

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Estudio de los factores de riesgo psicosocial intralaboral y su relación  
con la satisfacción laboral en la Empresa ENETSA en Quito**

Mireya Aracely Herrera Paladines

Tutor: Francisco Cáceres Flores

Quito, 2019





## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Mireya Aracely Herrera Paladines, autora de la tesis intitulada “Estudio de los factores de riesgo psicosocial intralaboral y su relación con la satisfacción laboral en la Empresa ENETSA en Quito”, 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 Desarrollo del Talento Humano 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 formato virtual, electrónico, digital u 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.

06 de febrero de 2019

Firma: .....



## Resumen

Tanto los factores de riesgo psicosocial como la satisfacción son dos variables importantes que deben ser estudiadas en el contexto laboral es así que el objetivo de este trabajo consistió en establecer la influencia que tienen los factores de riesgo psicosocial intralaboral sobre los niveles de satisfacción laboral, el cual se efectuó en la Empresa Nacional Ecuatoriana de Transportes SA (ENETSA), una empresa dedicada a la logística y transporte de carga pesada por carretera.

Para llevarlo a cabo, se aplicaron dos tipos de cuestionarios a veinte colaboradores de la ciudad de Quito integrados por quince estibadores y cinco conductores. Para la primera variable se utilizó el “Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma B” desarrollado por el Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia (2010, 106) y para la segunda variable se empleó el “Cuestionario de satisfacción laboral S20/23” desarrollado por Meliá y Peiró (1989, 7-8).

Las evaluaciones permitieron determinar que los niveles de riesgo psicosocial intralaboral en la empresa son principalmente altos y muy altos (75%) en sus cuatro dominios y en el caso de la satisfacción laboral, los resultados señalaron que la mayor parte del personal (65%) tiende a la satisfacción en sus cinco factores.

Para establecer la relación que se presenta entre los niveles de riesgo psicosocial intralaboral y la satisfacción laboral se llevó a cabo un análisis estadístico del Ji Cuadrado por medio del cual se obtuvo que los factores de riesgo psicosocial intralaboral no influyen sobre los niveles de satisfacción laboral y es así que aunque la mayor parte del personal se encuentra en un nivel de riesgo psicosocial intralaboral muy alto, a niveles de satisfacción la mayor parte de ellos se ubica indiferente y algo satisfecho.

Finalmente, se presenta una propuesta de programa que nace como resultado de los principales hallazgos encontrados donde se plantean medidas que permitan a la empresa reducir los niveles de riesgo psicosocial y aumentar los niveles de satisfacción de su personal y en las que el liderazgo de sus administradores juega un rol muy importante no solo con la dotación de recurso económicos para su ejecución sino también con el compromiso y dedicación que asignen al mismo teniendo en cuenta que el beneficio será tanto para el personal como para el conjunto de la organización.



Por medio de este documento agradezco profundamente a Dios quien me ha guiado siempre y me ha permitido alcanzar un objetivo más en mi vida.

A mis padres Jorge y Mireya, mi abuelita Marina, mis hermanos Mary y Jorgito y mi querida sobrina Mishell quienes han sido mi apoyo incondicional.

Al Dr. Francisco Cáceres, quien con profesionalismo y mucha paciencia me proporcionó su acompañamiento constante en la elaboración de este trabajo.

A la empresa ENETSA, sus administradores y su personal, quienes con su participación y apertura me permitieron conocer su realidad y presentarles la propuesta de programa de intervención.

A mi amigo Fernando Vidal, por su amistad y su aporte profesional.



Con mucho cariño, especialmente a mis padres, mi abuelita quien ha sido siempre como mi segunda madre, mis hermanos Mary y Jorgito y mi sobrina Mishell.



## Tabla de contenidos

Introducción.....	17
Antecedentes.....	19
1. Breve descripción del problema .....	19
2. La organización.....	20
2.1. Historia de ENETSA.....	20
2.2. Visión y misión .....	20
2.3. Personal .....	21
2.4. Ubicación de oficinas en Quito .....	22
3. Planteamiento del problema.....	22
4. Pregunta central .....	23
5. Objetivo general.....	24
6. Objetivos específicos .....	24
Capítulo primero: Metodología .....	25
1. Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma B.....	25
2. Cuestionario de satisfacción laboral S20/23 .....	29
Capítulo segundo: Marco referencial y análisis de la situación de la organización .....	31
1. Riesgos psicosociales.....	31
1.1. Dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo .....	33
1.2. Dominio control sobre el trabajo .....	36
1.3. Dominio demandas del trabajo.....	39
1.4. Dominio recompensa .....	43
2. Satisfacción laboral.....	45
2.1. Enfoques.....	46
2.2. Dimensiones de satisfacción laboral .....	46
2.3. Teorías de satisfacción laboral .....	48
Capítulo tercero: Análisis e interpretación de resultados .....	51

1. Resultados de la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral.....	51
1.1. Resultados del dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo .....	51
1.2. Resultados del dominio control sobre el trabajo .....	52
1.3. Resultados del dominio demandas del trabajo .....	53
1.4. Resultados del dominio recompensa.....	54
1.5. Resultados globales de la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral.....	55
2. Resultados de la evaluación de factores de satisfacción laboral.....	55
2.1. Resultados del factor satisfacción con la supervisión.....	56
2.2. Resultados del factor satisfacción con el ambiente físico.....	56
2.3. Resultados del factor satisfacción con las prestaciones .....	56
2.4. Resultados del factor satisfacción intrínseca del trabajo.....	56
2.5. Resultados del factor satisfacción con la participación.....	57
2.6. Resultados globales de la evaluación de los factores de satisfacción laboral	57
2.7. Resultados de la relación de los niveles de riesgo psicosocial con los niveles de satisfacción laboral .....	57
2.8. Discusión de resultados.....	59
Capítulo cuarto: Propuesta de programa de intervención.....	67
1. Objetivo .....	67
2. Liderazgo y compromiso .....	67
3. Sensibilización y participación .....	67
4. Comunicación .....	68
5. Resultados esperados .....	68
6. Propuesta de actividades .....	69
6.1. Propuesta en características del liderazgo.....	70
6.2. Propuesta en relaciones sociales en el trabajo.....	70
6.3. Propuesta en evaluación y retroalimentación del desempeño.....	71
6.4. Propuesta en claridad de rol .....	71

6.5. Propuesta en ambiente físico.....	72
6.6. Propuesta en esfuerzo físico.....	73
6.7. Propuesta para sensibilización en la conducción .....	74
6.8. Propuesta en jornada de trabajo .....	74
6.9. Propuesta para manejo de clientes .....	75
6.10. Propuesta para introducir incentivos.....	75
7. Recursos.....	76
8. Evaluación .....	76
9. Acceso a la información documentada .....	77
10. Revisión por la dirección .....	77
Conclusiones.....	79
Lista de referencias.....	81
Anexos.....	85
Anexo 1: Formato de cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma B.....	85
Anexo 2: Formato de ficha de datos generales .....	91
Anexo 3: Formato de cuestionario de satisfacción laboral S20/23.....	93
Anexo 4: Presupuesto de programa .....	95
Anexo 5: Cronograma propuesto.....	96



## Lista de tablas

Tabla 1: Personal a nivel nacional.....	21
Tabla 2: Distribución de conductores y estibadores en Quito.....	22
Tabla 3: Ubicación de oficinas en Quito.....	22
Tabla 4: Identificación del nivel de riesgo psicosocial intralaboral.....	26
Tabla 5: Población estudiada.....	28
Tabla 6: Riesgo psicosocial en liderazgo y relaciones sociales.....	51
Tabla 7: Riesgo psicosocial en control sobre el trabajo.....	52
Tabla 8: Riesgo psicosocial en demandas del trabajo.....	53
Tabla 9: Riesgo psicosocial en recompensa.....	54
Tabla 10: Riesgo psicosocial global.....	55
Tabla 11: Satisfacción laboral por dimensiones.....	56
Tabla 12: Satisfacción laboral global.....	57
Tabla 13: Tabulación cruzada de frecuencias de los niveles de riesgo psicosocial intralaboral y satisfacción laboral.....	58
Tabla 14: Grados de libertad.....	59



## Introducción

En la actualidad, tanto los factores de riesgo psicosocial intralaboral como la satisfacción laboral son dos variables que demandan su estudio a nivel organizacional debido a que influyen en los trabajadores y en los resultados económicos que se pueden generar dentro de las empresas.

De ahí la necesidad de que los líderes de las organizaciones analicen de una forma consciente las decisiones que se van tomando día a día, la atención que están prestando a las condiciones en las que deben desempeñarse sus trabajadores, la manera cómo están forjando la relación con sus colaboradores y que si en las metas que se están planteando se está considerando no solo la generación de utilidades para sus accionistas sino también el bienestar diario de su personal.

El presente documento titulado “Estudio de los factores de riesgo psicosocial intralaboral y su relación con la satisfacción laboral en la Empresa ENETSA en Quito” consta de seis secciones que se presentan en los siguientes párrafos.

Dentro de los antecedentes consta información de la empresa, el planteamiento del problema, la pregunta central, el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales se responderán en el desarrollo del documento.

En su primer capítulo se detalla la metodología utilizada así como las herramientas que se aplicaron para la evaluación de las dos variables estudiadas.

En su segundo capítulo se despliega el marco referencial de las dos variables. Como primer punto se trata la variable de riesgo psicosocial intralaboral, los factores de riesgo, además información estadística y normativa relacionada; y, como segundo punto se presenta la variable de satisfacción laboral, sus definiciones, sus enfoques, sus dimensiones y las teorías más relevantes.

En su tercer capítulo se hace constar los resultados y el análisis de los niveles de riesgo psicosocial intralaboral así como los niveles de satisfacción laboral. Con esta información se realiza el análisis estadístico Ji Cuadrado con objeto de establecer la relación que se presenta entre las dos variables.

Dentro del cuarto capítulo se presenta la contribución de este trabajo que corresponde a una propuesta en la que se plantea a la empresa un programa que permita disminuir los niveles de riesgo psicosocial intralaboral y aumentar los niveles de

satisfacción del personal; la propuesta surge como respuesta a los resultados obtenidos por medio de las herramientas aplicadas y que requiere no solo de la participación y buena predisposición de los trabajadores sino también del liderazgo de sus administradores, de cómo canalicen en la práctica las acciones, de cómo lleguen a crear el ambiente propicio para relacionarse con su equipo de trabajo y llevar a buen término la ejecución del mismo en beneficio del personal y en sí de toda la organización.

Para finalizar se presentan las conclusiones del estudio efectuado, las cuales abarcan los principales hallazgos encontrados y que dan respuesta a los objetivos que se establecieron en la parte inicial de este trabajo.

## Antecedentes

### 1. Breve descripción del problema

ENETSA, una empresa conformada por capital ecuatoriano y que cuenta con una gran trayectoria en el país, se dedica al transporte de carga pesada por carretera así como a la logística en esta actividad. La empresa cuenta entre su nómina, con conductores y estibadores dentro del área operativa, que manejan los vehículos de la Empresa y retiran o entregan la carga respectivamente.

Los conductores de ENETSA que laboran en la ciudad de Quito, de forma diaria manejan los vehículos de la Empresa que transportan la mercadería de los clientes, desde las oficinas de la Empresa hasta la dirección de los clientes y viceversa. Es así que, entre los problemas que se han detectado, se encuentra que existe una exposición a los factores de riesgo psicosocial ya que por la función que desempeñan en el giro de este negocio, demanda que su jornada de trabajo se extienda, provocando de esta forma cansancio por las pocas horas de descanso.

De acuerdo con la Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador (2018) a nivel nacional en el año 2017, por conducir en estado de somnolencia o malas condiciones físicas relacionadas por sueño, cansancio o fatiga se produjeron seiscientos noventa y tres siniestros, resultando afectadas doscientos cuatro personas, de las cuales diecinueve perdieron la vida y ciento ochenta y cinco fueron lesionadas.

Es importante tomar en cuenta que conforme lo menciona la Organización Internacional del Trabajo (2015, 55) entre los factores que contribuyen a la fatiga de los conductores profesionales se encuentran “el tiempo de sueño limitado, horario de trabajo ampliado, programas de trabajo que no son acordes con el sueño natural o los ritmos circadianos, lugares para dormir desconocidos o incómodos, tensiones generadas por plazos de entrega muy ajustados y demoras que el conductor no puede controlar”.

Además, por el cumplimiento de sus funciones en los horarios requeridos por la empresa, no han podido asistir a actividades importantes de carácter personal y lo cual han tenido que delegar a otro miembro de la familia; el tráfico de la ciudad también representa un punto importante para ellos, por todo aquello que implica, sobre todo el día que existe restricción vehicular por el pico y placa del camión; también, como conductores deben prestar gran atención con la carga que transportan en el camión,

debido a la inseguridad que existe en ciertos puntos de la ciudad. ENETSA cuenta también con un conductor que realiza viajes de largas distancias desde la ciudad de Quito hasta otras ciudades dentro del país, por lo que debe mantener una óptima concentración mientras conduce en las vías pues principalmente lo efectúa en horas de la noche.

En Ecuador en el año 2017, por condiciones ambientales y/o atmosféricas como niebla, neblina, granizo o lluvia se registraron ciento noventa y nueve siniestros, diecisiete personas fallecidas y ciento ochenta y dos lesionados (2018).

En el caso de los estibadores de la Empresa en Quito, sus horarios de trabajo también llegan a prolongarse debido a que deben cumplir con las entregas diarias de las cargas lo cual ocasiona que tengan una menor presencia en sus hogares; además, por sus funciones mantienen contacto diario con diferentes tipos de clientes lo cual en algunas ocasiones ha generado ciertos inconvenientes por la reacción de los clientes ante determinado problema con la carga que no necesariamente depende del estibador que en ese momento le está atendiendo.

## **2. La organización**

### **2.1. Historia de ENETSA**

La empresa abrió sus puertas en el año 1957 para brindar sus servicios de transporte de carga pesada, en un inicio en la ruta Quito – Guayaquil y que con el pasar de los años se ha extendido a diferentes ciudades dentro del territorio nacional y en donde cuenta con oficinas de atención a sus clientes.

ENETSA, hoy en día, es uno de los principales referentes para un sinnúmero de empresas de transporte de carga pesada que se han ido constituyendo en el país y que en la actualidad también prestan este servicio, según lo afirma su Gerente.

### **2.2. Visión y misión**

Según consta en sus documentos del año 2016, son visión y misión de ENETSA las siguientes:

**Visión:** Somos pioneros y líderes en el transporte de carga pesada, paqueteo y mudanzas de puerta a puerta; con experiencia, puntualidad, seguridad, confianza y excelente servicio en todo el país.

**Misión:** Facilitar el transporte de carga terrestre a nivel nacional, con ética, confianza y rentabilidad satisfaciendo las necesidades de: clientes, colaboradores, accionistas y proveedores, comprometidos con nuestro aporte para la comunidad y el país.

### 2.3. Personal

ENETSA constituye una fuente de trabajo para ciento diez colaboradores en las ciudades de Quito, Portoviejo, Guayaquil, Santo Domingo, Manta, Cuenca, Lago Agrio y Machala; el 69,09% de su personal está conformado por conductores y estibadores; y, el 30,91% por facturadores, bodegueros y personal administrativo como consta en la tabla 1.

Tabla 1

#### Personal a nivel nacional

Ciudades	Estibadores	Conductores	Facturadores, bodegueros y personal administrativo	Total
Quito	15	5	18	38
Guayaquil	21	4	10	35
Cuenca	5	2	1	8
Manta	8	1	1	10
Portoviejo	4	1	1	6
Santo Domingo	3	1	1	5
Lago Agrio	2	1	1	4
Machala	2	1	1	4
Total	60	16	34	110
%	54,55	14,55	30,91	100,00
Total	69,09%		30,91%	100,00%

Fuente: ENETSA. 2017

Elaboración propia

La presente investigación será aplicada a los estibadores y conductores que forman parte de la nómina de ENETSA en Quito. Incluye a quince estibadores y a cinco conductores. Ver tabla 2.

Tabla 2

**Distribución de conductores y estibadores en Quito**

Sucursales	Estibadores	Conductores	Total
Quito norte	5	0	5
Quito centro	8	5	13
Quito sur	1	0	1
Valle	1	0	1
Total	15	5	20
%	75,00	25,00	100,00
Total	100,00%		100,00%

Fuente: ENETSA. 2017

Elaboración propia

**2.4. Ubicación de oficinas en Quito**

En esta ciudad, la empresa dispone de cuatro oficinas las cuales se encuentran en las direcciones que se detallan en la tabla 3.

Tabla 3

**Ubicación de oficinas en Quito**

Sucursales	Dirección
Quito norte	Av. 6 de Diciembre N57-92 y Leonardo Murialdo
Quito centro	Av. Gran Colombia 1625 y Queseras del Medio
Quito sur	Ciudadela Atahualpa, César Chiriboga 431 y Alonso de Angulo
Valle	Av. General Enríquez CS-12 y Aurelio Naranjo

Fuente: ENETSA. 2017

Elaboración propia

**3. Planteamiento del problema**

Como se puede evidenciar en este capítulo, la fuerza central que da vitalidad al giro del negocio es sin lugar a duda el trabajo de los conductores y los estibadores y aunque existen avances en la tecnología o en las herramientas que se podrían utilizar como soporte de esta actividad, las mismas no han desplazado a la labor que hace cada uno de ellos pues con sus capacidades y formas de interrelacionarse proporcionan el servicio que la empresa ofrece y que le ha permitido estar en el mercado desde hace ya más de sesenta años.

En los conductores, la empresa deposita su confianza diaria en el transporte de la carga de los clientes, en la custodia de la mercadería y en el cuidado del vehículo.

Y en el caso de los estibadores, ellos son los encargados de proyectar la imagen del servicio que presta la Empresa, relacionarse de forma directa con los clientes y manejar los valores que reciben por el cobro del flete a determinados clientes.

Es verdad que tanto los conductores como los estibadores están expuestos a diferentes riesgos entre ellos los ergonómicos o los mecánicos, sin embargo, en los últimos años por el mismo ritmo de vida de los trabajadores y por lograr el cumplimiento de las metas en la organización, los riesgos psicosociales tienden a cobrar importancia puesto que al no ser correctamente gestionados y de forma oportuna pueden generar entre otros, afectaciones en la salud tanto física como mental de los trabajadores.

Así también cuando se trata el tema de la satisfacción laboral no constituye simplemente en conocer la percepción del trabajador y nada más, sino que implica analizar el motivo de la misma ya que en ciertos casos su percepción puede ser el resultado de procesos o decisiones que dependen directamente de la organización y que pueden llegar a afectar su nivel de satisfacción e incidir en su rendimiento dentro de la empresa.

En la actualidad, es importante visibilizar los factores de riesgo psicosocial intralaboral así como también los factores que afectan su satisfacción laboral con la finalidad de contar con un diagnóstico acertado que permita ser la base para tomar acciones de mejora y contribuir al bienestar de los colaboradores y a la productividad en la Empresa.

Además, este estudio brindará un aporte a la sociedad porque de la realidad de ENETSA se podrán generar propuestas de mejora en las condiciones de trabajo de conductores y estibadores, de cómo controlar los factores que afectan su satisfacción laboral y lo cual servirá como fuente de consulta de estudiantes y organizaciones con interés en ser parte de la mejora continua.

#### **4. Pregunta central**

¿Cómo influyen los factores de riesgo psicosocial intralaboral en los niveles de satisfacción laboral de los conductores y estibadores de ENETSA en la ciudad de Quito?

## **5. Objetivo general**

Determinar la influencia que tienen los factores de riesgo psicosocial intralaboral en los niveles de satisfacción laboral de los conductores y estibadores de ENETSA en la ciudad de Quito.

## **6. Objetivos específicos**

- Identificar los factores de riesgo psicosocial intralaboral y su nivel de riesgo.
- Conocer los niveles de satisfacción laboral en el personal de ENETSA.
- Establecer la relación que se presenta entre los niveles de riesgo psicosocial intralaboral y la satisfacción laboral mediante un análisis estadístico.
- Plantear un programa que permita la disminución de los niveles de riesgo psicosocial intralaboral y la mejora de la satisfacción de conductores y estibadores de ENETSA en Quito.

## Capítulo primero: Metodología

El tipo de investigación que se manejó fue descriptiva y explicativa, para conocer a fondo y de manera detallada los factores de riesgo psicosocial intralaboral así como los que influyen en la satisfacción de los conductores y los estibadores de ENETSA en Quito.

La metodología empleada fue de carácter cuantitativo por la aplicación de cuestionarios, así como también, de carácter cualitativo por la realización de entrevistas.

Los instrumentos de medición que se aplicaron son dos. Para medir el nivel de riesgo psicosocial se utilizó un cuestionario de autor colombiano y para medir el nivel de satisfacción se lo hizo con un cuestionario de autores españoles.

La aplicación de los dos cuestionarios se efectuó al personal que forma parte de la nómina de ENETSA en la ciudad de Quito y que incluye a quince estibadores y cinco conductores.

A continuación se detalla cada una de los cuestionarios utilizados.

### **1. Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma B**

Para identificar los factores de riesgo psicosocial intralaboral y el respectivo nivel de riesgo tanto para los estibadores como los conductores de Quito de la Empresa ENETSA se utilizó el “Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma B” desarrollado por el Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia (2010, 106).

Se seleccionó esta herramienta latinoamericana pues la misma es adaptable a la realidad ecuatoriana y en este caso específico corresponde la Forma B diseñada para trabajadores operativos y que por tanto incluye a los trabajadores del área en estudio.

El cuestionario evalúa cuatro dominios que son: liderazgo y relaciones sociales en el trabajo; control sobre el trabajo; demandas del trabajo; y, recompensas.

El primer dominio de liderazgo agrupa tres dimensiones relacionadas con las características del líder; las relaciones que se presentan en el trabajo; así como también con la retroalimentación que se recibe por las labores desempeñadas.

El segundo dominio relacionado con el control que se tiene sobre el trabajo agrupa cinco dimensiones en las que se evalúa cuán claro está su rol en la empresa; si le permiten capacitarse y si esto es de utilidad para el desempeño de sus funciones; si participa activamente en los cambios que se presentan; además si en su trabajo puede aplicar sus conocimientos o habilidades; y, si puede decidir de forma autónoma en las actividades que realiza durante su jornada.

El tercer dominio relacionado con demandas del trabajo agrupa seis dimensiones que permiten conocer sobre el ambiente o espacio físico en el que labora; si su trabajo requiere que esté en contacto con personas y cómo es la relación con ellas; si alcanza a efectuar su trabajo dentro de los horarios establecidos; si su jornada es suficiente o si debe extenderse para cumplir con lo establecido; si requiere o no una concentración importante para efectuarlo bien; y, si su trabajo está influyendo o no en su vida personal.

Y por último, el dominio relacionado con las recompensas agrupa dos dimensiones, la una que se refiere a lo que para el trabajador representa ser parte de la empresa y a la labor que él realiza dentro de la misma; y la segunda que se refiere tanto al reconocimiento como al sueldo o incentivos que percibe.

Las dieciséis dimensiones mencionadas se evalúan en noventa y siete ítems. Cada ítem busca identificar con qué frecuencia la condición descrita en el cuestionario constituye un factor de riesgo psicosocial intralaboral, considerando la escala: nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre.

Finalmente, para poder determinar el nivel de riesgo psicosocial intralaboral que afecta tanto a estibadores como a conductores, y luego de transformar los puntajes brutos, se compararon los puntajes obtenidos con los baremos que se encuentran en la tabla 4.

Tabla 4

#### **Identificación del nivel de riesgo psicosocial intralaboral**

<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Baremos para el puntaje total del cuestionario</b>
Sin riesgo o riesgo despreciable	0,0 - 20,6
Riesgo bajo	20,7 - 26,0
Riesgo medio	26,1 - 31,2
Riesgo alto	31,3 - 38,7
Riesgo muy alto	38,8 - 100

Fuente: Ministerio de la Protección Social. 2010. Bogotá  
Elaboración propia

De acuerdo con la herramienta colombiana seleccionada (2010, 87) cuando el resultado de los dominios y dimensiones corresponda a un riesgo despreciable o sin riesgo, serán objeto de acciones de promoción; en el caso de obtener un riesgo bajo, se efectuarán acciones de intervención para mantenerlos; con un nivel de riesgo medio, en el que ya se podría estimar un efecto de estrés moderado se requerirá la observación y la ejecución de acciones consecuentes de intervención; sin embargo en el caso de tener un resultado alto y muy alto en los que ya se tiene una importante eventualidad de un efecto alto y muy alto de estrés respectivamente se tornará imprescindible la aplicación de acciones inmediatas de intervención.

Para el levantamiento de la información en ENETSA, se ejecutaron los siguientes pasos:

- En enero de 2018 se solicitó la autorización a Gerencia General para coordinar la sensibilización y aplicación del cuestionario al siguiente mes.
- En febrero de 2018 se entregó a cada colaborador de la población objeto de estudio una comunicación por escrito en donde se hizo constar el motivo de la convocatoria y además se les expuso verbalmente de forma breve en lo que consistía.
- En el mismo mes, en la sala de reuniones de la oficina matriz de la empresa, se llevó a cabo la reunión con el personal en donde se les explicó de forma detallada el motivo de la convocatoria, la importancia del tema, la metodología que se utilizaría, el objetivo del cuestionario, la forma de llenarlo, el uso que se daría a la información proporcionada y la confidencialidad y reserva de sus respuestas individuales. A los trabajadores que aceptaron de forma voluntaria participar en la evaluación se les solicitó su firma del consentimiento informado.
- Los formatos del cuestionario que se aplicaron, se imprimieron de forma íntegra respetando los derechos de autor de la institución que lo desarrolló, y que constan en anexo 1 y 2.
- Se contó con la colaboración de un psicólogo tanto en la aplicación de la herramienta como en la interpretación de los resultados.
- Con anterioridad al día de la convocatoria al personal, se solicitó en Nómina la información del nivel educativo de los trabajadores objeto de estudio con la finalidad de organizar el tipo (individual o colectiva) y la modalidad de

aplicación del cuestionario a cada uno de ellos considerando que podrían ser de heterolectura cuando quien está a cargo de la evaluación les lee las preguntas a los trabajadores; heterodiligenciamiento cuando quien está a cargo de esta actividad registra la respuesta que el trabajador le indica; auto diligenciamiento cuando el mismo trabajador registra en el formulario su respuesta; y, auto aplicación cuando el trabajador lee por sí mismo las preguntas y registra sus respuestas.

- La aplicación de la herramienta se realizó en el transcurso de una semana: a cuatro trabajadores se realizó de forma individual, con heterolectura y heterodiligenciamiento; a cinco trabajadores de forma colectiva con heterolectura y auto diligenciamiento; a nueve trabajadores de forma colectiva con heterolectura y auto diligenciamiento; y, a dos trabajadores de forma individual y con auto aplicación.
- Durante la aplicación de la herramienta se estuvo presto a solventar las inquietudes que manifestaron los trabajadores y que en un tiempo promedio se completó el llenado de cada cuestionario en treinta y cinco minutos.
- Los cuestionarios se aplicaron al total de estibadores y conductores de la empresa en la ciudad de Quito debido a que por su número no ameritaba determinar una fórmula de muestra. Todos los trabajadores demostraron predisposición y aceptaron participar en la evaluación determinando de esta forma una tasa de respuesta del 100%, como consta en tabla 5.

Tabla 5

**Población estudiada**

<b>Personal en ENETSA Quito</b>	<b>Estibadores</b>	<b>Conductores</b>	<b>Total</b>
Población	15	5	20
Aplicación de cuestionarios	15	5	20
Tasa de respuesta	100%	100%	100%

Fuente y elaboración propia

- La calificación de los cuestionarios, el cálculo de los puntajes brutos, su transformación, la comparación con las tablas de baremos hasta llegar a la interpretación del nivel de riesgo constituyó un proceso que no representó

ninguna dificultad debido a que las indicaciones a seguir por parte del autor de esta herramienta son muy claras y precisas.

## **2. Cuestionario de satisfacción laboral S20/23**

Para evaluar el nivel de satisfacción laboral se seleccionó el “Cuestionario de satisfacción laboral S20/23” desarrollado por Meliá y Peiró (1989, 7-8) debido a que constituye una herramienta de gran utilidad para este estudio ya que permite determinar el grado de satisfacción en cinco factores relacionados con la supervisión a la que están sujetos; el ambiente de su trabajo; las prestaciones que recibe; su participación en diferentes decisiones que se adoptan; y, en sí con la satisfacción intrínseca del trabajo. Los factores mencionados son evaluados mediante veinte y tres ítems que constan en su cuestionario.

En cada ítem se requiere mencionar el nivel de satisfacción considerando una opción de la escala que va desde muy, bastante, algo satisfecho, indiferente, y algo, bastante y muy insatisfecho.

La tabulación de los cuestionarios detallados en la parte superior se efectuó mediante la utilización de un programa informático, y que sumado al análisis de las respuestas de las entrevistas, permitieron posteriormente contar con los resultados que sirvieron de base para efectuar la propuesta de intervención.

Para el levantamiento de la información referente a esta variable y una vez que se contó con la autorización de la Empresa y se convocó a los trabajadores se realizó lo siguiente:

- En febrero de 2018, después de una semana de aplicar el cuestionario de la primera variable, en la sala de reuniones de la oficina matriz de la empresa, se sensibilizó al personal sobre el tema, se socializó sobre el instrumento que se utilizaría, el objetivo del cuestionario, la forma de llenarlo, el uso que se daría a la información proporcionada y la confidencialidad y reserva de sus respuestas individuales.
- Los formatos del cuestionario que se aplicaron, se imprimieron de forma íntegra respetando los derechos de autor, y que constan en anexo 3.
- Al igual que con la variable de factores de riesgo psicosocial intralaboral, la evaluación de los factores de satisfacción laboral se realizó en el transcurso de una semana aplicando el mismo tipo y modalidad.

- Por horarios de trabajo de los colaboradores y por las actividades que deben cumplir diariamente no fue posible realizar en el mismo momento la evaluación de las dos variables, sin embargo es importante mencionar que se contó con la participación de todos los trabajadores que conforman esta población, siendo también para la variable de satisfacción laboral, su tasa de respuesta del 100%.

## **Capítulo segundo: Marco referencial y análisis de la situación de la organización**

### **1. Riesgos psicosociales**

Cada día que pasa se vuelve más frecuente escuchar sobre la incidencia que los riesgos psicosociales tienen sobre la vida de una persona y muchos de estos derivados directamente de su actividad laboral.

En Europa y Estados Unidos existe información desde hace más de veinte y cinco años en la que ya se refleja que la exposición a diversos factores de riesgo psicosocial afecta a los trabajadores y que “la repercusión de este problema en términos de pérdida de productividad, enfermedad y deterioro de la calidad de vida es sin duda enorme, aunque difícil de estimar de manera fiable” (Sauter et al. 2001, 34.2).

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo en la Sexta Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo realizada en el año 2015 en España menciona que “el 37% de los trabajadores considera que su trabajo afecta de forma negativa a su salud [además que] el cansancio general (45%), la cefalea o la fatiga visual (36%) y la ansiedad (17%) han visto incrementado su impacto, con prevalencias que superan sensiblemente a las de cinco años antes” (INSHT 2017, 13).

Una realidad más cercana constituye la Primera Encuesta Nacional sobre Condiciones de Salud y Trabajo que Colombia efectuó en el año 2007, y en la cual se pudo constatar que la exposición a factores de riesgo psicosocial fue percibida con mayor frecuencia por los trabajadores encuestados. De esta forma demostrando su prevalencia frente a otros riesgos incluso los ergonómicos (Ministerio de la Protección Social 2010, 11).

En Ecuador al momento no se cuenta con un estudio que refleje datos nacionales referente a las condiciones de trabajo sin embargo se cuenta con el marco legal que respalda a los trabajadores con el fin de cuidar su vida, precautelar su salud y su bienestar. Entre ellos, en el Decreto 2393 que contiene el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores (EC 1986, art. 11) se indica que los empleadores deberán “adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a

la salud y el bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad”.

Además, según Acuerdo Ministerial 82 en el que se expide la Normativa para la erradicación de la discriminación en el ámbito laboral, (EC 2017, art. 9) se establece de forma obligatoria la implementación del programa de prevención de riesgos psicosociales para las empresas públicas y privadas cuya nómina sea más de diez trabajadores; teniendo las empresas la obligación de reportar anualmente el porcentaje de ejecución de este programa al Ministerio de Trabajo.

Como ocurre en diferentes planos, la prevención es mejor que la intervención posterior aunque muchas veces no se concientiza de forma proactiva al respecto. Para una organización comprometida con la seguridad y salud de sus colaboradores así como con la productividad que pretende alcanzar, resulta elemental en prevención de riesgos que ésta deba “integrarse en el conjunto de actividades y decisiones en todos los niveles jerárquicos de la empresa” (Fernández 2015, 29).

Con la finalidad de conocer el alcance de los factores psicosociales y los factores de riesgo psicosocial, se señalan a continuación las definiciones correspondientes.

“Los factores psicosociales son factores que provienen de la organización, de la forma de gestionar [...] como tales pueden ser positivos o negativos” (Moreno y Báez 2010, 49).

De acuerdo con lo mencionado en el Acuerdo Ministerial 174 que hace referencia al Reglamento de Seguridad para la Construcción y Obras Públicas (EC 2008b) el factor de riesgo es “el elemento agresor o contaminante sujeto a valoración, que actuando sobre el trabajador o los medios de producción hace posible la presencia del riesgo. Sobre este elemento es que debemos incidir para prevenir los riesgos”.

Por su parte, el Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (2018, párr. 1) define a los factores de riesgo psicosocial como “aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo y su entorno social, con el contenido de trabajo y la realización de la tarea y que se presentan con capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud (física, psíquica o social) del trabajador”.

Álvarez (2009, 53) afirma que “ante una determinada condición psicosocial laboral adversa, no todos los trabajadores desarrollarán las mismas reacciones”. Sin lugar a duda esto es coherente con la realidad ya que una persona es diferente a otra

tanto en su parte física, psicológica como en su forma de relacionarse y de afrontar una situación.

Como consecuencias de los factores de riesgo psicosocial el mismo autor (53) señala que “la empresa lo ve reflejado en ausentismo, mayor frecuencia de accidentes, pérdidas económicas en la producción y productividad laboral”.

Es importante entonces que la empresa sepa detectar a tiempo los factores de riesgo psicosocial y además los signos que se van presentando en los colaboradores por medio de sus cambios de comportamiento o depresión y que estos no necesariamente se deban a causas netamente personales sino que pudieran estar apareciendo como una alerta para la cual se deba buscar una solución ya que en varios de los casos va a depender de la organización.

A continuación se presenta de forma detallada los dominios que abarcan a los factores psicosociales y que con el respaldo conceptual permitirá identificar cuando éstos se podrían convertir en un factor de riesgo psicosocial.

### **1.1. Dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo**

Dentro de este dominio se agrupan las tres dimensiones que se describen en los siguientes párrafos.

Las características del liderazgo tienen que ver con la forma como se desenvuelve e interactúa quien se encuentra en una posición jerárquicamente superior, no solo para establecer órdenes y para lograr que se cumplan con los tiempos de trabajo sino también para establecer diálogo, intervenir en la resolución de conflictos, y dar apoyo a su grupo.

Ruiz (2008, 147) señala que el “liderazgo es influencia y motivación. El líder influye en las conductas, a través de las cuales evita la confusión y el conflicto. El líder motiva sobre la actitud consiguiendo el compromiso interno orientado hacia un fin común”.

Por otro lado, Peiró y Rodríguez (2008, 73) afirman que “si los líderes son competentes, pueden mejorar el ambiente laboral, la organización del trabajo y el contexto social, teniendo en cuenta las características individuales de sus empleados y, así, contribuir al bienestar de los empleados”.

De tal forma que es importante conocer con qué clase de jefes se cuenta en la empresa, si los mismos están contribuyendo notablemente al crecimiento de su grupo, si

existen puntos débiles o si se requiere potenciar sus destrezas, esto no necesariamente para excluirlos sino para poderles dotar en primera instancia de las herramientas para que efectúen una mejor labor y lo cual se reflejará de manera positiva no solo en su desempeño sino también en el de su equipo de trabajo.

Entre estas herramientas, que al ser aplicadas correctamente, permiten el desarrollo del personal que se encuentra en un cargo directivo o una jefatura está el coaching directivo y que tiene como finalidad generar un impacto favorable en la empresa. Yuste (2015, 10) menciona que “el proceso de coaching tiene la clave en la actuación del coach, quien provoca en el coachee el despertar de sus propias habilidades, apoyándole a reducir o incluso eliminar sus limitaciones internas, permitiendo que aflore su propia capacidad”.

Aparicio y Blanco (2009, 16) mencionan que “aunque en el equipo todos los componentes participen [...] y el líder desarrolle al máximo sus habilidades sociales, las técnicas de dirección de equipos resultan útiles para optimizar los resultados”.

Sin lugar a duda la labor de quienes están al frente de un equipo de trabajo es vital en el cumplimiento de los objetivos de la organización y por tanto quienes ejercen estas funciones deben ser personas preparadas, íntegras, coherentes, que trabajen para mantener la unión del grupo y sus buenas relaciones, a quienes se acerquen los trabajadores con confianza para plantear una inquietud, dar una sugerencia o expresar una opinión sin miedo a ser juzgados.

Se convierte en factor de riesgo cuando existe un jefe que no logra coordinar las actividades con el grupo, no lo hace con consideración y respeto, además cuando no logra mantener la armonía dentro del equipo de trabajo ni brinda el soporte cuando su personal a cargo lo requiere.

Es importante añadir que el liderazgo no solo deben demostrarlo quienes manejan un equipo de trabajo en una área específica sino que debe nacer desde quien ocupa el cargo máximo en la organización pues “el enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente” (Gutiérrez 2010, 96).

La convicción, el compromiso y el ejemplo se trasladan desde dicha autoridad a todos los niveles dentro de la empresa y lo cual no requiere comunicados en los que se mencione que eso esté ocurriendo sino que simplemente se lo logra percibir en el ambiente de trabajo, con su actitud frente a colaboradores, clientes, proveedores y con las decisiones que toma día a día y que forjan el rumbo de la organización.

Las relaciones sociales en el trabajo se refieren a la forma como un trabajador percibe las relaciones que ocurren con sus compañeros tomando en cuenta que con muchos de ellos comparte el ambiente de trabajo la mayor parte del tiempo. Y justamente por eso, cuán importante es que se genere un ambiente armonioso, de trabajo en equipo y de apoyo.

Se convierte en factor de riesgo cuando no se cuenta con el apoyo de los compañeros, cuando cada uno trabaja para cumplir su objetivo sin importarle si el otro lo logra, cuando por las condiciones del trabajo no existe contacto con compañeros o cuando los mismos lo tratan de forma irrespetuosa o con discriminación.

Es así que, con la finalidad de garantizar en el ambiente de trabajo la igualdad y la no discriminación, en la Normativa (EC 2017, art. 6) se detallan las prohibiciones de discriminación en los lugares de trabajo. Entre las cuales están las relacionadas con la desvalorización de sus habilidades y agresiones ya sean físicas o verbales que se den por cualquier diferencia personal o colectiva.

Por lo citado en párrafo anterior, las acciones a seguir por parte de las empresas respecto a este tema, deben ser consideradas dentro del Programa de Prevención de Riesgos Psicosociales y que es de obligatorio cumplimiento.

Se debe tomar en cuenta que el conservar un buen ambiente de trabajo entre compañeros o mejorar sus relaciones no es una tarea exclusiva que deban impulsar ellos mismos sino que es una tarea importante de la persona que está al frente ya que como líder guía a su equipo e introduce las medidas necesarias para conservarlo unido, fuerte y en armonía.

Entre estas medidas se considera importante que “mantener reuniones periódicas es una buena oportunidad de fomentar la comunicación dentro del equipo. Una comunicación fluida entre los integrantes del equipo se favorece cuando existe una buena relación personal entre ellos” (Sánchez de Amorago 2010, 80).

La retroalimentación del desempeño se considera como la forma de dar a conocer al trabajador sobre la realización de su trabajo y lo cual no solo le permite darse cuenta si lo hizo bien o no, sino que se transforma en una fuente de aprendizaje y mejoramiento.

El jefe -quien tiene la responsabilidad de proporcionar la retroalimentación- no debe olvidar que su palabra no es lo único que cuenta sino también su expresión facial y corporal, sus gestos e incluso el tono de voz que utiliza y que por tanto no debe ser una acción improvisada sino que debe prepararse para saber llegar de la mejor forma a sus

colaboradores. Del Pozo (2012, 24) señala que “quien emite y quien recibe la retroalimentación deben tener la oportunidad de comprobar si la apreciación es correcta. Una buena forma de hacerlo consiste en solicitar, al receptor, que repita con sus palabras lo que ha comprendido”.

Casares (2007, 6) indica que “varios estudios que han examinado los efectos que la retroalimentación tiene en la realización de tareas por parte de los empleados corrobora la importancia que tiene para la empresa. En todos los casos el desempeño mejoró entre 6 y 125%”.

Se convierte en factor de riesgo cuando la retroalimentación no constituye una práctica en la empresa o si se lo hace carece de los elementos necesarios para que contribuya al desarrollo del trabajador.

Cabe indicar que en las empresas de transporte de carga pesada no necesariamente el jefe inmediato está supervisando de forma directa durante toda la jornada de trabajo a todo su personal debido a que la mayor parte del tiempo los conductores y estibadores pasan fuera del centro de trabajo sin embargo la comunicación que exista entre ellos, la relación con los clientes o con los compañeros así como también el cumplimiento de las tareas encomendadas constituyen puntos claves para evaluar su desempeño y que sin lugar a duda se convierten en un insumo que se debe tomar en cuenta en el momento que se desarrollen estos espacios de retroalimentación.

## **1.2. Dominio control sobre el trabajo**

El segundo dominio agrupa a cinco dimensiones que de igual forma se describen a continuación.

Como una de sus primeras dimensiones se encuentra el control y la autonomía sobre el trabajo que se relaciona con la capacidad que posee un trabajador para decidir sobre las actividades que va a efectuar, la cantidad de trabajo que realizaría, su ritmo de trabajo, si tiene la posibilidad de efectuar pausas o descansos conforme lo considere pertinente, si puede influir para trabajar o no en un determinado entorno físico o si puede cambiar el orden de ciertos procedimientos; todos estos puntos detallados anteriormente se transforman en factores de riesgo cuando la libertad de decisión se va limitando.

Se debe tener en consideración que no por ejercer un cargo operativo el trabajador debe actuar como una máquina, se debe tomar en cuenta que en primer lugar es un ser humano y que por tanto se lo debe tratar como tal ya que eso es también lo que esperan los colaboradores.

La oportunidad de desarrollo y uso de habilidades y destrezas implica que al trabajador se le permita laborar en lo que es apto y que el mismo trabajo le conceda la posibilidad de seguir creciendo o conociendo algo más. Que importante es para la persona que en su trabajo pueda desempeñarse en las actividades para las cuales se ha preparado ya sea en la parte académica como también en la práctica con su experiencia.

Puede ser que en varios casos las circunstancias de la vida de una persona no le permitan alcanzar los niveles más altos de estudio sin embargo eso no es motivo para que en su lugar de trabajo no avance. Como empresa se debe contar con espacios en los cuales se permita que los colaboradores desarrollen sus habilidades y tomar en cuenta que esto no solo es gratificante para el trabajador sino también un punto a favor para la empresa por el aporte que la persona puede agregar a su trabajo.

Pasa a ser una fuente de riesgo cuando el trabajo se vuelve monótono o cuando no se efectúa un proceso de selección adecuado y se ubica en dicha vacante a una persona que no cuenta con el perfil requerido para ese cargo y que por tanto podría estar generando malestar y dificultades a dicho colaborador.

La participación y manejo del cambio implica permitir que a más de los jefes, los colaboradores sean parte activa del mismo y no tratarlos únicamente como espectadores y simples ejecutores de las decisiones que se tomen. “Cualquiera que sea la serie de pasos específicos que incluya su proceso, este debe ser transparente para todos los involucrados” (Hill y Lineback 2014, 161).

La voz de los trabajadores es tan importante más aún cuando los cambios que se van a introducir les afecta directamente a ellos pues su visión y sus aportes pueden ser de mayor significancia para que los cambios no afecten de forma negativa y para que el proceso cuente con la acogida y el compromiso de ellos.

Se convierte en factor de riesgo cuando los cambios que se pretenden introducir no han sido analizados por todos los actores y que por tanto pueden llegar a afectar a los trabajadores involucrados o a terceros; también cuando a pesar de ser un cambio que genere un resultado positivo no se ha logrado concientizar sobre la necesidad de realizarlo o la forma como se lo va a ejecutar y que en lugar de contar con el apoyo requerido presenta resistencia.

Como claridad de rol se entiende a que el trabajador debe estar informado desde un inicio sobre las funciones que va a realizar y sobre lo que la empresa espera de él. Pasa a ser un factor de riesgo cuando se da por entendido lo que se espera de un trabajador sin haberle comunicado claramente sobre las funciones que debe desempeñar y el impacto que su rol tiene en la organización.

Cuando se aborda el tema de las capacitaciones en las empresas, este inicia con la inducción desde que ingresa el trabajador a sus labores y que además se debe proporcionar durante el transcurso de su vida laboral mediante el respectivo entrenamiento y formación. Tan importante se torna para las empresas que su personal se encuentre capacitado no solo para que pueda cumplir eficientemente sus labores sino también para que pueda auto cuidarse y prevenir o evitar los riesgos laborales que podrían culminar en un incidente, accidente de trabajo o enfermedad ocupacional.

Según como consta en el Decreto 2393 del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores (EC 1986, art. 11) dentro de las obligaciones de los empleadores con sus trabajadores se establece en su Numeral 9 que deben “instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos” y en su Numeral 10 que deben “dar formación en materia de prevención de riesgos [...] a través de cursos regulares y periódicos”.

Se debe tomar en cuenta que las capacitaciones no solo deben efectuarse para cumplir una de las obligaciones que tiene el empleador sino que las mismas deben ser vistas de una forma más integral y realizarlas oportunamente bajo una programación en los horarios en los que puedan asistir los trabajadores y para las cuales se sensibilice al personal sobre los beneficios para su trabajo de asistir a las mismas. Cuando el trabajador pueda interiorizar su importancia y asista con gusto y con ganas de aprender se habrá dado un paso muy importante.

Sin embargo, es también vital tener en cuenta que el capacitador deberá ser una persona que a más de tener los conocimientos sobre el tema a tratar, sepa cómo llegar a los trabajadores de una forma clara y precisa y para que el mensaje sea transmitido correctamente.

Llega a ser un factor de riesgo cuando las capacitaciones que se dan no cumplen con los requerimientos de formación para efectuar mejor el trabajo o cuando el trabajador no tiene acceso a ellas ya sea porque no son planificadas o porque por cuestiones del mismo trabajo no puede asistir en los horarios programados y de parte de la empresa no se las vuelve a tomar en consideración para ajustarse a ello.

### **1.3. Dominio demandas del trabajo**

Este dominio está conformado por seis dimensiones y engloba los requerimientos que el trabajo atribuye al trabajador y que se presentan entre otros, no solo a nivel de esfuerzo físico sino también mental o emocional y que a continuación se los detalla.

Como demandas cuantitativas se debe considerar a los requerimientos de tiempo para efectuar un determinado trabajo.

Cuando las empresas expanden sus puntos de servicio al cliente e incrementan su nivel de ventas, el aumento del número de trabajadores no siempre se lo hace en forma proporcional a los nuevos ingresos económicos y que por tanto implica que los mismos trabajadores se encuentren con una cantidad mayor de tareas por efectuar, las mismas que se deben realizar posiblemente en los mismos plazos.

Además si se produce alguna condición en la carretera y que como para citar podría ser el daño del mismo camión, un deslave o un accidente de algún vehículo; o si no existe una correcta coordinación en la propia logística interna de la empresa para que los camiones que llegan de diferentes ciudades lo hagan hasta las horas máximas establecidas, esto también podría generar que los tiempos programados de trabajo tanto de estibadores como conductores locales se alteren, iniciando sus actividades más tarde y lo cual también implica que tengan que trabajar más rápido para poder cumplir con las entregas que correspondan a ese día.

Las demandas de carga mental se encuentran relacionadas con la atención o concentración que se debe prestar a las tareas.

En las empresas de transporte de carga pesada, los estibadores no únicamente se encargan del trabajo físico movilizándolo una carga de un lugar a otro sino que también deben verificar que las entregas se realicen correctamente y a su real destinatario además poner atención a detalles de cómo está la carga cuando la recibe y cuando la entrega, en qué camión la ubica y cerca de qué carga lo hace pues al día siguiente o en ciertas ocasiones después de varios días se pueden presentar los reclamos de los clientes ante determinada novedad lo cual demanda que presten atención a esos detalles sobre todo si no se cuenta con algún registro manual o alguna cámara de seguridad u otro dispositivo que les permita tener una evidencia archivada.

En el caso de los conductores, es importante tener en cuenta que el conducir un camión de carga pesada requiere niveles de atención y concentración, sobre todo

tomando en consideración que un conductor requiere hacer uso de habilidades visuales, auditivas, de biomecánica (que implica la coordinación de mano y ojo) y cognitivas (del pensamiento) (CCOHS 2017, párr. 2).

Por lo indicado anteriormente, es importante reducir aquello que implique una distracción para el conductor y que siempre se encuentre en óptimas condiciones para manejar el camión, eso implica que evite también el uso y consumo de drogas ya que al estar bajo dicho efecto le reduce su capacidad de responder ante una situación y lo cual podría ocasionar un accidente de tránsito.

Conforme se señala en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (EC 2008<sup>a</sup>, art. 181) “los conductores deberán estar en todo momento en condiciones de controlar el vehículo que conducen y adoptar las precauciones necesarias para su seguridad y de los demás usuarios de las vías”.

Según la Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador (2018) por conducir bajo el efecto de alcohol, sustancias estupefacientes o psicotrópicas y/o medicamentos, en el año 2017 se presentaron a nivel nacional, dos mil noventa y cuatro siniestros, setenta y nueve personas fallecieron y mil cuatrocientos cuarenta y tres resultaron lesionadas.

Se debe tomar en cuenta que no solo los conductores en las vías pueden estar expuesto a algún riesgo adicional por encontrarse bajo el efecto de las drogas sino también que esto puede afectar a cualquier trabajador independientemente de su función en la empresa y es así que incluso si un estibador estuviere cargando o descargando la mercadería de un camión pudiera sufrir pérdidas de equilibrio o caídas con mayor impacto que otro trabajador que no se encuentre bajo dicha influencia.

Conforme lo menciona la Ley Orgánica de Prevención Integral del Fenómeno Socio Económico de las Drogas (EC 2015, art. 11) las empresas deberán implementar programas de prevención integral al uso y consumo de drogas.

De esta forma también el Ministerio de Trabajo controlará que se cumpla dicho programa a ser desarrollado por las empresas que cuenten con más de diez trabajadores, esto con la finalidad de prevenir los riesgos laborales.

Como demandas del ambiente y del esfuerzo físico se considera al entorno en el cual el colaborador desarrolla su trabajo y a la carga física que involucra su labor.

De acuerdo con el tamaño de las empresas de transporte de carga pesada, los estibadores pueden laborar en las mismas instalaciones de la empresa para cumplir con la recepción y entrega de carga de los clientes sin embargo la mayor parte de estibadores y conductores, a más de pasar la carga del camión que llega de otra ciudad

al camión que va a hacer el reparto conforme a la ruta que realizan y de encargarse de pasar la carga al camión que va a viajar hacia otra ciudad, se movilizan dentro del camión la mayor parte de su jornada.

Por tanto a más de las condiciones en las que se halle el camión respecto a su mantenimiento o a su acondicionamiento relacionado con la ventilación, calefacción, diseño ergonómico, es necesario que se considere los cambios de las condiciones climáticas de lluvia, neblina, calor, frío que se pueden presentar en cualquier momento y a las cuales están expuestos los trabajadores cuando viajan de una ciudad a otra o cuando van a entregar o retirar carga de los clientes dentro de la misma ciudad.

Se debe tomar en cuenta, además, que el estibar diferente tipo de carga y sobre todo si no se encuentra correctamente embalada o por su gran peso o dimensión, puede generar preocupación al trabajador pues se puede ver expuesto a otros riesgos como: físicos, mecánicos, químicos o biológicos.

La demanda de esfuerzo físico que para los conductores implica el permanecer la mayor parte del tiempo conduciendo o para los estibadores el manejar diferentes pesos de carga podría generar molestias o preocupación respecto a su salud sobre todo si las exigencias que implica son mayores a las que normalmente el trabajador puede dar según sus condiciones individuales.

Dentro de las demandas emocionales, es importante mencionar que en las empresas de servicios y sin lugar a duda en la de transporte de carga pesada, se torna imprescindible que sus trabajadores tengan contacto directo con los clientes la mayor parte del tiempo en el cual desarrollan sus actividades.

Laborar sobre todo en cargos que demandan relación directa con los clientes, implica en sí vender la imagen de la empresa y comportarse conforme lo determinen sus normas y que al tratar con diferentes tipos de clientes, en algunos casos se requiere que no se demuestre en sí sus emociones naturales sino que en su lugar se controle sus propias emociones.

Por tanto, según se indica en la Norma Técnica 720 (INSSBT 2006, 2) el control de las emociones “supone para la persona que lo realiza un aspecto más al cual prestar atención, un esfuerzo adicional”.

Cuando un trabajador se encuentra expuesto a estas demandas emocionales por períodos prolongados, su salud psicosocial podría verse afectada y sufrir daños como el burnout o también llamado síndrome de “quemarse por el trabajo”.

Respecto a la jornada de trabajo, en las empresas que ofertan la logística y el transporte de carga pesada por carretera y que tienen sucursales o clientes en diferentes provincias del país, por lo general el horario de trabajo de sus colaboradores no solo es en el día sino también durante la noche. Para que un camión recorra durante la noche y la madrugada desde una ciudad hasta otra es imprescindible que haya existido un proceso previo y en el que está inmersa la fuerza de trabajo de conductores locales y de los estibadores en el punto de salida hasta que los camiones estén totalmente listos para su viaje.

De tal forma que no necesariamente todos los trabajadores que laboran en el estibaje y conducción tienen una jornada fija de ocho horas laborables sino que por la misma actividad de la empresa, esta jornada se incrementa.

Como seres humanos se destina el tiempo para el trabajo, las actividades personales y para el descanso, sin embargo si el trabajo ocupa la mayor parte del tiempo puede ocasionar somnolencia, cansancio y fatiga.

Por el horario en que prestan sus servicios, los trabajadores que laboran por turnos o en horario nocturno tienen mayor probabilidad de presentar inconvenientes de fatiga por no dormir el tiempo suficiente para renovar sus energías, ni hacerlo en los horarios en los que el organismo demanda descansar.

Por tanto no solo el efecto se puede observar en la misma salud de la persona sino también en el momento que efectúa su trabajo. Como consecuencias negativas de esta fatiga, en la Norma Técnica 455 (INSSBT 1997, 5) se señala que están la “acumulación de errores, dificultad de mantener la atención, de percibir correctamente la información o de actuar con rapidez”.

Con relación a las horas que en los turnos de la noche se trabaja con menor calidad, en la misma Norma Técnica 455 (5) se menciona que es “especialmente entre las 3 y las 6 de la madrugada, ya que en estas horas la capacidad de atención y toma de decisiones, así como la rapidez y precisión de los movimientos es más reducida”. Esto sin duda llama la atención inclusive para programar los trabajos que eminentemente deban realizarse en estos horarios caso contrario y si no fuese necesario se lo deberá realizar preferiblemente en un horario diurno.

Tomando en consideración que el cansancio y la fatiga son algunos de los principales causantes de los accidentes de tránsito es oportuno tener en cuenta que conforme a la adopción por parte de Ecuador del Convenio 153 de la Organización Internacional del Trabajo sobre la “duración del trabajo en los transportes de carretera”

(EC 1988, art. 5) se establece que “no deberá autorizarse a ningún conductor a conducir ininterrumpidamente durante más de cuatro horas como máximo sin hacer una pausa”.

Es así que los conductores que viajan a otras ciudades deberán detener el camión necesariamente en sitios seguros para tomar un descanso o bajarse de la cabina y no hacerlo en cualquier lugar ya que podría ocasionarles otros peligros como asaltos o robos.

Como última dimensión se encuentra la influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral que implica que por las funciones que debe cumplir un trabajador podría demandar de él más de su tiempo libre y por lo tanto reduciendo su descanso y su tiempo dedicado a actividades personales o familiares. Además, aunque lo óptimo sería que cuando ya sale el trabajador de su jornada se relaje, descanse y se olvide de los problemas o circunstancias laborales y se dedique a sus actividades propias, eso no siempre ocurre de esa forma.

En muchos de los casos podría convertirse en fuente de riesgo cuando a pesar de que no esté físicamente efectuando su labor deba estar pensando cómo solucionar un problema de trabajo y lo cual no necesariamente le podría generar un descanso agradable y reparador.

Es necesario tomar en cuenta que si bien el trabajo es importante para una persona, esta debe procurar un equilibrio con su vida personal para que las mismas no interfieran sino que sean un complemento para el logro de sus aspiraciones y metas.

#### **1.4. Dominio recompensa**

El cuarto y último dominio que es Recompensa, incluye a la compensación económica que recibe por la labor realizada así como también a la que le representa de forma psicológica por trabajar en la empresa.

Como una de sus dimensiones se incluye el reconocimiento y compensación y que para detallarlo un poco más, implica que, el valor que percibe por sus servicios vaya acorde con el desempeño demostrado y que se lo realice dentro de los plazos convenidos y por otro lado, involucra el reconocimiento y confianza que demuestra la organización hacia el trabajador.

Es así que, Hidalgo (2015, 47) menciona que “el reconocimiento es el principal ingrediente para que el trabajo sea un verdadero espacio de inserción social donde se establecen relaciones de colaboración, solidaridad y hasta afecto”.

Pasa a ser fuente de riesgo cuando a pesar de que la empresa recibe del trabajador lo que le ha solicitado, esta no cumple de forma recíproca con lo que el trabajador percibe que se merece y que esto no solo se refleja en lo que recibe económicamente sino también en un gesto o en una palabra con la que se resalte el valor de un trabajo bien hecho.

Por lo antes mencionado se puede observar la importancia del reconocimiento que la organización de a sus colaboradores y cómo este puede estar influyendo en los resultados que espera.

Dentro de la segunda dimensión se encuentra la recompensa que se genera por pertenecer a la organización y por el trabajo que efectúa, que incluye a la percepción que tiene el trabajador de la empresa en la que trabaja, si en realidad se siente contento de estar ahí realizando sus labores y si la empresa le brinda estabilidad.

Pasa a ser fuente de riesgo cuando no se siente a gusto haciendo las tareas encomendadas ni le motiva ser parte de dicha empresa o cuando no percibe que vaya a ser un trabajo estable.

Es verdad que según la situación económica de las empresas, las mismas pueden realizar ajustes en diferentes rubros de gastos incluso en la nómina de sus colaboradores y que sin duda cuando esto se va ejecutando y cuando no existe la respectiva comunicación, hace que el trabajador no sepa si él va a ser el siguiente y por tanto a más de las tensiones que podrían estarse presentando por la misma realización de sus labores estaría preocupado por su situación laboral, si podrá seguir en el mismo lugar, hasta cuando le permitirá la empresa y que en caso de salida como va a afrontar sus gastos, en que otro lugar lo podrían aceptar, que nuevas labores podría desempeñar y cómo va a ser su vida en un mediano o largo plazo. Sin lugar a duda esta situación de inestabilidad laboral afecta al trabajador.

En el Código del Trabajo (EC 2005, art. 14) se establece que “el contrato individual de trabajo a tiempo indefinido es la modalidad típica de la contratación laboral estable o permanente”. En tal sentido, los trabajadores que cuentan con este tipo de contrato pueden sentir mayor garantía de estabilidad laboral lo cual genera mayor tranquilidad tanto al trabajador como a las personas que dependen de él.

La estabilidad en un trabajo contribuye a que una persona pueda proyectarse al futuro y con mayor razón si tiene una familia.

## 2. Satisfacción laboral

A lo largo de los años y conforme a la orientación de diferentes investigadores, no necesariamente se ha logrado consensuar una definición única de satisfacción laboral sin embargo no se puede negar la importancia de dichos aportes.

Para el propósito de esta investigación, una de las definiciones que contempla una perspectiva más completa de satisfacción laboral es la que menciona Locke (1976) como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Chiang, Martín y Núñez 2010, 163).

Es así que en la satisfacción laboral no solo influyen las circunstancias o las particularidades del trabajo sino también las características de cada trabajador como su sexo, edad, formación, aptitudes, entorno cultural y socioeconómico y que por tanto influirán en el nivel de satisfacción o insatisfacción que manifiesten.

Si bien el trabajo permite que una persona obtenga ingresos económicos para satisfacer en primer orden sus necesidades básicas, está claro que para un trabajador eso no es suficiente. De hecho el trabajo cumple también otras funciones en la vida de una persona. Un trabajador tiende a mostrar un mayor grado de satisfacción cuando las actividades que está desempeñando se ajustan de mejor manera a sus propios intereses, cuando ejecuta acciones que le permiten aplicar sus habilidades o conocimientos y en las que puede demostrar sus aptitudes.

Las compensaciones también juegan un rol muy importante en el nivel de satisfacción laboral pues por medio de estas un trabajador percibe cuán justo es el empleador con la retribución al servicio prestado. Así también cuando existen oportunidades de promoción y reconocimiento, el trabajador tiende a mostrar niveles de satisfacción en el trabajo aunque claro existen casos en los cuales no satisface en el mismo grado a todos pues esto depende de las expectativas y metas individuales.

El liderazgo al cual están sujetos los trabajadores es igualmente un determinante de la satisfacción laboral debido a que el líder a más de coordinar o dirigir el trabajo para conseguir los resultados es quien debe preocuparse también por el colaborador considerándolo como una persona quien de hecho tiene sus propias necesidades, problemas y expectativas. De esta forma, la percepción de liderazgo que tenga un trabajador influirá en su nivel de satisfacción en el trabajo.

Del mismo modo, la participación que tengan los trabajadores en la toma de decisiones incide en su nivel de satisfacción. Un trabajador que día a día realiza su

labor, es quien en muchos de los casos tiene en sus respuestas la solución para contribuir al mejoramiento de su trabajo o de sus condiciones y si él puede participar activamente y su voz es tomada en cuenta definitivamente representará para él un nivel alto de satisfacción.

Las condiciones en las que se desenvuelve el trabajo representan también un determinante de la satisfacción laboral. Un trabajador demuestra mayor satisfacción cuando se encuentra en un ambiente limpio, con una adecuada temperatura, iluminación, ventilación, cuyo puesto de trabajo se torna cómodo y le brinda las respectivas seguridades para poder desempeñarse con la menor exposición a riesgos.

La evaluación de los niveles de satisfacción laboral a más de permitir a la empresa contar con una información estadística respecto al colaborador, constituye un insumo importante para tomar acciones de mejora que a más de repercutir en el bienestar de los trabajadores lo hará a nivel de productividad.

## **2.1. Enfoques**

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada desde dos enfoques como son el global y el multidimensional.

La satisfacción vista de una forma global abarca todos los aspectos relacionados al trabajo en general sin diferenciar ninguna faceta, mientras que vista desde un enfoque multidimensional implica que también pueda ser medida de forma específica por cada faceta o dimensión. Es así que, los niveles de satisfacción laboral por cada dimensión no precisamente deberán ser similares entre sí y que por tanto, permitirá su análisis de forma independiente.

Así también, es preciso indicar que los enfoques general y por facetas involucran un modelo compensatorio de tal manera que un nivel alto de satisfacción en una determinada faceta puede compensar deficiencias existentes en otras y por otro lado que, unas facetas pueden ser compensadas y condicionadas por otras (2010, 163-4).

## **2.2. Dimensiones de satisfacción laboral**

Las dimensiones que abarca la satisfacción laboral han sido presentadas de una forma variada por diferentes autores, en algunos casos en un mayor número y en otros con diferente denominación.

En este estudio, las dimensiones que se consideran son las que plantean los autores Meliá y Peiró (1989, 7) y que son la satisfacción: con la supervisión; con el ambiente físico de trabajo; con las prestaciones recibidas; con la participación; y en sí con la satisfacción intrínseca del trabajo.

La primera dimensión se relaciona con la satisfacción por el modo en que las personas que ejercen una posición jerárquica superior evalúan la labor que realiza el trabajador, la supervisión que ejercen sobre él y la frecuencia con la cual lo hacen, cómo se dan las relaciones con sus jefes así como también la ayuda y el trato de imparcialidad que recibe de parte de ellos. En sí corresponde a la percepción respecto a su jefe y su relación con él. Cabe indicar que para el caso de los conductores y estibadores, su jefe no necesariamente está todo el tiempo observándolos directamente ya que por las funciones que desempeñan, la mayor parte de ellos generalmente trabajan fuera de las instalaciones.

La segunda dimensión se refiere a la satisfacción que se presenta por el medio físico en el que se desenvuelve, el orden y el aseo, la iluminación, la temperatura y la ventilación de su lugar de trabajo. Condiciones importantes que se evidencian principalmente en su infraestructura física; en el caso de los conductores y estibadores que se movilizan prácticamente todo el día en los camiones para las entregas, el camión se convierte la mayor parte del tiempo en su lugar de trabajo.

La tercera dimensión tiene que ver con la satisfacción por las prestaciones que recibe de parte de la empresa, es decir por el cumplimiento del contrato y de las disposiciones que en temas laborales emana el Ministerio de Trabajo y que van en beneficio del trabajador, la forma en que se llega a una negociación sobre aspectos de trabajo, el salario y otros rubros que pudiera percibir, así como las facilidades que da la empresa para que el trabajador se forme y pueda crecer en la misma. En el mercado existen empresas en las que las prestaciones son atractivas con un paquete remunerativo interesante y una ruta de crecimiento identificable y otras en las cuales no sucede en la misma magnitud.

La cuarta dimensión que se refiere a la satisfacción por la participación que tiene el trabajador en la toma de decisiones de su equipo o de su área. Esto justamente tiene relevancia ya que las decisiones que se tomen para su área indiscutiblemente incidirán en su trabajo y por eso contar con su participación, con sus ideas, sería mucho mejor; en esta dimensión también se incluye su satisfacción con relación a las decisiones que se puedan tomar de forma autónoma en asuntos de trabajo, claro está que como los

estibadores y los conductores se encuentran la mayor parte del tiempo fuera de las oficinas, pudieran solicitar autorización o instrucción vía telefónica a su jefe y en otras ocasiones posiblemente por la situación o la urgencia de solución dependan de su criterio.

Y por último, la quinta dimensión se refiere a la satisfacción personal que le da su trabajo, la oportunidad que tiene en su trabajo de efectuar lo que le gusta o lo que hace bien y además las metas que debe lograr en el mismo. Cuando se cumple una función y el trabajador tiene las competencias para hacerlo y además le gusta lo que hace y lo cumple con gusto en los plazos establecidos, sin duda su nivel de satisfacción será mayor en comparación con otra persona que no tenga las destrezas o los conocimientos que se requieren para un determinado puesto. Sin embargo es importante tener en cuenta que no solo las destrezas o los conocimientos serían necesarios ya que si la carga de trabajo es excesiva o supera las posibilidades del individuo, esto podría influir de forma negativa en su nivel de satisfacción.

### **2.3. Teorías de satisfacción laboral**

Gran parte de estas teorías nacen a raíz de los estudios efectuados en el plano de la motivación y es así que en este trabajo se consideran dos como son la teoría bifactorial de Herzberg y la teoría del equilibrio de Lawler.

- **Teoría bifactorial de Herzberg**

La teoría bifactorial (1959) de Frederick Herzberg se ha convertido en un referente muy importante, determina que los factores que derivan satisfacción en el trabajo son diferentes a aquellos que generan insatisfacción. Herzberg denominó como factores motivadores a las fuentes de satisfacción y como factores de higiene a las fuentes de insatisfacción.

El autor de esta teoría considera como factores motivadores a los factores intrínsecos del trabajo y que están relacionados con el logro, el reconocimiento, la naturaleza del trabajo, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento (Hampton 1989, 442).

Mientras que los factores de higiene se relacionan con elementos externos al individuo pero que influyen al trabajador y que incluyen las políticas de la compañía y su administración, supervisión, relación con supervisor, condiciones

de trabajo, sueldo, relaciones con compañeros de trabajo, vida personal, relaciones con los subordinados, status y seguridad (442).

De acuerdo con esta teoría, el trabajador se encuentra satisfecho únicamente cuando se cubren sus necesidades de motivación es decir cuando se trabaja en los factores intrínsecos pues estos le permiten su crecimiento sin embargo si se trabaja en los factores de higiene o extrínsecos el trabajador ya no se sentirá insatisfecho pero tampoco significa que le generará satisfacción debido a que los términos satisfacción o insatisfacción no se los considera opuestos sino diferentes.

- Teoría del equilibrio de Lawler

La teoría del equilibrio (1973) propuesta por Lawler establece que la satisfacción o insatisfacción laboral se da por la relación que existe entre las expectativas que tiene un trabajador y las recompensas que él obtiene.

Según esta teoría, lo que debería recibir depende de sus contribuciones [...] y de los requerimientos del puesto, así como de la relación que percibe entre las contribuciones y los resultados que obtienen las personas que toma como referentes (Chiang, Martín y Núñez 2010, 181).

Es así que la satisfacción laboral se presenta cuando las recompensas que logra equivalen a lo que él piensa es correcto, mientras que la insatisfacción ocurre cuando las recompensas son inferiores a lo que él considera apropiado, sin embargo cuando al efectuar una comparación social, las recompensas que él obtiene son superiores a lo que él percibe que debería recibir, no dan como resultado su insatisfacción pero si su percepción de inequidad.

Una vez revisadas estas dos teorías entre algunas que se han propuesto a lo largo de varias décadas por diferentes investigadores, es importante tomarlas en cuenta ya que las mismas permiten tener una visión más clara de lo que puede determinar la satisfacción o insatisfacción de un trabajador, teorías que en lugar de ser netamente excluyentes se convierten en complementarias y que al momento de plantear propuestas que logren incrementar el nivel de satisfacción tanto de los conductores como de los estibadores serán un importante insumo.



## Capítulo tercero: Análisis e interpretación de resultados

### 1. Resultados de la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral

Una vez aplicada en el mes de febrero de 2018 la herramienta de evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral al personal que trabaja en estibaje y conducción, se obtuvieron los siguientes resultados.

#### 1.1. Resultados del dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo

Este dominio se compone de tres dimensiones, de las cuales se presentan los resultados en la tabla 6:

Tabla 6

#### Riesgo psicosocial en liderazgo y relaciones sociales

Riesgo / Dimensión	Características del liderazgo	Relaciones sociales en el trabajo	Retroalimentación del desempeño	Global Dominio
	%	%	%	%
Sin riesgo	20,00	25,00	15,00	20,00
Bajo	15,00	5,00	0,00	5,00
Medio	5,00	15,00	20,00	10,00
Alto	5,00	30,00	35,00	20,00
Muy alto	55,00	25,00	30,00	45,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente y elaboración propias

- **Características del liderazgo**  
Los trabajadores del área de estudio se encuentran en un nivel del 60% de riesgo alto y muy alto en esta dimensión.
- **Relaciones sociales en el trabajo**  
Esta dimensión refleja un 55% de riesgo entre alto y muy alto.
- **Retroalimentación del desempeño**  
El personal del área de estudio se encuentra en un nivel del 65% de riesgo alto y muy alto en esta dimensión.
- **Total dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo**

Las tres dimensiones que conforman este dominio muestran con mayor énfasis niveles de riesgo alto y muy alto y que por tanto requieren que se tomen las medidas pertinentes para disminuirlos.

## 1.2. Resultados del dominio control sobre el trabajo

Este dominio agrupa cinco dimensiones, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7

### Riesgo psicosocial en control sobre el trabajo

Riesgo / Dimensión	Claridad de rol	Capacitación	Participación y manejo del cambio	Oportunidades para uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	Control y autonomía	Global Dominio
	%	%	%	%	%	%
Sin riesgo	10,00	55,00	5,00	10,00	20,00	10,00
Bajo	10,00	0,00	15,00	20,00	15,00	0,00
Medio	5,00	10,00	30,00	25,00	35,00	20,00
Alto	25,00	25,00	25,00	25,00	5,00	35,00
Muy alto	50,00	10,00	25,00	20,00	25,00	35,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente y elaboración propias

- Claridad de rol  
Esta dimensión agrupa el 75% del nivel de riesgo entre alto y muy alto.
- Capacitación  
En esta dimensión se puede observar que el 55% de los trabajadores del área de estudio se encuentra sin riesgo o tiene un riesgo despreciable.
- Participación y manejo del cambio  
Esta dimensión agrupa al 50% de su personal en sus niveles de riesgo alto y muy alto.
- Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y conocimientos  
En esta dimensión el 55% de su personal se encuentra hasta un nivel de riesgo medio.
- Control y autonomía sobre el trabajo

En esta dimensión la mayor parte de su personal se ubica hasta niveles de riesgo medio.

- Total dominio control sobre el trabajo

Este dominio refleja de forma general tener con mayor énfasis niveles de riesgo alto y muy alto y que por tanto se requieren tomar medidas inmediatas para disminuirlos.

### 1.3. Resultados del dominio demandas del trabajo

Este dominio que está compuesto por seis dimensiones, presenta los siguientes resultados:

Tabla 8

#### Riesgo psicosocial en demandas del trabajo

Riesgo / Dimensión	De ambiente	De emociones	De cantidad	Influencia sobre el entorno extralaboral	De carga mental	De jornada de trabajo	Global Dominio
	%	%	%	%	%	%	%
Sin riesgo	5,00	15,00	0,00	0,00	25,00	10,00	0,00
Bajo	5,00	10,00	0,00	15,00	15,00	20,00	5,00
Medio	20,00	25,00	15,00	20,00	30,00	15,00	0,00
Alto	25,00	20,00	30,00	40,00	5,00	35,00	30,00
Muy alto	45,00	30,00	55,00	25,00	25,00	20,00	65,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente y elaboración propias

- Demandas ambientales y de esfuerzo físico

El nivel de riesgo en esta dimensión se ubica en un 70% entre alto y muy alto.

- Demandas emocionales

En esta dimensión el 50% de su personal se halla en un nivel de riesgo alto y muy alto.

- Demandas cuantitativas

En relación con esta dimensión la mayor parte del personal se encuentra en un nivel de riesgo alto y muy alto.

- Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral

Esta dimensión se encuentra en un nivel de riesgo alto y muy alto para el 65% del personal.

- Demandas de carga mental

Dentro de esta dimensión el 70% del personal se encuentra hasta un nivel de riesgo medio.

- Demandas de la jornada de trabajo

En esta dimensión la mayor parte del personal se encuentra en un nivel de riesgo alto y muy alto.

- Total dominio demandas del trabajo

Este dominio que agrupa seis dimensiones presenta en mayor proporción niveles de riesgo alto y muy alto y que por tanto implica que también se deben tomar medidas inmediatas.

#### 1.4. Resultados del dominio recompensa

En este dominio se incluyen dos dimensiones, cuyos resultados se presentan a continuación:

Tabla 9

#### Riesgo psicosocial en recompensa

Riesgo / Dimensión	Recompensas por la pertenencia y por el trabajo que efectúa	Reconocimiento y compensación	Global Dominio
	%	%	%
Sin riesgo	45,00	5,00	5,00
Bajo	15,00	20,00	15,00
Medio	10,00	20,00	30,00
Alto	5,00	30,00	15,00
Muy alto	25,00	25,00	35,00
Total	100,00	100,00	100,00

Fuente y elaboración propias

- Recompensas por pertenecer a la empresa y por el trabajo que efectúa

En relación con esta dimensión la mayor parte del personal presenta hasta niveles de riesgo medio.

- Reconocimiento y compensación

En esta dimensión la mayor parte del personal se encuentra en un nivel de riesgo alto y muy alto.

- Total dominio recompensa

Este dominio presenta en un 50% niveles de riesgo alto y muy alto, lo cual también implica que se deban analizar e implementar acciones para reducirlos.

### **1.5. Resultados globales de la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral**

Tabla 10

#### **Riesgo psicosocial global**

Riesgo	Personal
	%
Sin riesgo	0,00
Bajo	5,00
Medio	20,00
Alto	15,00
Muy alto	60,00
Total	100,00

Fuente y elaboración propias

La evaluación de estos factores ha permitido determinar que el 75% del personal de estibadores y conductores presentan niveles de riesgo alto y muy alto, lo que amerita que se tomen las medidas respectivas dentro de la organización para reducirlos.

## **2. Resultados de la evaluación de factores de satisfacción laboral**

En el mes de febrero de 2018 al aplicar la herramienta de evaluación de factores de satisfacción laboral se obtuvo los resultados que a continuación se presentan.

Tabla 11

**Satisfacción laboral por dimensiones**

<b>Nivel/Factores</b>	<b>Supervisión</b>	<b>Ambiente físico</b>	<b>Prestaciones</b>	<b>Intrínseca</b>	<b>Participación</b>
Muy insatisfecho	3%	7%	1%	1%	5%
Bastante insatisfecho	5%	12%	7%	4%	12%
Algo insatisfecho	23%	16%	19%	16%	12%
Indiferente	4%	10%	11%	4%	5%
Algo satisfecho	33%	28%	28%	31%	28%
Bastante satisfecho	27%	25%	29%	29%	35%
Muy satisfecho	5%	2%	5%	15%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente y elaboración propias

**2.1. Resultados del factor satisfacción con la supervisión**

Si bien en este factor existe una tendencia hacia la satisfacción, el 32% del personal se encuentra muy y bastante satisfecho mientras que el 33% se encuentra algo satisfecho.

**2.2. Resultados del factor satisfacción con el ambiente físico**

En este factor también se puede apreciar que existe una tendencia a la satisfacción. El 27% del personal indica que se encuentra muy y bastante satisfecho mientras que el 28% indica sentirse algo satisfecho.

**2.3. Resultados del factor satisfacción con las prestaciones**

Por concepto de las prestaciones que reciben, se refleja en el personal una tendencia a la satisfacción. El 34% manifiesta estar muy y bastante satisfecho mientras que el 28% indica sentirse algo satisfecho.

**2.4. Resultados del factor satisfacción intrínseca del trabajo**

De la misma forma en este factor se presenta una tendencia a la satisfacción sin embargo es importante tomar en cuenta que el 44% del personal se encuentra muy y bastante satisfecho mientras que el 31% indica sentirse algo satisfecho.

### 2.5. Resultados del factor satisfacción con la participación

Como ha ocurrido con los anteriores factores, la participación también presenta una tendencia hacia la satisfacción. El 38% del personal se encuentra muy y bastante satisfecho y el 28% algo satisfecho.

### 2.6. Resultados globales de la evaluación de los factores de satisfacción laboral

Tabla 12

#### Satisfacción laboral global

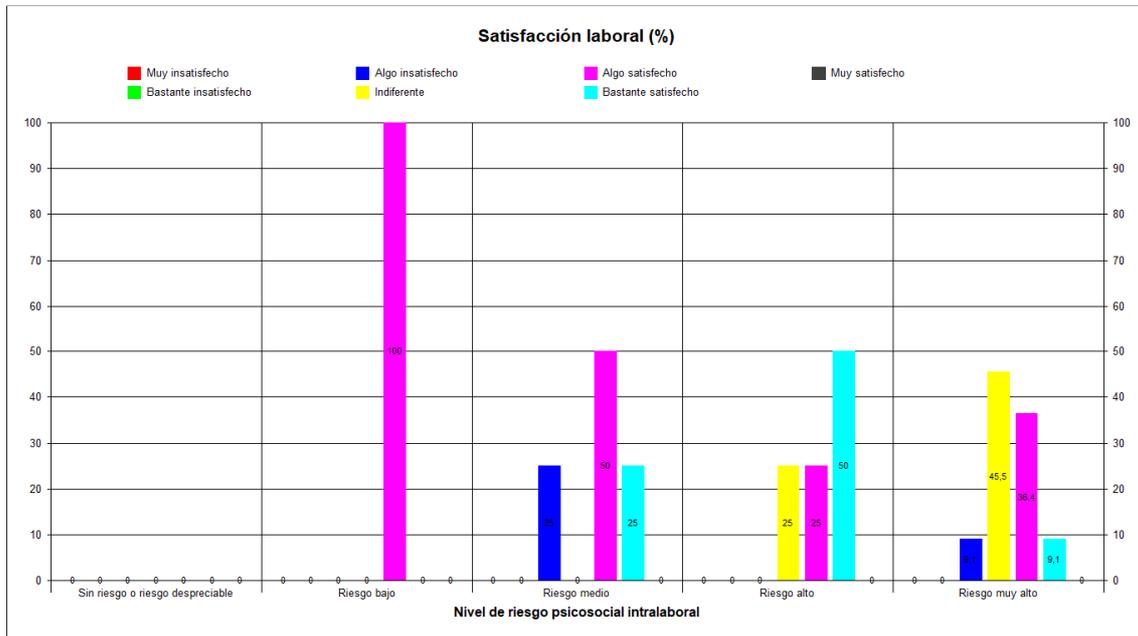
<b>Nivel</b>	<b>Personal</b>
Muy insatisfecho	4%
Bastante insatisfecho	8%
Algo insatisfecho	17%
Indiferente	7%
Algo satisfecho	30%
Bastante satisfecho	29%
Muy satisfecho	6%
Total	100%

Fuente y elaboración propias

La evaluación de los factores de satisfacción laboral ha permitido determinar que la mayor parte del personal presenta una tendencia hacia la satisfacción. El 35% del personal conformado por estibadores y conductores se sienten muy y bastante satisfechos mientras que el 30% manifiesta sentirse algo satisfecho lo que demanda que se tomen las medidas respectivas en la empresa para mejorar los niveles de satisfacción en los colaboradores.

### 2.7. Resultados de la relación de los niveles de riesgo psicosocial con los niveles de satisfacción laboral

Gráfico 1  
Relación de las variables



Fuente y elaboración propias

Tabla 13

Tabulación cruzada de frecuencias de los niveles de riesgo psicosocial intralaboral y satisfacción laboral

Nivel de satisfacción laboral	Nivel de riesgo psicosocial intralaboral										Total	
	Sin riesgo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy insatisfecho	0	0,00	0	0,0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Bastante insatisfecho	0	0,00	0	0,0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Algo insatisfecho	0	0,00	0	0,0	1	25,00	0	0,00	1	9,09	2	10,00
Indiferente	0	0,00	0	0,0	0	0,00	1	25,00	5	45,45	6	30,00
Algo satisfecho	0	0,00	1	100,0	2	50,00	1	25,00	4	36,36	8	40,00
Bastante satisfecho	0	0,00	0	0,0	1	25,00	2	50,00	1	9,09	4	20,00
Muy satisfecho	0	0,00	0	0,0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>100,0</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>4</b>	<b>100,0</b>	<b>4</b>	<b>100,0</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Ji cuadrado con 24 grados de libertad = 7,7841 (p = 0,9993)

Fuente y elaboración propias

Tabla 14

**Grados de libertad**

<b>Satisfacción (a)</b>	<b>Riesgo psicosocial (b)</b>	<b>Total</b>
N° filas -1	N° columnas -1	(a)(b)
7-1	5-1	24

Fuente y elaboración propias

Los resultados obtenidos mediante la utilización del Dyane V.4 permiten establecer que el Ji Cuadrado con 24 grados de libertad es igual a 7,7841 en el que P es 0,9993. Por tanto a un nivel de significancia del 5% no existe una relación entre los niveles de riesgo psicosocial intralaboral y la satisfacción laboral debido a que el valor resultante de P sobrepasa al nivel de significancia determinado.

**2.8. Discusión de resultados**

De la evaluación realizada para determinar el nivel de riesgo psicosocial intralaboral se obtuvo que el 75% del personal se encuentra en un nivel de riesgo alto y muy alto y que evidentemente requiere que se introduzcan acciones inmediatas para reducirlos. Sus cuatro dominios consecuentemente reflejan esta situación siendo el dominio de demandas del trabajo el que lidera en los mismos.

En las tres dimensiones que conforman el dominio de liderazgo y relaciones sociales se evidencia niveles de riesgo alto sobre el 55% en cada una de ellas por lo que se torna imprescindible que exista más cohesión entre el personal y para lo cual se deberían generar espacios en donde se puedan expresar sus puntos de vista y en donde se puedan compartir un poco más con ellos. Un punto importante para que fluya el trabajo en las organizaciones es justamente la comunicación en todo nivel y con más razón con aquellas personas a quienes se reporta o con quienes son sus pares y se trabaja día a día.

Podría considerarse como una de las razones que genera el 60% de riesgo alto y muy alto en características del liderazgo, que no estarían percibiendo principalmente contar con el apoyo de parte del jefe inmediato para canalizar todos sus requerimientos determinando de esta manera que los trabajadores acudan directamente a las personas dentro de la organización que puedan agilizar su consecución. Es importante tener en cuenta que la persona que está frente a un equipo debe tener la capacidad de liderarlo, a quien no solo lo vean como el jefe de turno al que deben acatar órdenes sino con quien

su equipo se sienta contento de trabajar, con la motivación para cumplir con lo que se proponen, quien les demuestre con sinceridad y a través de hechos que son importantes, que su trabajo es de valía y quien concientice con ellos la necesidad de lograr un trabajo bien hecho. Por tanto contar con verdaderos líderes en la organización se torna esencial para el cumplimiento de los objetivos, para lograr un buen ambiente laboral y de hecho para crear, mantener y proyectar una cultura de apoyo, trabajo en equipo y de resultados. En este caso se considera que se debería trabajar con el jefe para que a más de sus capacidades actuales pueda desarrollar otras que son importantes para ejercer un liderazgo eficaz y lo cual sin lugar a duda generará un efecto multiplicador en su equipo de trabajo.

En relaciones sociales en el trabajo refleja un 55% de riesgo entre alto y muy alto, lo cual ocurriría principalmente debido a que su grado de cohesión e integración sería escaso. Cabe indicar que por las particularidades del negocio, no todo el personal permanece en un mismo lugar de trabajo durante toda su jornada, lo cual reduce la posibilidad de mayor trato entre compañeros y su sociabilidad y que también influye en el apoyo que podrían brindarse no solo a nivel personal sino en la propia realización del trabajo. Sería vital que a más de coordinar actividades dentro del lugar de trabajo que se direccionen a este fin, se realicen actividades fuera de la jornada y del ámbito laboral que les permita compartir entre compañeros y en el que también participe su jefe no solo para conocerse en otras facetas sino porque estos espacios se convierten en un puente que refuerza los lazos de compañerismo que se refleja día a día en su trabajo.

En retroalimentación del desempeño, se presenta un nivel del 65% de riesgo alto y muy alto, lo cual se debería esencialmente a que no es una práctica que han adoptado para que el trabajador tenga conocimiento no solo de sus errores sino también de sus aciertos y que le permita mejorar su rendimiento y desempeño. Por lo general solo de existir un problema o situación que genere inconvenientes se estaría conversando al respecto con el colaborador. Se debe considerar que cuando las empresas cuentan con procesos de retroalimentación del desempeño, el trabajo de su personal mejora ya que los mismos se convierten en espacios de aprendizaje. Por tanto en este caso sería necesario que el líder conozca cómo debe llevarlo a cabo y lo aplique frecuentemente con su equipo de trabajo.

De las cinco dimensiones que conforman el dominio de control sobre el trabajo los que se refieren a claridad de rol y participación y manejo del cambio son las que muestran mayores niveles de riesgo altos y muy altos mientras que la referente a

capacitación presenta resultados favorables y que demuestra que la empresa está direccionando sus esfuerzos a ello.

En claridad de rol se agrupa al 75% del personal con riesgo entre alto y muy alto y lo cual se debería principalmente a que cuando un trabajador ingresa a laborar o en el transcurso de su vida laboral no se le estaría informando detalladamente y de forma precisa cuáles son las funciones a desempeñar. Por lo general, tanto por los administradores como por los trabajadores se estaría dando por sobreentendido cuáles son las funciones y qué es lo que se espera de ellos.

Se debería tomar en cuenta que entre las responsabilidades de los líderes está el de asegurarse que todo el personal a su cargo -independiente de su tiempo de trabajo- tenga claro cuál es su rol y cómo debe hacer su trabajo pues mientras exista mayor precisión en las funciones y actividades que debe cumplir un trabajador, menores serán las opciones de incertidumbre y hasta de errores que se pudieran cometer por desconocimiento, por tanto sería importante reforzar precisando sus funciones, lo que la empresa espera de ellos, los lineamientos en calidad o servicio que demandan los clientes, así como también la forma de presentación de los documentos que se encuentran bajo su responsabilidad.

En capacitación se puede observar que el 55% de los trabajadores se encuentra sin riesgo o tiene un riesgo despreciable y que se evidenciaría debido a que estarían constantemente recibiendo capacitaciones en temas de seguridad y salud ocupacional por parte del médico de la empresa con la finalidad de que cuenten con más conocimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales. Sin embargo existe un 35% que se encuentra en un nivel de riesgo alto y muy alto y que se debería especialmente a que por su jornada de trabajo no estarían asistiendo a las mismas en los horarios programados. Cuando un colaborador se capacita, conoce más, puede cuidarse mejor y detectar más rápido alguna situación que pueda convertirse en un factor de riesgo para él o para sus compañeros por tanto sería apropiado que como empresa se pueda hacer partícipes de las capacitaciones a todos adecuándose a sus horarios de trabajo y además no dejar de lado también otros temas inherentes a su propio trabajo y que son imprescindibles para ejecutarlo bien.

En participación y manejo del cambio agrupa al 50% de su personal en sus niveles de riesgo alto y muy alto y esto se debería a que generalmente pocos serían los colaboradores a quienes se les hace partícipes para que propongan sus ideas ante un

cambio que se requiera adoptar. Para la mayoría del personal lo que se estaría realizando es comunicarles para que sean parte de la ejecución y el cumplimiento.

En un mundo globalizado, las empresas no pueden permanecer estáticas sino que deben tener la capacidad de irse renovando y adaptándose a diversos cambios que se generen externamente o que surjan dentro de su misma organización, por tanto sería oportuno en este caso que para que se reduzcan los porcentajes altos de nivel de riesgo en participación y manejo del cambio, el líder desde la etapa de la planificación logre involucrar a los trabajadores para contar con su apoyo y su compromiso pues de no hacerlo correctamente generaría malestar entre los trabajadores, requeriría posiblemente más tiempo en lograr el cambio o hasta en ciertos casos observar que existe bloqueo al mismo.

En oportunidades de desarrollo y uso de habilidades el 55% de su personal se encuentra hasta un nivel de riesgo medio lo que demuestra que estarían desarrollando y aplicando sus habilidades en el trabajo en un nivel aceptable. Sin embargo existe también el 45% de su personal que por su propia formación y aspiraciones, esta dimensión la sitúan en un nivel de riesgo alto y muy alto.

En control y autonomía sobre el trabajo la mayor parte de su personal se ubica hasta niveles de riesgo medio lo cual demuestra que se encuentran en un nivel aceptable. Esto se debería principalmente a que pueden tomar decisiones que no requieren autorización de su jefe inmediato en cada actividad que realizan; es así que los colaboradores que realizan las entregas en la dirección del destinatario pueden decidir la ruta y los tiempos de entrega en ese día a cada cliente, a menos que exista un requerimiento de entrega urgente, situación en la cual ellos mismo deben reprogramar su ruta.

El 70% del personal presenta un nivel de riesgo alto y muy alto en demandas ambientales y en las que se corresponden al esfuerzo físico.

En el caso de los conductores estos niveles se estarían presentando debido a que la mayor parte de su jornada se encuentran manejando el vehículo lo que demanda de ellos que mantengan una sola postura frente al volante y que la conducción del vehículo se la efectúe con responsabilidad y el cuidado propicio frente a las diferentes condiciones climáticas y de las vías por donde transitan.

En el caso de los estibadores se debería principalmente a que por la función que desempeñan que es la carga y descarga de diferente tipo, peso y volumen de mercadería estarían realizando un esfuerzo físico importante día a día y puesto que las entregas las

realizan en la dirección que solicita el cliente están expuestos a diferentes condiciones climáticas de la ciudad como lluvia, sol, frío y calor. Además, podría estarse presentando debido a que no estarían contando con la iluminación óptima del ambiente físico en los camiones de la empresa, considerando que la carga de la mercadería en los camiones que se dirigen a las diferentes ciudades se lo efectúa en la noche y lo cual también genera sobreesfuerzos y la posibilidad de que se presenten errores en los envíos.

Por lo tanto se torna útil que cuenten con el respectivo entrenamiento, así como también con los equipos de protección personal y respectivas ayudas mecánicas. En los camiones en donde efectúan el estibaje en la noche, se podría además mejorar la iluminación interna de los furgones.

En demandas emocionales el 50% del personal presenta niveles de riesgo alto y muy alto, siendo los estibadores quienes están más expuestos, lo cual se podría estar presentando debido a que cuando se entrega o retira una carga de la dirección del cliente, ellos son quienes tienen contacto directo con los clientes y quienes en muchos de los casos estarían recibiendo sus primeros reclamos y lo que demanda que como trabajadores de la empresa y por precautelar la imagen institucional, controlen sus emociones y su reacción frente al cliente.

Ante esta realidad y tomando en consideración que cada cliente puede reaccionar de diferente forma sería importante que como empresa se pueda dar formación al trabajador respecto a este tema.

En relación con las demandas cuantitativas, la mayor parte del personal se encuentra en un nivel de riesgo alto y muy alto. En el caso del personal que labora dentro de la ciudad se estaría presentando debido a que por las entregas de carga que deben cumplir diariamente incluso estarían realizando varios viajes para llevar la mercadería que deben entregar y como ellos también son quienes retiran la carga de los clientes que requieren que se envíe a otras ciudades deben acercarse a la dirección de los clientes, lo cual generalmente demanda que deban laborar tiempo adicional. En el caso del conductor que viaja a otras ciudades, se estaría presentando debido a que la mayor parte de su tiempo conduce en la carretera y de igual manera demanda una carga cuantitativa alta considerando la distancia entre las ciudades a las que viaja, las entregas a dirección que en varias ocasiones debe efectuar en la ciudad de destino y el retorno que lo realiza el mismo día que llega.

Sería importante que como empresa se analice la cantidad de trabajo que ejecutan sus colaboradores con la finalidad de determinar alternativas de solución que reduzcan los niveles de riesgo detectados entre las que podrían estar una posible contratación de más personal, mejor organización de los horarios de trabajo, adquisición de equipos o herramientas que permitan una manipulación precisa y rápida de la carga u otros que la organización los considere como óptimos.

La influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral se encuentra en un nivel de riesgo alto y muy alto para el 65% del personal, esto se estaría presentando debido a que por sus labores, el tiempo que deberían destinarlo para su descanso, realización de actividades personales y para compartir con familiares o amigos estaría siendo reducido.

En todo caso si se establecen acciones para mejorar su jornada de trabajo estas también se van a extender a reducir la influencia sobre su entorno extralaboral pues contarían con más tiempo para dedicarse a sí mismo.

Si bien en demandas de carga mental que incluye el esfuerzo de memoria y concentración, el 30% del personal presenta un nivel de riesgo alto y muy alto, otro 30% en riesgo medio y el 40% sin riesgo, para el caso de los estibadores sería importante dotarles de insumos o materiales que les ayuden a asegurarse de que su trabajo sea bien realizado en ese momento y en el caso de los conductores y debido a que por su propia función se ven expuestos además a factores externos o condiciones que no necesariamente dependen de ellos sería importante capacitar o instruir en manejo a la defensiva y en descanso en sitios seguros.

Respecto a la jornada de trabajo, el 55% presenta niveles de riesgo alto y muy alto, lo cual se podría estar evidenciando debido a que el 80% de conductores y estibadores estarían laborando más de ocho horas diarias. Sería útil organizar los horarios de trabajo del personal que actualmente labora y en todo caso efectuar nuevas contrataciones tomando en cuenta que si una persona trabaja constantemente con horarios prolongados su salud se podría deteriorar pues el organismo de la persona requiere descansar para llegar con energía al siguiente día no solo en la parte física sino también en la parte mental.

En el dominio de recompensa el 50% del personal conformado por estibadores y conductores se ubica en un nivel de riesgo alto y muy alto y que en relación con los tres dominios revisados anteriormente presenta el porcentaje de riesgo más bajo en este nivel.

Si bien en la dimensión de reconocimiento y compensación, el 55% del personal presenta un nivel de riesgo alto y muy alto, y que se estaría justificando debido a que sus sueldos no los considerarían acordes al esfuerzo que realizan; en la dimensión de recompensas que se generan por pertenecer a la empresa, el 60% se encuentra en un nivel sin riesgo y riesgo bajo y que se podría explicar por el hecho de tener estabilidad laboral lo cual les estaría permitiendo que como padres puedan proveer permanentemente a sus familias de los recursos a pesar de que consideren que sus ingresos no les sean suficientes para cumplir con todas sus expectativas o requerimientos en los tiempos que desearan.

Respecto a su situación socioeconómica se puede indicar que el 90% labora más de un año, su nivel de instrucción principalmente se encuentra entre primaria y bachillerato y su vivienda es familiar o arrendada. De los colaboradores, el 60% tiene a partir de 36 años de edad y el 95% tiene entre uno y siete personas que dependen económicamente de ellos.

De la evaluación del nivel de satisfacción en el trabajo se obtuvo que existe una tendencia hacia la satisfacción en donde se agrupa al 65% del personal; 35% de los colaboradores manifiesta encontrarse entre muy y bastante satisfecho y el 30% algo satisfecho.

A nivel de factores, el que presenta un nivel de satisfacción en donde se observa que el 27% del personal –la menor cantidad de ellos- se encuentra entre muy y bastante satisfecho es el que se relaciona con el ambiente físico mientras que el factor que presenta un nivel de satisfacción entre muy y bastante satisfecho y en el que coincide el 44% del personal – la mayor cantidad de ellos- es el que corresponde a la satisfacción intrínseca. Respecto a los factores de participación, prestaciones y supervisión se encuentran entre muy y bastante satisfechos el 38%, 34% y 32% del personal respectivamente.

Debido a que el personal que manifiesta encontrarse algo satisfecho se encuentra en porcentajes similares o cercanos a quienes se encuentran entre muy y bastante satisfechos, al agruparlos muestran su tendencia hacia la satisfacción, el 75% con la satisfacción intrínseca, el 66% con la participación, el 65% con la supervisión, el 62% con las prestaciones y el 55% con el ambiente físico.

Como se puede evidenciar en este caso, no todos los colaboradores se concentran en un grado definido de satisfacción sino más bien que muestran su

tendencia y esto se debería a que corresponde a su percepción no solo de las condiciones de trabajo sino de las características propias de cada trabajador.

Al efectuar el análisis estadístico mediante la utilización del Dyane V.4 se puede observar que aunque la mayor parte del personal se encuentra en un nivel de riesgo psicosocial intralaboral muy alto, a niveles de satisfacción la mayor parte de ellos se ubica indiferente y algo satisfecho, por lo que se ha establece que existe independencia entre el nivel de riesgo psicosocial intralaboral y la satisfacción laboral en los trabajadores objeto de estudio.

## **Capítulo cuarto: Propuesta de programa de intervención**

### **1. Objetivo**

El objetivo implica poder dotar a la organización de una propuesta de programa de intervención que se ajuste a los requerimientos reales en la empresa y que permita reducir los niveles de riesgo psicosocial intralaboral altos y muy altos y mejorar los niveles de satisfacción en el trabajo de conductores y estibadores sobre la base de la evaluación realizada.

Es preciso mencionar que correspondería a la primera que se lleve a cabo considerando que anteriormente no se ha efectuado una evaluación ni puesto en marcha un programa.

### **2. Liderazgo y compromiso**

Para el cumplimiento del presente programa se requiere en gran medida que los administradores de la Empresa demuestren liderazgo y compromiso con el sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo. Su dirección y apoyo son cruciales para el logro de los resultados esperados en la Empresa.

### **3. Sensibilización y participación**

Debido a que el programa se va a poner en marcha con los trabajadores es importante darles a conocer previamente sobre el mismo y sensibilizarles sobre la necesidad de llevarlo a cabo, los beneficios que aportará su ejecución y de poder contar con su colaboración en las actividades que se vayan realizando.

Así como su participación contribuyó en el planteamiento de este programa, se deberá mantener la apertura para receptar sus aportes que sin lugar a duda permitirán, entre otros, analizar si las acciones que se implementan están generando los resultados previstos, si los escenarios se modifican o si se deben adoptar nuevas alternativas de mejora.

#### **4. Comunicación**

Se mantendrán abiertos diferentes canales de comunicación que permitan el desarrollo del programa entre los cuales están los correos electrónicos y los documentos impresos entregados a los trabajadores involucrados y de los cuales se contará con registros firmados de recepción.

#### **5. Resultados esperados**

Dentro de los resultados que se esperan obtener con la implementación de esta propuesta se encuentran los siguientes:

- Lograr que el líder se relacione y trabaje de una forma más efectiva con su equipo de trabajo tomando en cuenta que es un pilar clave no solo para lograr los resultados en términos de servicio al cliente sino en este caso para reducir los niveles de riesgo psicosocial y aumentar la satisfacción de su equipo.
- Mejorar las relaciones que existen entre los trabajadores mediante la realización de reuniones de trabajo en donde puedan interactuar así como en actividades fuera de la empresa que buscan su integración, comunicación y apoyo y en donde también participe su jefe.
- Conseguir que la retroalimentación del desempeño efectuada por el líder se convierta en una práctica en la empresa que permita mejorar la realización de las actividades que desempeñan los trabajadores así como la relación entre líder y colaboradores.
- Aclarar los roles de cada cargo mediante la elaboración del manual de funciones y su socialización; además de proporcionar la capacitación correspondiente que les permita ejecutar correctamente las actividades a ellos encomendadas.
- Contar con la iluminación óptima dentro de todos los furgones para que el trabajo de carga y descarga en la noche se realice correctamente evitando errores en la organización dentro del camión.

- Reemplazar dentro de su ropa de trabajo la camiseta de manga corta por la de manga larga con la finalidad de que el trabajador tenga mayor protección en sus brazos.
- Con la finalidad de prevenir esguinces y desgarres se espera convertir en una práctica diaria la realización de ejercicios de calentamiento al inicio de la jornada. Así también para evitar un sobreesfuerzo físico que pudiera terminar en un accidente o enfermedad laboral se propone el análisis del tipo de ayudas mecánicas que se podrían adoptar para el manejo de la carga tomando en cuenta que la actividad de la empresa es precisamente el transporte y la logística de carga pesada.
- Sensibilizar a los conductores sobre la responsabilidad que implica manejar un camión de carga pesada ya sea por las calles de la ciudad como en la carretera y que involucra también el cuidado de su vida y el respeto por terceros.
- Lograr que el personal cuente con horarios de trabajo mejor planificados y de esta forma contribuir a que ellos puedan hacer uso de su tiempo en descanso y actividades personales o familiares.
- Además se pretende mejorar la relación con los clientes capacitándoles no solo para que proporcionen un buen servicio sino también para que cuenten con las herramientas para reaccionar frente a clientes difíciles, lo cual sin duda aportará para reducir el nivel de riesgo en demandas emocionales.
- Y para finalizar se propone introducir incentivos económicos a los trabajadores que demuestren su compromiso en el mejoramiento de la ejecución de sus tareas y en el autocuidado que deben de tener al realizar cada acción.

Los resultados permitirán que sus trabajadores no solo se sientan mejor sino que su trabajo sea mejor realizado y su productividad se incremente, lo cual de hecho repercute de forma positiva en la observancia a las disposiciones laborales en relación con seguridad y salud ocupacional así como también en las cifras que se presenten en los balances de la empresa.

## **6. Propuesta de actividades**

### **6.1. Propuesta en características del liderazgo**

- Asesoría para coaching directivo
  - Insumos: Material de propuesta de proveedores.
  - Costos: US \$ 300,00 la empresa; US \$ 180,00 el participante por descuento vía rol de pagos a doce meses.
  - Participante: Jefe de estibadores y conductores.
  - Responsable: Jefe de Talento Humano.
  - Cuando: Durante seis meses, sesiones mensuales de enero a junio de 2019.
  - Fuentes de verificación: Registro de participación en sesiones mensuales, informe general entregado por el coach a la empresa.

### **6.2. Propuesta en relaciones sociales en el trabajo**

- Reuniones de trabajo de personal y jefe
  - Insumos: Computadora, proyector, material, sala de reuniones.
  - Costos: Sin costo adicional, efectuadas dentro de la jornada laboral.
  - Participantes: Jefe de área, estibadores y conductores.
  - Responsable: Jefe de estibadores y conductores.
  - Cuando: Mensualmente durante todo el año 2019.
  - Fuentes de verificación: Registro firmado de reuniones semestrales, fotografías.
  
- Organización de un campeonato de fútbol
  - Insumos: Cancha de fútbol, trofeos, clausura.
  - Costos: US \$ 500,00
  - Participantes: Jefe de área, estibadores y conductores.
  - Responsable: Jefe de Talento Humano.
  - Cuando: Durante dos meses, los sábados de mayo y junio de 2019.
  - Fuentes de verificación: Registro de firmas de convocatoria y de participación, fotografías.
  
- Salida de integración

- Insumos: Movilización, refrigerios.
- Costos: US \$ 700,00
- Participantes: Jefe de área, estibadores y conductores.
- Responsable: Jefe de Talento Humano.
- Cuando: En el mes de septiembre de 2019.
- Fuentes de verificación: Registros firmados de convocatoria y de participación, fotografías.

### **6.3. Propuesta en evaluación y retroalimentación del desempeño**

- Taller de evaluación y retroalimentación del desempeño
  - Insumos: Sala para realizar el taller, material y capacitador
  - Costos: US \$ 150,00
  - Participantes: Líneas de supervisión de estibadores y conductores.
  - Responsable: Jefe de Talento Humano.
  - Cuando: En el mes de enero de 2019.
  - Fuentes de verificación: Registro firmado de participación en el taller, fotografías.
  
- Implementar reuniones de retroalimentación de desempeño entre el jefe y su equipo de trabajo
  - Insumos: Oficina del jefe, formatos.
  - Costos: Sin costo adicional, efectuada dentro de la jornada laboral.
  - Participantes: Jefe de área, estibadores y conductores.
  - Responsable: Jefe de estibadores y conductores.
  - Cuando: Semanalmente durante todo el año 2019.
  - Fuentes de verificación: Registro de firmas de asistencia a reuniones, fotografías.

### **6.4. Propuesta en claridad de rol**

- Elaboración del manual de funciones
  - Insumos: Tiempo para reuniones previas con los trabajadores y los jefes, computadora, organigrama, refrigerio.

- Costos: Sin costo adicional, efectuado dentro de la jornada laboral.
  - Participantes: Jefaturas y Gerencia.
  - Responsable: Jefe de Talento Humano.
  - Cuando: En el mes de enero de 2019.
  - Fuentes de verificación: La constatación del documento debidamente aprobado y vigente.
- Inducción al personal nuevo
    - Insumos: Manual de funciones y procedimientos.
    - Costos: Sin costo adicional, efectuada dentro de la jornada laboral.
    - Participantes: Personal de Talento Humano, técnico de seguridad ocupacional, jefe de área y los nuevos colaboradores.
    - Responsable: Jefe de Talento Humano, técnico de seguridad ocupacional y jefe de estibadores y conductores.
    - Cuando: El primer día que ingrese a laborar un nuevo trabajador.
    - Fuentes de verificación: Registros firmados de la inducción recibida, fotografías.
- Capacitación de refuerzo de funciones y del correcto manejo de documentación de los clientes
    - Insumos: Manual de funciones, de clientes, reportes y documentos tributarios, refrigerio.
    - Costos: US \$ 200,00
    - Participantes: Personal de Talento Humano, de Cartera, jefe de área, estibadores y conductores.
    - Responsables: Jefe de Talento Humano, jefe de Cartera y jefe de estibadores y conductores.
    - Cuando: Dos veces al año, en enero y junio de 2019.
    - Fuentes de verificación: Registros firmados de la capacitación recibida, fotografías.

## **6.5. Propuesta en ambiente físico**

- Implementación de luminaria interna óptima en todos los furgones de los camiones
  - Insumos: Registro de la condición de las luminarias en cada uno de los camiones.
  - Costos: US \$ 250,00
  - Participantes: Jefe de área, estibadores y conductores.
  - Responsable: Técnico de seguridad ocupacional.
  - Cuando: En enero de 2019 la implementación en los camiones en los que se requiere, posteriormente el control diario.
  - Fuentes de verificación: Registro diario de control y mantenimiento de los camiones, facturas de compra e instalación de la luminaria, fotografías.
  
- Dotación de camisetas de manga larga
  - Insumos: Cotizaciones de proveedores.
  - Costos: US \$ 1.200,00
  - Participantes: Jefe de área, estibadores y conductores.
  - Responsable: Técnico de seguridad ocupacional
  - Cuando: En el mes de mayo de 2019.
  - Fuentes de verificación: Registro firmado de entrega de ropa de trabajo, factura de compra, fotografías del personal usando el uniforme.

## **6.6. Propuesta en esfuerzo físico**

- Ejercicios de calentamiento al inicio de la jornada
  - Insumos: Material informativo y apoyo del jefe para dedicar diez minutos en la ejecución de estos ejercicios
  - Costos: Sin costo adicional
  - Participantes: Estibadores y conductores.
  - Responsable: Jefe de estibadores y conductores.
  - Cuando: Durante todo el año al inicio de la jornada laboral.
  - Fuentes de verificación: Registro firmado de participación de los trabajadores en esta actividad, fotografías, registro anual de absentismo y reposo médico por esta causa.

- Análisis del tipo de ayudas mecánicas que se podrían adoptar para el manejo de la carga
  - Insumos: Catálogos, material de ayudas mecánicas.
  - Costos: Sin costo adicional
  - Participantes: Gerencia, jefe de área, estibadores y conductores, técnico de seguridad ocupacional.
  - Responsable: Técnico de seguridad ocupacional.
  - Cuando: En el mes de febrero de 2019.
  - Fuentes de verificación: Registro firmado de participación, fotografías, acta de dicha reunión.

### **6.7. Propuesta para sensibilización en la conducción**

- Capacitación en seguridad vial
  - Insumos: Material de la capacitación, sala para efectuarla, capacitador, refrigerios.
  - Costos: US \$ 200,00
  - Participantes: Conductores, estibadores y jefe de área.
  - Responsable: Técnico de seguridad ocupacional.
  - Cuando: Dos veces al año, en febrero y agosto de 2019.
  - Fuentes de verificación: Registro firmado de participación, fotografías.
  
- Taller en manejo a la defensiva y descanso en sitios seguros
  - Insumos: Material del taller, sala para efectuarla, capacitador, refrigerios.
  - Costos: US \$ 200,00
  - Participantes: Conductores y jefe de área.
  - Responsable: Técnico de seguridad ocupacional.
  - Cuando: Dos veces al año, en marzo y septiembre de 2019.
  - Fuentes de verificación: Registro firmado de participación, fotografías.

### **6.8. Propuesta en jornada de trabajo**

- Mesas de análisis respecto a horarios de trabajo y personal requerido
  - Insumos: Sala de reuniones, organigrama, plantilla de trabajadores actuales, reporte de ventas, registro de asistencia del personal.
  - Costos: Sin costo adicional, efectuadas dentro de la jornada laboral.
  - Participantes: Gerencia, jefe de área, representantes de estibadores y conductores, técnico de seguridad ocupacional, jefe de Talento Humano.
  - Responsable: Técnico de seguridad ocupacional.
  - Cuando: En el mes de marzo de 2019.
  - Fuentes de verificación: Registro firmado de participación, fotografías, acta de dicha reunión.

#### **6.9. Propuesta para manejo de clientes**

- Capacitación en servicio al cliente
  - Insumos: Material de la capacitación, sala para efectuarla, capacitador, refrigerios.
  - Costos: US \$ 200,00
  - Participantes: Jefe de área, estibadores y conductores.
  - Responsable: Jefe de Talento Humano.
  - Cuando: Dos veces al año, en abril y octubre de 2019.
  - Fuentes de verificación: Registro firmado de participación, fotografías.
  
- Taller en manejo de clientes difíciles
  - Insumos: Material del taller, sala para realizarla, capacitador, refrigerios.
  - Costos: US \$ 200,00
  - Participantes: Jefe de área, estibadores y conductores.
  - Responsable: Jefe de Talento Humano.
  - Cuando: Dos veces al año, en mayo y noviembre de 2019.
  - Fuentes de verificación: Registro firmado de participación, fotografías.

#### **6.10. Propuesta para introducir incentivos**

- Autorización mensual de compras en supermercados – con cargo a la Empresa- al colaborador que presente un mejor desempeño y atención a las normas de seguridad.
  - Insumos: Informe remitido por jefe de área en el que se indique el nombre del colaborador favorecido con el apoyo mayoritario de sus compañeros.
  - Costos: US \$ 360,00
  - Participantes: Estibadores y conductores
  - Responsable: Jefe de estibadores y conductores.
  - Cuando: Cada fin de mes durante todo el año 2019.
  - Fuentes de verificación: Registros firmados de constancia de la entrega de incentivos, fotografías.

Con el objeto de visualizar de una forma consolidada el requerimiento de recursos económicos y el cronograma propuesto para este programa, éstos se presentan en anexo 4 y 5 respectivamente.

## **7. Recursos**

Las propuestas presentadas que surgieron como respuesta de mejoramiento de las condiciones actuales de trabajo tanto de estibadores como de conductores y con las cuales se proyecta reducir los niveles de riesgo psicosocial intralaboral y mejorar su satisfacción en el trabajo requieren para su ejecución dentro de los plazos previstos, de la asignación de parte de la organización de recursos humanos, materiales y económicos, por tanto los costos que generarán las actividades citadas deben incluirse en el presupuesto general de la empresa.

## **8. Evaluación**

La evaluación se ejecutará un año después de la implementación de esta propuesta mediante la aplicación de los mismos cuestionarios con los cuales se evaluaron las dos variables en este documento.

De esta forma se podrá verificar si se puso en marcha todas las actividades descritas en esta propuesta y a qué niveles se reduce el riesgo psicosocial intralaboral e incrementa la satisfacción del personal que labora en la empresa.

Cabe recalcar que en este trabajo, el aporte se extiende hasta la propuesta de intervención por tanto su implementación y evaluación se encuentran fuera del alcance y que en todo caso dependerá exclusivamente de la organización.

## **9. Acceso a la información documentada**

Los documentos que contengan información individual serán manejados con absoluta reserva y confidencialidad.

Los resultados individuales de la evaluación de los factores de riesgo psicosocial intralaboral se incluirán en la historia médica ocupacional de cada trabajador por tanto el acceso a esta información será exclusiva del médico ocupacional.

Los resultados individuales de la evaluación de satisfacción laboral serán de acceso exclusivo del jefe de Talento Humano.

Los resultados generales de la evaluación de los factores de riesgo psicosocial intralaboral y satisfacción laboral así como el programa que se va a ejecutar serán de acceso de los administradores, el jefe de talento humano, el técnico de seguridad, el médico ocupacional y el comité de seguridad y salud; Por medio de reuniones se dará a conocer de igual forma a los trabajadores.

## **10. Revisión por la dirección**

El jefe de Talento Humano presentará mensualmente a los administradores de la Empresa el informe en donde conste el avance de la ejecución de las actividades que constan dentro de este programa así como los resultados generados. Los administradores tendrán la responsabilidad de revisarlo y de precisar cualquier decisión por escrito y en donde conste su firma. Documento de respaldo que se mantendrá en los archivos de Talento Humano.



## Conclusiones

En el transcurso de la elaboración de este documento en el que se han estudiado las dos variables seleccionadas y que se han obtenido los niveles de riesgo psicosocial intralaboral y de satisfacción laboral para el personal de esta empresa, ha sido muy importante el acercamiento con los colaboradores no solo para conocer los factores que están incidiendo en los niveles de riesgo y satisfacción sino también su aporte a la posible solución o mejora de los mismos.

Los niveles de riesgo psicosocial intralaboral que se ubican entre alto y muy alto estarían afectando al 75% del personal, situación que no se centra en una dimensión o dominio específico sino en la mayor parte de ellos, lo cual amerita la ejecución de acciones inmediatas para reducirlos.

Por su parte los niveles de satisfacción en el trabajo varían de acuerdo con la percepción de las condiciones de trabajo y de las características de cada colaborador sin embargo presentan una tendencia a su satisfacción que entre algo, bastante y muy satisfecho agrupa al 65% del personal. No obstante y en vista de los beneficios que conlleva la satisfacción laboral en los colaboradores, corresponde incluir acciones que se direccionen también a incrementar estos niveles.

Mediante la ejecución del análisis estadístico Ji cuadrado de las dos variables estudiadas se determina que los factores de riesgo psicosocial intralaboral no influyen en su satisfacción y lo que se evidencia cuando la mayor parte del personal que se encuentra en un nivel de riesgo psicosocial intralaboral muy alto, a niveles de satisfacción se encuentran en un grado indiferente y algo satisfecho.

Ante la prevalencia de los factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral de este caso así como con la finalidad de incrementar sus niveles de satisfacción surge la necesidad de establecer no solo actividades aisladas como solución inmediata sino de un programa que cuente con la participación activa e involucramiento de todos y que permita articular diferentes actividades planificadas que busquen mejorar las condiciones de trabajo del personal que labora día a día para llevar el sustento a su familia y aportar en el crecimiento de ENETSA.

Cabe indicar que aunque en la actualidad el Ministerio de Trabajo controla la realización de diferentes programas, entre ellos el de prevención de riesgos

psicosociales en las empresas, quienes ejercen la dirección en las mismas no solo deben verlo como un requisito que deben cumplir para estar al día con sus obligaciones patronales sino concientizar la verdadera necesidad de efectuarlo y los beneficios que aporta tanto para el personal como para el conjunto de la organización.

Para la consecución del programa se requiere sin duda la participación de los trabajadores sin embargo como se ha analizado en este documento y para reducir los niveles de riesgo psicosocial y mejorar la satisfacción laboral de estibadores y conductores también se debe trabajar con las personas que se encuentran frente al equipo pues de ellos también dependerá mejorar el ambiente de trabajo y sus condiciones.

Para finalizar, es importante mencionar que el directivo que se encuentra al frente de la organización debe ser la primera persona que demuestre compromiso y dedicación en la ejecución del programa, no solo con la provisión de los recursos económicos sino generando el ambiente propicio para que el mismo se lleve a cabo. Un verdadero líder no solo acepta sus logros sino también reconoce cuando existen puntos en los que se deba trabajar aún más y en los que se deban incluir diferentes acciones, que de hecho repercutirán en su gestión y en los resultados globales de la empresa.

## Lista de referencias

- Álvarez Heredia, Francisco. 2009. *Salud Ocupacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/reader.action?docID=3196007&query=salud+ocupacional>.
- Aparicio Martín, Pilar, y Rosa Blanco Fernández. 2009. *Relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid: Macmillan Iberia, S.A.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/reader.action?docID=3194792&query=>.
- Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS). 2017. “Driving - using cellular telephones and other devices”. Abril 3.  
[https://www.ccohs.ca/oshanswers/safety\\_haz/cellphone\\_driving.html](https://www.ccohs.ca/oshanswers/safety_haz/cellphone_driving.html).
- Casares, Esther. 2007. “La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción”. *Razón y Palabra* 12 (56): 1–8.
- Chiang Vega, Margarita, María José Martín Rodrigo, y Antonio Núñez Partido. 2010. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/detail.action?docID=4776121#>.
- CO Ministerio de la Protección Social. 2010. *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Bogotá: Ministerio de la Protección Social.
- Del Pozo Flórez, José Ángel. 2012. *Técnicas de comunicación personal y grupal*. Alicante: ECU.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/detail.action?docID=3217310#>.
- EC. 1986. *Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores. Decreto Ejecutivo 2393*. Registro Oficial 565, 17 de noviembre.
- . 1988. *Convenio 153: La Duración del Trabajo en los Transportes de Carretera. Acuerdo Ministerial 210*. Registro Oficial 980, 18 de julio.
- . 2005. *Código del Trabajo*. Registro Oficial 167, Suplemento, 16 de diciembre. Última reforma 6 de abril de 2018.
- . 2008a. *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Registro Oficial Suplemento 398, 07 de agosto.

- . 2008b. *Reglamento de Seguridad para la Construcción y Obras Públicas. Acuerdo Ministerial 174*. Registro Oficial Suplemento 249, 10 de enero.
- . 2015. *Ley Orgánica de Prevención Integral del Fenómeno Socio Económico de las Drogas y de Regulación y Control del Uso de Sustancias Catalogadas Sujetas a Fiscalización*. Registro Oficial, Suplemento 615, 26 de octubre.
- . 2017. *Normativa para la Erradicación de la Discriminación en el Ámbito Laboral. Acuerdo Ministerial 82*. Registro Oficial 16, 16 de junio.
- EC Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador. 2018. “Número de siniestros, fallecidos y lesionados por causa del siniestro. Período 2017”. Documento de trabajo de la Dirección de Estudios y Proyectos.
- ES Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). 2017. *Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. 2015 6º EWCS - España*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).  
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/GENERALIDAD/ENCT%202015.pdf>  
 f.
- ES Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (INSSBT). 1997. “NTP 455: Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos”.  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_455.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_455.pdf).
- . 2006. “NTP 720: El trabajo emocional: concepto y prevención”.  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_720.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_720.pdf).
- . 2018. “Factores de Riesgo Psicosocial”. *Riesgos Psicosociales*. Consultado febrero 12.  
<http://www.insht.es/portal/site/RiesgosPsicosociales/menuitem.8f4bf744850fb29681828b5c180311a0/?vgnnextoid=afeb84fbb7819410VgnVCM1000008130110aRCRD>.
- Fernández López, Felisa. 2015. *Función del mando intermedio en la prevención de riesgos laborales*. Logroño: Tutor Formación.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/detail.action?docID=4423212&query=riesgos+psicosociales#>.

- Gutiérrez Tobar, Edimer. 2010. *Competencias gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/reader.action?docID=3193508&query=>.
- Hampton, David. 1989. *Administración*. Tercera edición. México, D.F.: MacGraw-Hill Interamericana.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/reader.action?docID=3191870&query=hampton+david>.
- Hidalgo, Bernardo. 2015. *Mi salario: cómo calcularlo y negociarlo con éxito*. Buenos Aires: Granica.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/reader.action?docID=4824300&query=>.
- Hill, Linda A. y Kent Lineback. 2014. *Cómo ser el jefe: los tres imperativos para convertirse en un gran líder*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/reader.action?docID=3227421&query=lider>.
- Meliá, Josep L. y José M. Peiró. 1989. “La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23”. *Universitat de Valencia*. [https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\_23.PDF](https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF).
- Moreno Jiménez, Bernardo y Carmen Báez León. 2010. *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: Universidad Autónoma.  
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2015. “Cuestiones prioritarias de seguridad y salud en el sector del transporte por carretera”. Ginebra: OIT.  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_410253.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_410253.pdf).
- Peiró, José M. e Isabel Rodríguez. 2008. “Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional”. *Papeles del psicólogo* 29 (1): 68–82.
- Ruiz, Moisés. 2008. *¿Para qué sirve un líder?* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/reader.action?docID=3189145&query=couching>.
- Sánchez de Amorago y Gómez-Acebo, Valvanuz. 2010. *Manual organización y gestión de equipos*. Madrid: CEP S.L.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/reader.action?docID=3216932&query=equipos>.

Sauter, Steven L., Lawrence R. Murphy, Joseph J. Hurrell, y Lennart Levi, dirs. 2001.

“Factores Psicosociales y de Organización”. En *Enciclopedia de la OIT*. Vol. II.

Parte

V.

Capítulo

34.

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo2/34.pdf>.

Yuste Pausa, Francisco. 2015. *Herramientas de coaching ejecutivo*. Bilbao: Editorial

Desclée

de

Brouwer.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/reader.action?docID=5103007&query=coaching>.

## Anexos

### Anexo 1: Formato de cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma B

Fecha de aplicación:      
dd mm aaaa

Número de identificación del respondiente (ID):

**CUESTIONARIO DE FACTORES DE RIESGO  
PSICOSOCIAL INTRALABORAL**

**FORMA B**

  
**Libertad y Orden**  
Ministerio de la Protección Social  
República Colombia

  
Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Bogotá



**CUESTIONARIO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL INTRALABORAL**

**FORMA B**

**INSTRUCCIONES**

Este cuestionario de factores psicosociales busca conocer su opinión sobre algunos aspectos de su **trabajo**.

Le agradecemos que usted se sirva contestar a las siguientes preguntas de forma absolutamente sincera. Las respuestas que usted de al cuestionario, no son ni buenas, ni malas, lo importante es que reflejen su manera de pensar sobre su trabajo.

Al responder por favor lea cuidadosamente cada pregunta, luego piense como es su trabajo y responda a todas las preguntas, en cada una de ellas marque una sola respuesta. Señale con una "X" en la casilla de la respuesta que refleje mejor su trabajo. Si se equivoca en una respuesta táchela y escriba la correcta.

Ejemplo

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Mi trabajo es repetitivo	X		✗		
	↑ Respuesta definitiva		↑ Respuesta equivocada		

Tenga presente que el cuestionario NO lo evalúa a usted como trabajador, sino busca conocer cómo es el trabajo que le han asignado.

Sus respuestas serán manejadas de forma absolutamente confidencial.

Si tiene dudas respecto a una pregunta, solicite mayor explicación a la persona que le entregó el cuestionario.

El cuestionario no tiene límite de tiempo; sin embargo, aproximadamente usted requerirá 1 hora para contestar todas las preguntas.

Gracias por su colaboración.



Las siguientes preguntas están relacionadas con las condiciones ambientales del(los) sitio(s) o lugar(es) donde habitualmente realiza su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto					
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío					
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor					
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable					
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable					
6	El espacio donde trabajo es cómodo					
7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afectan mi salud					
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos					
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afectan mi salud					
11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo					
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado					


Ministerio de la Protección Social  
Trabajo y Empleo


Instituto Universitario  
JAVERIANA

Para responder a las siguientes preguntas piense en la cantidad de trabajo que usted tiene a cargo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional					
14	Me alcanza el tiempo de trabajo para tener al día mis deberes					
15	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					

Las siguientes preguntas están relacionadas con el esfuerzo mental que le exige su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
16	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental					
17	Mi trabajo me exige estar muy concentrado					
18	Mi trabajo me exige memorizar mucha información					
19	En mi trabajo tengo que hacer cálculos matemáticos					
20	Mi trabajo requiere que me fije en pequeños detalles					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la jornada de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
21	Trabajo en horario de noche					
22	En mi trabajo es posible tomar pausas para descansar					


Ministerio de la Protección Social  
Trabajo y Empleo


Instituto Universitario  
JAVERIANA

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
24	En mi trabajo puedo tomar fines de semana o días de descanso al mes					
25	Cuando estoy en casa sigo pensando en el trabajo					
26	Discuto con mi familia o amigos por causa de mi trabajo					
27	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa					
28	Por mi trabajo el tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco					

Las siguientes preguntas están relacionadas con las decisiones y el control que le permite su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
29	En mi trabajo puedo hacer cosas nuevas					
30	Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades					
31	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos					
32	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas					
33	Puedo tomar pausas cuando las necesito					
34	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día					
35	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo					



		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
36	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo					
37	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal					

Las siguientes preguntas están relacionadas con cualquier tipo de cambio que ocurra en su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
38	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo					
39	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo					
40	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que la empresa le ha dado sobre su trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
42	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo					
43	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo					
44	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo					



		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
45	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la formación y capacitación que la empresa le facilita para hacer su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
46	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
47	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					
48	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con el o los jefes con quien tenga más contacto.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
49	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo					
50	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
51	Mi jefe me anima para hacer mejor mi trabajo					
52	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo					
53	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo					
54	La orientación que me da mi jefe me ayuda a hacer mejor el trabajo					



		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
55	Mi jefe me ayuda a progresar en el trabajo					
56	Mi jefe me ayuda a sentirme bien en el trabajo					
57	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
58	Mi jefe me trata con respeto					
59	Siento que puedo confiar en mi jefe					
60	Mi jefe me escucha cuando tengo problemas de trabajo					
61	Mi jefe me brinda su apoyo cuando lo necesito					

Las siguientes preguntas indagan sobre las relaciones con otras personas y el apoyo entre las personas de su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
62	Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo					
63	En mi grupo de trabajo me tratan de forma respetuosa					
64	Siento que puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
65	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo					
66	En mi grupo de trabajo algunas personas me maltratan					
67	Entre compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa					
68	Mi grupo de trabajo es muy unido					



		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
69	Cuando tenemos que realizar trabajo de grupo los compañeros colaboran					
70	Es fácil poner de acuerdo al grupo para hacer el trabajo					
71	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					
72	En mi trabajo las personas nos apoyamos unos a otros					
73	Algunos compañeros de trabajo me escuchan cuando tengo problemas					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que usted recibe sobre su rendimiento en el trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
74	Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo					
75	Me informan sobre lo que debo mejorar en mi trabajo					
76	La información que recibo sobre mi rendimiento en el trabajo es clara					
77	La forma como evalúan mi trabajo en la empresa me ayuda a mejorar					
78	Me informan a tiempo sobre lo que debo mejorar en el trabajo					



Las siguientes preguntas están relacionadas con la satisfacción, reconocimiento y la seguridad que le ofrece su trabajo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
79 En la empresa me pagan a tiempo mi salario					
80 El pago que recibo es el que me ofreció la empresa					
81 El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo					
82 En mi trabajo tengo posibilidades de progresar					
83 Las personas que hacen bien el trabajo pueden progresar en la empresa					
84 La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores					
85 Mi trabajo en la empresa es estable					
86 El trabajo que hago me hace sentir bien					
87 Siento orgullo de trabajar en esta empresa					
88 Hablo bien de la empresa con otras personas					



Las siguientes preguntas están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta fue  Si por favor responda las siguientes preguntas. Si su respuesta fue NO pase a las preguntas de la siguiente sección: **FICHA DE DATOS GENERALES.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
89 Atiendo clientes o usuarios muy enojados					
90 Atiendo clientes o usuarios muy preocupados					
91 Atiendo clientes o usuarios muy tristes					
92 Mi trabajo me exige atender personas muy enfermas					
93 Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda					
94 Atiendo clientes o usuarios que me maltratan					
95 Mi trabajo me exige atender situaciones de violencia					
96 Mi trabajo me exige atender situaciones muy tristes o dolorosas					
97 Puedo expresar tristeza o enojo frente a las personas que atiendo					

## Anexo 2: Formato de ficha de datos generales



Ministerio de la Protección Social  
Prestos de Salud



Fecha de aplicación:  /  /

Número de identificación del respondiente (ID):

### FICHA DE DATOS GENERALES

Las siguientes son algunas preguntas que se refieren a información general de usted o su ocupación.

Por favor seleccione una sola respuesta para cada pregunta y márquela o escribala en la casilla. Escriba con letra clara y legible.

1. Nombre completo:
2. Sexo:
 

Masculino	
Femenino	
3. Año de nacimiento:
4. Estado civil:
 

Soltero (a)	
Casado (a)	
Unión libre	
Separado (a)	
Divorciado (a)	
Viudo (a)	
Sacerdote / Monja	



Ministerio de la Protección Social  
Prestos de Salud



5. Último nivel de estudios que alcanzó (marque una sola opción)
 

Ninguno	
Primaria incompleta	
Primaria completa	
Bachillerato incompleto	
Bachillerato completo	
Técnico / tecnológico incompleto	
Técnico / tecnológico completo	
Profesional incompleto	
Profesional completo	
Carreera militar / policía	
Post-grado incompleto	
Post-grado completo	
6. ¿Cuál es su ocupación o profesión?
7. Lugar de residencia actual:
 

Ciudad / municipio	
Departamento	
8. Seleccione y marque el estrato de los servicios públicos de su vivienda
 

1	4	Fincas No sé
2	5	
3	6	
9. Tipo de vivienda
 

Propia	
En arriendo	
Familiar	
10. Número de personas que dependen económicamente de usted (aunque vivan en otro lugar)



**Ministerio de la Protección Social**  
República de Colombia



11. Lugar donde trabaja actualmente:

Ciudad / municipio	
Departamento	

12. ¿Hace cuántos años que trabaja en esta empresa?

Si lleva menos de un año marque esta opción	
Si lleva más de un año, anote cuántos años	

13. ¿Cuál es el nombre del cargo que ocupa en la empresa?

14. Seleccione el tipo de cargo que más se parece al que usted desempeña y señalelo en el cuadro correspondiente de la derecha. Si tiene dudas pida apoyo a la persona que le entregó este cuestionario.

Jefaturo - tiene personal a cargo	
Profesional, analista, técnico, tecnólogo	
Auxiliar, asistente administrativo, asistente técnico	
Operario, operador, ayudante, servicios generales	

15. ¿Hace cuántos años que desempeña el cargo u oficio actual en esta empresa?

Si lleva menos de un año marque esta opción	
Si lleva más de un año, anote cuántos años	

16. Escriba el nombre del departamento, área o sección de la empresa en el que trabaja



**Ministerio de la Protección Social**  
República de Colombia



17. Seleccione el tipo de contrato que tiene actualmente (marque una sola opción)

Temporal de menos de 1 año	
Temporal de 1 año o más	
Término indefinido	
Cooperado (cooperativa)	
Prestación de servicios	
No sé	

18. Indique cuántas horas diarias de trabajo están establecidas habitualmente por la empresa para su cargo

horas de trabajo al día

19. Seleccione y marque el tipo de salario que recibe (marque una sola opción)

Fijo (diario, semanal, quincenal o mensual)	
Una parte fija y otra variable	
Todo variable (a destajo, por producción, por comisión)	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### Anexo 3: Formato de cuestionario de satisfacción laboral S20/23



## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23

**J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)**



SAFETY PSYCHOLOGY  
 PSICOLOGIA DE LA SEURETAT  
 PSICOLOGÍA DE LA SEGURIDAD  
<http://www.uv.es/seguridadlaboral>

José L. Meliá / José M. Peiró  
 CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN LABORAL

#### CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23 J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy Bastez Algo		Algo Bastez Muy
1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje"; y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquela con una cruz.

1	<i>Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.</i>	Insatisfecho Muy Bastez Algo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Indiferente 4 <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastez Muy 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
2	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.</i>	Insatisfecho Muy Bastez Algo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Indiferente 4 <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastez Muy 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
3	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.</i>	Insatisfecho Muy Bastez Algo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Indiferente 4 <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastez Muy 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
4	<i>El salario que usted recibe.</i>	Insatisfecho Muy Bastez Algo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Indiferente 4 <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastez Muy 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
5	<i>Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</i>	Insatisfecho Muy Bastez Algo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Indiferente 4 <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastez Muy 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>



6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
8	La iluminación de su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
9	La ventilación de su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
10	La temperatura de su local de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
12	Las oportunidades de promoción que tiene.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
13	Las relaciones personales con sus superiores.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
16	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
18	El apoyo que recibe de sus superiores.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
22	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7
23	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 2 3	Indiferente 4	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 6 7

**DATOS DESCRIPTIVOS**

- A.- ¿Cuál es su ocupación? (Escribala y detalle, por favor, su rama profesional o especialidad. Escriba sólo aquella ocupación que desempeña en su actual puesto de trabajo). En caso de que sean varias, la que le ocupe más tiempo. \_\_\_\_\_
- B.- ¿Cuál es su categoría laboral? (P e aprendiz, oficial 1º, Ayudante, etc.) \_\_\_\_\_
- 83.- Sexo:  1. Varón  2. Mujer
- 84.- Edad. (Escriba su edad en años) \_\_\_\_\_
- 85.- Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted lleve a completar:
- 1) Ninguno
  - 2) Sabe leer y escribir
  - 3) Primarios (ESO, Certificado Escolaridad, Graduado)
  - 4) Formación Profesional Primer Grado
  - 5) Formación Profesional Segundo Grado
  - 6) Bachiller (ES, BUP, COU)
  - 7) Titulación Media (Esc. Técnicas, Prof. E.G.B., Graduados Sociales, A.T.S., etc.)
  - 8) Licenciados, Doctores, Masters universitarios
- 86.- Situación laboral:
- 1) Trabajo sin nómina o contrato legalizado.
  - 2) Eventual por terminación de tarea o realizando una sustitución.
  - 3) Contrato de seis meses o menos.
  - 4) Contrato hasta un año.
  - 5) Contrato hasta dos años.
  - 6) Contrato hasta tres años.
  - 7) Contrato hasta cinco años.
  - 8) Fijos.
- 87.- ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?:
- 1) Jornada partida fija.
  - 2) Jornada intensiva fija.
  - 3) Horario flexible y/o irregular.
  - 4) Jornada parcial.
  - 5) Turnos fijos.
  - 6) Turnos rotativos.
- 88.- ¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo? \_\_\_\_\_
- 89.- Indíquenos en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa.
- 1) Empleado o trabajador
  - 2) Supervisor o capataz
  - 3) Mando intermedio
  - 4) Directivo
  - 5) Alta dirección o dirección general
- 90.- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Años \_\_\_\_\_ y Meses \_\_\_\_\_ (91).

Muchas gracias por su colaboración.

**Anexo 4: Presupuesto de programa**

De propuesta en	Costos estimados
Liderazgo	\$ 300,00
Relaciones en el trabajo	\$ 1.200,00
Evaluación y retroalimentación	\$ 150,00
Claridad de rol	\$ 200,00
Ambiente físico	\$ 1.450,00
Esfuerzo físico	\$ 0,00
Sensibilización en la conducción	\$ 400,00
Jornada de trabajo	\$ 0,00
Manejo de clientes	\$ 400,00
Introducción de incentivos	\$ 360,00
<b>Total</b>	<b>\$ 4.460,00</b>

Fuente y elaboración propias

Las actividades propuestas en esfuerzo físico y en jornada de trabajo no demandan costos, sin embargo dependiendo de las decisiones que se tomen en las mesas de análisis propuestas se podrían estar requiriendo recursos adicionales para su implementación.

**Anexo 5: Cronograma propuesto****Período 2019**

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Asesoría para coaching directivo	x	x	x	x	x	x						
Reuniones de trabajo de personal con jefe	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Organización de campeonato de fútbol					x	x						
Salida de integración									x			
Taller de evaluación y retroalimentación de desempeño	x											
Implementar reuniones de retroalimentación de desempeño	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Elaboración del manual de funciones	x											
Inducción al personal nuevo (cuando ingresare)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Refuerzo de funciones y correcto manejo de documentación	x					x						
Implementación de luminaria interna en todos los furgones	x											
Dotación de camisetas de manga larga					x							
Ejercicios de calentamiento al inicio de la jornada	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Análisis del tipo de ayudas mecánicas para el manejo de la carga		x										
Capacitación en seguridad vial		x						x				
Taller en manejo a la defensiva y descanso en sitios seguros			x						x			
Mesas de análisis respecto a horarios y personal requerido			x									
Capacitación en servicio al cliente				x						x		
Taller en manejo de clientes difíciles					x						x	
Autorización mensual de compras como incentivo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente y elaboración propias