

La prevención es parte de la mejora continua de la empresa, por lo que debe ser integral y encuadrar todos los componentes de riesgos, seguridad, higiene, ergonomía,

---

<sup>6</sup> Wikipedia, *Riesgos Psicosociales*, en [http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgos\\_psicosociales](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgos_psicosociales)

<sup>7</sup> R. Cuenca, *Introducción a la prevención de riesgos laborales de origen psicosocial*, INSHT, España, 1996.

psicosociales, y tomarlos en cuenta en cada una de las decisiones que se tome en la empresa, esa es una de las grandes fallas que se pueden notar en la organización, ya que se toman las decisiones en función de resultados económicos, comerciales, de ventas etc. Pero no se toma en cuenta como repercuten las decisiones que se toman en cuanto a que riesgos de cualquier naturaleza pueden suscitar a los colaboradores de la organización.

“Cuando hablamos de Prevención de Riesgos Laborales nos referimos al conjunto de actividades desarrolladas en los centros de trabajo, dirigidas a eliminar o reducir en ella los riesgos que pueden dañar la salud de los colaboradores”<sup>8</sup>

La prevención de riesgos psicosociales en el trabajo debe:

- Integrar un todo, no deberá delimitar solamente al lugar de trabajo, sino que observará todos los factores que logren afectar al colaborador.
- Multidisciplinar, deberá entrecruzar a partir de los diferentes métodos preventivos.
- Intervenir y participar todos los colaboradores y niveles jerárquicos de la empresa, desde gerencia hasta recepción.
- Sustentable, que no se haga únicamente una acción, sino algunas acciones y que puedan perdurar en el tiempo.

Si queremos que la prevención de riesgos funcione se necesitan de canales de comunicación efectivos, que pueden ser reuniones, carteleras, e-mails, reuniones personales etc.

Para todos es conocido que el prevenir es mejor que lamentar, el no prevenir nos trae grandes pérdidas económicas, tiempo, pérdida de productividad etc. “Según datos de la OIT se estima que en todo el mundo el número de muertes causadas por lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo se eleva a aproximadamente dos millones al

---

<sup>8</sup> Carrasco Sánchez Emilio, *Prevención de riesgos laborales para aparejadores, arquitectos e ingenieros*, Madrid – España, Editorial Tebar, 2006, p 13.

año. Los costos económicos conexos derivados de indemnizaciones, pérdida de tiempo en el trabajo, interrupción de la producción, gastos de formación, médicos y similares representan generalmente, según las estimaciones, un 4% del PIB global anual, lo cual en el 2001 equivale a una cifra astronómica en torno a 1,25 billones de dólares”<sup>9</sup>.

Por lo tanto tener una política de prevención en la organización es de vital importancia y a su vez traerá beneficios tanto al empleador como a los colaboradores.

**2.1.3 El accidente de trabajo y su impacto para la organización.**

Cuando sucede un accidente de trabajo no solo la organización se ve afectada sino también el colaborador, cuando tenemos o padecemos de alguna enfermedad causada por algún factor psicosocial nuestro sistema inmunológico se ve afectado y la vulnerabilidad a infecciones y enfermedades como, colon irritable, fatiga, estrés, cansancio, debilitamiento etc. Trayendo graves consecuencias para la salud de los colaboradores.

**a.-) Consecuencias para el colaborador.** En general el colaborador con estrés, cansancio, fatiga, etc. indica signos o manifestaciones externas y de conducta estarían como, temblores, tartamudeo, brusquedad a la hora de actuar, explosiones emocionales, , comer excesivamente, falta de apetito, conductas impulsivas, risa nerviosa y bostezos frecuentes.

**b.-) Consecuencias físicas.** Las variaciones que pueden ser derivaciones de la respuesta del organismo ante los aspectos estresantes laborales pueden ser:

Trastornos gastrointestinales.	Úlcera péptica, dispepsia funcional, intestino irritable, colitis ulcerosas, aerofagia, digestiones lentas.
--------------------------------	---

<sup>9</sup> OIT (Oficina Internacional del Trabajo), *Marco de promoción en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo*, Ginebra, 2005, p 7.



Trastornos cardiovasculares.	Hipertensión arterial, enfermedades coronarias.
Trastornos respiratorios.	Asma bronquial, hiperventilación, sensación de opresión en la caja torácica.
Trastornos endocrinos.	Anorexia, hipoglucemia, descompensación de la diabetes, trastornos tiroideos (hipertiroidismo, hipotiroidismo).
Trastornos dermatológicos.	Prurito, dermatitis, sudoración excesiva, alopecia, tricotilomanía.
Trastornos musculares.	Tics, calambres y contracturas, rigidez, dolores musculares, alteraciones en los reflejos musculares (hiperreflexia, hiporreflexia).
Otros.	Cefaleas, dolor crónico, trastornos inmunológicos (gripe, herpes, etc.), artritis reumatoide.

Fuente: Estrés Laboral, Fernando Mansillo Izquierdo

**c.-) Consecuencias psíquicas.** El estrés laboral también genera consecuencias nocivas para la salud de la persona y el ambiente social y, además, impide la creatividad, la autoestima y el desarrollo personal.

Entre los efectos negativos originados por el estrés se hallan la preocupación excesiva, la imposibilidad para tomar decisiones, la sensación de confusión, desconcentración, pérdida de la atención, desorientación, frecuentes olvidos, bloqueos mentales, mal humor.

El sostenimiento de estos efectos puede inducir el progreso de trastornos psicológicos asociados al estrés. Entre los más frecuentes están: perturbaciones del sueño, perturbaciones de ansiedad, fobias, drogodependencias, perturbaciones sexuales, depresión y otros.

Todos estos efectos afectan las relaciones interpersonales, familiares y laborales, lo que puede provocar la ruptura de las mismas.

**d.-) Consecuencias para la organización.** Las derivaciones del estrés laboral no sólo perjudican a la persona, sino también pueden causar un quebranto en el ámbito laboral, influyendo negativamente tanto en las relaciones interpersonales como en el rendimiento y la productividad. Pueden incitar a la enfermedad, al ausentismo laboral, al incremento de la accidentabilidad en el trabajo o incluso a la imposibilidad de trabajar, lo que genera para la empresa problemas desmedidos de planificación, de logística, de personal de producción etc. De forma que es indiscutible el enorme costo humano y económico que el estrés ocasiona a las empresas.

Los costos indiscutibles por enfermedad, ausentismo laboral o accidentes constituyen un alto “impuesto”, pero asimismo lo hacen los costos no visibles como la quiebra de las relaciones entre compañeros de trabajo, falta de creatividad, bajo interés, irritación en el trabajo etc.

## **2.2 Marco legal vigente**

La legislación de nuestro País cuenta con varias leyes vigentes en cuanto al tema de riesgos del trabajo, vamos a analizar si estas leyes cuentan también con aspectos psicosociales en los cuales podamos basarnos para poder establecer si la empresa esta cumpliendo o no con estas leyes y poder realizar sugerencias y aportar de manera positiva al cumplimiento de las mismas.

### **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR**

ART. 326 - El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.

#### **Sección 2º. Del Trabajo**

### **Art. 35.- Normas y garantías laborales**

Numeral 3.- El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los colaboradores y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.

Numeral 11.- Sin perjuicio de la responsabilidad principal de obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales, aunque el contrato de trabajo se efectúe por intermediario.

### **Sección 4º. De la Salud**

El Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección, por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario.

#### **2.2.1 INSTRUMENTO ANDINO DE SEGURIDAD Y SALUD**

ART. 11 - “En todo lugar de trabajo se deberán tomar medidas tendientes a disminuir los riesgos laborales. Estas medidas deberán basarse, para el logro de este objetivo, en directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y su entorno como responsabilidad social y empresarial”.

**Art. 12.** Los empleadores deberán adoptar y garantizar el cumplimiento de las medidas necesarias para proteger la salud y el bienestar de los colaboradores, entre otros, a través de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

**Art. 14.** Los empleadores serán responsables de que los colaboradores se sometan a los exámenes médicos de preempleo, periódicos y de retiro, acorde con los riesgos a que están expuestos en sus labores. Tales exámenes serán practicados, preferentemente por

médicos especialistas en salud ocupacional y no implicarán ningún costo para los colaboradores, y en la medida de lo posible se realizarán durante la jornada de trabajo.

## **Derechos de los Colaboradores**

### **Art. 22.**

Los colaboradores tienen derecho a conocer los resultados de los exámenes médicos, de laboratorio o estudios especiales practicados con ocasión de la relación laboral. Asimismo, tiene derecho a la confidencialidad de dichos resultados, limitándose el conocimiento de los mismos al personal médico, sin que puedan ser usados con fines discriminatorios ni en su perjuicio. Solo podrá facilitarse al empleador información relativa a su estado de salud, cuando el colaborador preste su consentimiento expreso.

## **REGLAMENTO AL INSTRUMENTO ANDINO RESOLUCION 957**

Según lo dispuesto por el artículo 1 literal c, señala: “c) Salud: Es un derecho fundamental que significa no solamente la ausencia de afecciones o de enfermedad, sino también de los elementos y factores que afectan negativamente el estado físico o mental del colaborador y están directamente relacionados con los componentes del ambiente del trabajo.”

RESOLUCION 957. Los Países Miembros desarrollarán los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, para lo cual se podrán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Gestión Administrativa
- Gestión Técnica
- Gestión del Talento Humano
- Procesos Operativos Básicos

## **CÓDIGO DEL TRABAJO**

ART. 434 - “En todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de diez colaboradores, los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio de Trabajo y Empleo por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un Reglamento de higiene y seguridad el mismo que será renovado cada dos años”.

### **Art. 38.-Riesgos provenientes del trabajo**

Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el colaborador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle.

## **REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS MÉDICOS DE EMPRESA**

### **De las funciones de los Médicos de Empresa**

#### **Art. 11**

#### **Numeral 2.- Estado de salud del colaborador**

- a) Apertura de la ficha médica ocupacional al momento del ingreso de los colaboradores a la empresa.
- b) Examen médico preventivo de seguimiento y vigilancia de la salud de los colaboradores;
- c) Examen especial en los casos de colaboradores cuyas labores involucren alto riesgo.
- d) Atención médico – quirúrgica

- e) Mantenimiento del nivel de inmunidad

### **Numeral 3.-Riesgos del trabajo**

- a) Integrar el Comité de Seguridad e Higiene de la empresa en calidad de asesor.
- b) Colabora con el departamento de Seguridad de la empresa en la investigación de accidentes.
- c) Investigar las enfermedades ocupacionales
- d) Llevar la estadística de todos los accidentes producidos en la empresa.

### **Numeral 4.- Educación higiénico – sanitaria de los colaboradores.**

- a) Divulgar los conocimientos indispensables para la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

### **Numeral 5. De la salud y seguridad a favor de la productividad**

- a) Asesorar a la empresa en la distribución racional de los colaboradores y empleados según los puestos de trabajo y la aptitud del personal;
- b) Elaborar la estadística de ausentismo al trabajo, por motivo de enfermedad común, profesional accidentes u otros motivos.
- c) Controlar el trabajo de mujeres, menores de edad y personas disminuidas física y/o Psicológicamente y contribuir a su readaptación laboral y social.

## **2.2.2 DECRETO EJECUTIVO 2393**

ART. 14 - “En todo centro de trabajo en que laboren más de quince colaboradores deberá organizarse un Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo integrado en forma paritaria por tres representantes de los colaboradores y tres representantes de los

empleadores, quienes de entre sus miembros designarán un Presidente y Secretario que durarán un año en sus funciones”.

“Las empresas que dispongan de más de un centro de trabajo, conformarán Subcomités de Seguridad e Higiene a más del Comité, en cada uno de los centros que superen la cifra de diez colaboradores”.

ART. 15 -

“En las empresas permanentes que cuenten con cien o más colaboradores estables, se deberá contar con una Unidad de Seguridad e Higiene, dirigida por un técnico en la materia que reportará a la más alta autoridad de la empresa o entidad”.

En las empresas o centros de trabajo calificados de alto riesgo por el Comité Interinstitucional, que tenga un número inferior a cien colaboradores, pero mayor de cincuenta, se deberá contar con un técnico en seguridad e higiene del trabajo. De acuerdo al grado de peligrosidad de la empresa, el Comité podrá exigir la conformación de una Unidad de Seguridad e Higiene .

### **2.2.3 REGLAMENTO GENERAL DEL IESS (741)**

ART. 44 -

“Las empresas sujetas al régimen del IESS deberán cumplir las normas y regulaciones sobre prevención de riesgos establecidas en la Ley, Reglamentos de Salud y Seguridad de los Colaboradores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo del IESS y las recomendaciones específicas efectuadas por los servicios técnicos de prevención, a fin de evitar los efectos adversos de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, así como también de las condiciones ambientales desfavorables para la salud de los colaboradores.”

## CAPITULO 3

### 3.1 Concepto de riesgos psicosociales

Un riesgo psicosocial es el hecho, suceso, o estado que es resultado de la organización del trabajo, tiene una alta posibilidad de perturbar a la salud del colaborador cuyos resultados suelen ser importantes y afectar en su salud.

Los riesgos psicosociales, en contraste a los factores psicosociales, no son entornos de la empresa sino hechos, escenarios o estados del cuerpo con una alta posibilidad de afectar la salud de los colaboradores de forma importante.

Los riesgos psicosociales en el trabajo se los conoce como tales porque dañan periódicamente de forma significativa a la salud. Los riesgos psicosociales en el trabajo no son independientes ya que tienen relación los factores psicosociales de riesgo. Por ejemplo el acoso laboral, acoso sexual y/o la violencia tiene su relación en los factores psicosociales de estrés.

#### 1.3.1 Factores de los riesgos psicosociales.

Existen varios factores que influyen en el entorno de trabajo y que pueden afectar a la salud física y mental de los colaboradores y por ende a su trabajo.

**a.-) Condiciones ambientales.-** “El ambiente que nos rodea está integrado por variados agentes que determinan las condiciones existentes en los lugares de trabajo y se refieren fundamentalmente a la calidad del aire, a la temperatura y humedad, a la iluminación y a los ruidos molestos. Su alteración puede provocar un desequilibrio de las causas ambientales y causar daño a las personas.”<sup>10</sup>

**b.-) La iluminación.-** Debe ser de acuerdo a las tareas o actividades que realiza el colaborador, la iluminación baja o excesiva puede provocar que la tarea sea más complicada y puede desencadenar en frustración y, por lo tanto, intervendrá en la salud

---

<sup>10</sup> Jelambi Octavio, *Curso de Higiene y Seguridades Industriales*, Ecuador, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 1977, p 70.



y el bienestar psicológico. En Natures Sunshine existen varios puestos de trabajo que carecen de la luz suficiente o excesiva lo cual no permite desempeñar las funciones de los colaboradores de manera correcta, los puestos de trabajo que se han identificado son:

<b>CARGO</b>	<b>ILUMINACION</b>
<b>Vendedor Almacén</b>	Excesiva
<b>Gerente Comercial</b>	Deficiente
<b>Bodeguero</b>	Deficiente
<b>Asesores Call Center</b>	Excesiva

**c.-) El ruido ambiental.**- Altos niveles de ruido dificultan la rapidez mental induciendo fatiga, irritación, problema de concentración y disminuye la paciencia al fracaso. “El tiempo de respuesta tiende a ser más lento, y el número de errores tiende a aumentar cuando los niveles de ruido y las frecuencias eran más elevadas, el tiempo de respuesta y los promedios de error eran mayores [...] por ejemplo bocinas, gritos, etc.”<sup>11</sup>, en este aspecto los asesores de call center y el vendedor del almacén se ven enfrentados a niveles de ruido altos debido a la cantidad de gente que circula por sus puestos de trabajo, a esto se suma que los asesores siempre están en constante comunicación con los centros de distribución lo que les afecta en su calidad de atención y productividad.

**d.-) La temperatura en el lugar de trabajo** Demasiado calor puede provocar adormecimiento, lo que afecta negativamente a las tareas que realizan los trabajadores, por el contrario las bajas temperaturas reducen la habilidad manual de los colaboradores, lo que trae como resultado la disminución de la calidad del trabajo y

<sup>11</sup> Grimaldi John, Simonds Rollin, *La seguridad Industrial, Aspectos psicológicos y ergonomía*, México, Alfaomega, 1991, p 552.

tiende a aumentar la posibilidad de incidentes o accidentes. Las instalaciones actuales cuentan con pisos de cerámica, sumándole a esto que tiene pocas entradas de luz y de sol, lo que provoca que el ambiente de trabajo sea frío y hasta húmedo provocando malestar en todo el personal, afectando a su rendimiento diario.

**e.-) Diseño del puesto de trabajo.** El diseño del puesto debe procurar alcanzar la armonía de las medidas geométricas del puesto a las características del cuerpo de cada persona, una correcta adaptación del puesto evita no sólo trastornos musculoesqueléticos, también evita estrés y fatiga. Frente a este aspecto en la Biblioteca Técnica de Prevención de riesgos laborales se señala que: “El análisis debe ser individualizado para cada puesto de trabajo en concreto, pues las personas son diferentes. Cada una tiene distinta complexión física, fuerza, nivel mental, capacidad para soportar tensiones, etc. [...] exige considerar características personales del colaborador”<sup>12</sup>

- Medidas corporales
- Resistencia y fuerza muscular
- Aptitudes mentales
- Actitudes psíquicas ante la tarea
- Coordinación neuromuscular
- Capacidad de adaptación a las situaciones de tensión.

Los puestos de trabajo de Natures Sunshine no han sido diseñados tomando en cuenta los aspectos antes mencionados, lamentablemente las personas deben adaptarse al puesto de trabajo y no el puesto a la persona, esto se produce debido al “ahorro” que los directivos pretenden lograr adecuando los espacios físicos a tomando en cuenta aspectos monetarios, sin tomar en cuenta que esto puede producir en el largo plazo

---

<sup>12</sup> Merino Alejandro, Ruggero Ricardo, Torres Ramón, *Biblioteca Técnica de Prevención de Riesgos Laborales, Prevención de riesgos laborales*, Grupo Editorial CEAC, 2000, p 21.

grandes pérdidas a la compañía, tanto por enfermedades profesionales, como por el bajo rendimiento y productividad que esto produce en el colaborador.

### **1.3.2 Factores relacionados con la organización y gestión del trabajo**

**a.-) Pausas y descansos.** Si se excede la jornada de trabajo se puede producir fatiga física y mental lo que provoca falta de atención, divagación de ideas, problemas de concentración y, finalmente, falta de rendimiento.

“La fatiga normal es completamente recuperable a través del descanso. Por eso es conveniente que durante la jornada laboral se realicen pausas cortas y alguna pausa larga que permitan la ruptura de la actividad laboral, ya que un prolongado esfuerzo físico o mental provoca un cambio en el organismo que tiene como resultado el declive en el rendimiento y la fatiga”<sup>13</sup>

El personal que labora en call center tiene por disposición de Gerencia General un descanso de 15 minutos en la mañana y otro de igual tiempo en la tarde, debido a la cantidad de llamadas que debe atender y a los clientes que debe atender, lamentablemente esta disposición no se la cumple ya que los colaboradores manifiestan que no pueden dejar el trabajo que están realizando por salir a tomar su receso y cuando lo quieren hacer siempre se ven interrumpidos por algún asunto laboral, es importante en este punto el compromiso de todos, tanto de colaboradores como de sus jefes, y cumplir con la disposición ya que como vimos estos descansos evitan la fatiga y mejoran el rendimiento. Pero no solo el personal de call center lo debería realizar se debería extender a toda la organización, talves no tomar un receso de 15 minutos pero si por lo menos realizar pausas activas que ayuden a evitar la fatiga en el trabajo.

**b.-) Horario de trabajo.** Los horarios en los cuales labora el personal es de 8:30 a 17:30 teniendo una hora de almuerzo, muchas veces este horario no se cumple, en

---

<sup>13</sup> Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo INSHT, *La carga mental de trabajo*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2002.

especial por el departamento de contabilidad, ya que en innumerables ocasiones el personal debe quedarse realizando tareas que no pueden hacerlas o no alcanzan a hacerlas durante el día, no analizaremos los motivos por los cuales se produce, pero si nombraremos las consecuencias negativas que esto produce, por ejemplo, se reduce el tiempo de compartir con su familia, la fatiga y el cansancio aumentan considerablemente, al siguiente día no pueden desempeñar bien su trabajo, se encuentran siempre de mal humor e irritables, etc. todo esto conlleva a que se produzcan conflictos con otros departamentos y que la productividad de la compañía disminuya, es urgente por lo tanto clasificar las responsabilidades y si es necesario contratar más personal para que todos puedan cumplir tanto con su horario como con sus responsabilidades.

Se ha comprobado que “los colaboradores que tienen y perciben más flexibilidad en sus empresas, tanto de horarios como de lugar de trabajo, llevan una vida más saludable que aquellos que tienen horarios de trabajo más rígidos”<sup>14</sup>

**c.-) Funciones y tareas.** Un colaborador para realizar bien su trabajo necesita tener todas sus herramientas de trabajo, tener claro qué es lo que tiene que hacer, saber cómo hacerlo y que lo que hace tiene gran importancia para la empresa así parezca que sus funciones son “pequeñas” el colaborador debe sentir que su trabajo es importante y que así aporta a la organización y a la sociedad positivamente y sea reconocido por ello, actualmente se ha implementado un sistema de recompensas por cumplimiento de metas a todos los miembros de la organización lo cual se ha podido ver que ha dado resultados ya que genera en los colaboradores compromiso hacia las tareas que realiza sea cual sea al sentirse reconocido por su labor y saber que lo que hace es importante para la organización.

---

<sup>14</sup> Grzywacz, J.G.; Casey, P.R. y Jones, *The Effects of Workplace Flexibility on Health Behavior*, *The Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Gran Bretaña, 2001, p 497, 498.

**d.-) Monotonía.** Existen puestos de trabajo en la organización en los cuales las tareas son monótonas, rutinarias y repetitivas, se ha podido observar que en estos puestos el colaborador no aporta con ideas para la organización ni tiene iniciativa, únicamente se centra en cumplir sus tareas, esto se da con el tiempo ya que cuando ingresan nuevos colaboradores no se observan estos comportamientos. Cuando las funciones del colaborador son monótonas y repetitivas y sumado a un ambiente poco alentador provoca insatisfacción laboral y por ende problemas de salud, para evitar la monotonía en los puestos de trabajo en la Biblioteca Técnica de Prevención de Riesgos Laborales recomienda dos formas de actuar.

**“Rotación.** Cuando en un puesto de trabajo la tarea es muy monótona, repetitiva o penosa, la solución puede darse alternándola entre varios colaboradores en vez de concentrarla en unos pocos. Se disminuye así el tiempo de exposición a los aspectos negativos de este tipo de tareas. Esta solución debe emplearse cuando no es posible eliminar o automatizar dichas tareas.

**Alargamiento del trabajo.** Una solución algo mejor que la anterior, en puestos monótonos y repetitivos, consiste en agrupar varias tareas diferentes aunque de similar dificultad, en un mismo puesto de trabajo, con lo que se dota a este de mayor variedad de ejecución. Antes de aplicarlo se comprobaba que esta variedad no representa un nuevo problema añadido para el colaborador afectado....”<sup>15</sup>

Estas soluciones pueden aplicarse en la organización y así poder combatir la monotonía en los puestos de trabajo.

**e.- Carga mental.** Como se habló en la introducción las nuevas tecnologías de hoy en día han provocado que se reduzca la carga física de trabajo y aumentando la actividad mental, “La exigencia mental se define como las sollicitaciones de tipo mental y psíquico, es decir, de tratamiento de información, necesarias para la realización de un

---

<sup>15</sup> Merino Alejandro, Ruggiero Ricardo, Torres Ramón, *Biblioteca Técnica de Prevención de Riesgos Laborales, Prevención de riesgos laborales*, Grupo Editorial CEAC, 2000, p 20.

trabajo [...] todo trabajo, incluso aquellos que son fundamentalmente físicos, requerirán aunque sea un mínimo tratamiento de la información.”<sup>16</sup>

La manera de prevenir esto es encontrar el nivel en que cada colaborador da su mejor rendimiento y conserva una salud adecuada. Podemos realizar una evaluación de la carga mental por medio de una entrevista al colaborador, a los pares, a los subordinados y a los jefes, se puede utilizar la Escala de Cooper-Harper y la Escala de Carga Mental en el Trabajo del INSHT.

**f.-) Comunicación en el trabajo.** Los canales de comunicación dentro de la organización se basan en la comunicación informal, esta, aunque agiliza ciertos procedimientos, es también la causante de conflictos entre los colaboradores, debido a la interpretación de la información de cada persona, por lo tanto se debe crear una cultura en la organización hacia la utilización de medios de comunicación formales como mails, mensajes, reuniones, etc. y así evitar el conflicto y no afectar a la salud mental de todos los miembros de la organización.

**g.-) Estilo de mando.** El estilo de mando influye en el ambiente de trabajo y en las relaciones entre los colaboradores y entre éstos y los jefes, porque las actitudes del superior o jefe repercuten directa o indirectamente en los colaboradores bajo su mando y en el clima laboral, tomando en cuenta estos aspectos en la organización se dan dos casos muy particulares, por un lado el Gerente General ejerce un estilo de mando participativo, que llena de motivación a los colaboradores que trabajan directamente con el, haciéndoles sentir importantes y comprometidos con su trabajo y sus responsabilidades.

Por otro lado tenemos en un departamento un estilo de mando autoritario y autocrático, que afecta negativamente a los colaboradores que trabajan en esa

---

<sup>16</sup> Juan Carlos Rubio Moreno, *Métodos de evaluación de riesgos laborales*, Madrid-España, Ediciones Díaz de Santos, 2004, p 235.

dependencia, afectando su motivación, su desempeño y su libertad para trabajar en un ambiente tranquilo sin tensiones ni presiones que afectan a su salud. Si bien es cierto las personas son diferentes, dentro de la organización se debe procurar un solo estilo de liderazgo en donde prime la confianza, respeto y un ambiente de trabajo que permita a los colaboradores desempeñar sus funciones de manera eficaz.

**t.-) Desarrollo de la carrera profesional.** Este es el derecho que tienen todos los profesionales a crecer dentro de la organización, obviamente cumpliendo con ciertos requisitos que exige la empresa, es un reconocimiento a su trabajo, experiencia, resultados, etc. Esto produce motivación y compromiso el momento de realizar su trabajo.

Una manera de tener claro como se va a desarrollar la carrera profesional de un colaborador dentro de la organización es el contrato psicológico.

“El contrato psicológico es un conjunto de expectativas y percepciones individuales que el colaborador tiene acerca de los términos de intercambio recíproco en el marco de una relación con un socio o empleador. Estas expectativas y percepciones se fundamentan en un conjunto de promesas implícitas o explícitas, y de informaciones que ambas partes intercambiaron en las primeras etapas de la relación. Así, el contrato psicológico es un modelo mental flexible que las personas van desarrollando y ajustando progresivamente y que les indica qué se espera de ellas y qué recibirán a cambio de sus atribuciones en esa relación de intercambio a la que ambas partes se han comprometido”<sup>17</sup>.

La ruptura de este contrato trae grandes problemas ya que una de las partes ha fallado en el cumplimiento de las obligaciones generadas en el inicio de la relación

---

<sup>17</sup> Topa Cantisano, G. Fernández Sedano, Lisbona Bañuelos, *Ruptura de contrato psicológico y burnout en equipos de intervención y catástrofes, Ansiedad y estrés*, Madrid, Universidad Nacional de Educación a distancia, 2005, p 267.

laboral. Esto suele conllevar insatisfacción y deterioro de las relaciones y del clima laboral.

La organización lamentablemente tiene una estructura vertical en la cual es muy difícil que se produzcan ascensos, lo cual desmotiva a la gente ya que no ve que tenga un futuro profesional prometedor dentro de la organización, afectando a su desenvolvimiento y a su salud mental. Una solución posible puede ser el enriquecimiento de los puestos de trabajo en los cuales se incluyan remuneraciones variables por el cumplimiento de objetivos que si bien en cierto no es lo mismo que un ascenso profesional, se mantienen a las personas aprendiendo cosas nuevas y cambiando su rutina de trabajo.

Todo el trabajo de diagnóstico que se realizó en la empresa ha arrojado algunas experiencias que pueden aportar a futuras investigaciones en el campo de los riesgos psicosociales.

- El proceso de intervención de riesgos psicosociales desde el principio hasta el final debe ser totalmente participativo, es una de las condiciones fundamentales para que pueda funcionar ya que todos los miembros de la empresa deben conocer que es lo que se pretende realizar, explicarles las ventajas de aplicar este tipo de investigaciones y como ello puede mejorar su calidad de vida y su trabajo, de esta manera se tiene la colaboración de todos y el trabajo se facilita de manera considerable.
- Antes de realizar cualquier proceso de implementación de programas de prevención y/o intervención en riesgos psicosociales, debemos procurar asegurarnos que la empresa en la cual estamos haciendo el estudio cumpla con requisitos básicos de seguridad industrial y si no los tiene tratar de intervenir primero sobre estos, ya que antes de analizar el factor



psicosocial primero se debe subsanar todas las fallas que se pudiera tener en el factor de seguridad laboral.

- La propuesta que se vaya a realizar en cualquier tipo de empresa siempre deberá tener el factor económico como uno de los principales temas a tratar y se debe demostrar con números a los directivos de las empresas que lo que queremos aplicar va a ser beneficioso en términos monetarios para la compañía, como se comentó en la parte introductoria a las empresas de hoy en día les interesa mucho más cuidar sus intereses económicos que la salud de sus empleados, por lo tanto la propuesta deberá mostrar beneficios o ahorro económico con la aplicación de nuestra investigación para que tenga la aceptación de los directivos y podamos aplicar nuestra investigación.
- Es muy importante también que antes de realizar cualquier investigación en cualquier empresa se dicten charlas informativas para poder comunicar a todos los miembros de la empresa que son los riesgos psicosociales, sus causas, consecuencias, manejo etc. ya que la mayoría de personas desconoce de qué se trata este tema y al principio no le da la importancia que se merece, por ejemplo, en la primera charla informativa que se dictó en la empresa únicamente asistieron 6 personas, de las 25 personas que laboran en la ciudad de Quito, por lo que se tuvo que conversar con cada una de las personas y explicarles de que se trata la investigación, en la segunda reunión informativa se obtuvo una asistencia de 23 personas, por lo que es muy importante que para cualquier proceso que se vaya a realizar se informe anticipadamente del trabajo que pretendemos lograr.

- La colaboración de los directivos de la empresa es fundamental a lo largo de todo el proceso, por lo que se debe mostrar claramente cuáles son los beneficios que la empresa recibirá por la aplicación de la aplicación que se está desarrollando, como se habló en el inicio el factor económico es uno de los que más les interesa, pero conseguir el apoyo y convencimiento de los directivos es una parte crítica para el éxito de la investigación.
- En la aplicación de los cuestionarios es también muy importante que se realicen charlas informativas de cada una de las preguntas que contienen, explicando claramente que es lo que se pretende lograr con dichas preguntas, que significan, como deben contestarlas, etc. esto debido a que aunque se haya dado charlas informativas al inicio, las personas no tienen el conocimiento necesario en materia de riesgos psicosociales por lo que esto dificulta el proceso y los tiempos se disparan de manera considerable, y se pueden llegar a tener problemas con los directivos ya que para cada actividad se destina un tiempo (no hay que olvidar que gran parte del proceso se lo realiza en horas laborables).
- Distinguir el momento y el lugar adecuado y no interrumpir las tareas urgentes el momento que se esté realizando el diagnóstico o desarrollando los cuestionarios evitando tener que cortar el proceso, es de gran ayuda realizar un cronograma de actividades en el cual se quede de acuerdo con las personas que se va a trabajar y cumplirlo, así se evitan tiempos muertos y no se interrumpe el trabajo de las personas, evitando también problemas con los jefes de área.

- Disponer de un lugar que reúna las condiciones adecuadas, que sea tranquilo, cómodo, limpio etc. en el cual, la o las personas con las que se está trabajando sientan la confidencialidad necesaria para poder expresarse y nosotros podamos desarrollar el trabajo con total normalidad.
- Grabar las entrevistas o conversaciones que se tiene con las personas es de gran ayuda para detectar posteriormente aspectos que en ese momento no se le dieron la importancia necesaria.

## **2.2 Técnicas y políticas de Prevención de riesgos psicosociales**

Las técnicas de prevención tienen como principal objetivo evitar al máximo el daño, a través de la eliminación de los riesgos existentes en el trabajo, interviniendo en las causas que pueden producir daños, en pocas palabras las técnicas y políticas de prevención de riesgos ayudan a eliminar o reducir la posibilidad de materialización del factor de riesgo.

Una de las técnicas para la prevención de estos riesgos es actuar sobre el colaborador, por ejemplo, actuando sobre la selección de personal, aunque parezcan aspectos totalmente diferentes, una correcta selección de nuestro personal ayuda a estudiar las aptitudes y las actitudes de los colaboradores para poder situarlos ante una tarea que puedan ser capaces de desarrollar sin ningún riesgo, algunas personas son más propensas a tener mayor aversión al riesgo lo que puede desembocar en graves consecuencias tanto para el colaborador como para la organización, esto también se complementa con los exámenes médicos preventivos que se deben realizar antes del ingreso de cualquier persona a la organización.

Otra de las técnicas de prevención es la medicina del trabajo, esta analiza las consecuencias tanto materiales como ambientales sobre el colaborador, tratando de

establecer condiciones médicas que no generen daños ni enfermedades. Tratamientos preventivos (tratamientos médicos que refuercen la salud tanto física como mental), educación sanitaria y de higiene así como también técnicas de relajación, anti estrés, pausas activas etc.

Otra técnica de prevención es actuar sobre el ambiente, en los cuales se hace mayor énfasis en intervenir en: la ergonomía, la cual trata de minimizar la fatiga que puede producir una mala adaptación del puesto de trabajo a la persona, de la misma manera tenemos a la psicología como otra técnica de prevención, la cual pretende advertir los perjuicios de salud producidos por labores automatizadas, repetitivas, y sin sentido de identidad, situaciones que imposibiliten la comunicación, sistemas de mando que anulen la capacidad de tomar decisiones etc. Estas técnicas pueden incluir.

- ***Actuaciones de gestión y comunicación*** aclarar los objetivos de la empresa y el papel de cada colaborador; asegurar una buena adecuación entre el nivel de responsabilidad y de control sobre el trabajo, mejorar organización, procesos, condiciones y entorno de trabajo.

- ***Formar a la dirección y a los colaboradores*** con el objetivo de informar y provocar el cuidado acerca de los riesgos psicosociales y su entendimiento, sus potenciales causas y como se puede hacerles frente o de adecuarse al cambio.

- ***Definir una política de actuación*** centrada en la formación específica de la dirección y de los colaboradores para identificar y evitar cualquier maltrato, capacitándolos para solucionar estos problemas.

## **2.3 Factores clave en la prevención de riesgos psicosociales**

La organización mundial de la salud señala que los factores psicosociales en el trabajo que pueden alterar la salud se clasifican en tres grandes grupos.

### **a.-) Relacionados con el tipo de tarea**

- Nivel de empleo de las aptitudes personales
- Valoración de la persona por el nivel de responsabilidad en sus decisiones
- Repetitividad y monotonía de las tareas desempeñadas
- Aislamiento del colaborador en el entorno laboral

**b.-) Relacionados con las condiciones de trabajo**

- Factores físicos y químicos del medio ambiente laboral
- Estabilidad en el puesto de trabajo
- Condiciones de confort medioambiental
- Insuficiencia o exceso en la carga de trabajo
- La seguridad física en el trabajo
- En tamaño de la empresa en lo que se refiere a la posibilidad de despersonalizar al colaborador

**c.-) Relacionados con la organización del trabajo**

- Organización de los turnos de trabajo
- Estilo de liderazgo
- Nivel de comunicación interpersonal y participación en decisiones de grupo
- Cohesión de grupo
- Sistemas de retribución y vacaciones

**3.3 CLASIFICACION DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES**

Los riesgos psicosociales hoy en día poseen diferentes clasificaciones y tienen que ver con algunos elementos como los físicos, relacionados con la organización, y con los sistemas de trabajo a los que están obligados a cumplir los colaboradores, también tienen que ver con la calidad de las relaciones interpersonales, aunque en la empresa que es objeto de nuestro estudio podríamos decir que existe un poco de todos estos factores nos vamos a centrar en el estudio de los factores interpersonales, las cuales son

formas particulares de estrés, ya que por el deterioro psicológico y situaciones límite a las que se llegan, ponen a prueba la resistencia psicológica del afectado, mereciendo una consideración especial.

### **3.3.1 ESTRÉS LABORAL**

El estrés afecta actualmente a gran parte de la población, esto debido en gran parte a que el mundo laboral en el que se desenvuelven hoy en día les exige mayor competitividad para poder sobrevivir en un entorno cada vez más globalizado y para enfrentar y resolver cada una de los problemas de índole laboral, social y emocional que se le presenten.

A continuación vamos a analizar algunas definiciones de estrés.

*"El término estrés, es una adaptación al castellano de la voz inglesa stress". Esta palabra apareció en el Inglés medieval en la forma de distress, que, a su vez provenía del francés antiguo desstresse"*<sup>18</sup>

El significado de estrés salió a la luz por primera vez en el área de la salud en el año 1926 por Hans Selye, quién señaló el estrés, como la respuesta general del organismo ante cualquier estímulo estresor o situación estresante. Es esta respuesta de los individuos a las diferentes situaciones que se le presentan, la que conlleva a una serie de cambios físicos, biológicos y hormonales, y al mismo tiempo le permite responder adecuadamente a las demandas externas.

La primordial señal del estrés laboral es la apreciación de estar viviendo un ambiente que le afecta y que no puede intervenir. Este entorno puede llegar a imposibilitar que el colaborador haga correctamente su trabajo.

---

<sup>18</sup> Melgosa, J. *Sin Estrés*. España. Editorial SAFELIZ, 1999.

Los colaboradores sienten o experimentan estrés cuando perciben que hay un desequilibrio entre las tareas que se les exige que deben cumplir versus los implementos con que cuentan para poder cumplir dichas exigencias.

Si bien es cierto al estrés se lo distingue psicológicamente, también tiene consecuencias sobre la salud física de las personas. Entre los factores más comunes del estrés laboral cabe mencionar la falta de control sobre el trabajo, las demandas excesivas a los colaboradores y la falta de apoyo de compañeros y superiores.

El estrés es imputable a un desorden entre las personas y el trabajo, a las malas relaciones y a la presencia de violencia psicológica o física en el lugar de trabajo, así como a conflictos entre el papel que desempeñan los colaboradores en el trabajo y fuera de éste.

Los colaboradores pueden tener diferentes reacciones frente a unas mismas circunstancias, unas personas reaccionan mejor que otras al hecho de que se les exija una mayor carga laboral, el estrés de corta duración, por ejemplo, para cumplir un plazo de entrega de un informe no suele constituir un grave problema, por el contrario puede ayudar a las personas a desarrollar al máximo su potencial, el estrés se convierte en un riesgo para la seguridad y la salud cuando se prolonga en el tiempo.

### **Síntomas del estrés laboral**

El tener estrés puede afectar la manera de sentir, pensar y comportarse del colaborador según la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo sus síntomas son los siguientes:

**En la organización:** Ausentismo, rotación de los colaboradores, impuntualidad, indisciplina, acoso, disminuye la productividad, accidentes, aumentan los errores etc.

**En la persona:** Reacciones emocionales como irritabilidad, ansiedad, reacciones cognitivas como dificultad para concentrarse, recordar, aprender nuevas cosas,

reacciones en la conducta como consumo de drogas, alcohol y tabaco y reacciones fisiológicas como problemas de espalda, debilitamiento del sistema inmunológico etc.

### **3.3.2 BURN OUT**

El síndrome de Burnout igualmente es conocido como síndrome de desgaste profesional, síndrome de desgaste ocupacional, síndrome del colaborador desgastado, síndrome del colaborador consumido, síndrome de quemarse por el trabajo, síndrome de la cabeza quemada; en francés conocido como surmenage (estrés).

El burnout es un síndrome clínico descrito en 1974 por Freudenberg, un psiquiatra quién pudo determinar que al año de trabajar, la mayoría de las personas sufría una progresiva pérdida de energía, hasta llegar al agotamiento y la depresión, así como desmotivación en su trabajo. Al mismo tiempo la psicóloga social Cristina Maslach estudió las respuestas emocionales de los profesionales y los calificó de "sobrecarga emocional" o síndrome del Burnout o quemado.

#### **Síntomas:**

- Debilidad emocional, baja y pérdida de recursos emocionales, el colaborador se torna menos sensible con los demás y muy duro con si mismo.
- Actitudes de insensibilidad y de cinismo hacia las personas.
- La persona tiene una muy baja autoestima
- La persona siente mucho cansancio y malestar.

#### **Manifestaciones físicas**

Dolor de cabeza, insomnio, alteraciones gastrointestinales, taquicardia entre otros.

#### **Manifestaciones conductuales**

Preponderancia de conductas adictivas, aumento del consumo de café, alcohol, medicinas, ausentismo, muy bajo rendimiento personal, desapego afectivo, repetidos conflictos entre compañeros de trabajo y con la familia.



## **Manifestaciones mentales**

Sentimientos de vacío, debilidad, frustración, incapacidad, baja autoestima y baja realización personal. Es habitual observar nerviosismo, intranquilidad, problemas para concentrarse y baja tolerancia a la frustración.

### **3.3.3 MOBBING**

Esta palabra tiene un significado original ya que se lo utilizaba para poder explicar el comportamiento que tenían los animales de una misma manada en la cual los miembros débiles, en conjunto, atacaban al más fuerte. Hoy en día se utiliza para describir la situación en la que una persona o miembro de la empresa es sometido(a) a una fuerte presión psicológica por varios o algún compañero de trabajo, con la complicidad o silencio de los demás miembros de la empresa. Los expertos indican en su gran mayoría que este tipo de acoso es una de las experiencias más devastadoras que puede sufrir una persona.

El profesor de alemán, Heinz Leymann doctor en Psicología del Trabajo y profesor de la Universidad de Estocolmo, fue el primero en definir este término durante un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo en el año 1990, el define el mobbing como: *"Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo"*.

Otra definición de mobbing señala que es: *"cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que pueden atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o*

*psíquica de un individuo, o puedan poner en peligro su empleo, o denigrar el clima de trabajo”<sup>19</sup>*

El mobbing o también llamado acoso laboral es un problema que aqueja a un gran número de colaboradores, los cuales se ven gravemente afectados en sus lugares de trabajo, convirtiéndose prácticamente en una pesadilla al acudir a sus lugares de labores. Generalmente estos colaboradores se sienten aislados, doblegados y amenazados por el o los acosadores. El desconocimiento de esta problemática por gran parte de la sociedad y el desconocimiento acerca de su gravedad inclusive por parte del nivel directivo de las organizaciones, puede traer varias consecuencias no solo para la persona que sufre el acoso sino también para la empresa.

De acuerdo a las definiciones anteriores podemos decir que el mobbing es el acoso de una o varias personas sobre un compañero de trabajo o víctima, con el objeto de lograr que esta persona tenga miedo de su lugar de trabajo. La persona que está sometida a este acoso recibe violencia injustificada que le afecta psicológicamente, por medio de insultos, rumores, rechazo etc. Dichos actos pueden llevarse a cabo durante días, semanas, meses e incluso años, inclusive pueden llegar a la violencia física.

Se puede decir que el objetivo primordial del mobbing es lograr el abandono del lugar de trabajo por parte de la persona que está siendo acosada.

El acoso puede también llegar de los jefes con el fin de que la persona renuncie, sin que esto tenga costo alguno para la empresa, pero también puede llegar de los compañeros de labores.

Generalmente el llamado mobbing suele utilizar técnicas de presión o de tortura bastante sutiles, normalmente este acoso es oculto y no hay testigos que estén a favor de la víctima y se ofrezcan a ayudarlo. La violencia a la que se ve sometida la víctima

---

<sup>19</sup> Marie – France Hirigoyen, *El acoso moral, el maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Barcelona, Paidós, 1999, p 47

no deja huella, únicamente puede verse y sentirse el deterioro psicológico de la víctima, inclusive también puede percibirse el deterioro físico.

Existen casos en los que inclusive la víctima piensa que es algo normal y es parte de su entorno laboral, por lo que es importante concientizar a todos los colaboradores de la importancia que tiene este tema para la salud física y psicológica de las personas.

En los últimos años en especial en Europa y los países más desarrollados en temas de seguridad y riesgos laborales han considerado al mobbing como “la plaga laboral del siglo XXI”. Esto ha logrado que las empresas de estos países tomen cartas en el asunto y realicen programas de prevención de riesgos psicosociales.

Para que un ambiente de acoso se lo catalogue como mobbing se requiere que sea realizado de manera consciente, y que tenga como principal objetivo disminuir la autoestima o el rendimiento de una persona en su puesto de trabajo para lograr separarla del grupo, que sea constante en el tiempo como mínimo 6 meses y que se produzca al menos de forma semanal.

A fin de aclarar el concepto vamos a indicar que situaciones son consideradas como mobbing y cuáles no lo son.

Las acciones que pueden ser consideradas como mobbing son las siguientes:  
**En cuanto a su trabajo:** Rechazo a dar la razón de su mérito, trato inferior a los demás, sobrecarga de trabajo o, por el contrario, asignarle tareas de poca valía o dejarle sin trabajo, robar su trabajo, negarle la formación necesaria para realizar su trabajo, cambiar continuamente sus objetivos, ser objeto de procedimientos disciplinarios por causas insignificantes o inventadas.

En otras ocasiones, se suele confundir el mobbing con el stress laboral, tema que también ya lo tratamos anteriormente, sin embargo, la causa del estrés es debido a las

propias características del puesto de trabajo que tiene la persona y como asimile esta persona dichas características. Por ejemplo, las personas pueden llegar a tener estrés porque creen que no cumplen con las expectativas que ellos mismo se han impuesto en el trabajo, así mismo una persona que es ambiciosa puede llegar a estresarse si no consigue subir de puesto en un determinado tiempo etc.

### **3.4 DIAGNOSTICO DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN NATURES SUNSHINE PRODUCTS DEL ECUADOR**

Así como las empresas evalúan los riesgos financieros, de inversiones, de producción, etc. Así también deben darle la misma importancia a los riesgos psicosociales y diagnosticarlos y evaluarlos para poder identificar cuáles son los más relevantes y cuales afectan más a su empresa. Esto quiere decir que la evaluación de riesgos psicosociales debe unirse sistemática y gradualmente a todos los procesos de evaluación de riesgos de las organizaciones, es imperiosamente necesario determinar y establecer cuáles son los riesgos psicosociales más relevantes para cada puesto de trabajo, y que la evaluación de riesgos psicosociales debe ser una más de las evaluaciones de riesgos que realizan las empresas en casi todas las áreas.

El artículo 410 del capítulo V del código de trabajo establece:

*“Obligaciones respecto de la prevención de riesgos.- Los empleadores están obligados a asegurar a sus colaboradores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida.*

*Los colaboradores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo..”<sup>20</sup>*

Por lo tanto la organización está en la obligación de prevenir todo tipo de riesgos que atenten contra la salud de los colaboradores, entre estos, los riesgos psicosociales,

---

<sup>20</sup> Ministerio de Relaciones Laborales, *Codificación al código de trabajo*; Capítulo V, p. 166

por lo que podemos decir que la prevención y evaluación de riesgos es un proceso, el cual implica que deben desarrollarse una serie de pasos los cuales deben articularse en una metodología, no es algo aislado, es visiblemente un asunto guiado, dicho proceso permite valorar la dimensión de todos los riesgos.

En dicha metodología o procedimiento se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos dentro de la organización.

- a) Determinar o identificar todos los riesgos psicosociales que no han podido evitarse.
- b) Cuantificar la magnitud de los riesgos psicosociales de tal manera que una vez identificados dichos riesgos, se pueda determinar la existencia o no de la relación o el posible grado de incidencia de los riesgos en la salud de los colaboradores.

Al final de todo este proceso de identificación de riesgos psicosociales se va a contar con la información suficiente y necesaria para que el nivel directivo pueda tomar decisiones sobre la necesidad o no, de establecer medidas protectoras.

Como podemos ver, la evaluación de riesgos psicosociales busca prácticamente los mismos objetivos de otros riesgos empresariales como se hablo anteriormente, prevenir y establecer medidas para evitar a corto o largo plazo pérdidas económicas, multas, daños a bienes de la empresa etc. y sobre todo busca preservar la salud tanto física como psicológica de las personas que laboran en la organización.

El proceso de identificación de riesgos psicosociales busca apreciar y estimar los riesgos psicosociales presentes en un entorno de trabajo para excluir o aminorar tales riesgos e instaurar las medidas preventivas que se consideren oportunas.

Estos riesgos deben medirse por las siguientes razones.

1) Los factores psicosociales están relacionados con los resultados de seguridad y salud. Los riesgos psicosociales contribuyen de modo substancial a la aparición de accidentes a través de diferentes mecanismos.

2) Los factores psicosociales afectan a la eficacia y producción de las empresas; también incrementan el ausentismo de modo general. Varias inasistencias por enfermedades que son aparentemente comunes dan como resultado notables pérdidas de producción, estas enfermedades tienen la sombra de ciertas realidades psicosociales desfavorables que incitan conductas para evitar el trabajo y no asistir al lugar de labores.

Una correcta evaluación de riesgos psicosociales es una excelente “arma” de gestión empresarial que puede ayudar a la organización a optimizar varios aspectos de gestión, organización y manejo de personal.

3) La evaluación de riesgos psicosociales es una obligación legal conforme lo estipula el capítulo V, artículo 410 del código laboral ecuatoriano.

Para poder evaluar los riesgos psicosociales, se necesita obviamente de un método de evaluación el cual debe tener las siguientes características.

- Contar con un fundamento científico, fiable, validado y estandarizado.
- Concepto y operación adecuada de la exhibición a los factores de riesgo.
- El análisis de datos debe ser apropiado.
- Finalmente debe tener una apropiada formulación teórica.

La planificación de las medidas de prevención adecuadas, da como resultado una gestión eficaz de la estructura organizacional, y como resultado de esto, una mejor adecuación a la tarea por parte del colaborador, al ambiente y a la empresa, y a la vez

todo esto se traduce en la eficacia de la organización, mayor rendimiento, menos ausentismo y uno de los aspectos más importantes, mayor satisfacción del colaborador hacia su trabajo.

Dichos riesgos psicosociales suelen presentar tres clases de efectos que, inclusive interactúan entre ellos potenciándose:

- Efectos sobre la salud física de los colaboradores;
- Efectos sobre la salud psicológica de los colaboradores;
- Efectos sobre los resultados del trabajo y sobre la propia organización.

No obstante, en la realidad, determinar la incidencia de los riesgos psicosociales puede resultar un poco complejo ya que existe cierto nivel de dificultad al establecer la relación directa de causa y efecto entre factor de riesgo y daño; también existe dificultad en ser objetivo al determinar cierta situación como estresante; asimismo dificultad de determinar la real magnitud del riesgo. Por lo que deben tomarse en consideración los varios elementos que entran en juego: las condiciones de trabajo que pudieren provocar daño y también los factores moderadores y sus consecuencias, sean estos sobre el colaborador o sobre la organización.

La evaluación de los riesgos psicosociales deben centrarse en el análisis de las ambientes laborales, puesto que, a través de ello, va a ser posible determinar hacia qué situaciones o aspectos deben ir dirigidas todas las acciones de mejora. Asimismo, es conveniente valorar los posibles síntomas asociados a situaciones de estrés, mediante exámenes médicos que permitan valorar el grado de enfermedades como consecuencias de los posibles riesgos psicosociales existentes.

También pueden ser de mucha utilidad otro tipo de datos que podrían ayudar a detectar posibles consecuencias de riesgos psicosociales son datos administrativos como

por ejemplo índices de producción, faltas injustificadas, permisos por enfermedad, devoluciones de producto, errores en el envío de cheques, productos, premios etc.

De igual manera deben tomarse en cuenta las características propias del individuo ya que la percepción de cierta situación como agresiva o no depende mucho de la edad, sexo, experiencia en su tarea, nivel de formación etc.

Ya hemos determinado la jerarquía que tienen los factores de riesgo psicosocial en la salud de los colaboradores, ahora, ¿Cómo debemos tratar estos riesgos? Se debe tratarlos como cualquier otro peligro tomando como base los ordenamientos que se suelen utilizar en la prevención de riesgos de seguridad e higiene. El paso a seguir con los riesgos psicosociales por lo tanto sería el siguiente:

- Identificación y la valoración de los riesgos laborales
- Implantación de estrategias de prevención y
- Supervisión de la efectividad de estas estrategias,
- Revaloración de los mismos.

La identificación de los riesgos psicosociales, a mas de las formas citadas anteriormente, también puede realizarse por observación directa, para lo cual se utiliza una tabla de control y se determina cuales de estos aspectos se están produciendo en la organización, para nuestro caso se realizó una reunión con los Gerentes y Jefes de área en la cual se determino los aspectos más relevantes y que se los puede identificar de manera directa. La tabla de valoración en la siguiente.



Lista de control de factores de riesgo psicosociales	
CARACTERÍSTICA DEL TRABAJO	FACTORES DE RIESGO
Cultura y función de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicación deficiente</li> <li>○ Deficiente definición de objetivos</li> <li>○ Bajo nivel de apoyo para resolución de problemas y/o desarrollo personal</li> </ul>
Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Baja participación en la toma de decisiones</li> <li>○ Baja participación afectiva en el grupo</li> </ul>
Estatus laboral y desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incertidumbre en la carrera profesional</li> <li>○ Estancamiento profesional</li> <li>○ Status laboral deficiente</li> <li>○ Trabajo de bajo valor social</li> <li>○ Salario deficiente</li> <li>○ Inseguridad laboral</li> </ul>
Papel en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ambigüedad de rol</li> <li>○ Conflicto de rol</li> <li>○ Responsabilidad acerca de otros o contacto continuo con otros.</li> </ul>
Contenido del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trabajo mal definido</li> <li>○ Alta incertidumbre</li> <li>○ Falta de variedad</li> <li>○ Trabajo fragmentado</li> <li>○ Trabajo sin significado</li> <li>○ Infrautilización de las habilidades</li> <li>○ Contracciones físicas</li> </ul>
Carga y ritmo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sobrecarga de trabajo,</li> <li>○ Baja carga de trabajo</li> <li>○ Ritmo acelerado de trabajo</li> <li>○ Ausencia de control sobre el ritmo</li> <li>○ Presión de tiempo y fechas límites</li> </ul>
Horario de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Horario de trabajo inflexible</li> <li>○ Horario de duración impredecible</li> <li>○ Horario prolongado</li> <li>○ Horario incompatible con la vida social</li> <li>○ Trabajo a turnos o nocturno</li> </ul>
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aislamiento social o psicológico</li> <li>○ Ausencia de apoyo social</li> <li>○ Conflicto con los otros</li> <li>○ Violencia</li> <li>○ Relaciones deficientes con supervisores y directivos</li> <li>○ Falta de empatía, de sentirse gustado y</li> </ul>
Relación entre la vida familiar y el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia</li> <li>○ Bajo apoyo social o práctico por parte de la familia</li> <li>○ Conflicto entre las carreras profesionales de la familia</li> </ul>
Preparación y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Preparación inadecuada para manejar los aspectos más complejos del trabajo</li> <li>○ Preocupación acerca de conocimientos técnicos y habilidades</li> </ul>
Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ambiente de trabajo deficiente: luz, ruido, contaminación, posturas inadecuadas</li> <li>○ Problemas respecto a la fiabilidad, mantenimiento o reparación de los equipos o lugares de trabajo.</li> </ul>

Fuente: Cox, T. Work related stress. Agencia Europea de la Salud y Seguridad. 2000.

De acuerdo al análisis realizado en Natures Sunshine Products del Ecuador los aspectos más relevantes son los siguientes:

<b>CARACTERISTICA DEL TRABAJO</b>	<b>FACTOR DE RIESGO</b>
<b>Cultura y función de la Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación Deficiente</li> <li>- Bajo nivel de apoyo para resolución de problemas</li> </ul>
<b>Participación</b>	Baja participación en la toma de decisiones
<b>Estatus laboral y desarrollo profesional</b>	Estancamiento Profesional Salario deficiente
<b>Papel en la organización</b>	Responsabilidad de otros o contacto continuo con otros
<b>Contenido del Trabajo</b>	Trabajo mal definido Falta de variedad Alta incertidumbre
<b>Carga y ritmo de trabajo</b>	Ausencia del control sobre el ritmo Presión de tiempo y fechas limites
<b>Relaciones interpersonales</b>	Conflicto con los otros y Relaciones deficientes
<b>CARACTERISTICA DEL TRABAJO</b>	<b>FACTOR DE RIESGO</b>
<b>Preparación y aprendizaje</b>	Preparación inadecuada Preocupación acerca de conocimientos técnicos y habilidades

Ahora vamos a definir que método de valoración de riesgos psicosociales vamos a utilizar.

Existen varias formas para determinar los riesgos psicosociales los cuales pueden ser métodos de observación como por ejemplo listas de control, entrevistas a colaboradores y una de las maneras más comunes a través de cuestionarios en los que se solicita a los colaboradores que cuantifiquen o respondan varias preguntas, individualmente, y según su experiencia en el trabajo.

Las más comunes metodologías que se suelen aplicar para determinar los riesgos psicosociales han sido emanadas de la sociología y de la psicología, y ha residido, especialmente, en manejar variados cuestionarios a diferentes muestras.

Un procedimiento de evaluación de riesgos psicosociales especifica: qué corresponde evaluar como por ejemplo los factores psicosociales relevantes, bajo qué condiciones como por ejemplo sector y naturaleza de los lugares de trabajo, los pasos precisos del proceso de evaluación, de manera que sea un proceso que guíe a la persona de forma clara y precisa, y finalmente la definición e interpretación de resultados.

Elegir un método de diagnóstico y evaluación de riesgos psicosociales debe fundamentarse en la comprensión del método, de la organización y de la realidad que debe ser diagnosticada, el método que se elija debe ajustarse a las necesidades y a la realidad de la empresa, debe ser de fácil comprensión tanto para la persona encargada de realizar dicho diagnóstico, como para las personas que van poner en práctica el método elegido, una vez revisados algunos métodos de valoración se ha escogido el método del Instituto Navarro de Salud Laboral o INSL ya que se ajusta a las necesidades de la empresa y es de fácil aplicación y comprensión para todas las personas.

### **3.5 APLICACIÓN DEL METODO DEL INSTITUTO NAVARRO DE SALUD LABORAL**

Esta herramienta de evaluación desarrollada por el Instituto Navarro de Salud Laboral sirve como primer paso en la evaluación de riesgos psicosociales y mide las siguientes variables.

**1. PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD.-** Especifica el grado de libertad e independencia que tiene el colaborador para controlar y organizar su propio trabajo y para determinar los métodos a utilizar, teniendo en cuenta siempre los principios preventivos. Define el grado de autonomía del colaborador para tomar decisiones. Se entiende que un trabajo saludable debe ofrecer a las personas la posibilidad de tomar decisiones.

En la dimensión PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD se han integrado estos factores:

- Autonomía
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Control sobre la tarea
- Control sobre el colaborador
- Rotación
- Supervisión
- Enriquecimiento de tareas

Las preguntas del cuestionario que se refieren a esta variable son: 1, 2, 9, 13, 18, 19, 20 y 25

**2. FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN.-** Se refiere al grado de interés personal que la organización demuestra por los colaboradores, facilitando el

flujo de informaciones necesarias para el correcto desarrollo de las tareas. Las funciones y/o atribuciones de cada persona dentro de la organización tienen que estar bien definidas para garantizar la adaptación óptima entre los puestos de trabajo y las personas que los ocupan. En el área de FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN se han incorporado los siguientes aspectos:

- Flujos de comunicación
- Acogida
- Adecuación persona - trabajo
- Reconocimiento
- Adiestramiento
- Descripción de puesto de trabajo
- Aislamiento

Las preguntas del cuestionario que se refieren a esta variable son: 4, 5, 11, 16, 17, 24 y 26

**3. GESTIÓN DEL TIEMPO.-** Establece el nivel de autonomía concedida al colaborador para determinar la cadencia y ritmo de su trabajo, la distribución de las pausas y la elección de las vacaciones de acuerdo a sus necesidades personales.

En la dimensión GESTIÓN DEL TIEMPO se han integrado estos factores:

- Ritmo de trabajo
- Apremio de tiempo
- Carga de trabajo
- Autonomía temporal
- Fatiga

Las preguntas del cuestionario que se refieren a esta variable son: 3, 8, 10, 14, 15 y 22

**4. COHESIÓN DE GRUPO.-** Definimos cohesión como el patrón de estructura del grupo, de las relaciones que emergen entre los miembros del grupo. Este concepto incluye aspectos como solidaridad, atracción, ética, clima o sentido de comunidad.

La influencia de la cohesión en el grupo se manifiesta en una mayor o menor participación de sus miembros y en la conformidad hacia la mayoría.

La variable COHESIÓN contiene los siguientes aspectos:

- Clima social
- Manejo de conflictos
- Cooperación
- Ambiente de trabajo

Las preguntas del cuestionario que se refieren a esta variable son: 6, 7, 12, 21, 23 y 27

**5.- ACOSO LABORAL.-** El acoso psicológico en el trabajo hace referencia a aquellas situaciones en las que una persona o un grupo de personas ejerce un conjunto de comportamientos caracterizados por una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y durante un tiempo prolongado, sobre otra persona en el lugar de trabajo.

El efecto que se pretende alcanzar es el de intimidar, apocar, reducir y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización.

Las preguntas del cuestionario que se refieren a esta variable son: 28, 29 y 30

**IMPORTANTE:** En el supuesto de obtener puntuaciones en estas tres preguntas se debe, a criterio del técnico en prevención de riesgos laborales, realizar un análisis más exhaustivo de la situación, con el objeto de descartar la posibilidad de que se esté dando esta circunstancia, por sus nefastas consecuencias.

Recordamos que en ningún caso se podrá concluir la existencia o no de acoso con la obtención de respuestas afirmativas en estos 3 ítems. Se debe realizar un

posterior análisis cualitativo para determinar el motivo de esas respuestas afirmativas, ya que la utilidad de estos ítems debe ser entendida a nivel de indicadores

Se estima que el tiempo necesario para cumplimentar el cuestionario por parte del colaborador evaluado se sitúa en torno a 15–20 minutos.

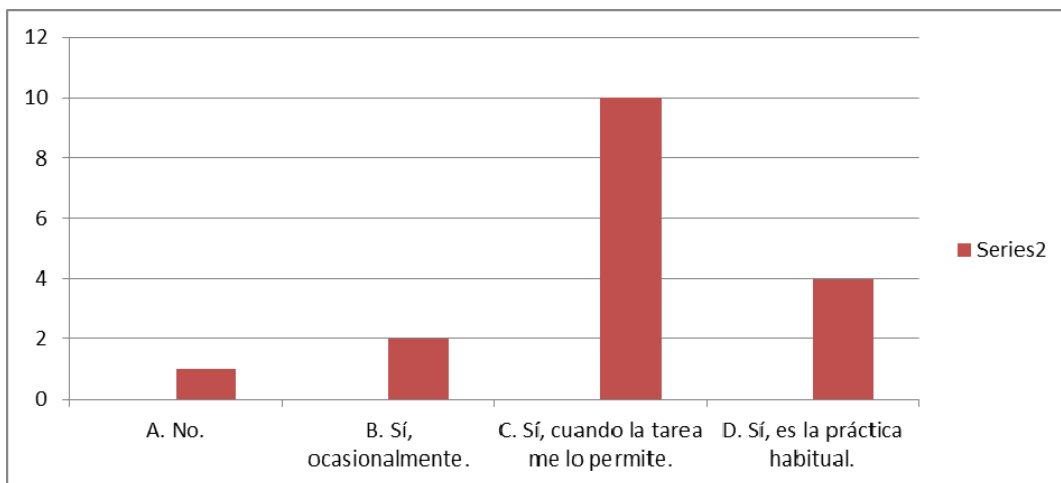
La aplicación del cuestionario de este método se la aplico a todos los colaboradores que laboran en la ciudad de Quito tanto en las oficinas Administrativas ubicadas en Calderón, como en las oficinas comerciales ubicadas en el sector norte de la ciudad, obteniendo los siguientes resultados.

### **CUESTIONARIO.**

#### **Pregunta 1**

¿Tienes libertad para decidir cómo hacer tu propio trabajo?

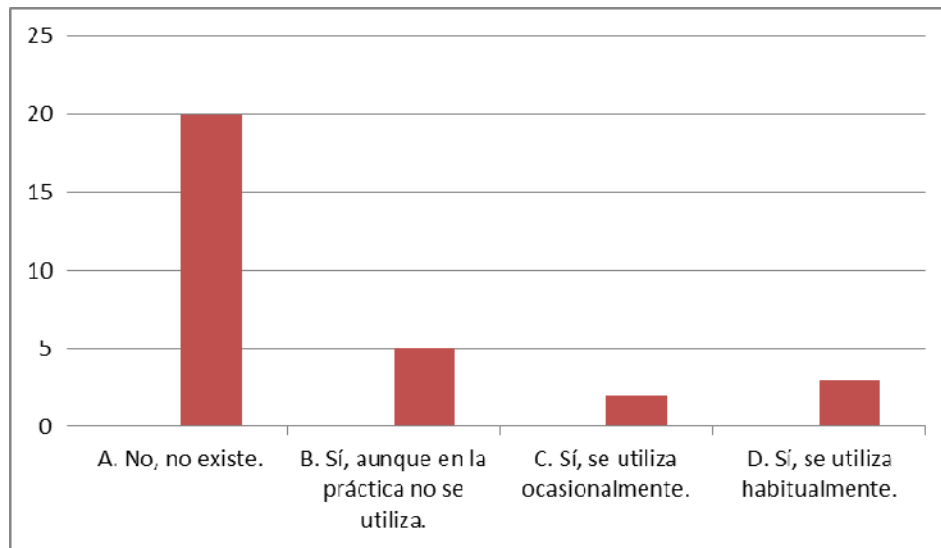
- A. No.
- B. Sí, ocasionalmente.
- C. Sí, cuando la tarea me lo permite.
- D. Sí, es la práctica habitual.



#### **Pregunta 2**

¿Existe un procedimiento de atención a las posibles sugerencias y/o reclamaciones planteadas por los colaboradores?

- A. No, no existe.
- B. Sí, aunque en la práctica no se utiliza.
- C. Sí, se utiliza ocasionalmente.
- D. Sí, se utiliza habitualmente.

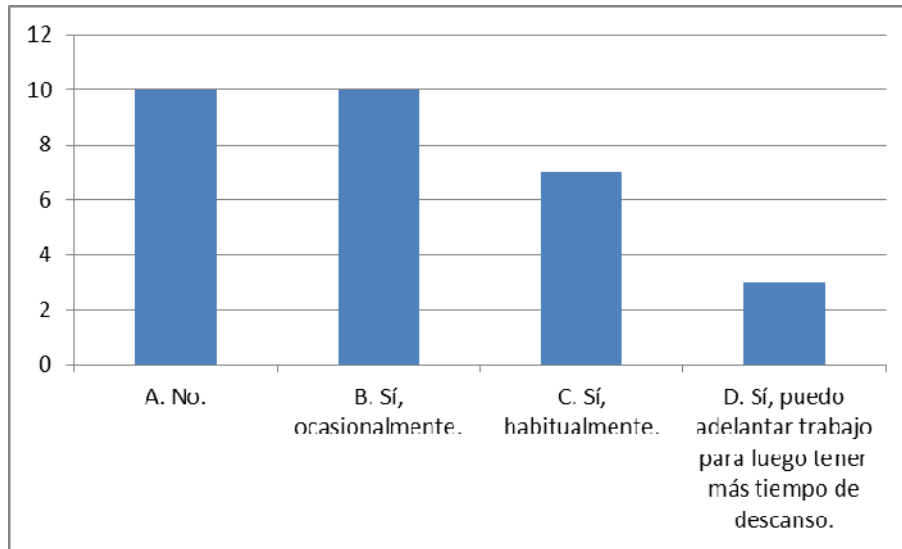


### Pregunta 3

¿Tienes la posibilidad de ejercer el control sobre tu ritmo de trabajo?

- A. No.
- B. Sí, ocasionalmente.
- C. Sí, habitualmente.
- D. Sí, puedo adelantar trabajo para luego tener más tiempo de descanso.





#### Pregunta 4

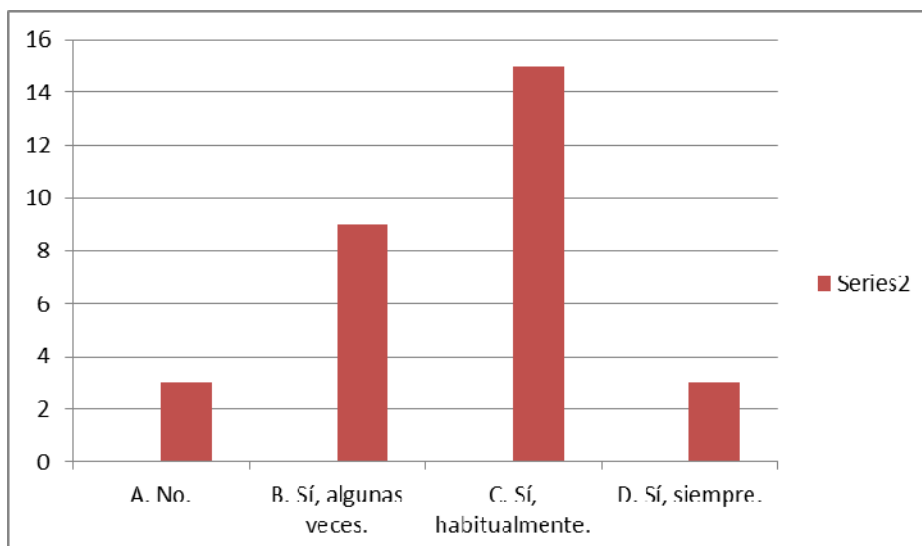
¿Dispones de la información y de los medios necesarios (equipo, herramientas, procedimientos, instrucciones, etc.) para realizar tu tarea?

A. No.

B. Sí, algunas veces.

C. Sí, habitualmente.

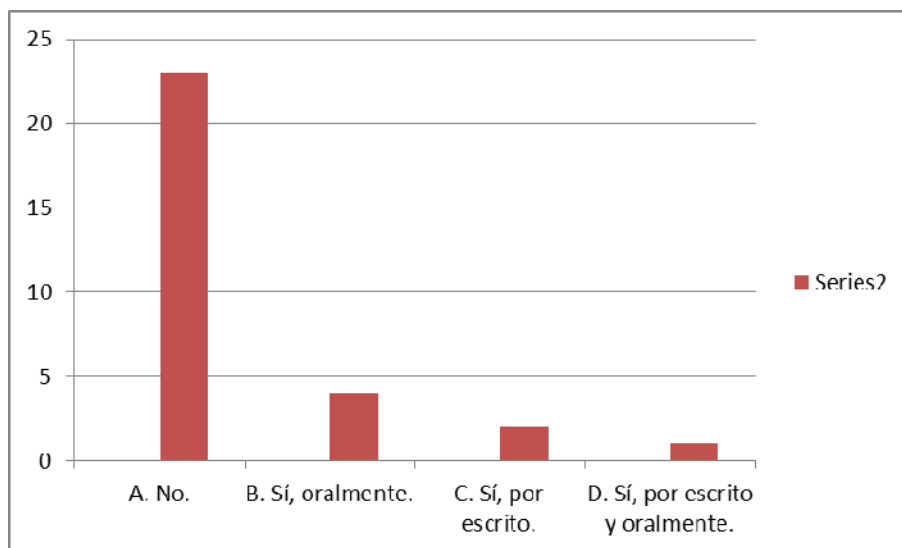
D. Sí, siempre.



### Pregunta 5

Ante la incorporación de nuevos colaboradores, ¿se informa de los riesgos generales y específicos del puesto?

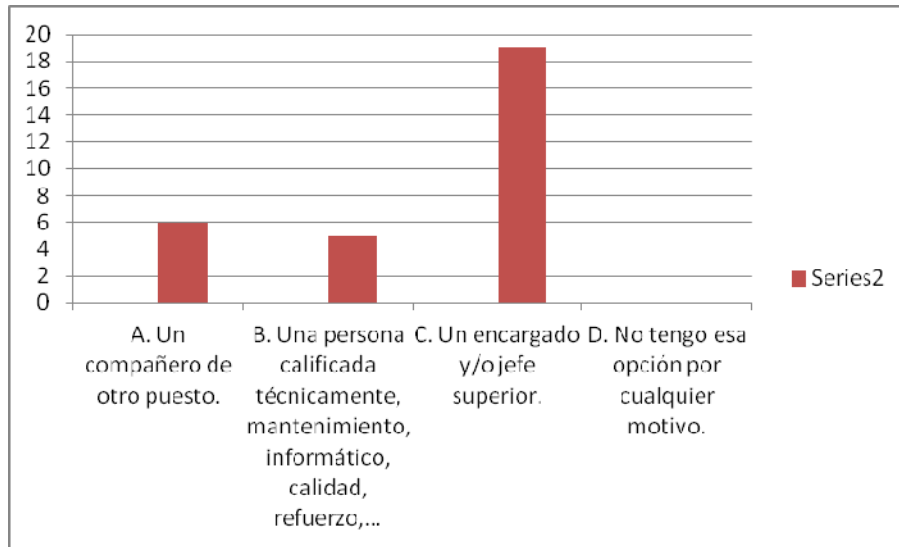
- A. No.
- B. Sí, oralmente.
- C. Sí, por escrito.
- D. Sí, por escrito y oralmente.



### Pregunta 6

Cuando necesitas ayuda y/o tienes cualquier duda acudes a:

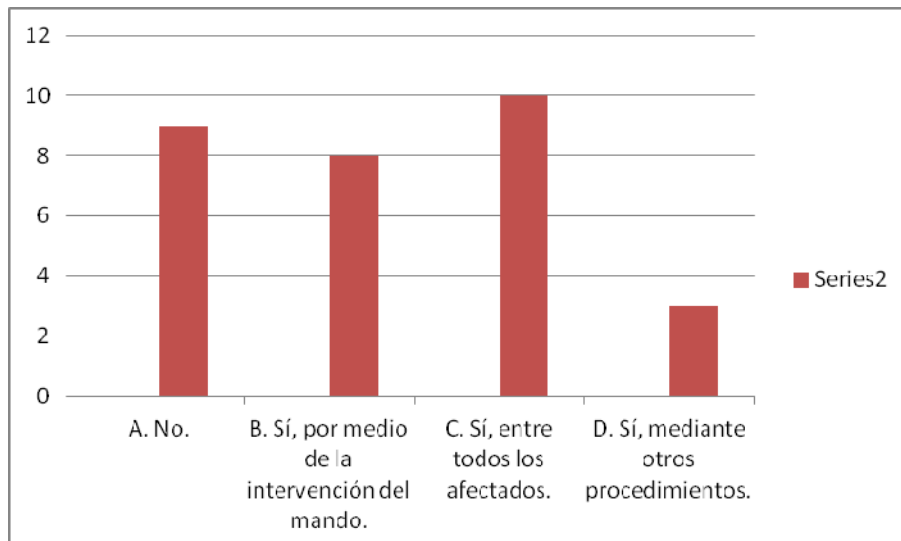
- A. Un compañero de otro puesto.
- B. Una persona calificada técnicamente, mantenimiento, informático, calidad, refuerzo,...
- C. Un encargado y/o jefe superior.
- D. No tengo esa opción por cualquier motivo.



**Pregunta 7**

Las situaciones de conflictividad entre colaboradores, ¿se intentan solucionar de manera abierta y clara?

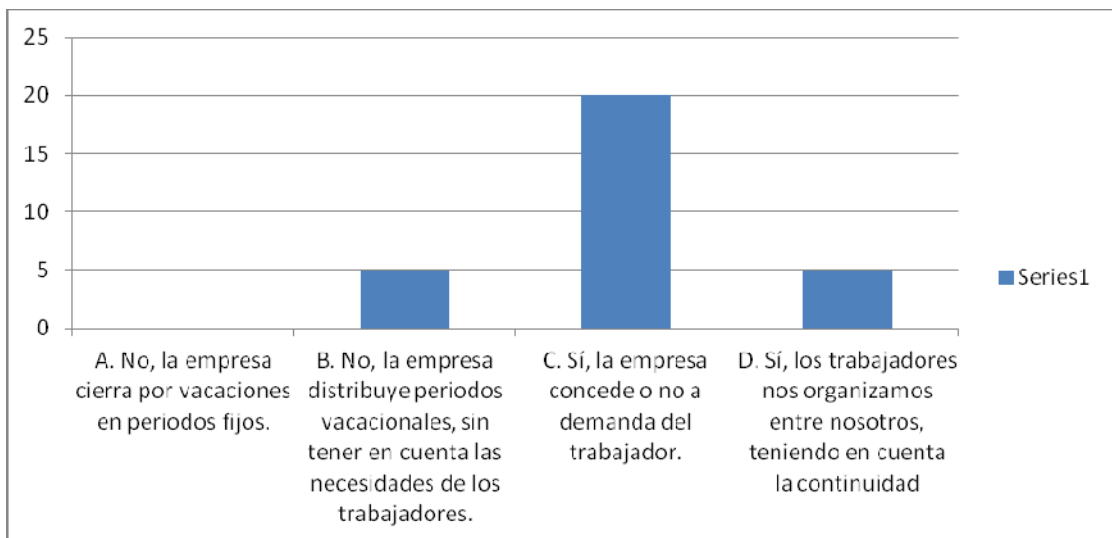
- A. No.
- B. Sí, por medio de la intervención del mando.
- C. Sí, entre todos los afectados.
- D. Sí, mediante otros procedimientos.



### Pregunta 8

¿Puedes elegir tus días de vacaciones?

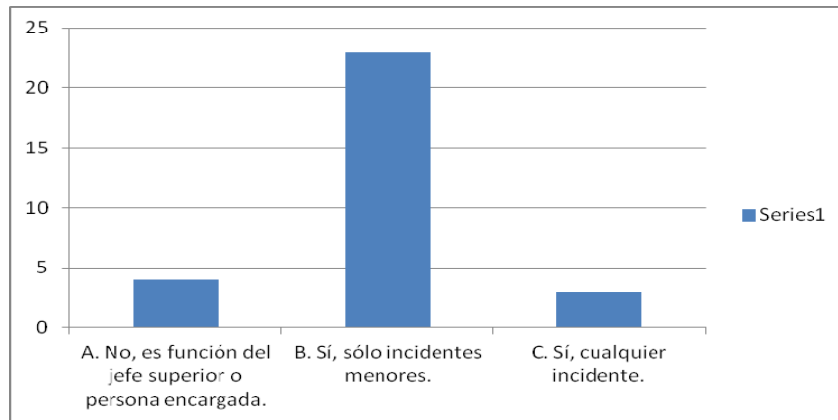
- A. No, la empresa cierra por vacaciones en periodos fijos.
- B. No, la empresa distribuye periodos vacacionales, sin tener en cuenta las necesidades de los colaboradores.
- C. Sí, la empresa concede o no a demanda del colaborador.
- D. Sí, los colaboradores nos organizamos entre nosotros, teniendo en cuenta la continuidad de la actividad.



### Pregunta 9

¿Intervienes y/o corriges los incidentes en tu puesto de trabajo (equipo, máquina, relación con paciente/cliente, etc.)?

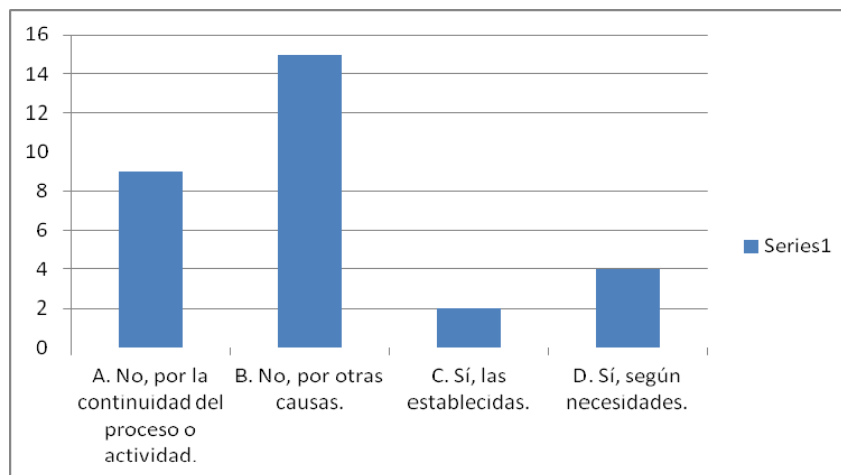
- A. No, es función del jefe superior o persona encargada.
- B. Sí, sólo incidentes menores.
- C. Sí, cualquier incidente.



**Pregunta 10**

¿Tienes posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad?

- A. No, por la continuidad del proceso o actividad.
- B. No, por otras causas.
- C. Sí, las establecidas.
- D. Sí, según necesidades.



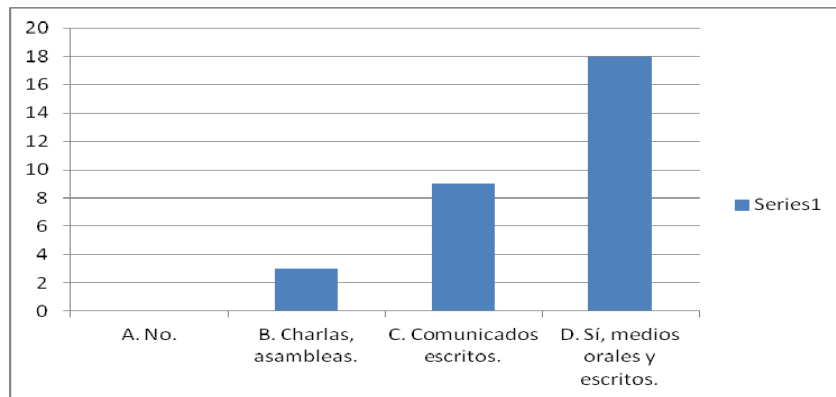
**Pregunta 11**

¿Se utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los colaboradores?

- A. No.
- B. Charlas, asambleas.

C. Comunicados escritos.

D. Sí, medios orales y escritos.



### Pregunta 12

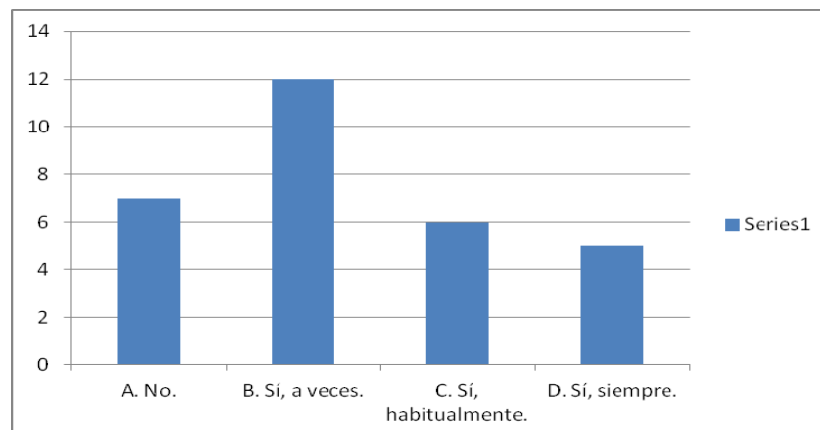
En términos generales, ¿el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?

A. No.

B. Sí, a veces.

C. Sí, habitualmente.

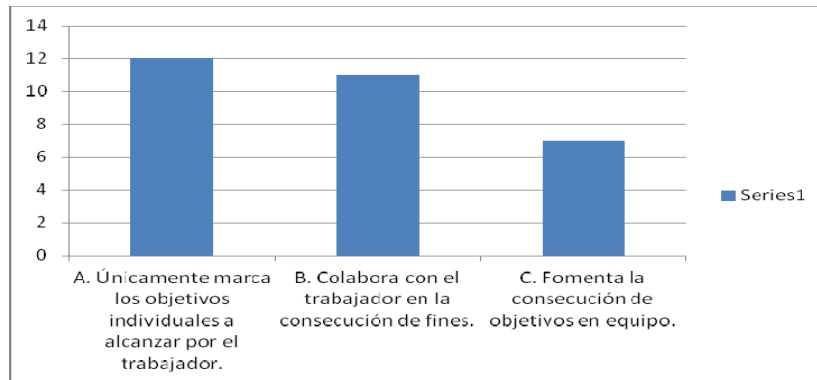
D. Sí, siempre.



### Pregunta 13

La actuación del mando intermedio respecto a sus subordinados es:

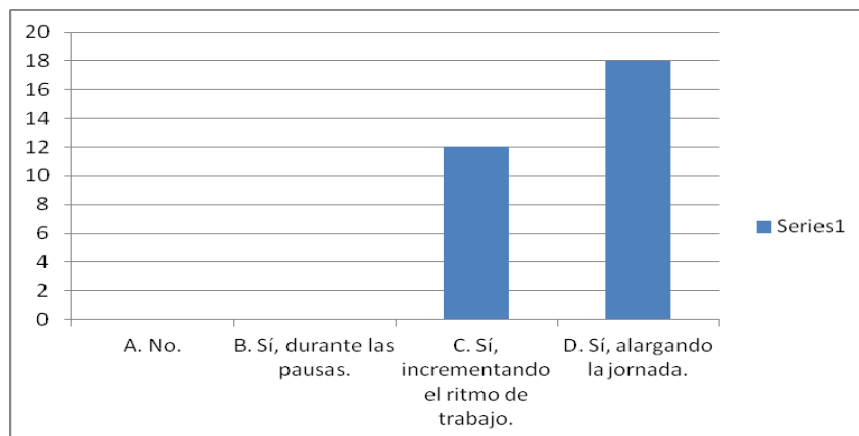
- A. Únicamente marca los objetivos individuales a alcanzar por el colaborador.
- B. Colabora con el colaborador en la consecución de fines.
- C. Fomenta la consecución de objetivos en equipo.



### Pregunta 14

¿Se recuperan los retrasos?

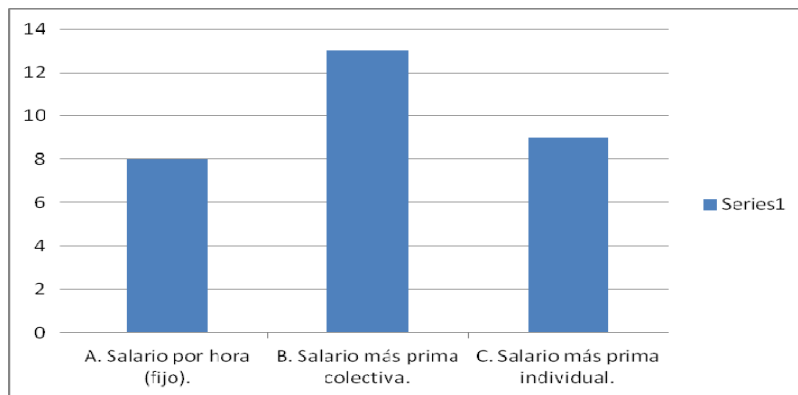
- A. No.
- B. Sí, durante las pausas.
- C. Sí, incrementando el ritmo de trabajo.
- D. Sí, alargando la jornada.



### Pregunta 15

¿Cuál es el criterio de retribución?

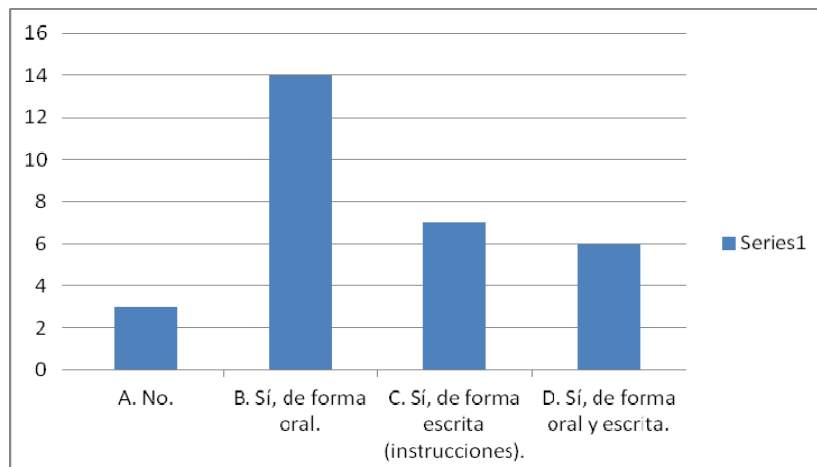
- A. Salario por hora (fijo).
- B. Salario más prima colectiva.
- C. Salario más prima individual.



### Pregunta 16

¿Se te facilitan las instrucciones precisas sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas?

- A. No.
- B. Sí, de forma oral.
- C. Sí, de forma escrita (instrucciones).
- D. Sí, de forma oral y escrita.

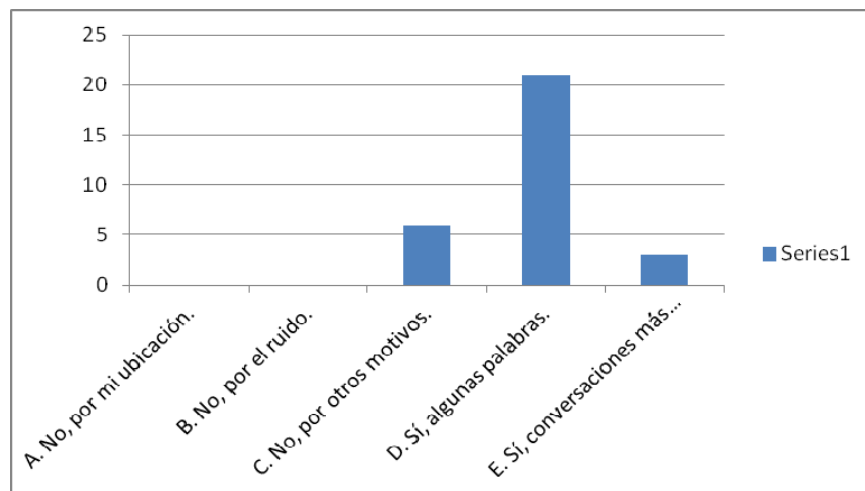




### Pregunta 17

¿Tienes posibilidad de hablar durante la realización de tu tarea?

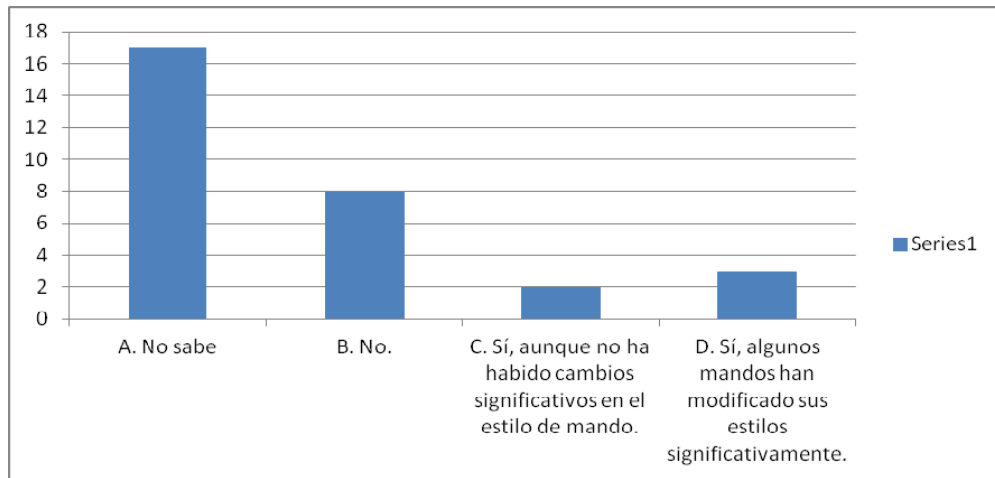
- A. No, por mi ubicación.
- B. No, por el ruido.
- C. No, por otros motivos.
- D. Sí, algunas palabras.
- E. Sí, conversaciones más largas.



### Pregunta 18

¿La empresa está preparando a sus mandos intermedios con formación e instrucciones para un adecuado desempeño de sus funciones?

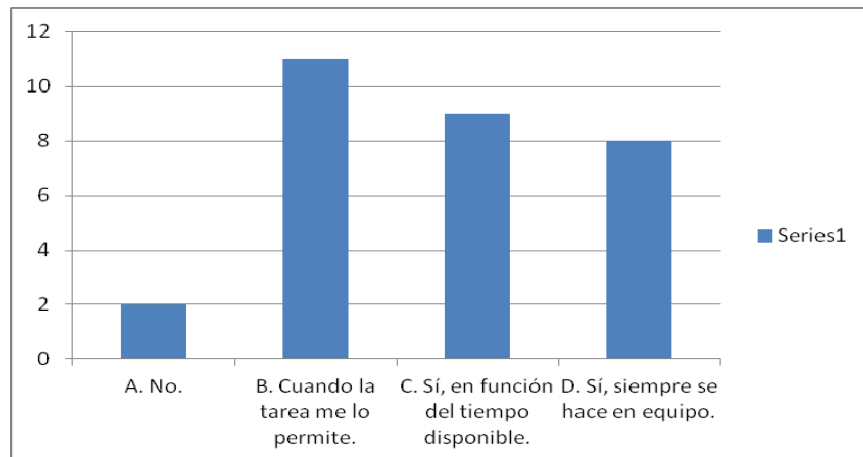
- A. No sabe
- B. No.
- C. Sí, aunque no ha habido cambios significativos en el estilo de mando.
- D. Sí, algunos mandos han modificado sus estilos significativamente.



### Pregunta 19

¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?

- A. No.
- B. Cuando la tarea me lo permite.
- C. Sí, en función del tiempo disponible.
- D. Sí, siempre se hace en equipo.

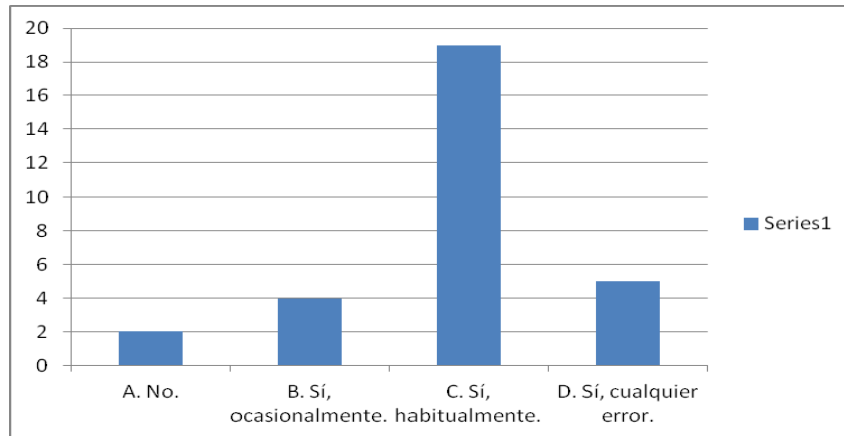


### Pregunta 20

¿Controlas el resultado de tu trabajo y puedes corregir los errores cometidos o defectos?

- A. No.
- B. Sí, ocasionalmente.
- C. Sí, habitualmente.

D. Sí, cualquier error.



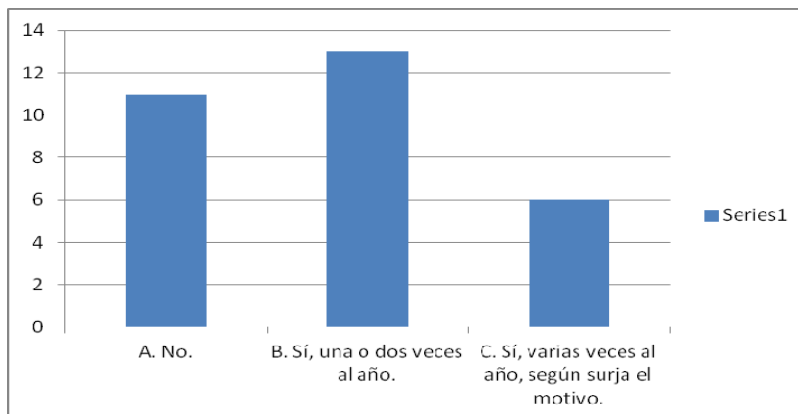
### Pregunta 21

¿Se organizan, de forma espontánea, celebraciones o actividades de grupo en las que participa la mayoría de la gente?

A. No.

B. Sí, una o dos veces al año.

C. Sí, varias veces al año, según surja el motivo.



### Pregunta 22

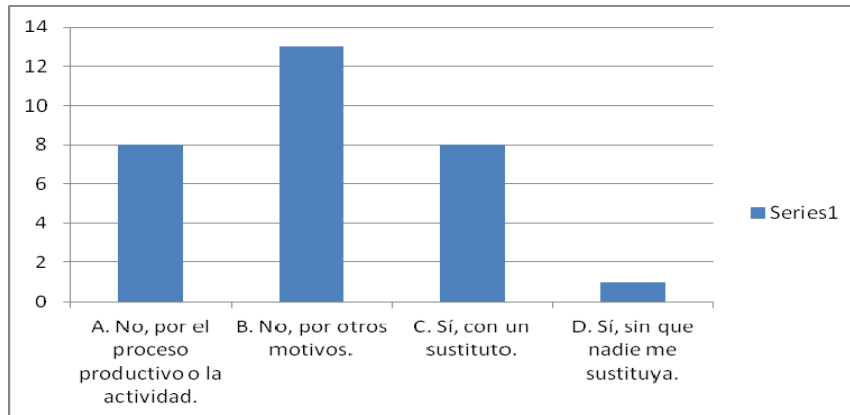
¿Puedes detener el trabajo o ausentarte de tu puesto?

A. No, por el proceso productivo o la actividad.

B. No, por otros motivos.

C. Sí, con un sustituto.

D. Sí, sin que nadie me sustituya.



### Pregunta 23

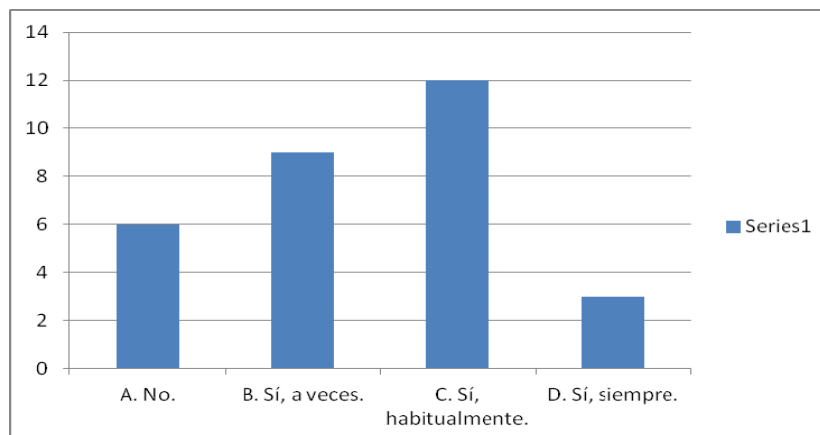
¿Existe, en general, un ambiente de apoyo y colaboración en el lugar de trabajo?

A. No.

B. Sí, a veces.

C. Sí, habitualmente.

D. Sí, siempre.



### Pregunta 24

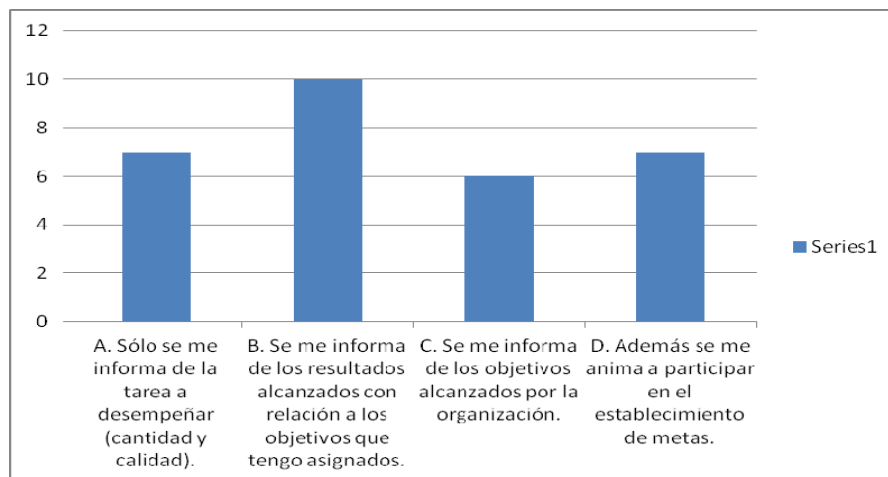
¿Recibes información suficiente sobre los resultados de tu trabajo?

A. Sólo se me informa de la tarea a desempeñar (cantidad y calidad).

B. Se me informa de los resultados alcanzados con relación a los objetivos que tengo asignados.

C. Se me informa de los objetivos alcanzados por la organización.

D. Además se me anima a participar en el establecimiento de metas.



### Pregunta 25

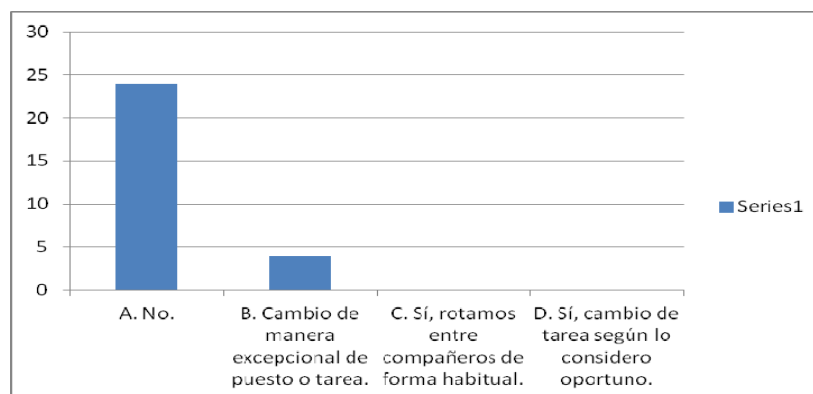
¿Tienes la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de tu jornada laboral?

A. No.

B. Cambio de manera excepcional de puesto o tarea.

C. Sí, rotamos entre compañeros de forma habitual.

D. Sí, cambio de tarea según lo considero oportuno.

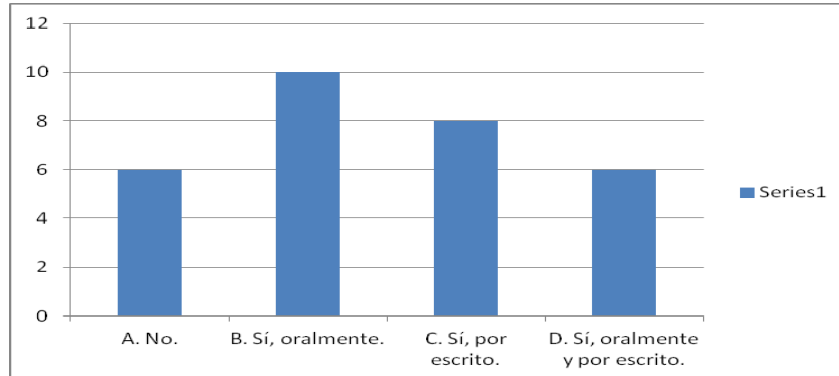


### Pregunta 26

Ante la incorporación de nuevas tecnologías, maquinaria y/o métodos de trabajo ¿se instruye al colaborador para adaptarlo a esas nuevas situaciones?

A. No.

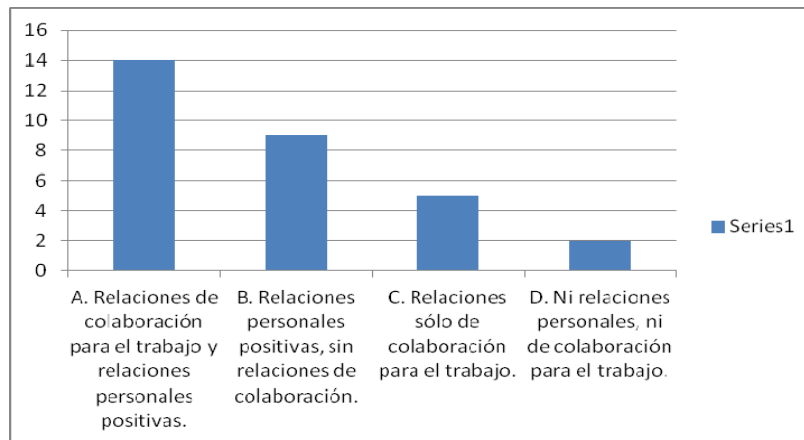
- B. Sí, oralmente.
- C. Sí, por escrito.
- D. Sí, oralmente y por escrito.



**Pregunta 27**

¿Qué tipo de relaciones son las habituales en la empresa?

- A. Relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas.
- B. Relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración.
- C. Relaciones sólo de colaboración para el trabajo.
- D. Ni relaciones personales, ni de colaboración para el trabajo.

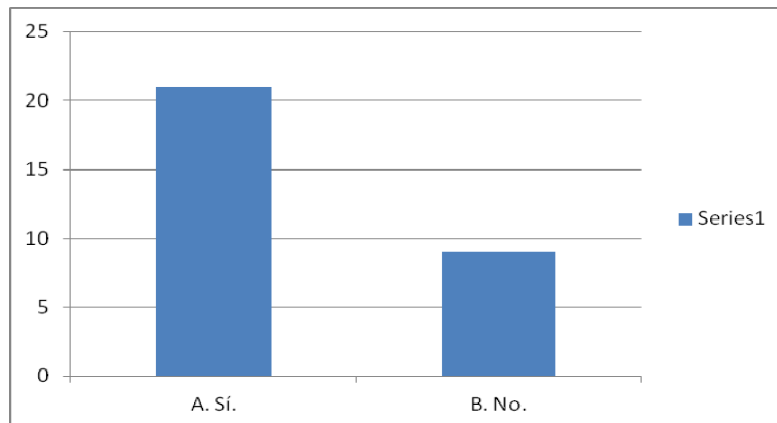


**Pregunta 28**

¿Existen problemas en algún departamento, sección,... de los que esté siendo culpada alguna persona en concreto?

- A. Sí.

B. No.

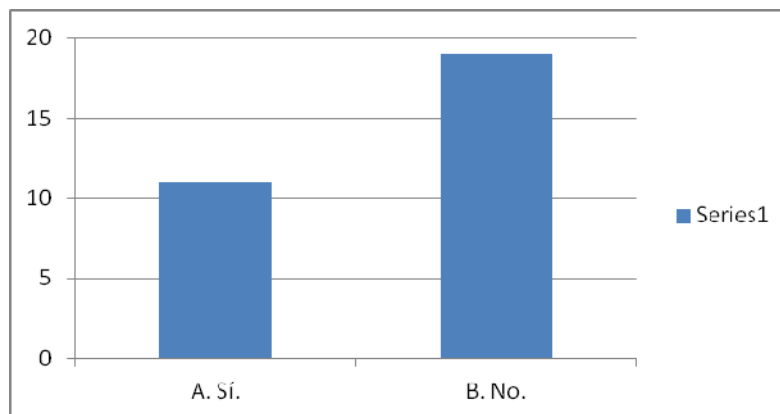


### Pregunta 29

¿Hay colaboradores con bajas de larga duración?

A. Sí.

B. No.

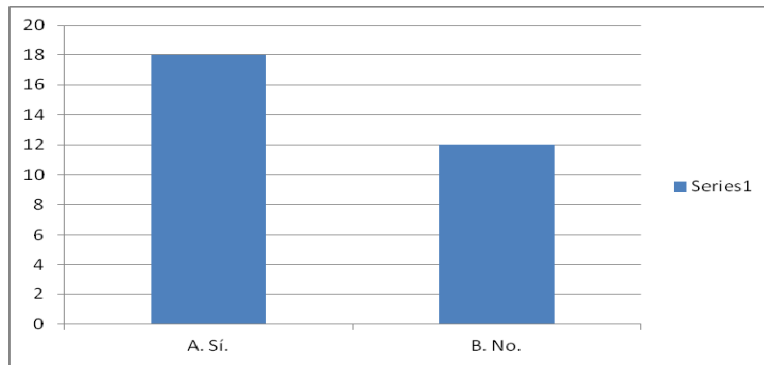


### Pregunta 30

¿Hay alguna persona que está siendo aislada, ignorada y/o excluida del grupo en virtud de sus características físicas o personales?

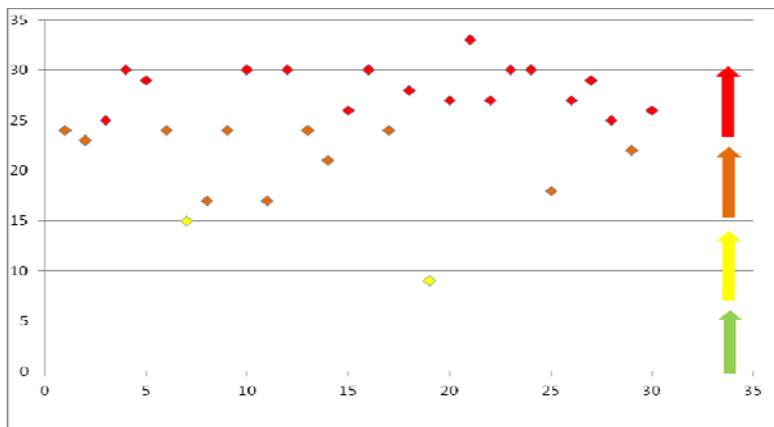
A. Sí.

B. No.

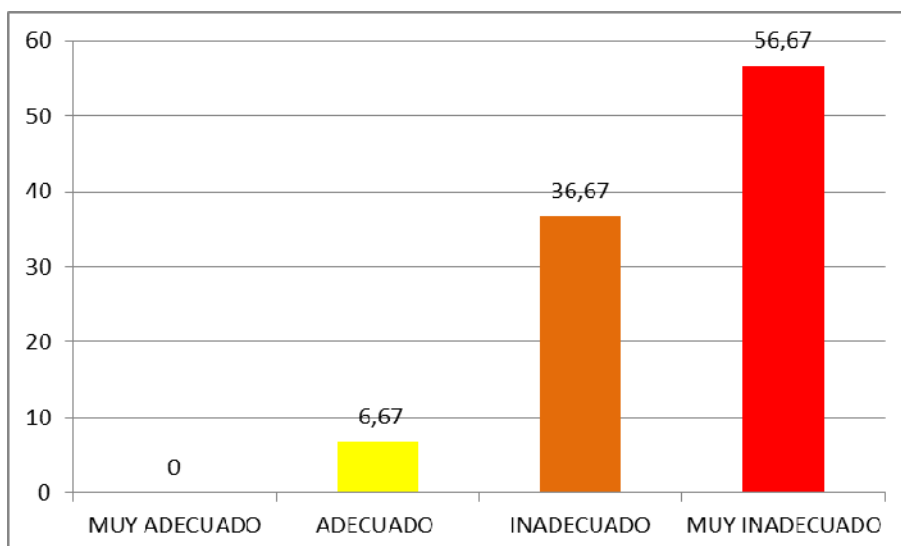


De acuerdo a los resultados de aplicación del método que escogimos los resultados por variables son los siguientes:

**VARIABLE PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD**



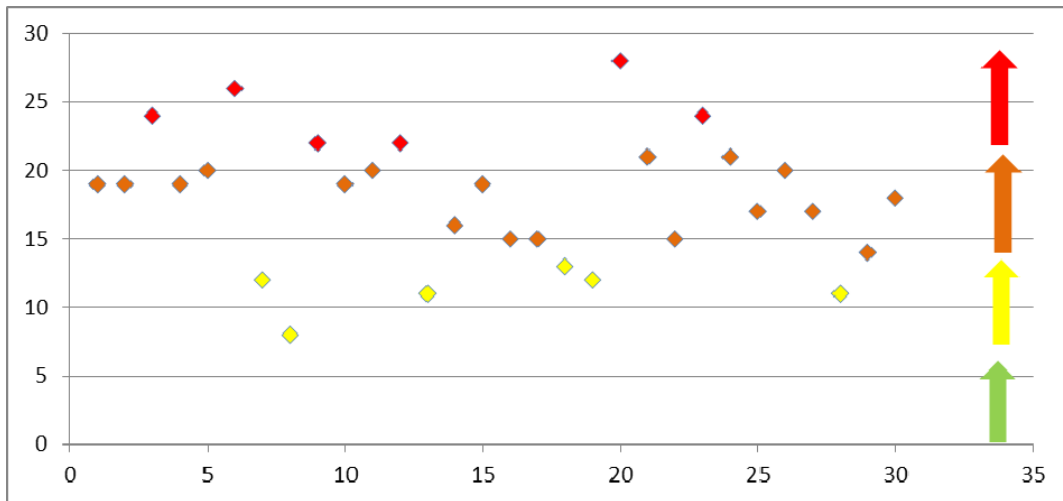
Los resultados en porcentajes de acuerdo a cada una de las escalas en la variable Participación, Implicación y Responsabilidad son los siguientes:



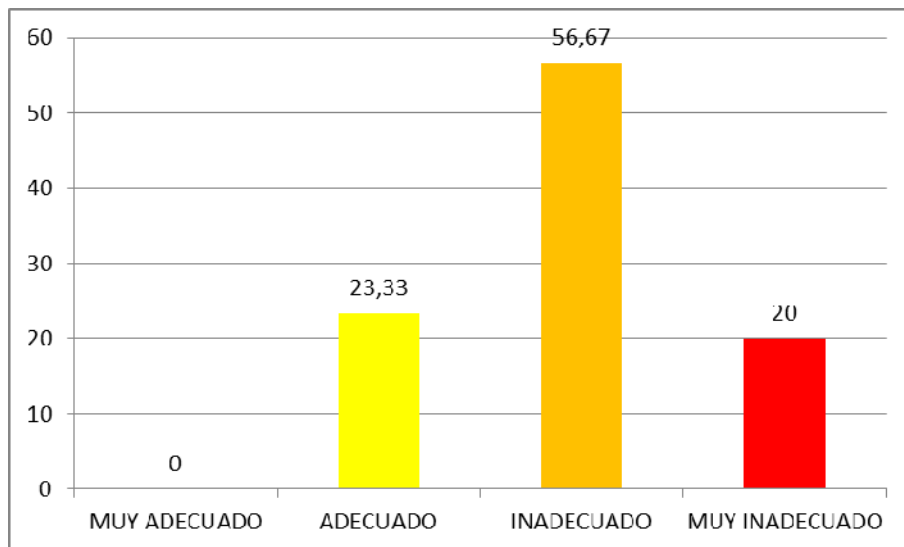


Tenemos un 56.67% del total de encuestados que se encuentra en la escala de Muy inadecuado, sumado al 36.67% que se encuentra en la escala de inadecuado, lo que claramente nos indica que tenemos un posible riesgo psicosocial a ser tratado en esta variable.

**RESULTADOS VARIABLE FORMACION, INFORMACION, COMUNICACION**

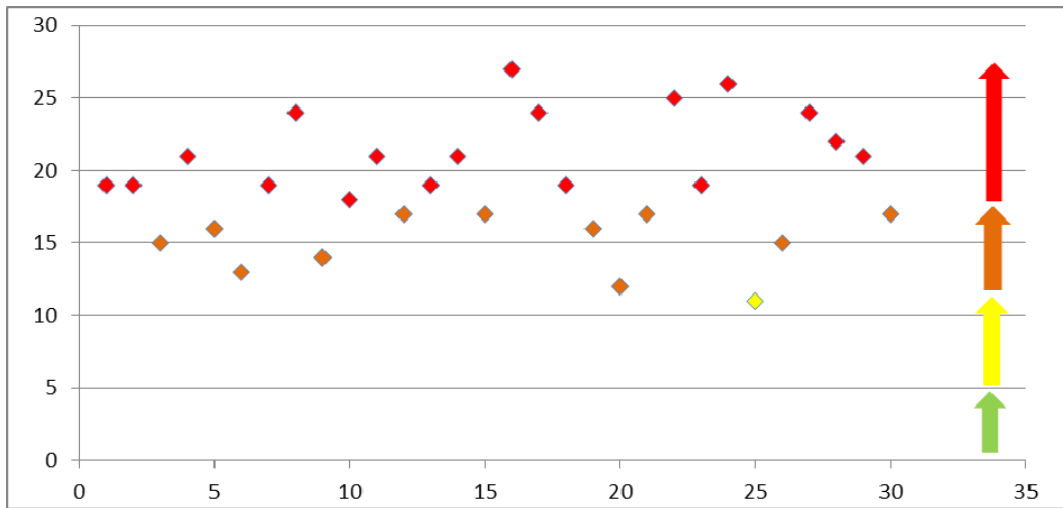


Los resultados en porcentajes de la variable formación, información y comunicación son los siguientes:

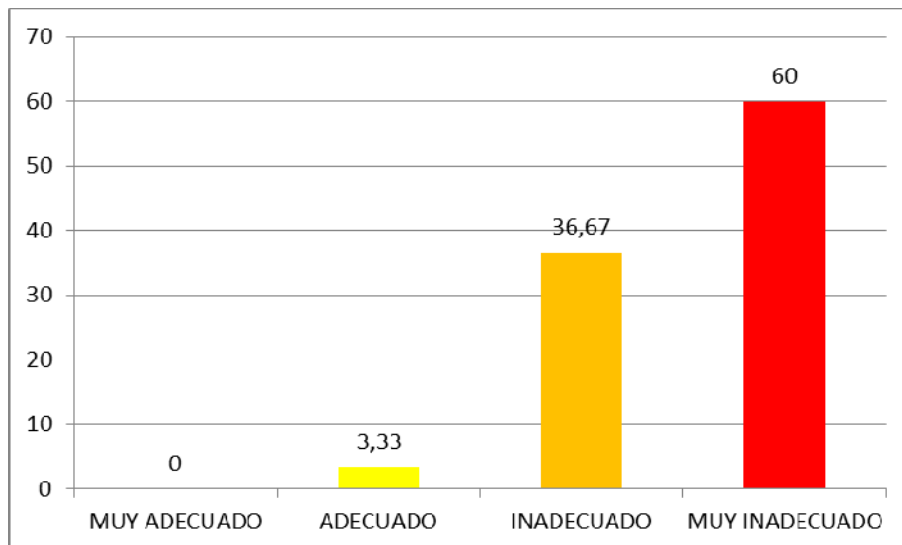


En esta variable tenemos un 23.33% del total de encuestados que considera que esta variable se encuentra en un nivel adecuado, que en comparación con la variable anterior es un porcentaje bastante alto, sin embargo el porcentaje más representativo del total de los encuestados considera que esta variable se encuentra en el 56.67% en el nivel inadecuado y el 20% en muy inadecuado aunque varían considerablemente todos los porcentajes con respecto a la variable anterior, de igual manera los resultados nos indican que existe un riesgo psicosocial a tratar en esta variable.

### RESULTADOS VARIABLE GESTIÓN DEL TIEMPO

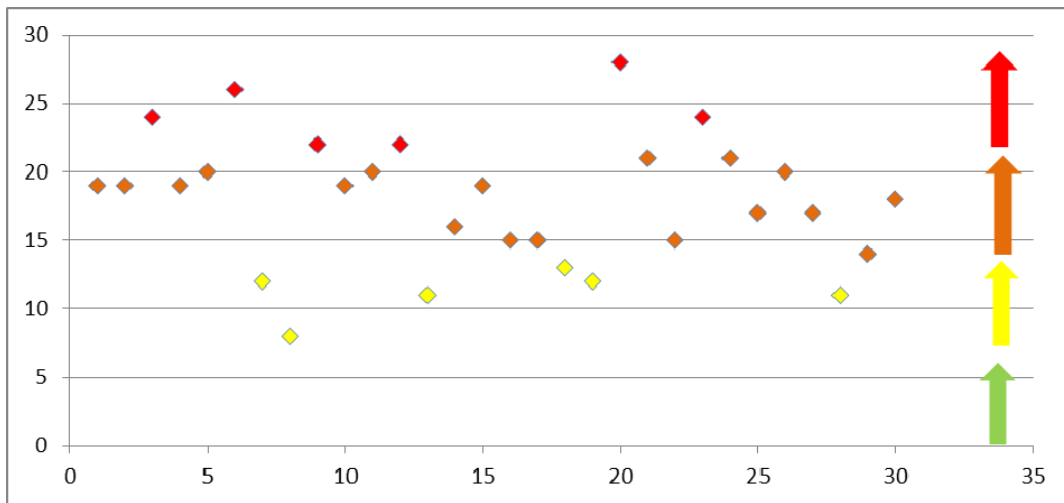


Los resultados en porcentajes de esta variable son los siguientes:

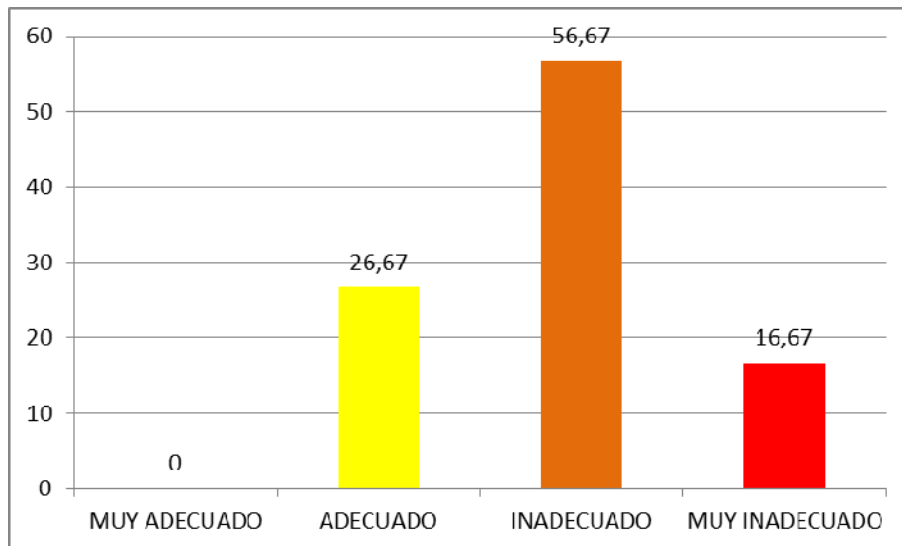


En esta variable tenemos en total un 96.67% de encuestados que considera que la variable de gestión de grupo se encuentra en un nivel inadecuado o muy inadecuado lo que claramente refleja que existen problemas con esta variable que deben ser tratados con mayor importancia o darle un tratamiento especial para poder tratar algún riesgo psicosocial que puede darse con esta variable.

### RESULTADOS VARIABLE COHESION DE GRUPO

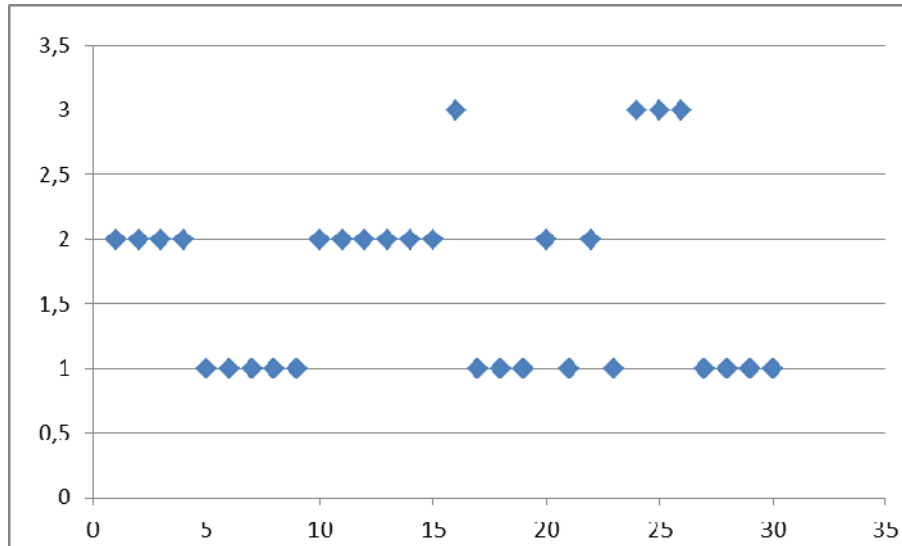


Los resultados en porcentajes de esta variable son los siguientes:



Los resultados de esta variable nos muestran que el mayor porcentaje se encuentra en la escala de inadecuado, por lo que de igual manera necesitamos establecer medidas preventivas para reducir los riesgos psicosociales que puedan darse en este aspecto.

### **MOBBING O ACOSO LABORAL**



El método utilizado recomienda que cuando los valores se sitúen en 3 es recomendable analizar la situación con mayor detenimiento y profundidad, en nuestro caso no tenemos muchos valores en la escala de 3 por lo que no vamos a realizar ningún tipo de análisis especial en cuanto a mobbing o acoso laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos las variables que necesitan que sean atendidas son las siguientes:

**1.- PARTICIPACION IMPLICACION Y RESPONSABILIDAD.**

**2.- FORMACION, INFORMACION Y COMUNICACION**

**3.- GESTION DEL TIEMPO.**

**4.- COHESION DE GRUPO.**

## **CAPITULO 4**

### **4.1. PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN NATURES SUNSHINE PRODUCTS DEL ECUADOR**

#### **1.- INTRODUCCIÓN.**

Natures Sunshine Products del Ecuador es una empresa que se dedica a la importación, comercialización y venta de productos 100% naturales a través del multinivel o mercadeo en red, en centros de distribución a nivel nacional, tanto independientes como propios, en total son 29 centros de distribución de los cuales 4 son propios y están ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil, Loja y Machala.

En su estructura organización está dividida en los siguientes departamentos: Gerencia General, Comercial, Sistemas, Financiero, Operaciones, las actividades de sus colaboradores se desarrollan en oficinas y el personal de operaciones también desarrolla sus actividades en la bodega de la Empresa, cabe señalar que los departamentos de Gerencia General y Comercial tienen sus oficinas en el sector centro norte de la ciudad de Quito, mientras que los demás departamentos realizan sus actividades en el sector de Calderón, en total laboran un total de 30 colaboradores en las oficinas centrales y en las provincias en los centros de distribución laboran 5 personas, distribuidas de la siguiente manera: 2 en Guayaquil y Machala y 1 en Loja.

#### **2.- OBJETIVO.**

**Objetivo.-** Minimizar y reducir significativamente los riesgos psicosociales que pueden darse por ocasión del trabajo a través de acciones correctivas y preventivas concretas, en las que participen tanto los Directivos como colaboradores.

#### **3.- ALCANCE**

La aplicación del Plan de Prevención de riesgos laborales incluye:

- Todos los niveles de la organización

- Las responsabilidades de cada uno de los colaboradores
- Las actividades, funciones, prácticas, procedimientos y los procesos
- Los recursos que sean necesarios y estén al alcance de solventar por parte de la empresa

#### **4.- POLÍTICAS DEL PLAN DE PREVENCIÓN**

Natures Sunshine Products del Ecuador con el fin de desarrollar una gestión eficiente y eficaz de la Seguridad y Salud de sus colaboradores, ha determinado los principios rectores de su política de prevención de riesgos psicosociales, que se desarrollarán de forma integrada con el resto de los procesos.

- La salud de los colaboradores es un aspecto fundamental que contribuye al logro de las metas y objetivos de la empresa por lo tanto es imprescindible velar por su seguridad y salud laboral.
- La prevención de riesgos psicosociales se centrará en evitar los riesgos y a evaluar aquellos que no se hayan podido eliminar.
- Las medidas preventivas que se establezcan tratarán de actuar sobre el origen de los riesgos detectados resaltando la protección colectiva a la individual.
- Todas las actividades preventivas deberán buscar la integración de: la organización del trabajo, las relaciones sociales, la información, la participación y gestión del tiempo.
- Los colaboradores tienen todo el derecho de participar en las decisiones en materia de prevención de riesgos psicosociales, de igual manera deberán participar activamente de las actividades organizadas para dicha prevención.
- Los Directivos deben prestar todas las facilidades para poder realizar las actividades preventivas siempre y cuando no afecten a las actividades de la empresa.
- Todos los colaboradores deberán acatar lo que estipula el plan de prevención de riesgos psicosociales

- Tanto los directivos como los representantes de los colaboradores llevarán a cabo reuniones en las cuales se evaluara la aplicación del plan de prevención, pudiendo hacerse las correcciones o modificaciones que crean necesarias para un mejor resultado

Los principios establecidos deben ser divulgados a toda la empresa, se trata de que este plan sea una herramienta mas para que los colaboradores puedan cumplir con las metas y objetivos trazados por la empresa, al trabajar en un ambiente sano y con la menor incidencia de riesgos psicosociales que sea posible.

## **5.- RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES**

La implementación del plan de prevención de riesgos psicosociales requiere que se identifique claramente quienes van a ser los responsables en las diferentes acciones que se van a llevar a cabo, tanto en el nivel directivo como en los colaboradores, para esto en cada una de las acciones que se vayan a realizar deberá estar identificado claramente quienes son los responsables de cada proceso. Además es necesario establecer las responsabilidades generales de cada uno de los involucrados.

### **5.1. POR NIVEL DE LA ESCALA JERÁRQUICA**

#### **5.1.1. GERENCIAS**

- Definir los objetivos y metas que se quieren alcanzar
- Definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los demás miembros del nivel directivo para que se cumplan dichos objetivos y metas
- Liderar o nombrar a un delegado para el control del desarrollo y mejora continua del plan de prevención de riesgos psicosociales
- Brindar todas las facilidades tanto en recursos humanos como materiales necesarios para el desarrollo de las acciones establecidas en el plan de prevención de riesgos

- Tener un compromiso participativo y de colaboración en las diferentes actuaciones preventivas dando ejemplo y contagiando a los demás colaboradores de una actitud de participación y colaboración.
- Adoptar a tiempo las debidas acciones de corrección de ser el caso en el plan de prevención de riesgos

### **5.1.2 JEFATURAS Y COLABORADORES EN GENERAL**

- Vigilar que se cumpla y cumplir la información e instrucciones recibidas para dar cumplimiento al plan de prevención de riesgos psicosociales.
- Comunicar de manera inmediata cualquier situación que consideren que pueda presentar un riesgo para su salud o la de los demás colaboradores.
- Ayudar y colaborar a sus superiores para garantizar que las condiciones y ambiente de trabajo sean seguras y no involucren riesgos para la salud.
- Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo.
- Proponer medidas de prevención o corrección que consideren oportunas en su área de trabajo.

### **5.2.1. COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD**

La empresa cuenta con un comité de seguridad y salud el cual deberá ser el encargado de aplicar el plan de prevención de riesgos psicosociales además de año a año elaborar un nuevo plan en base a la experiencia obtenida con la aplicación del primer plan , entre sus principales responsabilidades están:

- El diseño, aplicación y coordinación del Plan de Prevención de Riesgos Psicosociales.
- La evaluación de los factores de riesgo psicosocial que pueden afectar a la salud de los colaboradores.
- Planificación de la actividad preventiva, y determinar las prioridades en fijar las medidas preventivas.



- Divulgar toda la información a los colaboradores concernientes a la prevención de riesgos psicosociales.
- Diseñar y proponer planes de emergencia.
- De ser necesario elaborar la normativa interna de aplicación necesaria para poder ejecutar el plan de prevención de riesgos psicosociales.

## **6. ACCIONES DE PREVENCIÓN**

Como resultado de la investigación realizada se proponen los siguientes planes de acción a seguir para cada una de las variables que arrojó resultados negativos, en algunas de las propuestas de mejora, las más relevantes, se realizara un análisis de cómo dicha acción beneficiará a la empresa ya sea a nivel económico o de productividad.

### **VARIABLE PARTICIPACION, IMPLICACION Y RESPONSABILIDAD.**

La metodología utilizada (INSL) para la valoración de los riesgos psicosociales hace las siguientes recomendaciones para tratar la variable participación, implicación y responsabilidad:

1.- Fomentar la participación de los colaboradores en las distintas áreas que integran el trabajo, desde la propia organización, distribución y planificación de las tareas a realizar, hasta aspectos como pueden ser la distribución del espacio o del mobiliario, por ejemplo, para esto se van a realizar reuniones una vez al mes con todos los colaboradores o sus representantes para que la empresa comparta las decisiones que piensa tomar y así los empleados puedan opinar y se tomen en cuenta sus ideas, siempre y cuando estas no perjudiquen a la empresa en ningún aspecto.

<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>Reuniones mensuales con los colaboradores</b>	Gerencia Administrativa	Participación activa de los empleados en la toma de decisiones de la empresa	Instalaciones de la compañía, material didáctico, tiempo para reuniones

2.- Analizar si los medios actuales con los que cuenta la organización para canalizar la participación de los distintos agentes son adecuados, ágiles y eficaces. Analizar qué aspectos pueden mejorarse, y si fuese preciso, crear nuevos canales de participación.

<b>ACCIÓN A REALIZAR</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>Mejorar los canales de comunicación</b>	Gerencia de Sistemas	Facilitar la comunicación y toma de decisiones	Actualización o adquisición de programas

3.- Adecuar los distintos niveles de participación (buzones, paneles, reuniones, escritos, trato directo,...) al objeto y al contenido de los aspectos sobre los que se regula la participación. Si no existen tales medios, considere la posibilidad de crearlos, teniendo en cuenta que el mero hecho de crearlos no va a suponer un aumento efectivo de la participación, si no lleva aparejado un procedimiento ágil de atención y contestación.

<b>ACCIÓN A REALIZAR</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>Establecer tiempos de respuesta y un manual de atención oportuna</b>	Gerencia Administrativa y Comercial	Mejorar significativamente los tiempos de respuesta y atención	Instalaciones de la compañía, tiempo para la elaboración del manual

4. Evitar una supervisión excesiva por parte de los sistemas de control (de trabajo, tiempo, horarios,...). Eliminar los sistemas de control inoperante que generan una ausencia total de control.

ACCIÓN A REALIZAR	RESPONSABLES	OBJETIVO	RECURSOS
Revisar los sistemas de control y flexibilizarlos	Gerencia Administrativa y General	Disminuir la presión sobre los colaboradores	Instalaciones de la compañía, tiempo para reuniones

5.- Flexibilizar progresivamente aquellos estilos de mando que puedan parecer autoritarios.

ACCIÓN A REALIZAR	RESPONSABLES	OBJETIVO	RECURSOS
Cursos actitudinales para Gerentes y Jefes de área	Gerencia de Operaciones	Modificar los estilos de mando autoritarios	Dinero para pago de Cursos

6.- Sensibilizar a todas las personas acerca del significado y la importancia de las tareas que realizan.

ACCIÓN A REALIZAR	RESPONSABLES	OBJETIVO	RECURSOS
Charlas participativas de tareas	Gerencia Administrativa y Comercial	Que todos los colaboradores sepan las tareas de sus compañeros y la importancia que tienen	Instalaciones de la compañía, tiempo para las charlas

7.- Proporcionar al colaborador, en la medida de lo posible, un mayor control sobre su tarea (capacidad de decisión sobre ritmo, organización, etc.), para esto las gerencias deberán analizar cuales son los procesos o tareas que se pueden empoderar.

ACCIÓN A REALIZAR	RESPONSABLES	OBJETIVO
Empoderamiento a los colaboradores	Gerencia General y Administrativa	Empoderar a las personas sobre las tareas que realizan

#### **OTRAS ACCIONES**

8.- Definir, comunicar y clarificar el nivel de participación que se otorga a los distintos componentes de la organización; cuando éste se limita la emisión de opiniones y/o cuando se dispone también de capacidad decisoria.

9.- La supervisión adecuada debe estar orientada a ser una ayuda al colaborador de forma que potencie su crecimiento en el trabajo, desarrolle sus capacidades y no sea vivida como una intrusión y control excesivos.

#### **VARIABLE FORMACIÓN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

1.- Proporcionar a los colaboradores una información clara y precisa de lo que deben hacer, para esto se puede realizar un manual de funciones ya que la empresa no cuenta actualmente con un manual que indique claramente hasta donde llegan las responsabilidades de cada uno de los colaboradores en los procesos y la manera que deben cumplir con sus labores.

ACCIÓN	RESPONSABLES	OBJETIVO	RECURSOS
Creación de un manual de funciones	Gerencia Administrativa	Definir claramente las funciones y responsabilidades	Instalaciones de la compañía, tiempo para la elaboración del manual

2.- Comunicar a los colaboradores sus funciones, competencias, atribuciones, los métodos que deben seguir, así como los objetivos de cantidad y calidad, el tiempo asignado, su responsabilidad y su autonomía, esta acción se la puede realizar conjuntamente con la primera ya que en el manual de funciones se especifica claramente que se debe realizar en cada tarea, aunque sería importante complementarlo con la creación de indicadores de gestión en cada puesto de trabajo.

ACCION A REALIZAR	RESPONSABLES	OBJETIVO	RECURSOS
Creación de Indicadores de Gestión	Todas las Gerencias	Claridad en los objetivos en cantidad y calidad	Instalaciones de la compañía, tiempo para elaborar indicadores

3.- Establecer los planes formativos conforme a las necesidades de la organización y de los colaboradores.

ACCIÓN A REALIZAR	RESPONSABLES	OBJETIVO	RECURSOS
Establecer planes de capacitación anuales	Todas las Gerencias	Formar a los colaboradores y hacerlos especialistas en cada uno de sus puestos de trabajo	Presupuesto para cubrir las capacitaciones

#### **OTRAS ACCIONES**

4.- Perfeccionar los medios de información a los colaboradores (más ágiles, más claros,...) para evitar sesgos o distorsiones, esta acción se complementa con la que debe realizar la gerencia de sistemas en el mejoramiento de los canales de comunicación.

5.- Favorecer el manejo de habilidades cognitivas, la oportunidad de nuevos aprendizajes a través del trabajo que permitan aumentar las competencias del colaborador.

**VARIABLE GESTIÓN DEL TIEMPO**

1.- Adecuar el volumen de trabajo a realizar al tiempo necesario para su correcta ejecución, esta acción la deben realizar tanto jefes como colaboradores para llegar a un acuerdo, y con la ayuda del manual de funciones.

ACCIÓN A REALIZAR	RESPONSABLES	OBJETIVO	RECURSOS
Establecer tiempos para cada función o tarea	Todas las Gerencias y colaboradores	Evitar desperdicio de tiempo y adecuarlo al volumen de trabajo	Instalaciones de la compañía, tiempo para reuniones

**OTRAS ACCIONES**

2.- Evitar al colaborador sensaciones de urgencia y apremio de tiempo, identificar lo urgente de lo importante y trabajar en base a ello.

3.- Procurar que la tarea permita al colaborador unos márgenes de tiempo que le permitan tener una cierta autonomía acerca de su tiempo, con el empoderamiento que se trató en la variable anterior esto va a ser posible.

4.- Aportar un conocimiento claro de los objetivos a alcanzar y un sistema de autoregistro de los ya logrados en cada momento. Esto permite al colaborador establecer su ritmo de trabajo y ser capaz de introducir variaciones en el mismo,

5.- Averiguar las causas por las que los tiempos asignados para la realización de las tareas son escasos e introducir los cambios oportunos para obtener un ajuste adecuado.

6.- Establecer sistemas que permitan al colaborador conocer las cotas de rendimiento, el trabajo pendiente y el tiempo disponible para realizarlo.

### **VARIABLE COHESION DE GRUPO**

1.- Prestar especial atención al apoyo social que los subordinados reciben por parte de sus superiores (reconocimiento del trabajo, asistencia técnica y material, relaciones personales no sólo formales, sensibilidad a problemáticas personales, etc.).

<b>ACCIÓN A REALIZAR</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>Contratar una colaboradora social</b>	Gerencia General y Administrativa	Apoyo social a los colaboradores	Pago de sueldo, muebles y encerres, equipo de computación

<b>ACCIÓN A REALIZAR</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>Elegir al mejor empleado del mes</b>	Todas las Gerencias y colaboradores	Reconocimiento a los colaboradores	Incentivos económicos, o materiales

2.- Atender a los distintos niveles de relación que existen en la organización: verticales (colaboradores respecto a superiores jerárquicos), horizontales (entre compañeros) y con público/clientes.

ACCIÓN A REALIZAR	RESPONSABLES	OBJETIVO	RECURSOS
Reuniones de Integración bimensuales en hosterías u hoteles	Todas las Gerencias y colaboradores	Fomentar las relaciones entre todos los niveles de la empresa	Dinero para reservaciones, alimentación, transporte

#### **OTRAS ACCIONES**

3.- Conceder importancia al apoyo social (apoyo afectivo, instrumental, de ayuda, etc., que se dan entre sí las personas) en el diseño de la organización. Está comprobado que es un importante reductor del estrés percibido por las personas.

4.- Aportar pautas claras de resolución de conflictos entre colaboradores (tanto personales como laborales). El enquistamiento de estos conflictos con llevan, a medio y largo plazo, tensiones en el grupo, afectando al rendimiento y cohesión del mismo.

#### **6.1 IMPACTO O BENEFICIO ECONOMICO PARA LA EMPRESA CON LA APLICACIÓN DE LAS ACCIONES DE PREVENCIÓN**

A continuación vamos a analizar las propuestas que se presentaron como planes de acción a seguir y como su aplicación influiría en la economía de la empresa, como por ejemplo en la variable de Formación, información y comunicación se seleccionó la creación de indicadores de gestión.



<b>ACCION A REALIZAR</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>Creación de Indicadores de Gestión</b>	Todas las Gerencias	Claridad en los objetivos en cantidad y calidad	Instalaciones de la compañía, tiempo para elaborar indicadores

Esta acción pretende que tanto los colaboradores como los directivos sepan cuáles son sus medidores de gestión, metas y objetivos de cada una de las personas, en especial del área comercial que es la encargada de realizar las ventas de la compañía a los centros de distribución y también a través de llamadas telefónicas a los afiliados de la compañía ofreciendo promociones, descuentos e incentivos vigentes.

Se realizó la aplicación de esta medida de prevención durante un mes, para lo cual primeramente se hizo una observación directa de las funciones del personal comercial que realiza estas llamadas telefónicas y se obtuvo la siguiente información:

- No existe un número de llamadas telefónicas mínimas que deban realizar.
- No existe control del número de llamadas que realizan.
- No existe una medición de resultados en cuanto a ventas que se lograron con esas llamadas.
- No existe un análisis de costo beneficio por realizar estas llamadas.
- No existen estadísticas de las llamadas realizadas para poder realizar análisis posteriores del éxito que tuvo determinada campaña o que productos tuvieron más aceptación con las llamadas.

Las personas de esta área siempre han realizado esta actividad de esta manera por lo que lo siguen haciendo así, no ha existido la iniciativa de ninguna persona en medir el trabajo y los resultados de lo que se está haciendo.

Se comentó con las personas el plan de acción que se pretende llevar a cabo por lo que manifestaron su deseo de realizarlo ya que a ellos mismo les motiva saber que tan bien están realizando su trabajo y trazar acciones de mejora para poder llegar a los objetivos propuestos como área comercial, es decir, las personas están abiertas a cualquier cambio que les genere resultados positivos en sus funciones y por ende para la empresa. Por lo que se realizó un detalle de las funciones diarias que realizan y el tiempo que se toma en hacerlas.

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>
Registro de Solicitudes, cartas de descuento, ingreso de cuentas bancarias, cambios de patrocinio, actualización de datos.	1 hora
Revisión de las ventas de cada uno de los centros de distribución a su cargo	2 horas
Facturación de pedidos realizados por call center	2 horas
<b>ALMUERZO</b>	
Revisión de las cuentas por cobrar de todos los centros de distribución	1 hora
Atención a los afiliados y líderes que asisten a las oficinas comerciales	1 horas
Llamadas para informar de promociones, eventos e incentivos	1 horas
<b>TOTAL</b>	<b>8 horas</b>

Cabe señalar que todas estas actividades varían cada día, ya que no existe un horario específico para realizar estas funciones, debido a que cada persona organiza su trabajo de acuerdo a como se va desarrollando el día, pero tampoco tienen un número determinado de: afiliaciones que deben ingresar, registros en el sistema, número de llamadas, valor de ventas, etc. Lo que conlleva a que las personas realicen sus tareas sin ningún control o análisis de resultados obtenidos por su gestión.

Durante la semana de observación que se realizó se pudo observar que también existe tiempo desperdiciado en el desarrollo de estas funciones o demoras en los procesos por:

- Falta de capacitación en el sistema de negocio multinivel de la compañía.
- Desconocimiento de las ventajas y propiedades de cada uno de los productos de la compañía
- Falta capacitación en el sistema Suntrax que manejan los asesores
- Desconocimiento en el sistema de pago de comisiones tanto nacionales como internacionales
- Confusión en las promociones, descuentos e incentivos vigentes.
- Desconcentración y distracciones con los compañeros de trabajo
- Atención a asuntos personales

La mayoría de estos tiempos muertos se producen por falta de una capacitación integral, esto quiere decir que se atiendan todos los aspectos que tienen que ver con el desarrollo de las funciones de estas personas, esto se lo puede realizar y solucionar con el plan de acción número tres de la misma variable que estamos analizando.

ACCIÓN A REALIZAR	RESPONSABLES	OBJETIVO	RECURSOS
Establecer planes de capacitación anuales	Todas las Gerencias	Formar a los colaboradores y hacerlos especialistas en cada uno de sus puestos de trabajo	Presupuesto para cubrir las capacitaciones

De esta manera se evitaría pérdidas de tiempo en todos los aspectos antes mencionados, los cuales, de acuerdo a la etapa de observación, suman aproximadamente un total de 2 horas diarias.

Posteriormente junto con el personal del área comercial y expertos en todos los temas de la empresa se realizó el análisis de cada una de las funciones que realiza el personal de call center y se llegó a determinar los tiempos que realmente necesitarían para cada una de ellas.

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>
Registro de Solicitudes, cartas de descuento, ingreso de cuentas bancarias, cambios de patrocinio, actualización de datos.	1 hora
Revisión de las ventas de cada uno de los centros de distribución a su cargo	1 horas
Facturación de pedidos realizados por call center	1/2 hora
<b>ALMUERZO</b>	
Revisión de las cuentas por cobrar de todos los centros de distribución	1/2 hora
Atención a los afiliados y líderes que asisten a las oficinas comerciales	1 horas
Llamadas para informar de promociones, eventos e incentivos	4 horas
<b>TOTAL</b>	<b>8 horas</b>

Con esta revisión de las funciones y la determinación de los tiempos de las actividades que realiza el personal de call center se ha podido incrementar a 4 horas el tiempo que destinarían a vender en lugar de una sola hora, como lo vienen realizando desde hace algunos años.

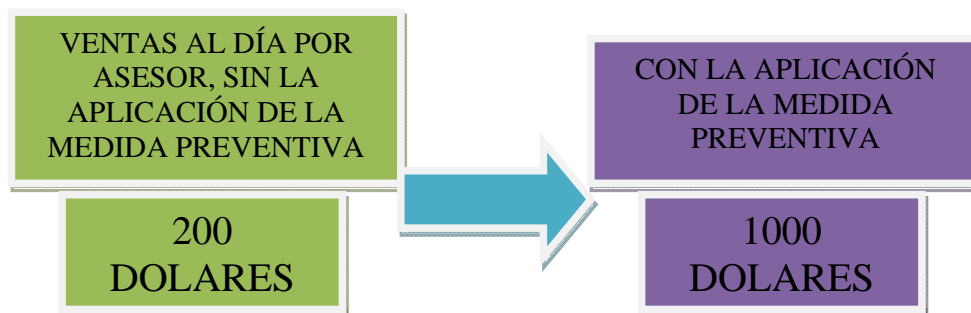
Ahora bien, cual es el beneficio económico para la empresa al realizar cuatro y no una sola hora llamadas a los afiliados y centros de distribución, de la misma manera se realizó el análisis de cuantas llamadas realizan las personas en una hora y cuál es el porcentaje de ventas que se realizan, obteniendo los siguientes resultados:

No de llamadas por asesor en una hora	No de ventas	Porcentaje	Promedio en dólares por cada venta	Venta Total por asesor
20	2	10%	100	200

Con la determinación de los tiempos para las actividades de todos los asesores y el aumento del tiempo para las llamadas de ventas se obtuvieron los siguientes resultados:

No de llamadas por asesor en cuatro horas	No de ventas	Porcentaje	Promedio en dólares por cada venta	Venta Total por asesor
80	10	12%	100	1000

**EXISTE UN INCREMENTO DEL 500% POR ASESOR AL DÍA EN LAS VENTAS DE LA COMPAÑÍA**



Cabe señalar que todo este proceso se lo realizo conjuntamente todo el personal del área comercial por lo que todas las personas estuvieron de acuerdo en fijar los nuevos tiempos para cada actividad así como el número de llamadas a realizar, todos estuvieron predispuestos a mejorar y hacer todo lo posible por conseguir mejores

resultados en ventas, si a la empresa le va bien a nosotros también nos va bien, ese fue el comentario general que se escuchó de parte de todos los colaboradores.

Prácticamente se realizó la aplicación de tres planes de acción, ya que primeramente se hizo el análisis y determinación de tiempos de las actividades del personal del área comercial, segundo, se llevó a cabo la determinación de indicadores de gestión para el personal de call center lo cual se determinó de común acuerdo con todo el personal, y finalmente se llegó a determinar la importancia de tener un plan de capacitación que reduzca los dichos tiempos y así poder cumplir con los objetivos planteados que como se vieron son muy positivos.

Finalmente la influencia que tuvo la aplicación de estas acciones preventivas en las personas fue muy positiva debido a los siguientes aspectos:

- Se sintieron tomados en cuenta
- El realizar este trabajo en grupo y con la opinión de ellos los comprometió más con los resultados que se espera obtener de ellos
- Lo tomaron como un reto y como un objetivo para demostrar que pueden realizar un mejor trabajo del que venían desempeñando
- El ambiente de trabajo mejoro significativamente
- La comunicación en el grupo también mejoro de manera significativa
- Se afianzaron los lazos de compromiso y de trabajo en equipo
- Su estado de ánimo y motivación cambiaron notablemente

Si esto se pudo lograr únicamente con la aplicación de una medida preventiva, los resultados que podemos esperar por aplicar la mayoría de acciones de prevención son muy esperanzadores en cuanto a mejorar de manera importante los ingresos de la compañía y por ende el aspecto psicosocial de los colaboradores, la relación laboral es un ganar-ganar en el cual tanto

colaboradores como empresarios buscan su beneficio en todos los aspectos, económico, social, profesional, etc. Con la aplicación de estas medidas estarán ganando las dos partes en un ambiente de trabajo armonioso, saludable, motivante y lo más importante sin consecuencias graves para ninguna de las dos partes.

## **7.- RECURSOS**

La gran mayoría de acciones que se proponen no involucran desembolsos de dinero por parte de la compañía, es aquí donde debe existir colaboración de las dos partes ya que lo que más se requiere es tiempo para poder organizar y elaborar las acciones propuestas, una de las maneras que se propone es que las reuniones sean de cuatro y media a seis y media de la tarde, de esta manera la empresa otorga una hora de la jornada normal de trabajo para dichas reuniones y los colaboradores dan una hora más de tiempo.

Existen acciones que si involucran desembolsos de dinero como por ejemplo las reuniones de integración y la contratación de una colaboradora social, esto queda a criterio de la alta gerencia de la compañía si es viable o no, pero cabe recordar que lo que estamos haciendo es una inversión que tiene resultados directos en la productividad de cada una de las personas, pero también se debe tener en cuenta la capacidad económica de la empresa, no obstante con la mayoría de acciones propuestas se pueden lograr buenos resultados y no involucran mayor comprometimiento de recursos de la compañía.

### **4.2 Participación de los colaboradores**

La participación de los colaboradores es muy importante para poder gestionar adecuadamente los riesgos psicosociales en la organización. Los directivos y la gerencia por si solos no pueden solucionar todos los posibles riesgos que se presentan en este

ámbito, por otra parte, quien más que los colaboradores que saben mejor que nadie como es su trabajo, que les afecta, que les motiva, y que les puede ayudar a producir de mejor manera, por lo que es indiscutible que entre las dos partes debe existir una estrecha relación a fin de trabajar en equipo en la toma de decisiones y acciones en lo que respecta a los riesgos psicosociales.

La empresa debe ser la encargada de determinar los problemas reales que están sucediendo, buscar soluciones y motivar a sus colaboradores, los cuales deben recibir información, capacitación y también hacerles consultas en temas de seguridad y salud con respecto a sus labores, pero su participación no solo debe limitarse a realizarles consultas sino también intervenir en la toma de decisiones, dialogando y exponiendo sus puntos de vista frente a la labor que realizan en la empresa, transmitiendo información que los directivos desconocen y así en conjunto tomar las mejor de decisiones que beneficien tanto a la empresa como a los colaboradores.

#### **4.2.1 Ventajas de la participación de los colaboradores**

Generalmente en las empresas o en los lugares de trabajo que los empleados contribuyen a la toma de decisiones los riesgos son tratados de mejor manera y se tienen resultados excelentes contribuyendo a que las tasas de accidentes y enfermedades seas mucho menores que lo normal, las razones por las cuales es importante y es una ventaja que los colaboradores participen en la toma de decisiones son las siguientes:

- Se contribuye al desarrollo de métodos de prevención sencillos, de fácil aplicación, y novedosos
- Los colaboradores son muy buenos asesores ya que ellos saben mejor que nadie como se desarrolla el trabajo en la empresa.



- Si participan desde la fase inicial se convertirá en un compromiso que deben solucionar y hacer todo lo posible por que funcionen las medidas que se están implementando
- La comunicación entre directivos y colaboradores mejora, la motivación también mejora y el sentido de pertenencia aumenta.

### **4.3 Mecanismos para la participación activa**

Este es un proceso en el cual se requiere que todos los miembros de la organización actúen de una manera activa y participativa para lo cual se van a tomar en cuenta las siguientes medidas:

- Se debe procurar fomentar una cultura en la que la salud psicosocial y la seguridad se formen parte de las funciones que realiza cada colaborador, esto se lo puede lograr con reuniones, afiches, mensajes alusivos a la salud psicosocial etc.
- Debe procurarse siempre tomar en cuenta a los empleados o a sus representantes de tal manera que se sientan comprometidos con desarrollar el plan de riesgos psicosociales.
- Promover un diálogo sincero, prestar atención a las opiniones de los empleados y darles la importancia que se merecen, actuar de forma transparente comunicando siempre entre las partes las decisiones tomadas.
- Ofrecer la formación adecuada a todos los colaboradores en temas de seguridad y salud.
- Garantizar por parte de la empresa que los colaboradores participen directamente en el proceso de aplicación del plan de riesgos psicosociales.
- Hacer conciencia en los empleados de la empresa que el cumplir con las medidas de prevención y aplicar las acciones propuestas no solo beneficia a la empresa,

sino beneficia en primer lugar a su salud, con lo cual podrán desempeñar su trabajo de mejor manera e inclusive su vida personal va a mejorar.

- Formación de grupos de trabajo, ensayar o hacer simulacros de ciertas acciones con los empleados y ajustarlos a sus sugerencias, siempre y cuando sean viables.
- Se deben implementar procedimientos o canales de comunicación en los cuales los empleados notifiquen los diferentes riesgos psicosociales a los que se ven expuestos o su percepción actual con determinada situación, de igual manera canales de comunicación en los cuales puedan proponer nuevas ideas, planes, programas o proyectos para mejorar la situación actual, para la cual la organización puede ofrecer ciertas recompensas para los empleados que propongan dichos planes, como por ejemplo un pequeño incentivo económico.
- Determinar procesos para la solución y negociación de conflictos que puedan suscitarse, buscando siempre el consenso entre las parte, promoviendo el dialogo y negociando en beneficio de las dos partes.

#### **4.4 Capacitación en prevención de riesgos**

La gran mayoría de personas en la empresa no tienen muchos conocimientos con respecto a lo que se trata en los riesgos psicosociales, obviamente por su formación o preparación académica que tiene que ver con otras especialidades, pero es muy importante que todos tengan conocimientos básicos acerca de lo que se tratan los riesgos psicosociales para lo cual se les va a capacitar en temas básicos y así puedan ser capaces de llevar la aplicación del plan de prevención de riesgos psicosociales de la mejor manera, lo que se plantea en que reciban un curso o seminario dictado ya sea por un facilitador o por una empresa de capacitación, lo mínimo con lo que deberá contar el curso es lo siguiente.

#### **OBJETIVOS**

- Interpretar los factores que derivan en riesgos psicosociales para el colaborador.
- Adquirir una perspectiva crítica a través del análisis de los mismos para detectar a tiempo estos riesgos.
- Adquirir conocimientos básicos de cómo evitar o tratar los riesgos psicosociales
- Aprender las consecuencias de los riesgos psicosociales
- Tener claro lo que es estrés laboral, mobbing, burnout, acoso, etc

## **CONTENIDO TEÓRICO**

### **1. Introducción.**

### **2. La evolución del tratamiento de los riesgos.**

### **3. Factores psicosociales: fases para su evaluación.**

### **4. Mobbing**

- a. La nueva plaga laboral del siglo xxi.
- b. El psicoterror laboral o acoso psicológico en el trabajo.
- c. Desarrollo del problema.
- d. La empresa como campo de concentración.
- e. Las partes implicadas.

### **5. El acoso sexual**

- a. Tipo de acoso sexual.
- b. Consideraciones sobre al acoso sexual.
- c. Consecuencias.
- d. Prevención.

### **6. El estrés laboral y el burnout.**

#### **a. Introducción.**

- b. Epidemiología y costes del estrés laboral.
- c. Factores psicosociales que inciden en el estrés laboral.

- d. La intervención en la empresa.
- e. Sistemas de información y comunicación.

## **METODOLOGÍA**

Para lograr los objetivos propuestos la capacitación debe contener lo siguiente:

- a. Explicación detallada de cada tema.
- b. Aplicaciones prácticas.
- c. Conformación de grupos de trabajo
- d. Talleres de inducción motivacionales.
- e. Presentaciones interactivas y dinámicas.

Una vez que todas las personas se encuentren debidamente capacitados sobre estos temas básicos, van a poder colaborar de mejor manera con el proceso de aplicación del plan de prevención al tener ya conocimientos sobre lo que se trata los riesgos psicosociales, así podrán hacer aportes mucho más beneficiosos tanto para ellos como para la organización.

## **4.5 Conclusiones y Recomendaciones**

### **CONCLUSIONES**

- Este tipo de estudios no se han realizado en la empresa por lo que en general, y de acuerdo al resultado de las encuestas la organización tiene muchos problemas por resolver en el aspecto psicosocial.
- El estudio realizado demuestra que la empresa ha descuidado el aspecto psicosocial que al parecer no es muy importante, pero pesa mucho el momento de evaluar el porque las personas no están rindiendo o produciendo como se espera.

- El desconocimiento tanto de directivos como de empleados acerca del tema se evidencia en los resultados obtenidos, ya que el aspecto psicosocial jamás ha sido tomado en cuenta en la organización.
- La empresa debe enfocarse un poco más en tratar temas relacionados con el bienestar de los empleados en todos los aspectos, si bien es cierto la empresa se preocupa por sus colaboradores, hay que ir un poco más allá y tratar aspectos como este que influyen directamente en la productividad de los individuos.
- Muchas de las cosas que se manejan en la empresa se puede decir que se lo realiza de una manera empírica, sin los procedimientos y normas adecuadas, lo que provoca que se descuiden este tipo de temas.
- Existe mucha predisposición por parte de los directivos y empleados para poder poner en práctica el plan de prevención de riesgos lo cual es beneficioso para que el plan tenga éxito.
- La aplicación de las medidas preventivas demostraron claramente que el desempeño, compromiso, trabajo en equipo, y comunicación mejoran impresionantemente.
- El personal se encuentra más que dispuesto a realizar acciones que mejoren su desempeño y por ende los resultados de la empresa
- Es muy necesaria la capacitación en la compañía en especial en el área comercial ya que es el área que está directamente relacionada con las ventas.
- La aplicación de las medidas preventivas requiere tiempo por lo que los resultados también van a requerir de tiempo y así poder observar mejoras o beneficios para la empresa

- Existe muy poca información en el país acerca de este tema, la mayoría de la bibliografía es de otros países en donde este tema se encuentra bastante desarrollado.

## **RECOMENDACIONES**

- Es importante atender los puestos de trabajo, los cuales generan estrés a los colaboradores por ser demasiado pequeños, los cuales de cierta manera dificultan el normal desenvolvimiento de sus funciones.
- La comunicación entre directivos y empleados debe mejorar, las personas no sienten la plena confianza y seguridad de poder entablar una conversación con sus superiores.
- Deben realizarse actividades recreativas y de distracción para todos los miembros de la empresa, implementar pausas activas para disminuir el estrés y cansancio diario.
- Los canales de comunicación que tiene la empresa deben mejorar para una mayor fluidez en los procesos.
- El apoyo de la empresa es primordial para el éxito del plan de prevención.
- Negociar y tratar con los empleados el mejoramiento de las condiciones de trabajo, lo que va a permitir implementar aspectos que talves el nivel directivo no está tomando en cuenta.
- Con la aplicación de unas pocas medidas preventivas se pudo evidenciar que los resultados son positivos, por lo que se recomienda aplicar la gran mayoría de acciones propuestas
- El tomar en cuenta a los colaboradores para este tipo de programas es muy importante para el éxito de los mismos

- La aplicación de todas las medidas preventivas va a llevar tiempo y recursos, para lo cual es muy importante que los canales de comunicación mejoren y así agilizar los procesos, así como también que los colaboradores estén bien capacitados primeramente en el giro de negocio de la empresa que es lo básico para poder desempeñar bien sus labores.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Villalobos Fajardo, Identificación y Evaluación de los factores de riesgo Psicosocial 32 vo Congreso de Seguridad Integral, Higiene y Medicina del Trabajo Consejo Colombiano de Seguridad, 1999
- Ferrigno José, Factores de riesgo laboral psicosociales, en <http://www.monografias.com/trabajos16/riesgo-psicosocial/riesgo-psicosocial.shtml>,
- Betancourt Oscar, Vera Bolívar, El ambiente de trabajo y la salud de los colaboradores, s/f.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, Prevención de riesgos psicosociales y estrés laboral en la práctica, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2003.

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, Prevención de riesgos psicosociales y estrés laboral en la práctica, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2003.
- Wikipedia, Riesgos Psicosociales, en [http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgos\\_psicosociales](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgos_psicosociales)
- R. Cuenca, Introducción a la prevención de riesgos laborales de origen psicosocial, INSHT, España, 1996.
- Carrasco Sánchez Emilio, Prevención de riesgos laborales para aparejadores, arquitectos e ingenieros, Madrid – España, Editorial Tebar, 2006.
- OIT (Oficina Internacional del Trabajo), Marco de promoción en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo, Ginebra, 2005.
- Jelambi Octavio, Curso de Higiene y Seguridades Industriales, Ecuador, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 1977.
- Grimaldi John, Simonds Rollin, La seguridad Industrial, Aspectos psicológicos y ergonomía, México, Alfaomega, 1991.
- Merino Alejandro, Ruggero Ricardo, Torres Ramón, Biblioteca Técnica de Prevención de Riesgos Laborales, Prevención de riesgos laborales, Grupo Editorial CEAC, 2000.



- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo INSHT, La carga mental de trabajo. Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2002.
- Casey, P.R. y Jones, The Effects of Workplace Flexibility on Health Behavior, The Journal of Occupational and Environmental Medicine, Gran Bretaña, 2001.
- Merino Alejandro, Ruggero Ricardo, Torres Ramón, Biblioteca Técnica de Prevención de Riesgos Laborales, Prevención de riesgos laborales, Grupo Editorial CEAC, 2000.
- Juan Carlos Rubio Moreno, Métodos de evaluación de riesgos laborales, Madrid-España, Ediciones Díaz de Santos, 2004.
- Topa Cantisano, G. Fernández Sedano, Lisbona Bañuelos, Ruptura de contrato psicológico y burnout en equipos de intervención y catástrofes, Ansiedad y estrés, Madrid, Universidad Nacional de Educación a distancia, 2005.
- Melgosa, J. Sin Estrés. España. Editorial SAFELIZ, 1999.
- Marie – France Hirigoyen, El acoso moral, el maltrato psicológico en la vida cotidiana, Barcelona, Paidós, 1999.
- Ministerio de Relaciones Laborales, Codificación al código de trabajo
- Constitución de la República del Ecuador

- Decreto Ejecutivo 2393
- Reglamento General del IESS (741)
- Reglamento para el funcionamiento de los servicios médicos de empresa
- Reglamento al instrumento andino, resolución
- Instrumento andino de seguridad y salud