



Universidad del Azuay

Maestría en Gestión del Talento Humano

Diagnóstico, medición, análisis y elaboración de una  
Propuesta de Mejora de Clima Organizacional, basados  
en evidencia de riesgos psicosociales para la Planta  
Cañar de Lácteos San Antonio C.A.

Autora:

María Cecilia Barahona Ortiz

Directora:

Msc. Diana Vanessa Vanegas Delgado

Cuenca – Ecuador

2021

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme el privilegio de terminar mis estudios.

A mis padres y hermanos, por su amor, comprensión y cariño; por ser mi motivación siempre, por el apoyo y la tolerancia otorgados para la culminación de esta tesis.

**María Cecilia Barahona Ortiz**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi directora de tesis, por su colaboración y aporte científico empleados en el desarrollo de esta tesis.

A todo el personal que labora en la Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A., quienes me brindaron su apoyo en la ejecución de este trabajo investigativo.

**María Cecilia Barahona Ortiz**

## RESUMEN

Este estudio refleja un diagnóstico con dos variables: clima organizacional y riesgos psicosociales, en la empresa Lácteos San Antonio C.A. planta Cañar, el objetivo de esta investigación fue determinar si la variable de clima incidió o no en la de riesgos psicosociales identificados: carga laboral, intensificación de la jornada laboral, niveles de estrés, ruido, etc., y la necesidad de diseñar una propuesta enfocada en su reducción.

La metodología empleada tuvo un enfoque mixto; cualitativo y cuantitativo; usando técnica de recolección la metodología PFSICO 4.0, y la encuesta de clima laboral, la recolección de datos se aplicó a todo el personal de planta San Antonio.

Con este trabajo investigativo se logró obtener datos que evidenciaron la presencia de factores que requieren acciones correctivas y que por tanto fueron la base del levantamiento de un plan de acción de mitigación de riesgos.

**Palabras Clave:** Clima organizacional, riesgos psicosociales, desempeño, motivación, moobing, estrés.

## Abstract

This study carried out a diagnosis with two variables: organizational climate and psychosocial risks, in the company Lácteos San Antonio C.A. in Cañar. The objective of this research was to determine whether or not the climate variable had an impact on the identified psychosocial risks: workload, intensification of the working day, stress levels, noise, etc., and the need to design a proposal focused on its reduction. The methodology was a mixed approach, qualitative and quantitative. The study used the PFSICO 4.0 methodology collection technique, and the work environment survey. The data collection was applied to all San Antonio plant personnel. With this investigative work, it was possible to obtain data that evidenced the presence of factors that require corrective actions and that therefore were the basis for the development of a risk mitigation action plan.

**Key Words:** Organizational climate, psychosocial risks, performance, motivation, moobing, stress.

Translated by



María Cecilia Barahona

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
RESUMEN.....	4
ABSTRACT .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ÍNDICE.....	6
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO 1 .....	15
Planteamiento del problema .....	15
1.1 Antecedentes.....	15
Misión.....	17
Visión .....	17
Valores Nutri.....	17
Integridad .....	17
Pasión .....	18
Compromiso .....	18
1.2 Problema de la investigación .....	20
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivo general .....	21
1.3.2 Objetivos específicos .....	21
1.4 Justificación.....	22
CAPÍTULO 2 .....	24
Marco Teórico.....	24
2.1. Riesgos Psicosociales .....	28
2.2. Factores de Riesgos Psicosociales .....	30
2.2.1. Estrés .....	32
2.2.2. Eustrés .....	33
2.2.3. Distrés .....	34
2.2.4. Violencia laboral.....	35
2.2.5. Acoso laboral o mobbing.....	36
2.2.6. Acoso sexual.....	37
2.2.7. Síndrome de burnout o desgaste profesional .....	38

2.3. Metodología FPSICO 4.0 .....	40
Descripción de los factores de riesgo de la metodología FPSICO 4.0.....	40
Variables del instrumento FPSICO 4.0.....	40
2.4. Clima Organizacional.....	43
2.4.1. Clima organizacional apegado a valores .....	45
2.4.2. Dimensiones del Clima Organizacional.....	45
2.5. Desempeño laboral .....	45
2.5.1. Satisfacción hacia el trabajo.....	46
2.5.2. Autoestima.....	46
2.5.3. Trabajo en equipo .....	47
2.5.4. Motivación .....	47
Cultura organizacional .....	49
Productividad Laboral.....	50
Marco metodológico.....	52
Levantamiento de Información.....	54
Tabulación e Interpretación de la Información .....	55
Puntajes rojos: .....	56
Puntajes amarillos:.....	56
Puntajes verdes:.....	56
Informe Final. – .....	57
Población .....	58
CAPÍTULO 4 .....	59
Resultados .....	59
4.1. Clima Laboral .....	92
4.2. FPSICO 4.0.....	99
CAPÍTULO 4 .....	121
Interpretación de los hallazgos.....	121
5.1. Participación/Supervisión (PS) 57.10%.....	122
5.2. Tiempo de trabajo (TT) 39,20%.....	122
5.3. Relaciones y apoyo social (RAS) 25.10%.....	122
5.4. Autonomía (AU) AU: 12,40%.....	123
5.5. Propuesta de Plan de Mejora.....	124
5.5.2. Justificación.....	127

5.5.3. Fines del Plan de Capacitación .....	128
5.5.4. Temas propuestos para el Plan de Mejora:.....	129
CAPÍTULO 5 .....	130
Conclusiones .....	130
Recomendaciones .....	131
Referencias bibliográficas .....	133
Anexos .....	139



## Índice de Figuras

<i>Figura 1. Empresa Lácteos San Antonio C.A.</i>	17
<i>Figura 2. Organigrama Planta General</i>	19
<i>Figura 3. Organigrama Planta San Antonio</i>	20
<i>Figura 4. Resumen de riesgos psicosociales laborales</i>	30
<i>Figura 5. Principales factores de riesgos psicosociales</i>	31
<i>Figura 6. Curva de Estrés</i>	32
<i>Figura 7. Tipos de Estrés</i>	33
<i>Figura 8. Distrés Laboral</i>	34
<i>Figura 9. Modelo explicativo del distrés laboral</i>	34
<i>Figura 10. Efectos de los factores de burnout</i>	39
<i>Figura 11. Fases de evaluación de los factores psicosociales en una empresa</i>	41
<i>Figura 12. SemafORIZACIÓN de clima laboral</i>	55
<i>Figura 13. Perfil valorativo – Niveles de riesgo</i>	57
<i>Figura 14. Estructura de Clima Laboral</i>	59
<i>Figura 15. Tareas definidas</i>	60
<i>Figura 16. Tareas estructuradas</i>	60
<i>Figura 17. Decisiones</i>	61
<i>Figura 18. Conocimiento de políticas</i>	61
<i>Figura 19. Conocimiento de estructura organizativa</i>	62
<i>Figura 20. Papeleos</i>	62
<i>Figura 21. Detalles administrativos</i>	63
<i>Figura 22. Afectación productividad</i>	63
<i>Figura 23. Claridad en reporte</i>	64
<i>Figura 24. Rol gerencia</i>	64
<i>Figura 25. Medición de la Responsabilidad Clima Laboral según Litwin &amp; Stringer</i>	65
<i>Figura 26. Juicios individuales</i>	66
<i>Figura 27. Gerencia – trabajo bien ejecutado</i>	66
<i>Figura 28. Responsable por el trabajo</i>	67
<i>Figura 29. Rol gerencia</i>	67
<i>Figura 30. Percepción según filosofía</i>	68
<i>Figura 31. Percepción error</i>	68
<i>Figura 32. Percepción falta de responsabilidad, pregunta referencia (Litwin &amp; Stringer, 1968)</i>	69
<i>Figura 33. Medición de la Recompensa Clima Laboral según Litwin &amp; Stringer</i>	70
<i>Figura 34. Sistema de promoción</i>	70
<i>Figura 35. Recompensa e incentivos</i>	71
<i>Figura 36. Recompensa - Desempeño</i>	71
<i>Figura 37. Percepción crítica en la organización</i>	72
<i>Figura 38. Recompensa y reconocimiento</i>	72
<i>Figura 39. Sanción - error</i>	73
<i>Figura 40. Medición del riesgo Clima Laboral, según Litwin &amp; Stringer</i>	73
<i>Figura 41. Filosofía gerencia</i>	74
<i>Figura 42. Riesgos en momentos oportunos</i>	74
<i>Figura 43. Riesgos - competencia</i>	75
<i>Figura 44. Toma de decisiones se hace con precaución</i>	75
<i>Figura 45. Gerencia – nuevas ideas</i>	76
<i>Figura 46. Medición de las relaciones Clima Laboral según Litwin &amp; Stringer</i>	76

Figura 47. Percepción- atmosfera amistosa .....	77
Figura 48. Percepción clima de trabajo .....	77
Figura 49. Conocer a las personas.....	78
Figura 50. Percepción personas frías y reservadas .....	78
Figura 51. Percepción relación gerencia - trabajador .....	79
Figura 52. Medición de Apoyo Clima Laboral según Litwin & Stringer .....	79
Figura 53. Percepción rendimiento alto .....	80
Figura 54. Mejora continua - trabajo .....	81
Figura 55. Percepción mejora continua - rendimiento.....	81
Figura 56. Percepción productividad.....	82
Figura 57. Relaciones - Desempeño.....	82
Figura 58. Orgullo - desempeño .....	83
Figura 59. Medición de Normas Clima Laboral según Litwin & Stringer.....	83
Figura 60. Percepción subordinado - superior .....	84
Figura 61. Percepción aspiraciones .....	84
Figura 62. Percepción confianza .....	85
Figura 63. Percepción de ayuda entre compañeros .....	85
Figura 64. Filosofía- factor humano .....	86
Figura 65. Medición de conflicto Clima Laboral según Litwin & Stringer.....	86
Figura 66. Percepción buena impresión – desacuerdos .....	87
Figura 67. Percepción conflicto entre unidades y departamentos.....	87
Figura 68. Discusiones abiertas.....	88
Figura 69. Percepción – libertad de expresar lo que se piensa .....	88
Figura 70. Percepción falta de responsabilidad .....	89
Figura 71. Medición de la Identidad Clima Laboral según Litwin & Stringer .....	89
Figura 72. Percepción orgullo .....	90
Figura 73. Percepción Equipo funciona bien.....	90
Figura 74. Percepción lealtad a la empresa.....	91
Figura 75. Percepción intereses propios .....	91
Figura 76. Análisis de Clima – General .....	92
Figura 77. Análisis del bloque: Estructura .....	93
Figura 78. Análisis de Clima .....	93
Figura 79. Análisis del bloque: Responsabilidad .....	94
Figura 80. Análisis de Clima - Responsabilidad.....	94
Figura 81. Análisis del bloque: Recompensa.....	95
Figura 82. Análisis del bloque: Riesgo .....	96
Figura 83. Análisis de Clima - Riesgo.....	96
Figura 84. Análisis del bloque: Relaciones .....	97
Figura 85. Análisis del bloque: Apoyo.....	97
Figura 86. Análisis del bloque: Conflicto.....	98
Figura 87. Análisis del bloque: Normas .....	98
Figura 88. Análisis del bloque: Identidad.....	99
Figura 89. Perfil valorativo – Niveles de riesgo .....	100
Figura 90. Tasa de participación .....	100
Figura 91. Distribución por sexo – personal.....	100
Figura 92. Valoración resumen de exposición .....	101
Figura 93. Análisis de Riesgos FPSICO - Resumen Agrupado.....	101
Figura 94. Análisis de Riesgos FPSICO - Resumen Agrupado.....	102

<i>Figura 95. Valoración de Riesgos FPSICO - Resumen agrupado .....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 96. Análisis de Riesgos FPSICO - Riesgo muy elevado .....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 97. Análisis de Riesgos FPSICO - Riesgo elevado .....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 98. Análisis de Riesgos FPSICO - Riesgo moderado .....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 99. Análisis de Riesgos FPSICO - Situación adecuada .....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 100. Análisis de Riesgos – Tiempo de trabajo .....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 101. Tiempo de trabajo .....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 102. Tiempo de trabajo - personas.....</i>	<i>107</i>
<i>Figura 103. Análisis de Riesgos – Autonomía .....</i>	<i>108</i>
<i>Figura 104. Autonomía .....</i>	<i>108</i>
<i>Figura 105. Autonomía - personas .....</i>	<i>108</i>
<i>Figura 106. Análisis de Riesgos – Carga de trabajo .....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 107. Carga de trabajo .....</i>	<i>110</i>
<i>Figura 108. Carga de trabajo - personas .....</i>	<i>110</i>
<i>Figura 109. Análisis de Riesgos – Demandas Psicológicas .....</i>	<i>112</i>
<i>Figura 110. Demandas psicológicas .....</i>	<i>112</i>
<i>Figura 111. Demandas psicológicas – personas .....</i>	<i>112</i>
<i>Figura 112. Análisis de Riesgos – Variedad / contenidos .....</i>	<i>113</i>
<i>Figura 113. Variedad / contenidos .....</i>	<i>113</i>
<i>Figura 114. Variedad / contenidos - personas .....</i>	<i>114</i>
<i>Figura 115. Análisis de Riesgos – Participación / supervisión .....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 116. Participación / supervisión .....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 117. Participación / supervisión – personas.....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 118. Análisis de Riesgos – Interés por el trabajador / compensación .....</i>	<i>116</i>
<i>Figura 119. Interés por el trabajador / compensación .....</i>	<i>116</i>
<i>Figura 120. Interés por el trabajador / compensación - personas.....</i>	<i>117</i>
<i>Figura 121. Análisis de Riesgos – Desempeño rol .....</i>	<i>117</i>
<i>Figura 122. Desempeño de Rol.....</i>	<i>118</i>
<i>Figura 123. Desempeño de rol - personas .....</i>	<i>118</i>
<i>Figura 124. Análisis de Riesgos – Relaciones y apoyo social .....</i>	<i>119</i>
<i>Figura 125. Relaciones y apoyo social .....</i>	<i>119</i>
<i>Figura 126. Relaciones y apoyo social - personas .....</i>	<i>119</i>
<i>Figura 127. Hallazgos de riesgos que afectan a Planta San Antonio.....</i>	<i>121</i>
<i>Figura 128. Interpretación de los hallazgos de clima laboral que afectan a la Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A.....</i>	<i>123</i>

**María Cecilia Barahona Ortiz**

**Trabajo de Graduación:** *Diagnóstico, medición, análisis y elaboración de una Propuesta de Mejora de Clima Organizacional, basados en evidencia de riesgos psicosociales para la Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A.*

**Marzo, 2021**

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones, sin importar su naturaleza sean estas de servicios o productivas, ponen mucho más énfasis en convertirse en empresas competitivas, debido a un gran desafío en este mundo cambiante. Si bien, las organizaciones juegan un papel muy importante en la globalización, no deben ser consideradas solo por su enfoque productivo, es decir, la mejora de sus procesos, productos o servicios innovadores y la optimización de los costes en la gestión administrativa financiera, entre otros; sino también, por la importancia de comprender y generar cambios desde el componente humano.

El clima organizacional no es más que la percepción que tienen las personas de la apreciación de sus colaboradores, compañeros de trabajo, jefes o directivos que forman parte de la organización y que, de cierta manera, influye directa o indirectamente en el desarrollo y desempeño de la organización. Decir o hablar de clima es hacer referencia a las diversas características que tiene la empresa en relación a su ambiente laboral.

Es necesario considerar los diversos elementos que se conjugan en la organización y, sobre todo, las inclinaciones motivacionales que de ellas se derivan y que se convierte, de cierta manera, en un conducto que origina resultados dentro de la empresa, como el hecho de la satisfacción laboral, rotación del personal e, incluso, aspectos de productividad. Adicionalmente, podemos hacer referencia a cómo afecta la infraestructura, el nivel de responsabilidad que tiene el personal frente a las tareas a ellos asignados, el nivel de recompensa que va alineado con el aspecto salarial, los riesgos que se pueden tomar en las decisiones al momento de generar una actividad relacionada

a su área de trabajo, el nivel de relaciones, el apoyo con el que cuentan, el cumplimiento de normas, los conflictos internos y si se encuentran o no identificados con la organización.

Hay organizaciones que tomando en cuenta estos aspectos, iniciaron su desarrollo y estudio desde distintas variables internas relacionadas con el factor humano, razón por lo que se han observado mejoras sustanciales en las condiciones laborales de los trabajadores en varios ámbitos. Bajo esta iniciativa, buscan siempre generar un ambiente de trabajo óptimo, con el único afán de mejorar y consolidar equipos de trabajo de alto desempeño, comprometidos, motivados, generadores de cambios y de ideas. Tomando como fundamento esta premisa, se puede indicar que un ambiente laboral sano es fundamental para potenciar al personal de manera positiva.

En la actualidad, el clima organizacional se considera un reflejo de la vida interna de una institución, que cambia en función de las situaciones organizacionales y de la percepción de sus empleados. En este sentido, Dessler (1991) destaca los resultados del estudio realizado por George y Bishop que sostienen: “la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización” (citado en Quintero, Africano, & Faría, 2008, p. 35).

El clima organizacional es fundamental dentro de una organización; está constituido por directrices que cada trabajador tiene de sí mismo y de la organización, por ello, para Iglesias y Sánchez (2015), el comportamiento de un trabajador está supeditado a las percepciones que tenga de los factores organizacionales existentes.

La definición de clima organizacional tiene varias interpretaciones, que son percibidas indirectamente o directamente por los trabajadores de la organización, ya que cada colaborador concibe de distinta manera el medio en el que se desenvuelve. De esta manera, se podría indicar que el clima es la expresión individual de la percepción de los directivos y trabajadores de la organización donde se desempeñan; su ambiente psicológico que está determinado por el nivel de motivación y la ejecución de sus actividades o labores (Serrano & Portalanza, 2014).

En este contexto, se puede determinar que los factores psicosociales hacen referencia a las condiciones en relación con su ambiente laboral a las cuales se encuentran expuestas las personas y, además, que pueden afectar potencialmente su bienestar, salud física, psíquica y social, aquejando negativamente su salud, por la insatisfacción laboral a la que se encuentran expuestos diariamente (Espinoza *et al.*, 2020).

En relación con estos antecedentes se determina que la investigación está conformada por cinco capítulos, los cuales, hacen referencia a los riesgos psicosociales. En tal sentido, en el Capítulo I se expone la problemática presente en la empresa Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A; aquí, se establece la pregunta de investigación, los objetivos y la justificación. El capítulo II, en cambio, corresponde al Marco Teórico, en el cual, se detalla la revisión bibliográfica relacionada con el clima organizacional basados en los riesgos psicosociales.

En el Capítulo III se presenta la metodología implementada en esta investigación, la cual, fue de tipo descriptivo con un diseño no experimental, con enfoque cualitativo y cuantitativo transversal, orientado hacia la comprensión del problema objeto de esta investigación, lo que permitió realizar un análisis, revisión de documentos y registro de las características del ambiente de trabajo, empleando como instrumento, la metodología FPSICO 4.0.

En el Capítulo IV, se expone la interpretación de los resultado, basada en el clima organizacional de Litwin & Stringer (1968) y FPSICO 4.0. Esta herramienta se aplicó a los empleados a la empresa Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A, en relación con riesgos psicosociales que se presentan en dicha empresa. Por último, en el Capítulo V se presenta la discusión de los resultados; luego, las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir de los resultados presentados en este trabajo.

## CAPÍTULO 1

### Planteamiento del problema

#### 1.1 Antecedentes

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), más de 2,78 millones de personas mueren anualmente a causa de enfermedades o accidentes laborales. También, 374 millones de personas anualmente sufren lesiones relacionadas al trabajo, por lo que tienen cuatro días de absentismo laboral. Todo esto tiene un impacto enorme en la actividad cotidiana y en la carga económica. Las malas prácticas en la salud y en la seguridad, inciden en un 3,94% del PIB global anual.

Hoy en día, abordar el tema de la exposición a riesgos psicosociales es uno de los mayores desafíos para seguridad y salud ocupacional, debido a que el trabajo está en constante cambio y evolución. El entorno del trabajo influye en la salud; sin embargo, esto puede suceder debido a problemáticas tales como: sobrecarga de trabajo, falta de control, conflicto de autoridad, salario desigual, falta de seguridad en el trabajo, trabajo por turnos, peligro físico, jornada laboral, cultura de la empresa, etc. (Camacho y Mayorga, 2017).

Para evaluar los riesgos psicosociales en el ambiente laboral, en Ecuador está vigente la *Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial*, propuesta por el Ministerio del Trabajo (2017); esta entidad expidió la *Normativa erradicación de la discriminación en el ámbito laboral*, en la cual, en su Art. 9 señala como obligatorio implementar un *Programa de prevención de riesgos psicosociales*, cuando las instituciones privadas, las empresas o las instituciones públicas tengan más de diez empleados. A partir del año 2019, el Ministerio de Trabajo implementó el desarrollo de todo este programa, a partir de un trabajador. En relación a esta normativa, el Ministerio del Trabajo (2017) conjuntamente con universidades, empresas e instituciones públicas y privadas, elaboraron un documento en donde se detallaron las actividades enfocadas en prevenir el riesgo psicosocial (Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0082, 2017).

Lácteos San Antonio C.A., planta Cañar, es una empresa que se encuentra al servicio de los ecuatorianos hace más de 40 años, entregando productos lácteos. Nació como un emprendimiento de un grupo de amigos, ante la necesidad de vender la leche a un precio justo. Sus dos plantas de producción son testimonio del desarrollo a lo largo de estos años de constante trabajo de sus directivos y empleados, quienes, desde Cuenca y el cantón Cañar, elaboran productos lácteos y néctares de fruta, bajo la marca *Nutri Leche*, *Nutri Néctar* y *Nutri*, de gran reconocimiento en el mercado ecuatoriano.

Un momento destacado para la empresa fue la certificación de sus procesos de producción, bajo el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos ISO 22000:2005, en noviembre de 2008, constituyéndose en la primera empresa láctea del país en poseer dicha certificación, como aval de su capacidad para prevenir, reducir o eliminar los peligros que pueden afectar la inocuidad de los alimentos (Nutri, 2021).

Basándose en esto, el compromiso empresarial para con sus clientes fue el único motivo para la implantación de este estándar internacional, que eleva la calidad del producto y le otorga un valor diferencial que el cliente lo reconoce y lo valora.

Actualmente, la visión y estrategia de la empresa, apunta a atender nuevos segmentos de mercado, por lo cual, se han hecho importantes inversiones en infraestructura, tecnología, investigación y desarrollo para la producción de leche en polvo, yogurt funcional, leches fermentadas y, en general, nuevos productos que buscan mejorar el bienestar del consumidor. Sin duda, estos productos serán beneficiados con la confianza del consumidor, gracias a la buena experiencia en el uso de los productos existentes (Nutri, 2021).



Figura 1. Empresa Lácteos San Antonio C.A.



Fuente: La investigadora (2021).

## Misión

“Somos una empresa comprometida en satisfacer las necesidades de nutrición, mediante la entrega de productos inocuos a la sociedad, elaborados con la más alta calidad, y desarrollados por personal altamente calificado, fortaleciendo el crecimiento y desarrollo de nuestra comunidad” (Nutri, 2021).

## Visión

“Ser un referente en el mercado nacional con proyección al mercado externo, mediante la elaboración de productos alimenticios de alto valor nutricional” (Nutri, 2021).

## Valores Nutri

La alta dirección de la empresa ha transmitido las creencias y conceptos básicos de la organización como la médula de su cultura dictado en los siguientes valores (Nutri, 2021):

### Integridad

Siendo coherentes entre lo que deben hacer y lo que en realidad hacen en el ejercicio de las actividades, siendo este valor la base que los hace creíbles (Nutri, 2021).

## Pasión

Realizan nuestro trabajo con amor, entusiasmo y dedicación, buscando la excelencia en cada acción que efectúan, aprovechamos las nuevas experiencias y conocimientos para realizarlo de manera óptima (Nutri, 2021).

## Compromiso

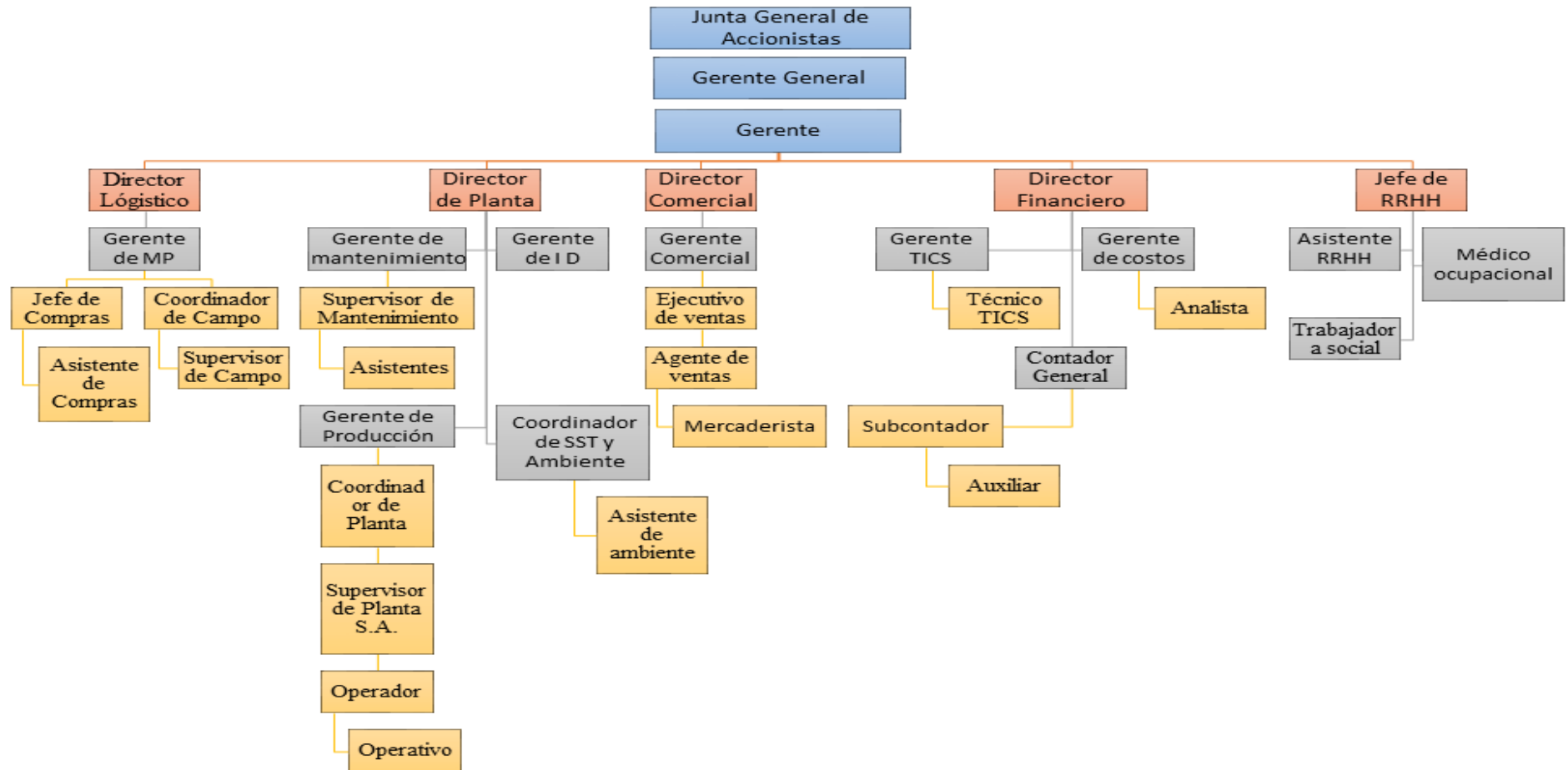
Comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la empresa y su gente, contribuyendo al bienestar de los clientes (Nutri, 2021).

Tabla 1. Nómina Personal San Antonio Planta Cañar

N°	Departamento/ Área a la que pertenece	Puesto de Trabajo	M	F	Tipo de sangre	Tipo de Discapacidad	Edad	Grupo étnico	Formación Técnica Profesional
1	Administrativo	Coordinador de Planta	X		ORH+		40	MESTIZO	Ingeniero en Zootecnia
2		Planta Supervisor de Producción		X	ARH+		36	MESTIZO	Ingeniera en Alimentos
3	Logística	Bodeguero	X		ORH+		29	MESTIZO	Ingeniero en Sistemas
4	Compra	de MP Chofer MP	X		ORH+		39	MESTIZO	
5	Administrativo	Asistente Administrativo	X		ORH+		40	MESTIZO	Licenciado en Comunicación
6		Planta Operativo de Producción	X		ORH+		31	MESTIZO	
7	Mantenimiento	Operario de Mantenimiento	X		ORH+		39	MESTIZO	
8		Planta Operativo de Producción	X		ORH+		38	INDIGENA	
9	Laboratorio	Analista de Laboratorio		X	ORH+		48	MESTIZO	Ingeniera en Alimentos
10		Planta Operativo de Producción	X		ORH+		35	MESTIZO	
11	Hacienda	Operativo Hacienda	X		ORH+		68	MESTIZO	
12	Hacienda	Supervisor Hacienda	X		ARH+		41	MESTIZO	Médico Veterinario
13	Laboratorio	Analista de Laboratorio	X		ARH+		29	MESTIZO	Bioquímico Farmaceutico
14	Mantenimiento	Electromecánico - Mantenimiento	X		ORH+		34	MESTIZO	
15		Planta Operador de Pasteurización	X		ORH+		45	MESTIZO	
16		Planta Operativo de Producción	X		ORH+		64	MESTIZO	
17		Planta Operativo de Producción	X		ORH+		34	MESTIZO	
18		Planta Operativo de Producción	X		ORH+		29	INDIGENA	
19	Hacienda	Operativo Hacienda		X	ORH+		55	INDIGENA	
20		Planta Operativo de Producción	X		ORH+		36	MESTIZO	
21		Planta Operador de Pasteurización	X		ORH+		38	MESTIZO	
22	Hacienda	Operativo Hacienda	X		ORH+		60	INDIGENA	
23	Hacienda	Operativo Hacienda	X		ORH+		44	INDIGENA	
24	Mantenimiento	Ayudante de mantenimiento	X		ORH+		37	MESTIZO	
25		Planta Operativo de Producción	X		ORH+		49	MESTIZO	
26		Planta Operativo de Producción	X		BRH+	FISICA	46	MESTIZO	
27	Administrativo	Supervisor Camiones	X		ORH+		36	MESTIZO	Ingeniero Mecánico
28		Planta Supervisor de Campo	X		ORH+		35	MESTIZO	Médico Veterinario

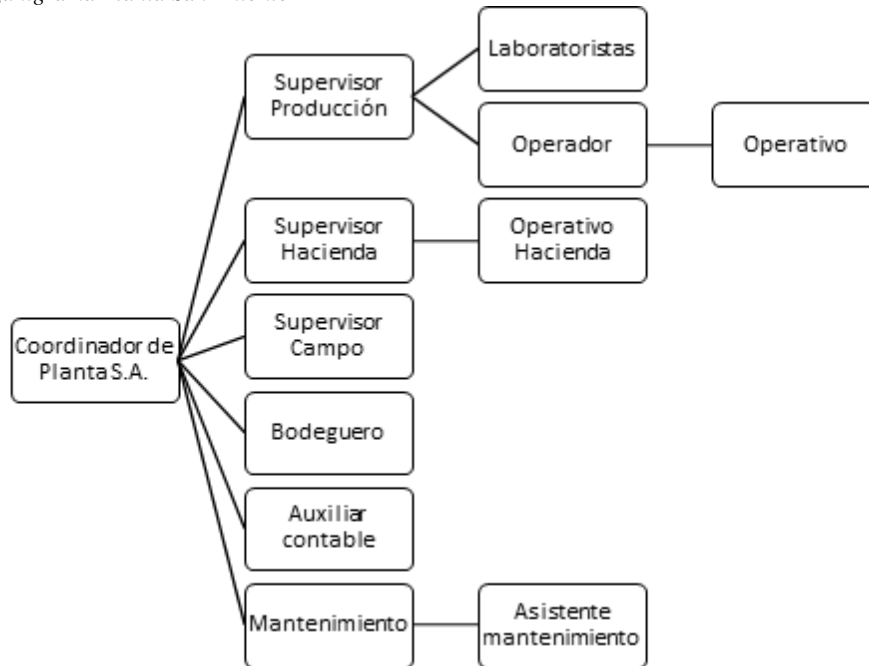
Fuente: Lácteos San Antonio C.A. (2021).

Figura 2. Organigrama Planta General



Fuente: Lácteos San Antonio C.A. (2021).

Figura 3. Organigrama Planta San Antonio



Fuente: Lácteos San Antonio C.A. (2021).

## 1.2 Problema de la investigación

Los diferentes cambios que sufren las organizaciones y el entorno en el que se desenvuelven en la actualidad, sumado a las múltiples exposiciones que el ser humano tiene en su ambiente de trabajo, han hecho que los riesgos psicosociales sean, cada vez, más frecuentes e intensos; por lo tanto, es conveniente, urgente y necesario su evaluación e identificación, sobre todo, el control, con la finalidad de evitar esos riesgos asociados a la salud y la seguridad en el trabajo; así como impulsar un ambiente laboral sano. Por lo tanto, se ve necesario que los empleados tengan acceso a los ambientes laborales apropiados, a fin de que el rendimiento productivo se incremente, por ende, también mejorará su convivencia. Este resultado se verá reflejado en el desempeño de sus actividades diarias.

El clima organizacional es uno de los elementos que, en ocasiones, las organizaciones le dan poca importancia y no lo consideran debido a diferentes motivos, ya sea porque se prioriza el avanzar en desafíos diarios y cumplir con los objetivos de producción o por factores como la falta de liderazgo o deficiencia en la estructura administrativa. Sin embargo, como parte de las acciones

de mejora, es necesario tener en cuenta que el talento humano es uno de los factores primarios en la organización, sobre todo, considerando que el clima laboral y organizacional afecta al rendimiento del colaborador, del equipo y, por ende, a su salud emocional y psicológica.

Cuando se habla del beneficio, se hace referencia a la productividad del personal, a la mejor utilización de sus competencias, es decir, a sus habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes y/o potencialidades, factores que se ven afectados cuando los trabajadores no tienen ni conviven en un clima o un ambiente de trabajo favorable. De allí la importancia de tener en cuenta el nivel y la calidad de clima organizacional que les estamos entregando a los colaboradores, así como la influencia que tiene los factores de riesgo psicosocial en la salud, convirtiéndose así, todos estos elementos, en factores claves de la investigación.

Desde el punto de vista de Dávila y Jiménez (2014), la percepción de los trabajadores de un entorno psicosocial deteriorado ocasiona altos niveles de ausentismo en el lugar de trabajo, así como también su rendimiento se ve afectado, por tanto, es necesario hacer hincapié en la construcción de un ambiente laboral saludable. Basado en lo expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Cuál es el riesgo psicosocial más común en un espacio laboral?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

- Desarrollar una propuesta de mejora del clima organizacional, que permita reducir la presencia de riesgos psicosociales en la Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar los principales riesgos psicosociales en la Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A., mediante el sistema FPSICO 4.0.

- Analizar el estado de satisfacción laboral inicial de los colaboradores de la Planta Cañar Lácteos San Antonio C.A., a fin de detectar puntos críticos, que impidan obtener los resultados esperados.
- Diseñar el *Plan de Oportunidades de Mejora al clima organizacional*, aplicando acciones, acorde con los resultados obtenidos o consolidando las existentes.

## 1.4 Justificación

La Empresa Lácteos San Antonio C.A. enfatiza, dentro de sus prioridades, guardar los mayores estándares de calidad en los productos que ofrece, lo que conlleva que sus empleados se encuentren frecuentemente bajo mucha presión, desencadenando en problemáticas en torno al factor psicosocial, sobre todo, incremento en los niveles de estrés. Además, hay otros factores como la apatía, sumado a eventuales jornadas de trabajo extensas, donde se debe cumplir la cuota de producción. Esto está estrechamente ligado a los horarios de trabajo, las necesidades de los trabajadores y la salud mental, que debe ser analizada y estudiada con detenimiento, con el fin de crear una mejor atmosfera de trabajo.

En cuanto a cómo se analizarán estos procesos que se dan en el ambiente laboral, se debe recurrir a un estudio e investigación que muestre los factores asociados al ambiente laboral, su problemática y cómo solucionar dichos problemas, mediante modelos de gestión efectivos y dinámicos, que permitan generar soluciones claras y concisas, en torno a las jornadas laborales; para esto, se deberá conocer los problemas de salud y porqué la falta de motivación influye en el desempeño de los trabajadores, entre otros factores que se plantean en la investigación.

La investigación es factible y viable, debido a que se acopla a factores que se buscan cuantificar y cualificar en la empresa, con el fin de obtener un estudio integral de las condiciones psicosociales en las que labora el personal de planta Cañar. La población, objeto de estudio, que es el personal de la Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A., será analizado a través de un instrumento validado para el análisis de clima organizacional, aplicando el cuestionario de Litwin & Stringer, R.A. (1968), que permite conocer el clima laboral, mediante la percepción

de los colaboradores frente a las nueve dimensiones que se analizan en la metodología planteada: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, apoyo, normas, conflicto e identidad. (Litwin & Stringer, 1968).

Con estos antecedentes, es necesario realizar la evaluación de clima laboral y de los factores psicosociales a los cuales se encuentran expuestos los empleados de la Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A., por medio de la implementación del método de evaluación FPSICO 4.0, con la finalidad de optimizar la situación personal, laboral y social de los integrantes de esta Planta industrial láctea.

## CAPÍTULO 2

### Marco Teórico

En la actualidad, debido a procesos como la industrialización, los nuevos paradigmas contemporáneos en el área laboral han ido evolucionando y las enfermedades que se producen son diversas, lo que da paso a un problema de salud pública a nivel mundial. Estas enfermedades, nacen a consecuencia de los cambios organizacionales que obedecen a las dinámicas actuales, en las que las jornadas de trabajo dan lugar, por ejemplo, a situaciones de estrés en los trabajadores; es así que se hace necesaria una intervención en los factores que afectan a estos grupos de personas.

Los datos que se muestran en torno a las afecciones de salud por temas laborales son altos; según la OIT (2005), cada año pierden la vida alrededor dos millones de personas, debido a enfermedades y accidentes que se producen en el trabajo; además, hay 268 millones de accidentes mortales. Ciertamente, son datos preocupantes, lo que hace pensar que se deben tomar correctivos en torno a las condiciones laborales y de trabajo, recurriendo a estudios que se enfoquen en la diversidad y en otros factores que contribuyan a mejoras en las condiciones laborales, basados en lo psicológico y lo psíquico.

De acuerdo con Brunnet (2004), el concepto de *clima organizacional* se introdujo por primera vez en la psicología industrial. Además, se encuentra en investigaciones realizadas por Stringer (1968), Likert (1961) y Weick (1970). Aunque no es un concepto reciente, ha tenido múltiples investigaciones con el fin de crear nuevos conocimientos y la búsqueda de conceptos y definiciones acotadas al clima organizacional (Sotero *et al.*, 2012), lo que da entender que existen investigaciones que todavía intentan situar el uso de este concepto, sobre todo, en el ambiente laboral.

El término marca un concepto metafórico que para Schneider (1975) se deslinda de la meteorología, del cual, analógicamente toma varios rasgos y que denomina el clima de un lugar y región, traduciéndolo como un conjunto de prácticas particulares y procedimientos organizacionales. En tanto que Koys y Decottis (1991), señalan que estudiar el clima de una



organización es una tarea difícil, debido a que tiene diversos niveles de estudio. Aunque este concepto está evolucionado y crea un constructo, se asientan las ideas sobre dicho proceso, marcando sinergias interpretativas que llevan a ver la verdadera incidencia del clima laboral en los espacios de trabajo (Jaime & Araujo, 2007).

Así mismo, pueden existir múltiples climas dentro de una organización, ya que varían en las percepciones de los miembros del grupo. Esto debido a que hay diferentes lugares de trabajo o las diferentes unidades, marcando así diversos climas organizacionales, que se acoplan a otros tipos de trabajadores. Tenemos, por ejemplo, el área administrativa y otros del área de producción, lo que señala diferentes entornos, por lo tanto, se deben estudiar, también, como categorías distintas (Chiang, Heredia, & Santamaría, 2017).

En cuanto a su definición, Chiavenato (2000) asegura que el clima organizacional puede ser percibidas por los miembros como cualidades o propiedades y que, además, influyen directamente en el comportamiento. El concepto nos ayuda a entender las partes que intervienen en la integración de una organización, lo que permite crear un marco conceptual, en el que establezca las partes que constituyen una organización. En el mismo sentido, para Goncalves (2000) el clima organizacional responde a las estructuras organizacionales basadas en “tamaño de la organización, estilo de liderazgo, modos de comunicación” (García, 2009).

Un ambiente positivo en el lugar de trabajo crea una atmosfera de entusiasmo y motivación para los empleados, quienes pueden mejorar el rendimiento de una organización. ¿Qué buscamos en un buen trabajo? Además de una justa remuneración económica, otro factor determinante es el clima laboral. Para asegurar la sostenibilidad de una compañía, cada empleador debe garantizar un ambiente laboral positivo para sus colaboradores, así se logra influenciar positivamente en el estado de ánimo del equipo y, por ende, el rendimiento y productividad de la empresa.

Es decir, el ambiente de trabajo no solo es el espacio físico donde los empleados se desenvuelven profesionalmente y por lo cual reciben una recompensa monetaria. Por lo general, involucra otros factores relacionados con el lugar de empleo como la calidad del aire, el nivel de ruido o los beneficios adicionales que pueda generar su labor (ESAN, 2018).

Por lo tanto, lograr la satisfacción de los trabajadores a largo plazo depende, no solo de un liderazgo efectivo, sino del uso de estrategias específicas que apunten hacia un entorno productivo y diverso. Así, se podrá sembrar las raíces de un negocio exitoso basado en la creatividad y la innovación (ESAN, 2018).

El concepto de clima organizacional es, sin lugar a duda, un tema que ha despertado mucho interés, teórico y práctico, ya que interviene en el comportamiento de las personas, que actúan en torno a las condiciones que se generan. Las reacciones y el comportamiento obedecen al factor humano en la organización. Desde este enfoque, es importante medir el clima organizacional, con el fin de marcar por qué influyen en el comportamiento de los miembros de la organización.

Por ende, es necesario, también, establecer una apreciación genérica sobre el clima laboral, creando así evaluaciones sumarias, en investigaciones que estarían focalizadas de forma grupal. Es preciso establecer que se necesita conceptualizar la percepción y la descripción de los problemas; en tanto, que las percepciones son sensaciones o realizaciones que experimenta un individuo (Chiang *et al.*, 2009), lo que da paso a crear un marco conceptual amplio, donde se estudien las diferencias, pero que, a la vez, se mantenga un estudio grupal, donde se pueda cualificar la incidencia del clima laboral en la institución.

En cuanto a los aspectos que contribuyen con el clima laboral, existen factores como la motivación y la satisfacción que permiten crear condiciones, en donde los trabajadores se vean más motivados; en consecuencia, sean más productivos y sus aportes generen en la empresa, mayores ganancias (Saldívar & Toscano, 2020).

Es síntesis, se necesita trabajar en el tema psicosocial y laboral; para esto, se debería investigar cuándo los trabajadores se sienten más en confianza dentro de una organización laboral. Al respecto, un enfoque interesante nos ofrece López, *et al.* (2018), quienes realizaron un estudio sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores, en donde se confirmó la satisfacción del empleado al percibir un alto nivel de participación dentro de la organización; es decir, los trabajadores al verse involucrados, tienen un mayor nivel de participación en la empresa, lo que influye mucho desde el punto de vista psicosocial.

La coyuntura laboral es muy estudiada; sus factores y desencadenantes obedecen a dinámicas propias, según Granados (2011):

La vida laboral del empleado se ve afectada, no sólo por factores intrínsecos que se presentan en el entorno del trabajo, también por todo lo acontece fuera de, lo extra laboral, factores que se integran en la cotidianidad del empleado como la familia, amigos, red de contactos, ocio y el tiempo libre. Esta interdependencia da lugar a la relación estrecha entre la vida laboral y personal (o extra laboral) (citado en Saldívar & Toscano, 2020, p,4).

Como se puede observar, los factores en el trabajo, son representaciones de la sociedad que influyen directa o indirectamente en el trabajador, el cual, busca siempre confort en su labor diaria.

Otro de los factores que cobra importancia es la flexibilidad laboral, en donde la presencia no es lo mismo que el rendimiento. Para Cervantes (2005), “la valoración de un empleado se mide a través de su rendimiento y del valor que este mismo aporte al negocio, no en las horas de presencia en la oficina” (p.56), concepto que habla mucho de las relaciones psicosociales que los trabajadores deben tener fuera de la oficina, creando así sinergias en su forma de vida, que le ayuden a luchar contra el estrés en el trabajo.

Una vez esbozado un planteamiento claro sobre los factores que aportan en el trabajo, es necesario establecer las definiciones y conceptos que se ligen al estudio que se está realizando. En este caso, la fundamentación teórica permitirá, el desarrollo de estudios que abarquen el campo de lo ocupacional; por eso, a continuación, se exponen conceptos y definiciones ligados al Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Productividad laboral, Alta dirección y liderazgo.

El trabajo humano se basa en una dicotomía, la cual, establece que el trabajo puede llevar a las personas a la excelencia o hacerles daño en su salud, tanto de forma psicológica como física. El trabajo, a lo largo de la historia, presenta una carencia en cualquier protección, aunque todo esto ha ido evolucionando hasta convertirse en un paradigma ligado a las nuevas formas de trabajo.

La definición conceptual de lo que se conoce como 'factor psicosocial', aparece alrededor del último cuarto de siglo pasado. Una de las primeras referencias sobre los factores psicosociales, aparece en 1984, en el estudio: *Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Desde sus inicios, este concepto insiste en el análisis de su realidad, la dificultad de su formulación objetiva y en su complejidad.

Según la OIT (1986), se vuelve muy difícil entender cuáles son los factores psicosociales, ya que presentan experiencias, vivencias y percepciones desde cada uno de los trabajadores; además, abarcan muchos aspectos, lo que evidencia la complejidad del término y abarca una gran cantidad de actores, tales como: la falta de control, sobrecarga en el trabajo, desigualdad en el salario, conflicto de autoridad, falta de seguridad en el trabajo, entre otros.

Entre los *riesgos* psicosociales y los *factores* psicosociales, existen diferencias importantes, pues, los riesgos psicosociales afectan los derechos del trabajador. Estos últimos, han sido recogidas por las constituciones de un país y crean un marco legal, tanto a nivel nacional como internacional; sin embargo, es tanto el nivel de especificidad que se ha recurrido a elaborar legislaciones específicas referidas, estrictamente, a los riesgos psicosociales (Moreno B. , 2011).

En tal sentido, los riesgos psicosociales tienen consecuencias que van desde los aspectos físicos y psicológicos, hasta los mentales, pudiendo desencadenar en problemas mentales graves. Un ejemplo es el estrés postraumático, que no se presenta en los factores psicosociales de riesgo, pero, no es extraño en los riesgos psicosociales.

## **2.1. Riesgos Psicosociales**

Los riesgos psicosociales son aquellas condiciones laborales en las que se desarrolla la actividad del empleado y que pueden repercutir en su salud psíquica o física, así como en la calidad y resultado del propio trabajo. A decir de Moreno B. (2011), los trabajadores pueden presentar daños graves en su salud física, mental o emocional, a causa de los *riesgos* psicosociales laborales; mientras que, los *factores* psicosociales pueden ser ocasionales, aunque también causan daños de todo tipo, aunque sus consecuencias no sean tan graves como los *riesgos*.

Todos los aspectos que puedan afectar a la seguridad y salud de los trabajadores y, en consecuencia, a su actividad, productividad, deben ser el foco al cual dirigir los esfuerzos de la organización. En este sentido, la psicología en el trabajo cobra una especial importancia a la hora de buscar medidas que promuevan garantizar la satisfacción laboral de los empleados.

La psicología del trabajo se centra en atender, eliminar y reducir, todos aquellos riesgos psicosociales que atentan directamente contra la salud y el bienestar de los trabajadores y consecuentemente, disminuyen su competitividad.

Al igual que ocurre en el ámbito de la percepción del riesgo, donde cada persona en atención a su carácter, vivencias y personalidad, puede concebir la existencia o no de riesgo de manera distinta ante un mismo riesgo psicosocial, es posible que se desarrollen comportamientos dispares. Es decir, no todos los trabajadores van a reaccionar del mismo modo, ya que son cuestiones relacionadas directamente con la personalidad, expectativas, vulnerabilidad y, en definitiva, situaciones conexas al mundo interno de cada individuo (Jiménez, 2019).

Según Moreno, B. (2011), los factores psicosociales de riesgo son reales y amenazan la salud de los trabajadores; tienen características propias que hacen más difícil su manejo, evaluación y control. Entre las más importantes están:

- 1) Se desarrollan en el tiempo y espacio, 2) Difíciles objetivar, 3) Impacta a otros riesgos, 4) Poca cobertura legal, 5) Reglado por otros factores, 6) Difíciles de modificar. Todas estas características dificultan su prevención, evaluación y control (Moreno, B., 2011, p. 8).

La preocupación por las enfermedades laborales tiene su origen en la década de 1970. Al respecto Moreno, B. (2011) indica que la OIT empieza a estudiar a los riesgos psicosociales que afectan al trabajador, en los años 80. En este espacio, se mostró que los factores psicosociales son complejos, ya que depende de la perspectiva, experiencia e interpretación de cada uno de los trabajadores. También, se deben considerar otras características como el medioambiente, la satisfacción, las necesidades del trabajador, sus actividades cotidianas, entre otras.

Los riesgos psicosociales para la OMS y la OIT, se consideran como situaciones laborales que pueden llegar a ocasionar daño a la salud, sea esta física, mental e incluso social de los

trabajadores, la cual, es producida por acciones como son: exigencias laborales, ritmos de trabajo muy pesados, trato injusto por parte del empleador, bajo apoyo social, entre otros.

Basado en lo anteriormente descrito, se determina que los riesgos psicosociales pueden alterar o favorecer el crecimiento del individuo, debido a que las acciones que ejecuta le permiten mejorar la calidad de vida, sea esta laboral o social de los trabajadores; mientras que, los de alto riesgo perjudican la salud y el bienestar; y, son donde se encuentran la gran cantidad de trabajo que desarrollan dentro de una empresa, la repetitividad de sus labores, ritmo de trabajo muy acelerado y falta de autonomía (Muñoz, Orellano, & Hernández, 2018).

De acuerdo con investigaciones efectuadas por Raffo, Ráez, y Cachay (2013), describen que los riesgos psicosociales pueden ser originados por diferentes aspectos relacionados con el ambiente y respectiva organización con la que cuenten dentro de sus trabajos, los cuales, inciden directamente con la salud de los empleados por medio de mecanismos psicológicos y fisiológicos, dando como resultado, mal desempeño de sus funciones, con la respectiva presencia de estrés laboral.

Figura 4. Resumen de riesgos psicosociales laborales

Distres	Burnout	Mobbing	Violencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reacción ante una situación psicosocial inadecuada.</li> <li>•La exposición prolongada puede reducir la eficacia en el trabajo y ocasionar problemas de salud. Enfermedades cardiovasculares, desordenes metabólicos, depresión, ansiedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Es el resultado de un proceso de estres crónico - estado de agotamiento emocional y consiguiente perdida de motivación laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Acoso laboral exposición reiterada y prolongada a conductas de violencia psicológica. Trato desvalorizante en un medio hostil o humillante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Exposición a conductas de violencia físico, verbal o psicológico.</li> </ul>

Fuente: La investigadora (2021).

## 2.2. Factores de Riesgos Psicosociales

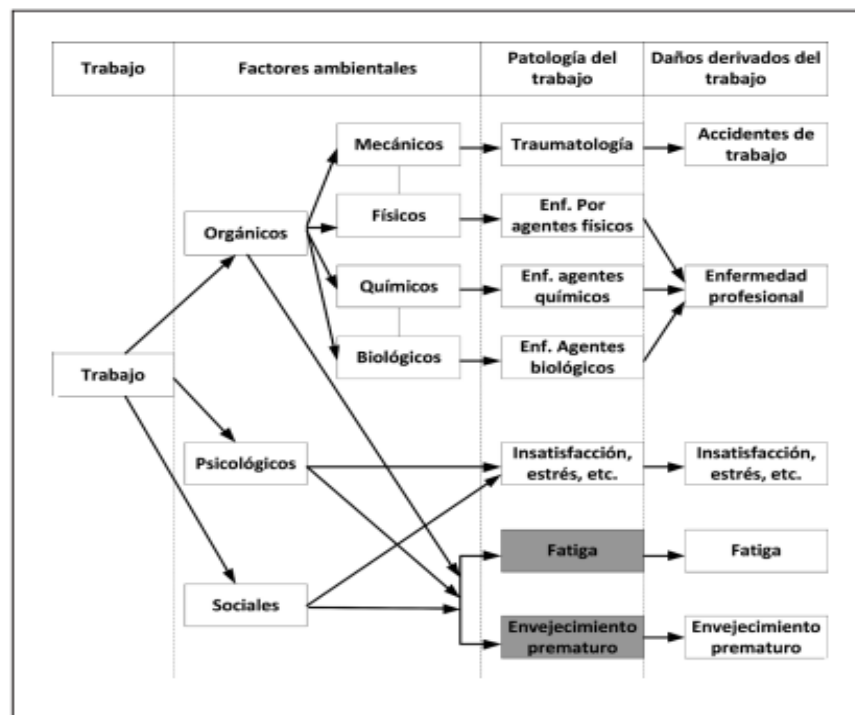
En relación con los factores de riesgos psicosociales, se puede determinar que consisten en la interacción entre su ambiente laboral y las diferentes condiciones que dispone la empresa para

la realización del trabajo, que se ven influenciados por las diferentes capacidades que cuenta el empleado en cuanto a sus necesidades, su situación familiar y el medio en el que se desenvuelve en la sociedad, las cuales, pueden influir directamente en su salud física y emocional (Moreno *et al.*, 2018).

Los factores de riesgo psicosociales laborales que afectan mayormente a los empleados son las exigencias laborales excesivas, un trato injusto o no justificado por parte de sus compañeros, exigencias contradictorias en relación con un trabajo solicitado, los cuales, son capaces de ocasionar consecuencias en la salud de los trabajadores como son el estrés, la fatiga y la ausencia laboral (Güilgüiruca, *et al.*, 2015).

En cuanto al informe emitido por Raffo, Ráez, & Cachay (2013), detallan que los principales problemas psicosociales que se presentan en los trabajos son: estrés, insatisfacción laboral y fatiga, afectando la seguridad laboral y la salud de los empleados, que incluso llegan a convertirse en casos de violencia (Figura 5).

Figura 5. Principales factores de riesgos psicosociales



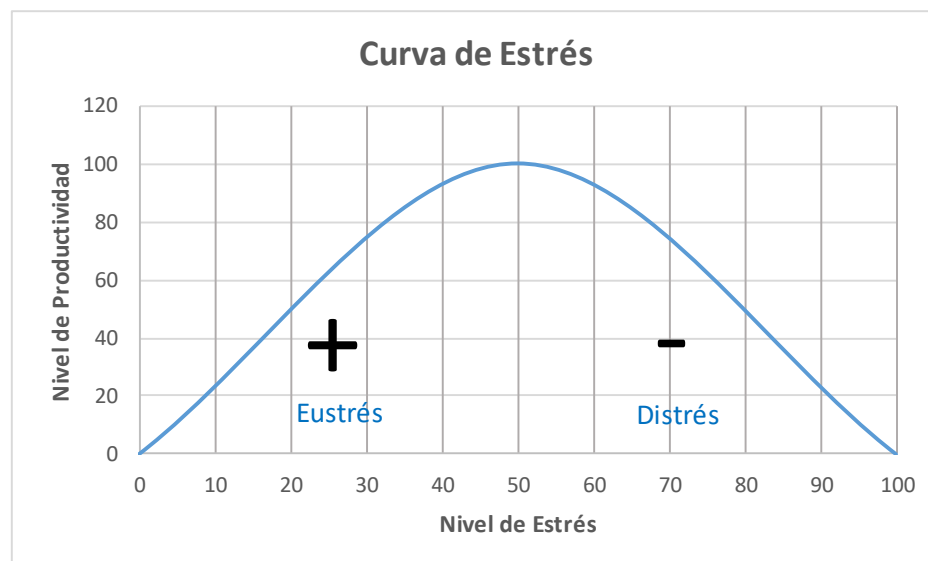
Fuente: *Patologías del trabajo*. (Raffo, Ráez, & Cachay, 2013).

### 2.2.1. Estrés

El estrés laboral es una enfermedad, según lo indica García & Gil (2016); es una respuesta inespecífica del cuerpo ante un cambio inesperado. En el caso del trabajador, esta enfermedad es la respuesta ante una amenaza.

Cuando se ha percibido un riesgo, se pueden presentar dos formas: crónico y temporal, los cuales, traen consecuencias a la salud, pues, el agotamiento del cuerpo se puede manifestar como cansancio excesivo, dolores musculares y, en casos graves, puede desembocar en depresión.

Figura 6. Curva de Estrés



Fuente: La investigadora (2021).

El estrés intenso, puede inducir alteraciones fisiológicas y conductuales, que van desde los trastornos psiquiátricos hasta la disfunción del sistema inmunológico.

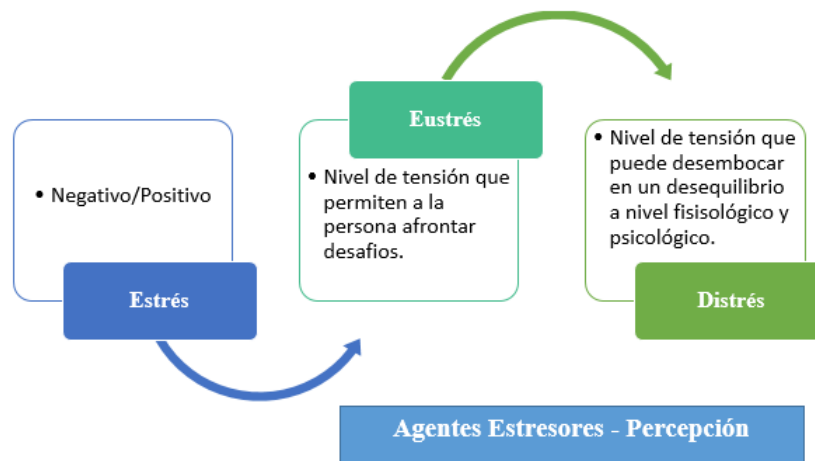
El estrés incontrolable, en cambio, puede llegar a inducir un estado de 'indefensión aprendida', con modificaciones en la neurotransmisión, que pueden aumentar la vulnerabilidad individual hacia la psicopatología. La capacidad para afrontar y resolver los problemas puede tener un efecto amortiguador del impacto que causa el estrés (Casas & Guardia, 2002).



Estudios efectuados por Sánchez (2016), determinan que el estrés laboral es producto de una reacción emocional, la cual, puede ser fisiológica o de conducta; es producida por la presencia de medios negativos relacionados al entorno laboral, por ser el resultado de un desequilibrio de todas las exigencias y por la presencia de presiones a la que se encuentra vinculado un empleado.

Acorde a ello, el estudio: *Identificación de factores psicosociales para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de Lavanderías Ecuatorianas C.A.* (Pasquel, 2014), permitió conocer que, en este grupo de trabajadores, el nivel de exposición a factores de riesgos psicosociales como el estrés y el ruido en los trabajadores, es alto, por lo que se recomendó incrementar la participación, implicación y responsabilidad, por parte de gerencia y superiores.

Figura 7. Tipos de Estrés



Fuente: La investigadora (2021).

### 2.2.2. Eustrés

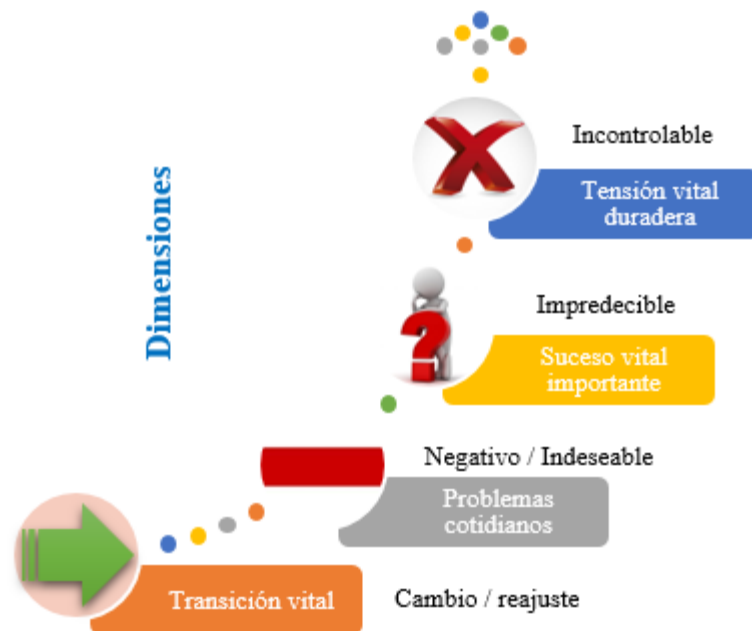
El Eustrés es considerado como el nivel de estrés positivo. Las relaciones con el entorno no provocan o producen ningún desequilibrio en el ser humano, bajo ningún elemento o circunstancia; es aquel al que se le puede manejar y controlar, ya que el cuerpo es capaz de enfrentarse a diversas situaciones placenteras, permitiendo experimentar un mundo completamente cambiante y positivo, teniendo una vida plena. El eustrés es un estado de

conciencia, el cual, produce emociones, sensaciones generales de alegría, satisfacción y, sobre todo, genera en el cuerpo una adrenalina de vida. Nos orienta a una realidad, un estado ideal. El eustrés es un estado que tiene como objetivo la relajación para la definición de una acción positiva. Es por esa razón que se puede entender como eustrés el incremento de vitalidad, bienestar, salud y, sobre todo, energía de la buena, lo cual, facilita la toma de decisiones acertadas como individuo, con un nivel alto de conciencia, al sentir la vida con una experiencia única, apasionante y valiosa.

### 2.2.3. *Distrés*

El distrés es el desequilibrio entre las demandas del ambiente laboral y la capacidad individual de respuesta, que genera consecuencias negativas importantes. Es la ruptura de la relación sana, entre la persona y su ambiente.

Figura 8. *Distrés Laboral*



Fuente: Ilustración de la investigadora (2021).

Figura 9. *Modelo explicativo del distrés laboral*



Fuente: La investigadora (2021).

#### 2.2.4. Violencia laboral

Otro de los riesgos sociales presentes, aunque menos evidente, es la *violencia laboral*, definida como las acciones, comportamientos o incidentes que están fuera de lo aceptable o razonable. En este caso, se pueden considerar aspectos como: asaltos, amenazas, humillaciones o lesiones que se den, en consecuencia directa de ejercer su trabajo (OIT, 2003).

##### 2.2.4.1. Tipos de violencia

- Violencia tipo I: se refiere a los actos violentos de las personas que no están relacionadas con el propio trabajo y que se presenta con ocasión de asaltos en el lugar de trabajo.
- Violencia tipo II: es aquella provocada por los clientes; puede manifestarse en reclamos y exigencias que no están recibiendo.
- Violencia tipo III: pueden ser ocasionado por compañeros y superiores del propio lugar de trabajo; se presenta al no solucionar conflictos de tipo organizacional o personal.

También se pueden mencionar otros tipos de violencia, como son:

<b>Tipos de violencia</b>	<b>Características</b>
<i>Física</i>	Son todas las agresiones que atentan contra el cuerpo de una persona, que puedan ocasionar daños físicos.
<i>Psicológica o emocional</i>	Es toda acción u omisión destinada a degradar o controlar las acciones, comportamientos, creencias y decisiones, por medio de cualquier conducta que implique un perjuicio en la salud psicológica.
<i>Sexual</i>	En ella se incluyen todas las relaciones o actos sexuales, físicos o verbales, no deseados ni aceptados por la otra persona.
<i>Económica</i>	O curre cuando se utiliza el dinero como un factor para dominar o establecer relaciones de poder perjudiciales.
<i>De género</i>	Son los actos violentos contra una persona en razón de su sexo o preferencia sexual (Profamilia, 2021, párr. 1).

### **2.2.5. Acoso laboral o mobbing**

Dentro de este contexto se determina que el acoso laboral es una acción que es realizada con la finalidad de ocasionar miedo o rechazo al empleado afectado en su lugar de trabajo, de forma recurrente o prolongada; puede ser producida de forma vertical descendente, es decir, de superior jerarquía a los que ocupan un bajo cargo o en sentido horizontal, entre empleados de igual cargo, pudiendo llegar a problemas extremos dentro de la empresa, ocasionando abandono del puesto de trabajo o, en situaciones extremas, el suicidio (Sánchez J. , 2016).

Como se ha afirmado, el acoso laboral está afectando el desarrollo de muchas empresas; así lo demuestran estudios efectuados por Giaccone y Di-Nunzio (2015), quienes detallan que en los últimos años los empleados, en el 33% de las empresas europeas, son víctima de maltrato verbal, amenazas a sus vidas, son expuestos a violencia física y, en ciertas ocasiones, al acoso sexual, repercutiendo negativamente en las personas, ocasionando ausentismo en sus empleos y afectando directamente la productividad de las empresas.

Además, cabe indicar que el acoso laboral puede ser efectuado de forma descendente; es decir, que puede ser ejecutado por el superior dentro de la empresa sobre sus subordinados, teniendo una finalidad muy variada como la ausencia laboral o el abandono del puesto de trabajo, siendo este acto el que ocasiona consecuencias graves sobre las víctimas, lo que conduce a convertirse en personas destructivas, que las impulsa a ejecutar acciones de conductas violentas y

discriminación de personas (Miguel & Prieto, 2016).

En tal sentido, Pando *et al.*, (2016), consideran que el acoso laboral afecta a los trabajadores, ocasionado conductas agresivas y hostiles, incidiendo directamente en la conducta entre compañeros. Debido a que esta acción afecta emocionalmente a los empleados, trae como consecuencia ausentismo, violencia entre compañeros de trabajo, tratamientos hostiles, conflictos de autoridad y sobrecarga laboral.

### **2.2.6. Acoso sexual**

En relación con el acoso sexual, Barrado *et al.*, (2016) menciona que:

No existe una regla general en cuanto que el acoso laboral afecte más a mujeres que a los hombres, o viceversa. Algunos autores, determinan que no existen diferencias en cuanto a la variable del sexo (Einarsen y Skogstad, 1996; Leymann, 1996; Hoel y Cooper, 2000; López *et al.*, 2008) mientras que otros expresan que el sexo femenino se encuentra más afectado que el masculino (Hirigoyen, 2001; Aramburu, 2002; Moreno *et al.*, 2008) (p.38).

Se ha verificado que el acoso sexual en áreas laborales en la mayoría de los casos se debe a las relaciones desiguales producidas entre los jefes y los empleados donde los menos protegidos y vulnerables son los que se ven afectados ante esta acción, donde el agresor transmite esta disposición, situación que se agudiza porque la persona afectada requiere del empleo por las condiciones económicas que se encuentra atravesando a costa de los riesgos a los cuales es sometida por sus superiores (Feria, 2018).

Para Neffa (2015), el acoso sexual se atribuye a encuentros sexuales forzados y no deseados, los cuales, pueden ser ejecutados por el orden jerárquico o la superioridad en relación a la posición del empleado, pudiendo ser de dos tipos: sin contacto directo, que es cuando a la víctima le efectúan proposiciones sexuales, chantajes o cuando le realizan exhibiciones de sus partes íntimas; y, también, de contacto o violencia sexual directa, donde se establecen el manoseo

y la penetración, ocasionando un ambiente de trabajo muy hostil.

En efecto, el hostigamiento laboral o acoso sexual se encuentra integrado por las conductas verbales que insultan la integridad de las personas que se encuentran laborando dentro de una empresa, que crea ambientes hostiles producto de la coerción sexual, donde se encuentra implicada la extorsión y amenazas o cualquier conducta condicionante para el ejercicio de un empleo, el cual es representado por el dominio de un grupo jerárquico (Hernández *et al.*, 2015).

### ***2.2.7. Síndrome de burnout o desgaste profesional***

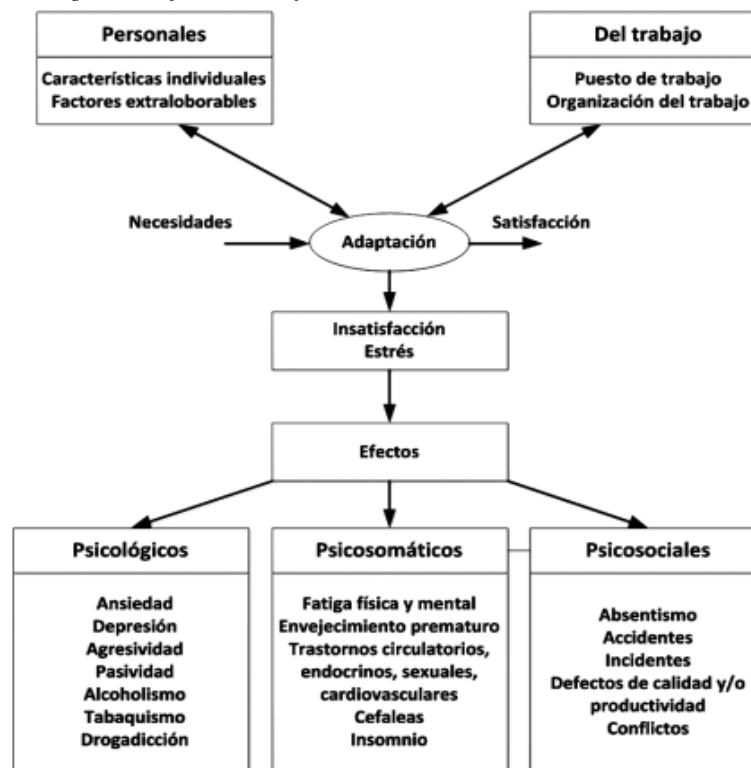
El síndrome de *burnout*, según lo indica Díaz y Gómez (2015), fue descrito por primera vez como *staff burnout*, por Freudenberg, en 1974. Este concepto significa que se rompe el equilibrio psicofisiológico del profesional y le obliga a usar recursos extras de energía (Díaz & Gómez, 2016).

Para Morales (2015), esta enfermedad se establece como un *estrés laboral*, desarrollado por el esfuerzo intenso que realizan los profesionales para responder a su exceso de demanda y tensión; por lo tanto, es considerado como un factor de riesgo importante y desencadenante de diversas patologías orgánicas y psicológicas. Sin embargo, Bedoya (2017) lo considera como el síndrome del desgaste profesional, debido a que afecta al trabajador, caracterizándolo con un agotamiento emocional, que afecta a la despersonalización e influye de manera directa, reduciendo el crecimiento, asociándose a factores estresantes como la sobrecarga del trabajo, lo que genera la insatisfacción laboral.

Es considerado, como una situación comprobada que trabajar en situaciones no adecuadas para el ser humano desarrolla circunstancias que afectan directamente a la salud de las personas haciéndolas más susceptibles al estrés, lo que los conduce a trastornos como la depresión y la ansiedad, dañando el estado de ánimo, reduciendo las horas de sueño, falta de apetito, deterioro del estado físico lo cual conlleva a una serie de etapas que influyen en la vida diaria de los individuos (Bringas *et al.*, 2015).

En base a los estudios efectuados por Montalvo *et al.*, (2020) y Raffo, Ráez, y Cachay (2013), describieron al síndrome de *burnout* como 'estar quemado por el trabajo', el cual, está influenciado por tres factores: psicológicos, psicosomáticos y psicosociales, que se encuentran asociados a varias acciones que afectan el desenvolvimiento diario de los trabajadores, tanto en el campo laboral como en el social o personal, que podría llevar a conducirlos, en los casos más graves, hasta el suicidio (González-Cendán, *et al.*, 2020) (Figura 10).

Figura 10. Efectos de los factores de burnout



Fuente: Efecto de los factores (Raffo, Ráez, & Cachay, 2013).

De manera general, se puede evidenciar en el grado de estrés grave, la sensación de fracaso y desgaste del trabajador de tipo crónico, por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador.

### **2.3. Metodología FPSICO 4.0**

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de España (INSST), desarrolló la metodología FPSICO 4.0 la cual, fue implementada como un procedimiento evaluativo de los diferentes factores psicosociales a los que se encuentran expuestos las personas dentro de sus lugares de trabajo. Esta herramienta metodológica permite identificar y evaluar el tipo de riesgo y su frecuencia (INSST, 2020).

#### **Descripción de los factores de riesgo de la metodología FPSICO 4.0**

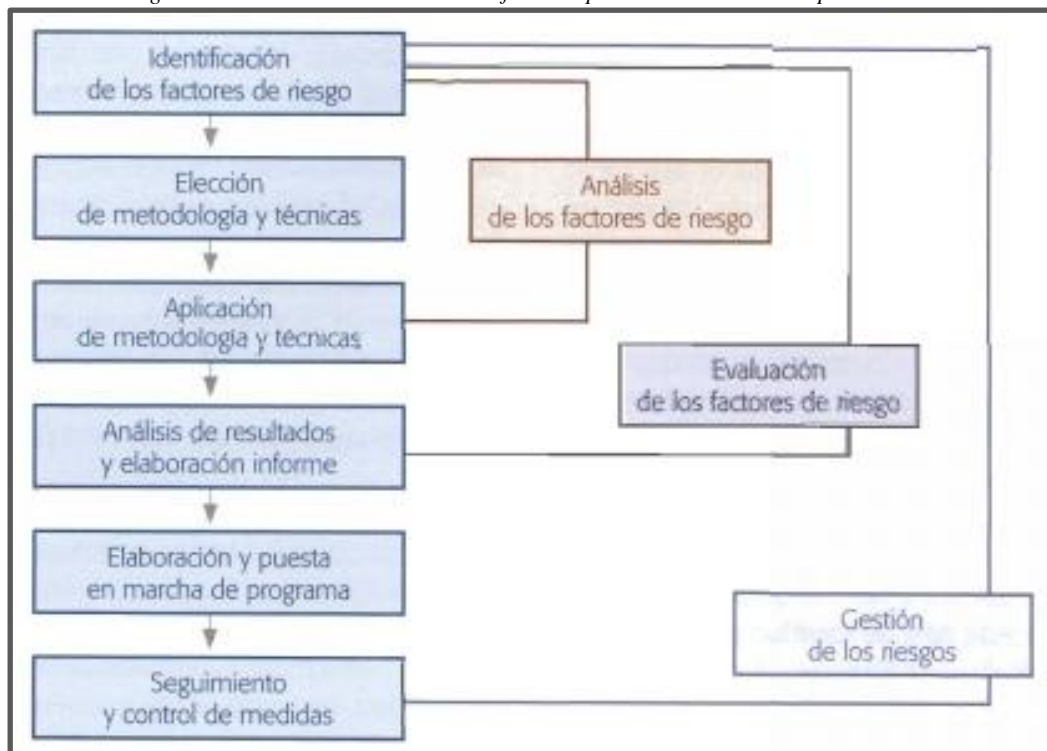
Los factores de riesgo psicosocial, actualmente representan una variable de relevancia en la comunidad científica, política y social; su evaluación se ha realizado con varios instrumentos validados, entre los más populares se encuentra la herramienta F-PSICO 4.0 (Cuestionario del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo [INSST], 2020). Esta herramienta española, consta de 44 preguntas que analizan nueve factores de riesgo psicosocial, que se describen más adelante (Normas Técnicas de Prevención [NTP] 926, 2012).

#### **VARIABLES DEL INSTRUMENTO FPSICO 4.0**

El FPSICO 4.0, instrumento del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2020), evalúa los factores psicosociales, cuyo proceso está inmerso en etapas sucesivas, las cuales, se interrelacionan para analizar de forma precisa el problema dentro de la empresa. Para determinar la validez del proceso se efectúa la implicación y compromiso de todos los empleados y directivos que laboran dentro de la compañía (Figura 11).



Figura 11. Fases de evaluación de los factores psicosociales en una empresa



Fuente: Proceso de evaluación, NTP 702. (NTP 702, 2020).

Se hace necesaria la implementación de esta metodología dentro de las empresas, debido al impacto que tiene en la salud de los empleados por estar expuestos a situaciones psicosociales que ocasionan alteraciones fisiológicas como enfermedades cardiovasculares y alteraciones gástricas; además, entre otras afecciones psicológicas se describen las alteraciones en la conducta y de las capacidades cognitivas (Pérez *et al.*, 2012).

El FPSICO 4.0 es una herramienta para poder medir los factores de riesgos psicosociales; en el presente trabajo lo realizo con la última versión revisada y actualizada del INSHT (2020), el cual está basado en un cuestionario donde existe la descripción de estos factores de riesgos psicosocial (NTP 926, 2012). A continuación, en la siguiente tabla, se señalan las particularidades de cada uno de ellos:

Tabla 2. Factores de riesgos psicosocial según la NTP 926

FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIAL	CARACTERÍSTICAS
1 Tiempo de trabajo	Este factor hace referencia a distintos aspectos que tienen que ver con la ordenación y estructuración temporal de la actividad laboral a lo largo de la semana y de cada día de la semana. Evalúa el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los periodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social (NTP 926, 2012, p. 2).
2 Autonomía	Bajo este factor se acogen aspectos de las condiciones de trabajo referentes a la capacidad y posibilidad individual del trabajador, para gestionar y tomar decisiones tanto sobre aspectos de la estructuración temporal de la actividad laboral como sobre cuestiones de procedimiento y organización del trabajo. El método recoge estos aspectos sobre los que se proyecta la autonomía en dos grandes bloques: Autonomía temporal y decisional (NTP 926, 2012, p. 2).
3 Autonomía temporal	Siendo el trabajo una actividad fundamental que determina la calidad de vida de las personas, donde la autonomía personal interfiere sobre la gestión de algunos aspectos de la organización temporal de la carga de trabajo y de los descansos, tales como la elección del ritmo, las posibilidades de alterarlo si fuera necesario, la distribución de los descansos durante la jornada y el disfrute del tiempo libre para atender a cuestiones personales.
4 Autonomía decisional	La autonomía decisional hace referencia a la capacidad de un trabajador para influir en el desarrollo cotidiano de su trabajo, que se manifiesta en la posibilidad de tomar decisiones sobre las tareas a realizar, su distribución, la elección de procedimientos y métodos, la resolución de incidencias, etc.
5 Carga de trabajo	Por carga de trabajo se entiende el nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador ha de hacer frente, es decir, el grado de movilización requerido para resolver lo que exige la actividad laboral, con independencia de la naturaleza de la carga de trabajo (cognitiva o emocional). Se entiende que la carga de trabajo es elevada cuando hay mucha carga (componente cuantitativo) y es difícil (componente cualitativo) (NTP 926, 2012, p. 2).
6 Demandas psicológicas	“Las demandas psicológicas se refieren a la naturaleza de las distintas exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo. Tales demandas suelen ser de naturaleza cognitiva y de naturaleza emocional)” (NTP 926, 2012, p. 2).
7 Exigencias cognitivas	Las exigencias cognitivas se definen según el grado de movilización y de esfuerzo intelectual al que debe hacer frente el trabajador en el desempeño de sus tareas (procesamiento de información del entorno o del sistema de trabajo a partir de conocimientos previos, actividades de memorización y recuperación de información de la memoria, de razonamiento y búsqueda de soluciones, etc.) (NTP 926, 2012, p. 3).
8 Exigencias emocionales	Se producen exigencias emocionales en aquellas situaciones en las que el desempeño de la tarea conlleva un esfuerzo que afecta a las emociones que el trabajador puede sentir. Con carácter general, tal esfuerzo va dirigido a reprimir los sentimientos o emociones y a mantener la compostura para dar respuesta a las demandas del trabajo, por ejemplo, en el caso de trato con pacientes, clientes, etc. (NTP 926, 2012, p. 3).

FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIAL	CARACTERÍSTICAS
9 Variedad contenido	Este factor comprende la sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en sí mismo, para el trabajador, en el conjunto de la empresa y para la sociedad en general, siendo, además, reconocido y apreciado y ofertando al trabajador un sentido más allá de las contraprestaciones económicas. Este factor se evalúa mediante una serie de ítems que estudian en qué medida el trabajo está diseñado con tareas variadas y con sentido, se trata de un trabajo importante y goza del reconocimiento del entorno del trabajador (NTP 926, 2012, p. 3).
10 Participación/ Supervisión	Este factor recoge dos formas de las posibles dimensiones del control sobre el trabajo: el que ejerce el trabajador a través de su participación en diferentes aspectos del trabajo, y el que ejerce la organización sobre el trabajador a través de la supervisión de sus quehaceres. Así, la “participación” explora los distintos niveles de implicación, intervención y colaboración que el trabajador mantiene con distintos aspectos de su trabajo y de la organización. La “supervisión” se refiere a la valoración que el trabajador hace del nivel de control que sus superiores inmediatos ejercen sobre aspectos diversos de la ejecución del trabajo (NTP 926, 2012, p. 3).
11 Interés por el trabajador/ Compensación	El interés por el trabajador hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador. Estas cuestiones se manifiestan en la preocupación de la organización por la promoción, formación, desarrollo de carrera de sus trabajadores, por mantener informados a los trabajadores sobre tales cuestiones, así como por la percepción tanto de seguridad en el empleo como de la existencia de un equilibrio entre lo que el trabajador aporta y la compensación que por ello obtiene (NTP 926, 2012, p. 3).
12 Desempeño de rol	Este factor considera los problemas que pueden derivarse de la definición de los cometidos de cada puesto de trabajo. Se identifican tres principales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La claridad de rol</i>: ésta tiene que ver con la definición de funciones y responsabilidades (qué debe hacerse, cómo, cantidad de trabajo esperada, calidad del trabajo, tiempo asignado y responsabilidad del puesto).</li> <li>• <i>El conflicto de rol</i>: hace referencia a las demandas incongruentes, incompatibles o contradictorias entre sí o que pudieran suponer un conflicto de carácter ético para el trabajador.</li> <li>• <i>La sobrecarga de rol</i>: se refiere a la asignación de cometidos y responsabilidades que no forman parte de las funciones del puesto de trabajo pero que se añaden a ellas (NTP 926, 2012, p. 3).</li> </ul>
13 Relaciones y Apoyo Social	El factor relaciones y apoyo social se refiere a aquellos aspectos de las condiciones de trabajo que se derivan de las relaciones que se establecen entre las personas en el entorno de trabajo. Recoge este factor el concepto de “apoyo social”, entendido como factor moderador del estrés, y que el método concreta estudiando la posibilidad de contar con apoyo instrumental o ayuda proveniente de otras personas del entorno de trabajo (jefes, compañeros...) para poder realizar adecuadamente el trabajo, y la calidad de tales relaciones (NTP 926, 2012, p. 3).

Fuente: Normas Técnicas de Prevención (NTP 926, 2012).

## 2.4. Clima Organizacional

Es el conjunto global de componentes presentes en una empresa; es una visión global de la organización. Para autores como Forehand & Gilmer (1964), permiten distinguir en la organización, aspectos como: qué distingue una organización de la otra; qué es relativamente duradero en el tiempo; qué influye en la conducta de los individuos (Acosta & Venegas, 2014). Es decir, el clima organizacional se definiría cómo una institución se diferencia de otras, cómo son sus formas de trabajo, cómo se plantea hacia un futuro y cómo regulan su accionar dentro de la sociedad.

En el mismo sentido, otros autores manifiestan que el clima organizacional permite el desarrollo de competencias cercanas a los individuos; para James y Sells (1981), el clima organizacional está cognitivamente presente en los eventos situacionales cercanos al individuo y constituye una pieza clave para identificar el significado psicológico y la situación que vive la persona. Es decir, se plantean esquemas cognitivos donde el aprendizaje toma un mayor campo de estudio y busca ser entendida desde los diferentes abordajes.

En cuanto a los componentes y determinantes que se consideran:

- Características estructurales: la estructura formal, tamaño de la organización, el estilo de dirección, etc.
- Ambiente físico: espacio físico, equipos, instalaciones, temperatura, color de las paredes, nivel de contaminación, entre otros.
- Características personales: motivaciones, aptitudes, actitudes, expectativas, etc.
- Ambiente social: compañerismo, conflictos entre departamentos o personas, comunicación y otros.
- Comportamiento organizacional: ausentismo, productividad, nivel de tensión, satisfacción laboral, entre otros (Acosta & Venegas, 2014).

Los factores que afectan al clima laboral, son aquellos que nos dan los elementos o herramientas que producen una percepción de la realidad que percibe los colaboradores de la organización, lo que influye en tomar determinados comportamientos, teniendo en cuenta que de cierta forma estos elementos inciden directa o indirectamente en la organización, afectando la calidad de los servicios que presta, así como su efectividad, eficacia, eficiencia, y que por ende hay una afección general en el desempeño de la organización (Salazar, *et al.*, 2009).

Para Serrano y Portalanza (2014), el clima organizacional está definido por varias características, las cuales, son percibidas de forma directa e indirecta en los colaboradores dentro de la organización. El clima organizacional ayuda a disminuir el ausentismo, permitiendo aumentar la productividad; es un beneficio para los costos de producción ya que vincula a los empleados con el entorno de la organización en el cual realizan sus labores.

La medición del clima organizacional en las empresas suele efectuarse mediante encuestas aplicadas a los trabajadores, con el fin de medir las necesidades que tienen. En este caso, ayudará a diagnosticar los problemas existentes dentro de la empresa, para tomar decisiones de forma flexible, responsable y ayudará a mejorar los estándares de calidad (Iglesias & Sánchez, 2015).

El clima organizacional de una empresa, depende de muchos factores y el primero de ellos, es la importancia que la propia compañía le dé. Los objetivos pueden alcanzarse con metas y una herramienta de control que supervise los indicadores de gestión y avance. Para este proceso no se necesita liderazgo, por lo que el factor *clima organizacional* pasa completamente por alto, porque el foco no está puesto allí, sino en el cumplimiento de la meta y objetivo. Es ahí donde pueden generarse instancias de quiebre de las relaciones entre trabajadores o colaboradores, ya que las metas pueden ser tan altas, exigentes y, peor aún, individuales, que todos velarán por cumplir su parte al costo que sea.

Sin duda ese costo, puede traducirse en excesiva competitividad, traición entre compañeros, canales de comunicación difusos, instrucciones poco claras y poco ánimo de colaboración. Es decir, es posible que se genere un clima organizacional impulsado por un tipo de violencia estructural, que viene desde la organización, por haber planificado solamente a base de

indicadores y sin pensar en las personas; además, por hacer que los cumplimientos sean individuales en lugar de ser colectivos.

#### ***2.4.1. Clima organizacional apegado a valores***

Es legítimo que las empresas tomen medidas para mantener un buen clima organizacional porque eso les trae mayor rentabilidad. Dicho esto, cabe destacar que hay compañías que integran esto en sus valores por sobre los resultados de producción y esto lo materializan en incentivos permanentes que no están sujetos al cumplimiento de metas, sino como política de la empresa. Algunos de estos incentivos son flexibilidad, becas de estudio, planes de desarrollo al interior de la compañía, relaciones cercanas con las jefaturas y posibilidad de plantear sugerencias y propuestas para el negocio (Orellana, 2019).

#### ***2.4.2. Dimensiones del Clima Organizacional***

Para que las empresas puedan determinar el clima organizacional en el que se desenvuelven sus trabajadores, se considera el estudio de las dimensiones; dentro de las más significativas se pueden describir: valores colectivos, posibilidad de superación y desarrollo, recursos materiales que posee la empresa y el ambiente físico, la retribución material y moral, los diferentes estilos de liderazgo, sentimiento de pertinencia, motivación y el compromiso, resolución de quejas y conflictos, las relaciones humanas entre el personal y los jefes, control y regulaciones; y, la estructura organizativa y diseño del trabajo (Serrano & Portalanza, 2014).

### **2.5. Desempeño laboral**

Uno de los elementos que son importantes y que valen la pena describir en este proceso investigativo, es el desempeño laboral porque de él se desprenden muchas competencias blandas que van a ser consideradas en el análisis de clima laboral.

Las empresas, tanto productivas como de servicios, tienen la finalidad de ofrecer una buena atención al cliente interno, que se ve reflejado en el cliente externo, ya que se encuentran

correlacionados e inciden de manera directa e, inclusive, indirecta en el desempeño de los trabajadores, sobre todo, en su nivel actitudinal. Desde esta perspectiva, podemos considerar dentro del análisis investigativo: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

### ***2.5.1. Satisfacción hacia el trabajo***

Entendido como el conjunto de sentimientos positivos o negativos, por los cuales, el empleado percibe su trabajo y que se refleja en sus actitudes. Los trabajos son más que solo actividades que realizan; requiere de interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas preestablecidas. Además es cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas; por lo tanto, la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma de varios elementos del trabajo (Amorós, 2007).

### ***2.5.2. Autoestima***

Se refiere al concepto que tiene el trabajador sobre sí mismo y sus capacidades, el cual, le permite adaptarse dentro de una organización, buscar reconocimiento en el equipo de trabajo y generar satisfacción laboral con su desempeño laboral; es decir, es la percepción que tenemos de nosotros mismos. Abarca todos los aspectos de la vida, desde el físico hasta el interior, pasando por la valía o la competencia. Se trata de la valoración de sí mismo, la cual, no siempre se ajusta a la realidad. Esa valoración se forma a lo largo de toda la vida y bajo la influencia de los demás.

Lo que los demás ven en nosotras o, más bien, lo que nosotros pensamos que los demás ven, es crucial para determinar el grado de autoestima. Entramos en el terreno de la seguridad y la confianza, minado por las influencias del exterior; sin embargo, algo que determina el estado de salud de nuestra autoestima es la infancia. El refuerzo positivo o negativo con el que hayamos contado desde los primeros pasos de nuestra vida, va a ser fundamental para ganar seguridad emocional en el futuro.

Es importante subrayar que no es lo mismo la autoestima que la autoconfianza. La autoconfianza está vinculada con aquellos objetivos y metas concretas que nosotros mismos nos marcamos; mientras que, la autoestima hace referencia a la valoración global de nosotros mismos. Es decir, una persona puede pensar que es muy buena tocando el piano o jugando al baloncesto, sin embargo, eso no quiere decir que esa persona no pueda tener una autoestima baja. Se trata de alguien que confía en su habilidad en esas áreas específicas, pero, igual le gustaría ser más alto o tener mejor físico (Sánchez T. , 2018).

### ***2.5.3. Trabajo en equipo***

Constituye un factor influyente en el desempeño laboral, porque cuando los trabajadores se reúnen para conformar un equipo con el objetivo de satisfacer un conjunto de necesidades, se generan relaciones de cohesión y uniformidad entre los miembros, mejorando el ambiente dentro de la organización.

El trabajo en equipo es, en primer lugar, una evolución cualitativa de los grupos de trabajo; es una manera organizada de trabajar entre varias personas, con el fin de alcanzar metas comunes. En el trabajo en equipo las habilidades de los integrantes son complementarias, mantienen una responsabilidad individual y mutua, además de un marcado compromiso común por los objetivos. Generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado de sus integrantes; como resultado, logran mayor rendimiento, productividad y satisfacción personal.

Según Smith (2000), el trabajo en equipo se define como “un número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables” (párr. 5).

### ***2.5.4. Motivación***

La motivación se entiende como la intensidad, dirección y persistencia que pone un individuo para cumplir un objetivo que se enlace con la dinámica empresarial; este factor da la base del desempeño y controla que se cumpla o no una tarea.

Desde el punto de vista etimológico, la palabra *Motivación* está compuesta por el latín *Motivus* (movimiento) y el sufijo *-ción* (acción y efecto). La motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan, en parte, las acciones de una persona (RAE, 2021).

Generalmente, escuchamos a menudo la relación de 'estar motivados', con la frase 'lograr lo que uno se propone'; efectivamente, la motivación es el impulso que hace que lleguemos a la acción, para conseguir los objetivos trazados. La motivación es un estado interno que se activa, se dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

La motivación es lo que le da energía y dirección a la conducta, es la causa del comportamiento. La motivación pasa por varias fases; inicialmente, la persona anticipa que se va a sentir bien (o va a dejar de sentirse mal) si consigue una meta. En un segundo tiempo, se activa y empieza a hacer cosas para conseguir dicha meta; mientras camine hacia allá, evaluará si va por buen camino o no, es decir, hará una retroalimentación del rendimiento. La última fase, será disfrutará del resultado. Aquí cabe resaltar que el ser humano disfruta de la ilusión cuando lucha por las cosas, no cuando las consigue (García E. , 2013).

#### **2.5.4.1. Motivo**

Un motivo es algo que constituye un valor para alguien. La motivación está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto 'se ponga en marcha' para su consecución. La motivación hace que salgamos de la indiferencia para intentar conseguir el objetivo previsto. Entre motivo y valor no hay diferencia: motiva lo que vale para cada sujeto.

#### **2.5.4.2. Auto motivación**



La automotivación es la motivación que uno consigue a partir del conocimiento de su funcionamiento y de sus causas. Es decir, hablamos de automotivación cuando uno mismo planea regular la fuerza que le empuja a actuar, a partir del conocimiento que tiene sobre sí mismo. En este sentido y llevando el término a la práctica, se trata de una actividad consciente, de un sujeto reflexivo, que procura ser el agente de su conducta (Valdés, 2020).

“Nuestra principal responsabilidad es la de crear un ambiente propicio para que florezca el talento. No podemos darle a nuestra gente sólo filosofía o instrucciones. Debemos ayudarla y motivarla para que alcance su potencial y, sobre todo, para que lo alcance en grupo, que es el éxito más grande” (Kahan, citado en Valdés, párr. 31).

A decir de Hunt (2020), la comunicación y la escucha sensible, debe ser la principal característica de un directivo eficaz, ya que “establece los vínculos entre lo que hago, los objetivos que tengo, los objetivos de la organización y lo que se me pagará en caso de éxito”; el ejemplo del director, motivará a prestar el esfuerzo.

## **Cultura organizacional**

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización (Salazar, *et al.* 2009, p. 3).

La cultura organizacional tiene algunos elementos como: la identidad de los miembros (identificación con la organización, trabajo, puesto o disciplina); énfasis de grupo (actividades grupales o individuales); perfil de la decisión (prioridad de actividades o recursos humanos); integración (funcionamiento de unidades coordinadas o independiente); control (reglamentación excesiva o autocontrol); tolerancia al riesgo (fomento de creatividad, innovación, iniciativa e

ímpetu en las actividades); criterios de recompensa (basado en rendimiento, favoritismo, antigüedad, etc.); tolerancia al conflicto (conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional); perfil de los fines o medios (prioridad de fines o medios para la consecución); enfoque de la organización (externo o interno) (Salazar, *et al.* 2009).

Un clima laboral avanzado y una cultura organizacional acorde, permite el desarrollo de procesos en los que la efectividad en el logro de la misión propicie, en forma sostenida, el bienestar de los miembros de la organización. Si se mantienen los elementos antes mencionados se generarán compromisos más allá de los intereses personales, lo que ayudará a toda la organización; esto, a su vez, produce gran estabilidad social dentro de la organización (Garrosa & Carmona, 2011).

### **Productividad Laboral**

La productividad, se asocia a factores ligados con lo laboral y, sobre todo, con el componente humano, que para García y Leal (2008) “el concepto de factor humano representa al hombre como actor 'que hace algo', lo cual rescata el valor de la persona humana, ya que los recursos son medios gerenciados por las personas o administrados por el factor humano” (p, 5); lo que da paso a entender el papel de los seres humanos en los procesos de producción y, también, comprender el papel dentro del comercio y la producción.

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y, también, su gran responsabilidad. Los recursos son administrados por quienes ponen todos los esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más (Marvel, Rodríguez, & Núñez, 2011). Estos son elementos que guían la consecución de organizaciones que trabajen en pro del desarrollo de ideales, en las que las instituciones son parte fundamental y constituyen alianzas que fundamentan dichos procesos de cambio.

En el mismo sentido, la organización de la empresa debe conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales; así como las necesidades y deseos de los grupos con las necesidades y expectativas organizacionales. En tanto que el factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, para su permanencia en el tiempo y el

desempeño económico. En ese sentido, la calidad de su recurso humano, las políticas de la organización, los sistemas de trabajo y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (Marvel, Rodríguez, & Núñez, 2011).

En sí, la productividad se considera como la medida global del desempeño de una organización. Al respecto, Tolentino (2004) sugiere que “la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos y los sistemas gerenciados o administrados por las personas” (citado en Marvel, Rodríguez, & Núñez, 2011, p, 28). Como se puede inferir la productividad, es un elemento clave en los procesos organizacionales de una organización.

En investigaciones nacionales realizadas aplicando la herramienta del FPSICO 4.0, tales como: *Evaluación de Riesgos Psicosociales en los docentes de un centro de tareas dirigidas en el año 2018* (Yépez, Rendón, 2020); así como también en el trabajo investigativo: *Evaluación de los factores de Riesgo Psicosociales a los que podrían estar expuestos los funcionarios del Ministerio del Ambiente* (Lam, 2020), aplicando la metodología de evaluación FPSICO versión 4.0 y el plan de intervención, se demostró la aplicabilidad de la herramienta bajo la metodología indicada y la fiabilidad de la información obtenida, que ha servido de base para el levantamiento de planes de acción o intervención.

Otra de las investigaciones, Gavilánez (2017), dio cuenta que se debe reconocer al *riesgo psicosocial laboral* como aquella situación, hecho o acontecimiento que es consecuencia de la organización del trabajo. Un mal funcionamiento en esta organización, afecta directamente a la salud del trabajador y conlleva consecuencias importantes, con secuelas que pueden ser temporales o perennes.

## CAPÍTULO 3

### Marco metodológico

Para el desarrollo del presente trabajo, se aplicó como herramienta una encuesta de clima organizacional según el *Cuestionario de Litwin & Stringer* (1968) (Revisión 2001). Este instrumento de investigación fue desarrollado y diseñado para el presente estudio, mediante un macro que permitió obtener resultados acerca de la realidad de la organización.

Esta encuesta fue validada y verificada por su nivel de incidencia en resultados y, a más de ello, con una diversidad de formas de análisis, un resumen general de cómo está la organización, así como de los histogramas de cada uno de ellos, para tener una mejor visualización de los resultados.

Es necesario recalcar que, para lograr una mayor descripción de la metodología a utilizar en el desarrollo de esta investigación, en primera instancia, se llevó a cabo una sensibilización de conceptos sobre lo que es *clima organizacional* y sus componentes, a través de un trabajo de *focus group* (grupos de 9 - 10 colaboradores). Con este primer acercamiento se pudo obtener información más veraz y cercana a la realidad de la organización (Anexo No. 1).

Para el desarrollo de este trabajo, se aplicaron diferentes herramientas, en relación a la medición y análisis de clima laboral; por ejemplo, se aplicó el *Cuestionario de Litwin & Stringer* (1968) al personal de la empresa. Este instrumento de investigación está compuesto por nueve dimensiones. Posteriormente, luego de la aplicación, se procedió con la tabulación y análisis correspondiente.

Para el análisis de los factores de riesgo psicosocial se utilizó la metodología FPSICO 4.0, cuestionario que consta de 44 preguntas basadas en la Norma Técnica de Prevención (NTP 926, 2012), con un total de 89 ítems en los cuales se evalúan nueve factores de riesgo psicosocial:



Para facilitar el levantamiento de información, el cuestionario se aplicó en condiciones similares a todo el personal, el mismo día y en modalidad de documento impreso. La tabulación se realizó ingresando los datos en el *software* FPSICO, para lo cual, se procedió con la carga manual de la información recopilada en cada uno de los cuestionarios aplicados. Seguidamente, se continuó con la ejecución del informe agrupado a base de la información cargada en el sistema operativo y el análisis correspondiente. Una de las más grandes ventajas de esta nueva versión es la fase de análisis de los estudios psicosociales. La encuesta que se adjunta es la trabajada en FPSICO 4.0.

En la aplicación de los cuestionarios se omitieron datos sociodemográficos, de tal manera, que el encuestado tenga la certeza de la confidencialidad de la información proporcionada, ya que al tratarse de una empresa pequeña, el generar información de ese tipo hubiese dado lugar, probablemente, a un sesgo en la información recopilada.

Con el objetivo de corroborar de mejor manera la información obtenida se procedió, en días posteriores, a ejecutar grupos focales con los colaboradores de Lácteos San Antonio, con la finalidad de obtener mayor información sobre los resultados obtenidos, así como también, sobre las medidas y acciones que se deben implementar, a fin de generar cambios en la empresa que ayuden a disminuir el impacto negativo que produce un clima laboral negativo o factores de riesgo psicosocial con un nivel elevado.

Se ejecutó también una conversación – diálogo con el coordinador de planta y con la responsable del Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional; se socializaron los resultados obtenidos en el análisis y en la medición de clima laboral, así como también, los resultados de la aplicación del cuestionario de riesgos psicosociales. Luego, se analizaron las posibles causas de los resultados obtenidos y medidas a implementar dentro del *Plan de Oportunidades de Mejora de Clima Organizacional*, aplicando nuevas acciones; de esta manera, se analizaron con mayor énfasis los factores de participación/supervisión, tiempo de trabajo, relación – apoyo social y autonomía. Finalmente, se elaboró el Plan de Oportunidades, basado en la investigación ejecutada.

Cabe recalcar que la obtención y análisis de los datos, así como el planteamiento de la propuesta de mejoras y buenas prácticas obtenidas, luego de la identificación de las competencias blandas a ser fortalecidas, así como los principales riesgos psicosociales a mitigar, permitió tomar acciones necesarias en la organización, con la finalidad de cerrar brechas importantes y mejorar, no solamente el clima organizacional, sino tener colaboradores más comprometidos, menos estresados, con ideas innovadoras, entre otras.

Los datos del estudio también permitieron identificar los principales elementos que ocasionan un clima laboral deficiente, a fin de determinar cuáles son los factores de riesgos psicosocial asociados a ello y qué afectan a la organización. La muestra del estudio fue dada por el 100% del personal de la Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A.

### **Levantamiento de Información**

Basado en un cuestionario pre estructurado y analizado, se procedió a levantar la información con el 100% del universo de estudio, a fin de garantizar la efectividad de los resultados.

La técnica utilizada como herramienta para el desarrollo de esta investigación fue, en primer lugar, realizar un *focus group*, que consiste en una entrevista en grupo. En este caso, se participaron de diez a quince personas seleccionadas según las características predefinidas en este estudio (criterio de selección por áreas y por pares). La finalidad fue generar sensibilización en el

personal y ampliar conceptos que estén claros el momento del desarrollo de la encuesta, la cual, fue ejecutada de manera presencial. Posteriormente, se conjugará con la metodología FPSICO 4.0 (NTP 926, 2012), lo que permitirá reforzar el desarrollo y fortalecimiento del conocimiento de los riesgos psicosociales, a los cuales, están expuestos los colaboradores de la Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A.

La técnica unifica personas o grupos específicos para interactuar desde dos lados: por un lado, el personal humano, con contacto directo. Aquí se busca generar empatía con la gente para obtener la información necesaria para el primer análisis; por otro lado, está la encuesta que permite sustentar el informe y dar pautas para poder ejecutar el plan de intervención que sea adecuado para la empresa.

Es importante mencionar, que antes de aplicar el *focus group* o grupo focal, fue necesario hacer un proceso de sensibilización al personal, con la finalidad de aclarar conceptos y criterios a evaluarse, permitiendo tener mejores resultados y fidedignos; así conocieron los diversos conceptos de clima, sus elementos primarios, qué son los riesgos psicosociales y cómo estos factores están alineados a la mejora de la organización cuando trabajan conjuntamente.

### **Tabulación e Interpretación de la Información**

La información recopilada fue procesada estadísticamente, utilizando la herramienta de Excel, en el caso del cuestionario de clima; y, el *software* de FPSICO, en el caso de riesgos psicosociales. Este análisis permitió realizar la interpretación respectiva por sus diferentes factores; así como establecer los elementos estadísticos y generar mayor facilidad de interpretación de la información a través de sus respectivos cuadros y gráficos.

Según los resultados estadísticos, se interpretó la información usando la *Técnica de SemafORIZACIÓN*, que cuenta con sus propios indicadores:

Figura 12. SemafORIZACIÓN de clima laboral

SEMAFORIZACIÓN				
	RANGOS		ESCALA	DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA
	DESDE	HASTA		
	75,01%	100,00%	EXCELENTE	Excepcional, pocas organizaciones llegan a este nivel.
	50,01%	75,00%	MEDIA	Rango habitual
	25,01%	50,00%	BAJA	Dificultad superior a lo normal.
	0,00%	25,00%	CRITICA	Critico excepcional, pocas organizaciones llegan a este nivel.

Fuente: La investigadora (2021).

**Puntajes rojos:** Para efecto de este estudio, mediante la semaforización se consideraron los puntajes rojos como elementos muy críticos, los cuales deben ser trabajados de manera urgente y prioritaria. Pueden considerarse en este parámetro aspectos que están en riesgo al interior de la organización y que son debilidades consideradas prioritarias; por esta razón, se requieren tomar estrategias y acciones urgentes a fin de mejorar no solamente el clima laboral sino, también, evitar el fomento o incremento de los riesgos psicosociales que van de la mano de ello. De acuerdo a las necesidades de la organización se podrá cerrar esta brecha mediante, talleres, charlas, capacitación, sensibilización, entre otros.

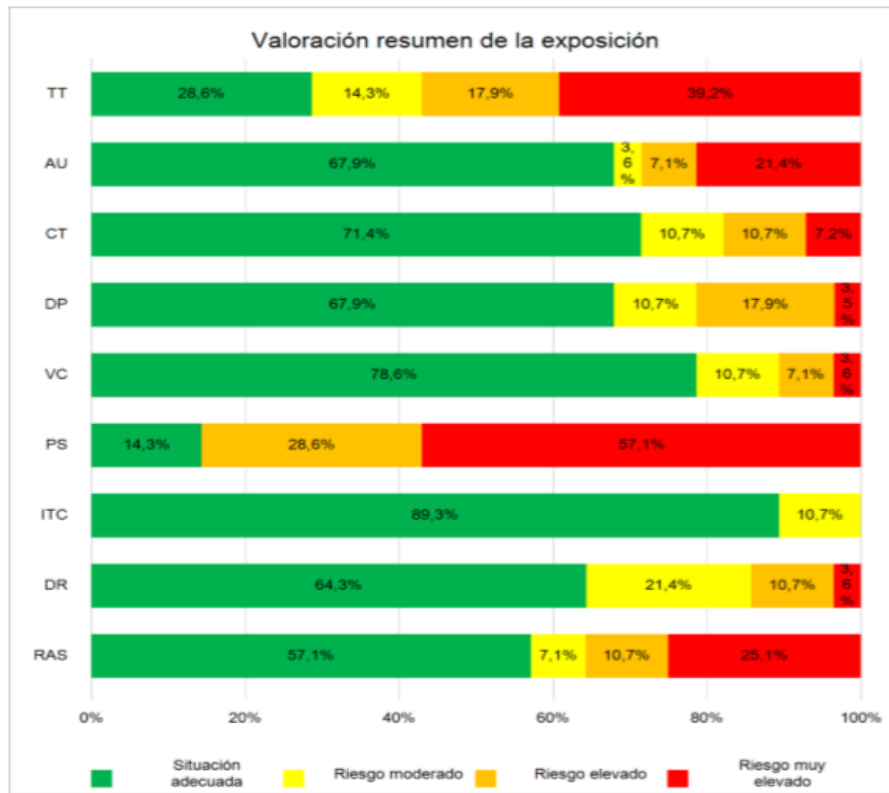
**Puntajes amarillos:** La puntuación amarilla se consideró como una necesidad de acciones a mediano plazo, ya que es una debilidad minoritaria. Por esta razón, podemos indicar que podría ser considerado como una media o un aspecto neutral. Las acciones a emplearse pueden esperar, pero, no deben ser dejadas de lado. Deben tomarse acciones estratégicas de mejora para fortalecerlos mediante charlas, talleres, sensibilización al personal, entre otros.

**Puntajes verdes:** son aspectos bien fortalecidos. Fueron considerados como fortalezas, las que se deberían convertirse en la plataforma cultural de la empresa y una mejora permanente del bienestar y salud laboral.



**Informe Final.** – Posteriormente, se realizó una exposición sobre los resultados de la medición del *clima organizacional*, conjuntamente con los resultados obtenidos a través del método FPISCO 4.0 de riesgos psicosociales.

Figura 13. Perfil valorativo – Niveles de riesgo



Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0.

Elaborado por: La investigadora (2021)

Con los resultados encontrados, tanto en el esquema de semaforización en clima organizacional, así como con el método FPSICO 4.0, mediante los cuadros, gráficos y elementos se pudo alcanzar un análisis cercano a la realidad de la situación que vive la Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A. Por consiguiente, se pudo generar un adecuado Plan de Acción para mitigación esos elementos o cuellos de botella y mejorar, no solamente el clima organizacional y el nivel de riesgos psicosociales sino, también, la mejora en la productividad del personal y su motivación.

## **Población**

La investigación se desarrolló con el 100 % de la plantilla de colaboradores de Lácteos San Antonio, planta Cañar, conformada por un total de 28 personas: 89 % hombres (25) y 11 % mujeres (3) del total de la plantilla y 1 persona con discapacidad. El 32 % de la plantilla cuenta con un título de tercer nivel.

## CAPÍTULO 4

### Resultados

Luego de la información levantada, a continuación se presentan los resultados de la investigación, basados en la percepción de los colaboradores de Lácteos San Antonio planta Cañar.

El estudio del *clima organizacional*, de acuerdo a la tabulación y bajo la metodología ya determinada y explicada en los párrafos anteriores, generó un análisis por cada uno de los elementos analizados, según el *Cuestionario de Litwin & Stringer* (1968).

Figura 14. Estructura de Clima Laboral

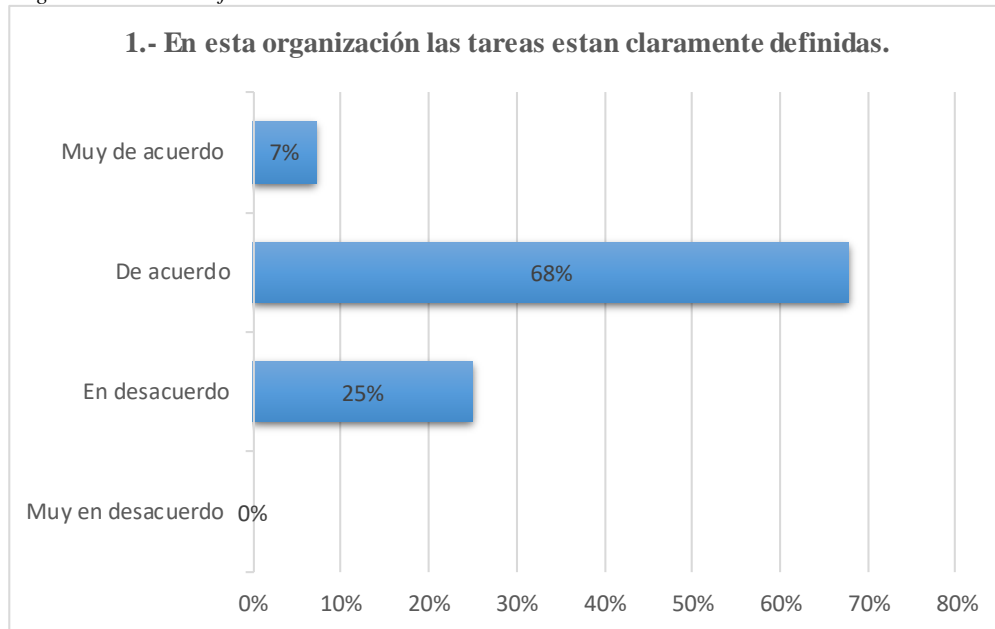
SITUACIONES		Bloque
ESTRUCTURA	1 En esta organización las tareas están claramente definidas.	69%
	2 En esta organización las tareas están lógicamente (adecuadamente) estructuradas.	
	3 En esta organización se tiene claro quien manda y toma las decisiones.	
	4 Conozco claramente las políticas de esta organización.	
	5 Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	
	6 En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.	
	7 El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	
	8 Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	
	9 En esta organización se tiene claro a quien reportar (informar).	
	10 Nuestros líderes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	

Fuente: *Cuestionario de Litwin & Stringer* (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

A continuación, se desglosan los porcentajes obtenidos en los resultados de cada una de las situaciones:

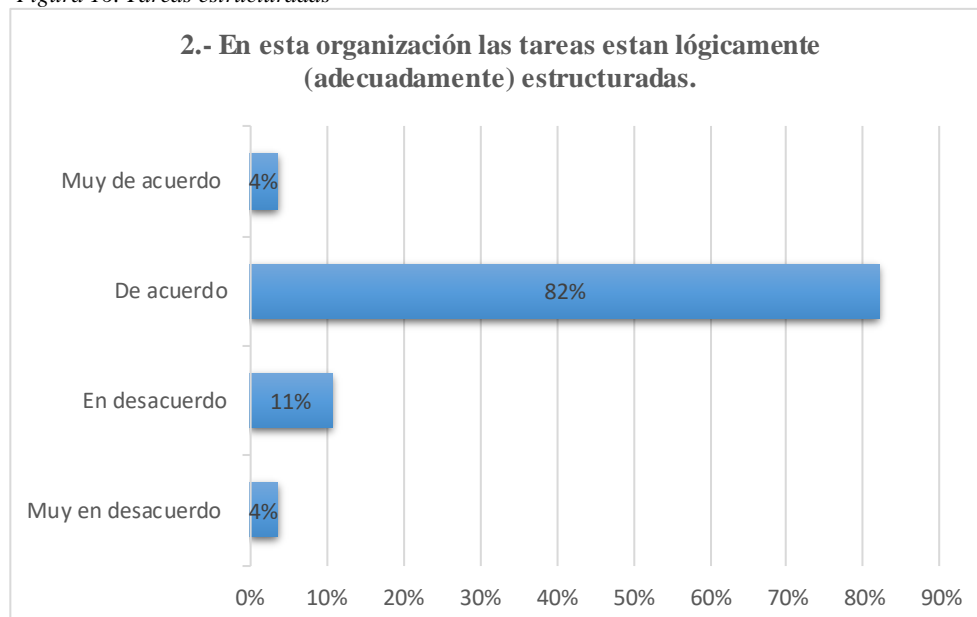
Figura 15. Tareas definidas



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

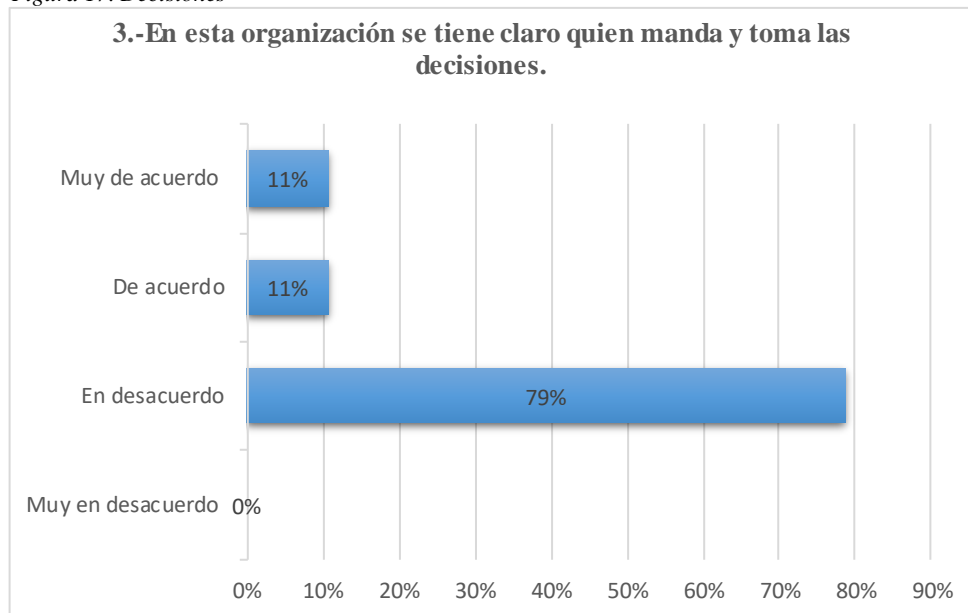
Figura 16. Tareas estructuradas



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

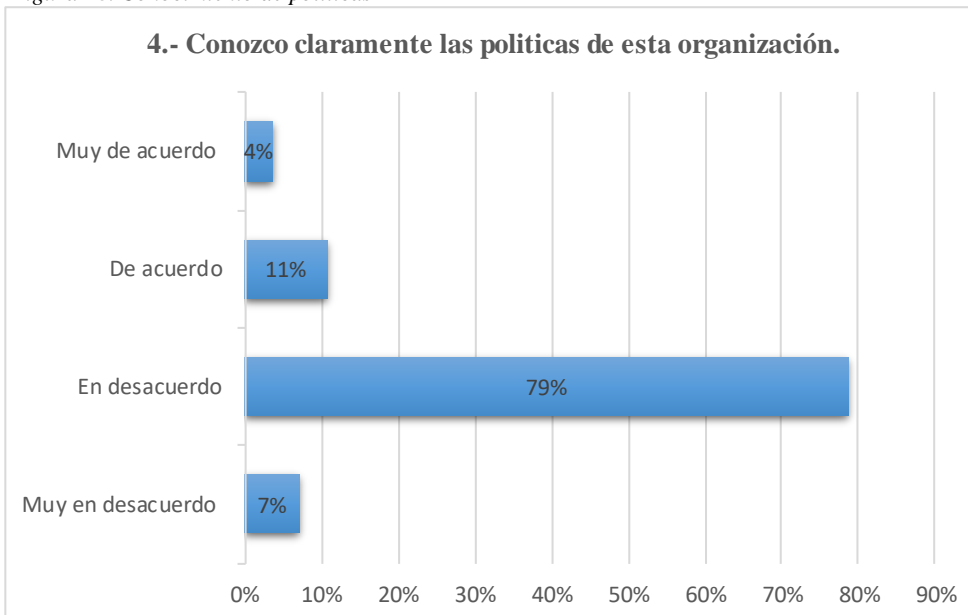
Figura 17. Decisiones



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

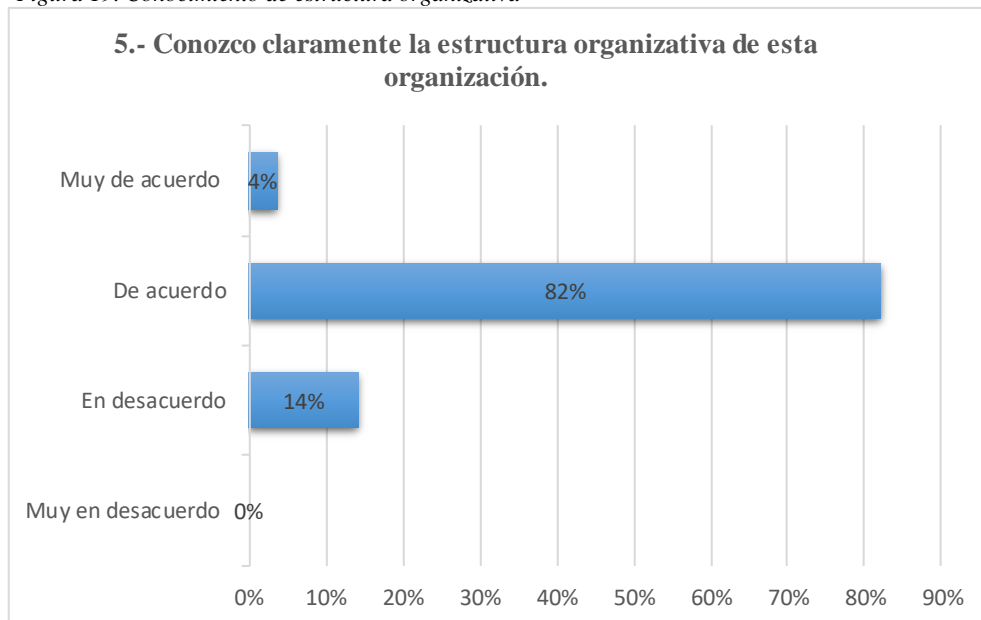
Figura 18. Conocimiento de políticas



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

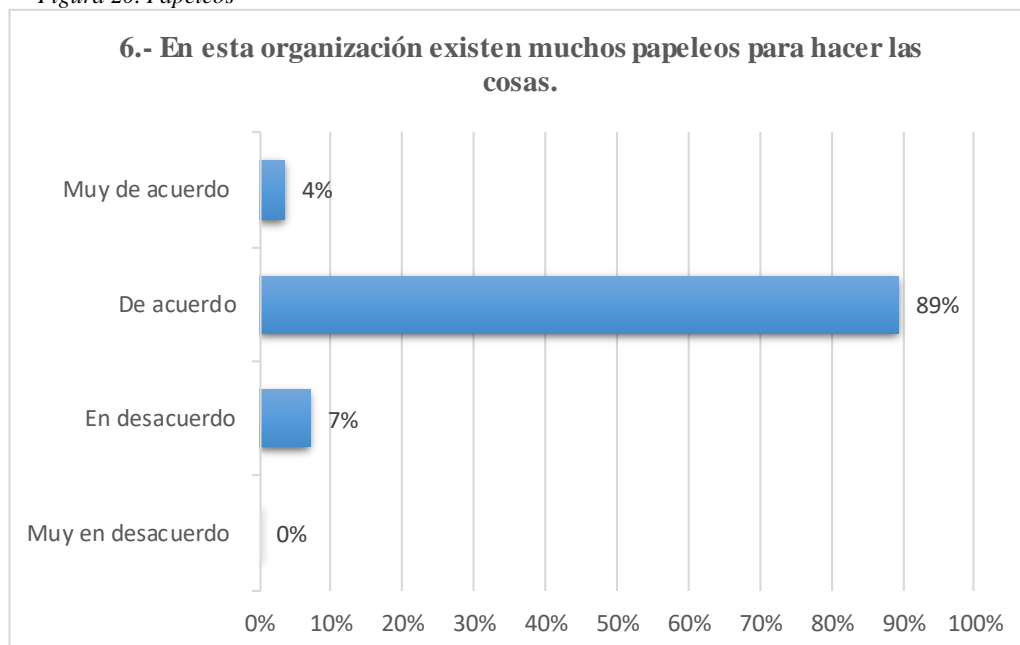
Figura 19. Conocimiento de estructura organizativa



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

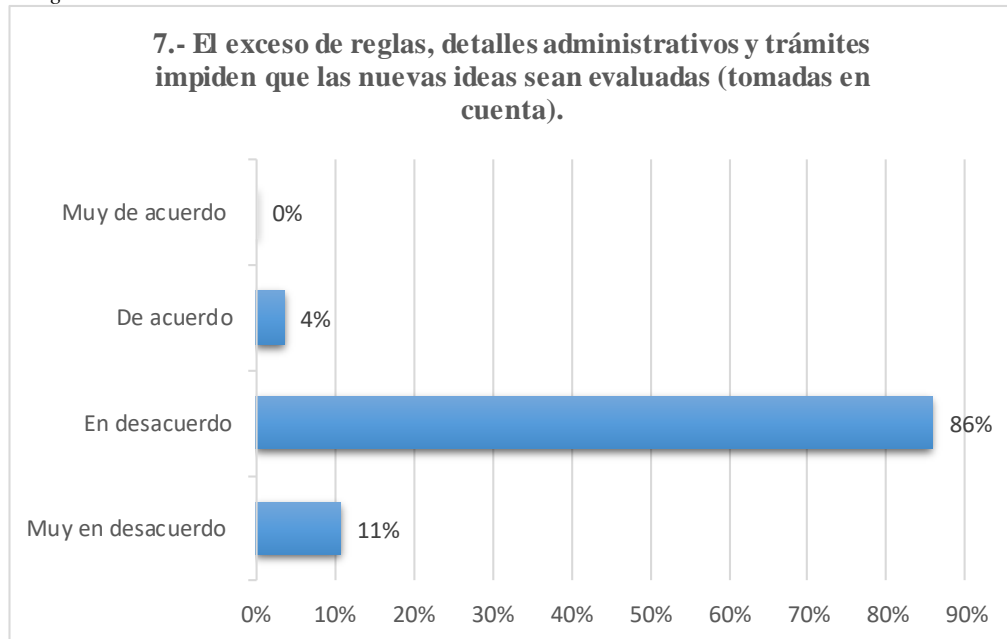
Figura 20. Papeleos



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

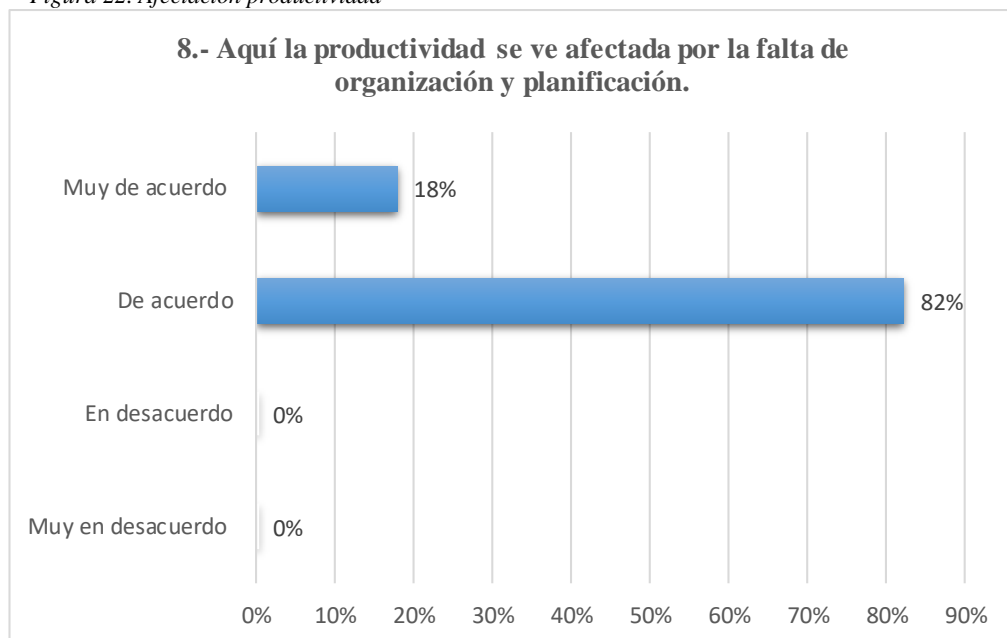
Figura 21. Detalles administrativos



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

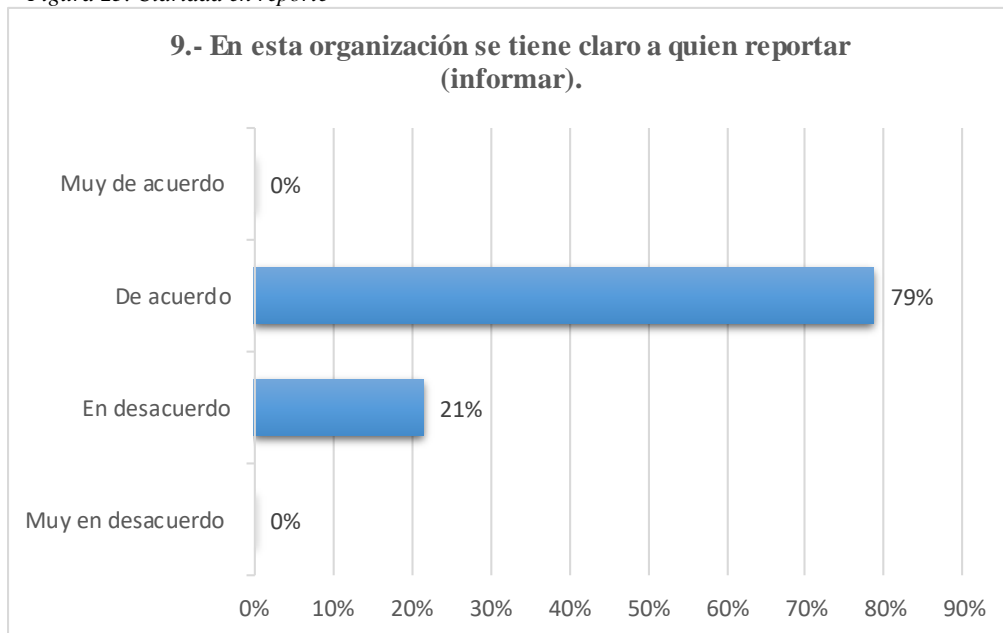
Figura 22. Afectación productividad



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

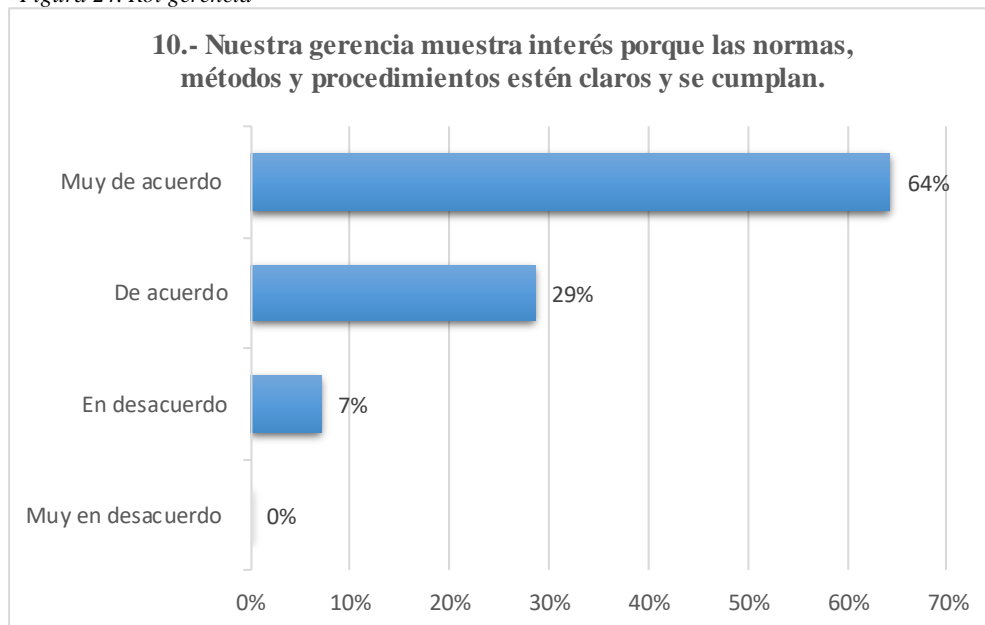
Figura 23. Claridad en reporte



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 24. Rol gerencia



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).



Según el análisis de los gráficos detallados en relación a la dimensión de estructura de la organización se observó que, en cuanto al tema de los trámites que impiden que las ideas nuevas sean tomadas en cuenta, están en desacuerdo un 86% del personal encuestado. Podemos indicar, de igual manera, que dentro del estudio realizado hay un 82% en donde el personal que fue encuestado indica que se ve afectada la producción por la falta de organización y planificación en la empresa.

Por otra parte, un 82% del personal indicó que las tareas están lógicamente estructuradas, siendo un elemento positivo para la empresa; seguidos de un 79%, que están en desacuerdo sobre quién manda y quién toma las decisiones en la organización; con un mismo porcentaje del 79% indican que no conocen o no están claras las políticas internas.

Estos aspectos son los que deben considerarse porque son elementos que van afectando poco a poco la motivación del personal, su compromiso y productividad, lo que implica que, probablemente, la organización está encaminada en un nivel de distrés y es ahí donde es necesario tomar acciones para lograr un cambio sustancial en los colaboradores. Dentro de la investigación se pudo observar, también, que en este nivel de investigación un 64% de los encuestados indica que están muy de acuerdo en que la gerencia muestra interés por las normas, métodos y procedimientos.

Figura 25. Medición de la Responsabilidad Clima Laboral según Litwin & Stringer

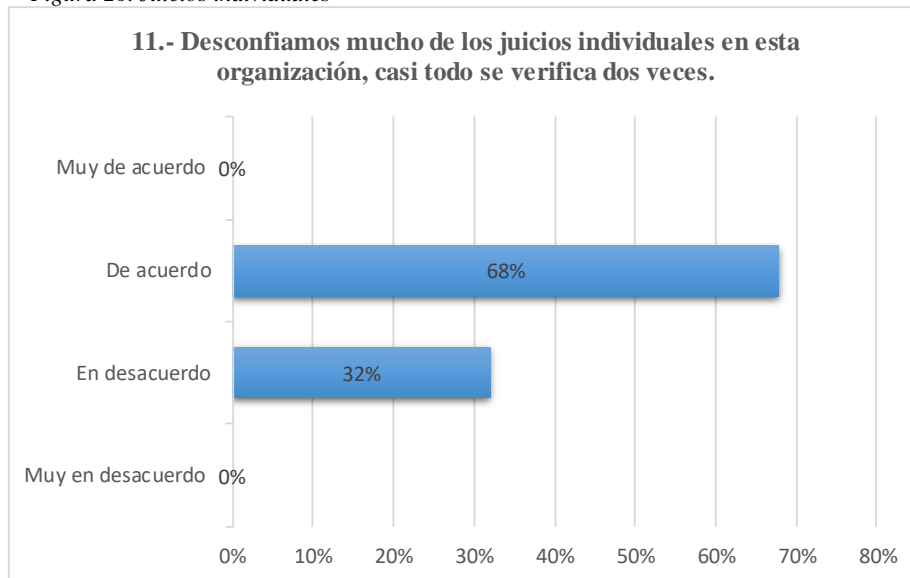
SITUACIONES		Bloque
RESPONSABILIDAD	11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
	12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.
	13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.
	14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo.
	15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma.
	16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.
	17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.
		71%

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

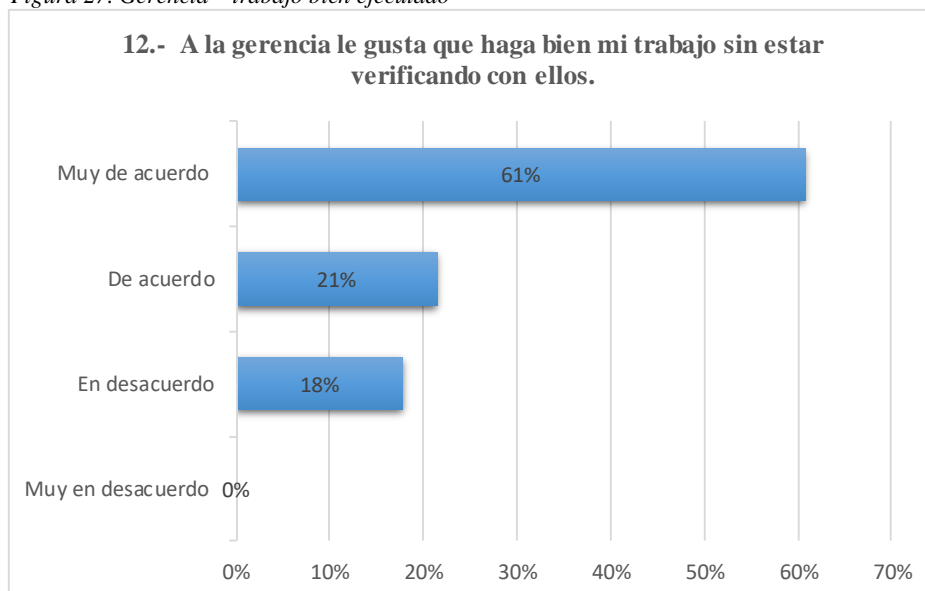
A continuación, se desglosan otros porcentajes adicionales obtenidos en los resultados de cada una de las situaciones:

Figura 26. Juicios individuales



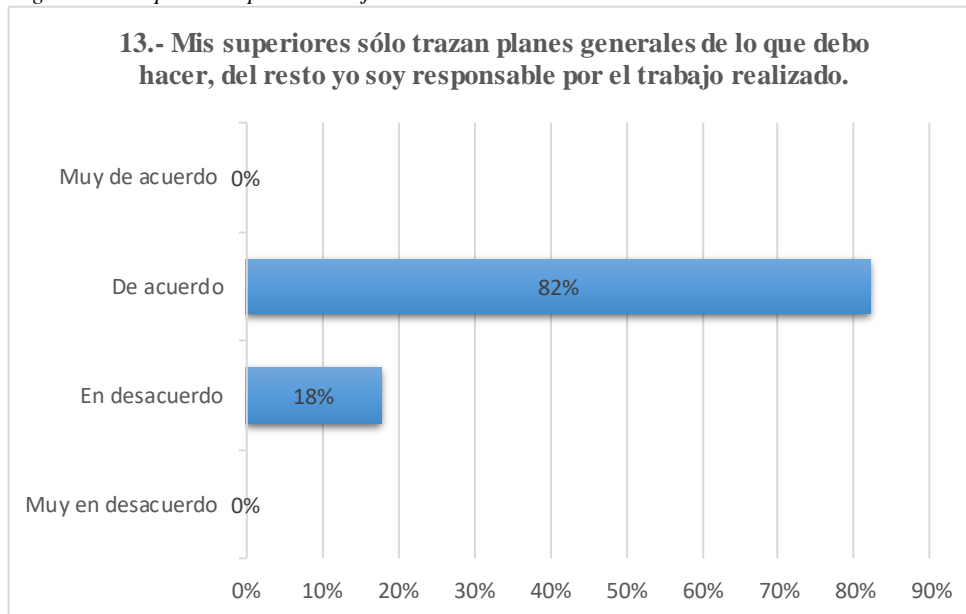
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 27. Gerencia – trabajo bien ejecutado



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

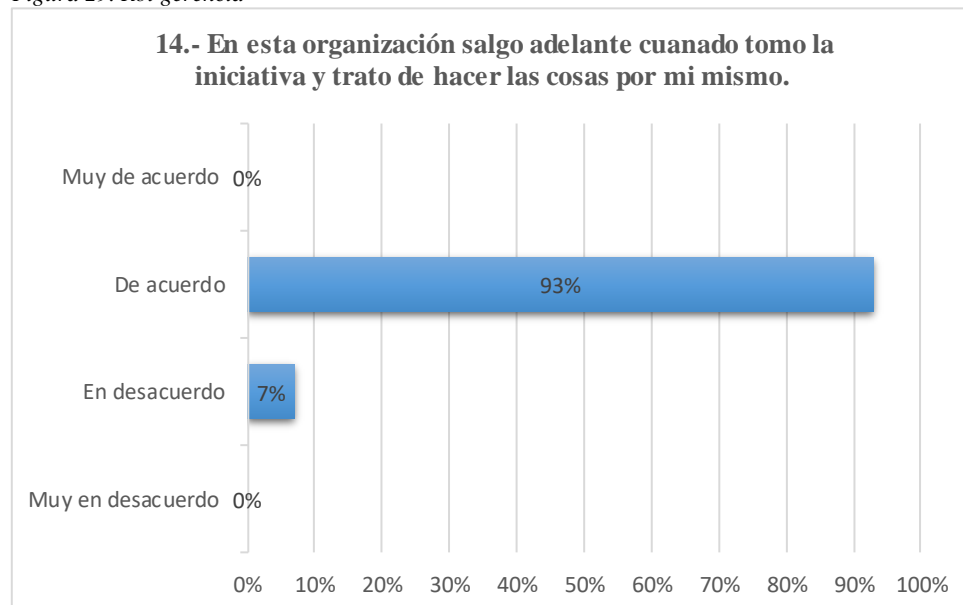
Figura 28. Responsable por el trabajo



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

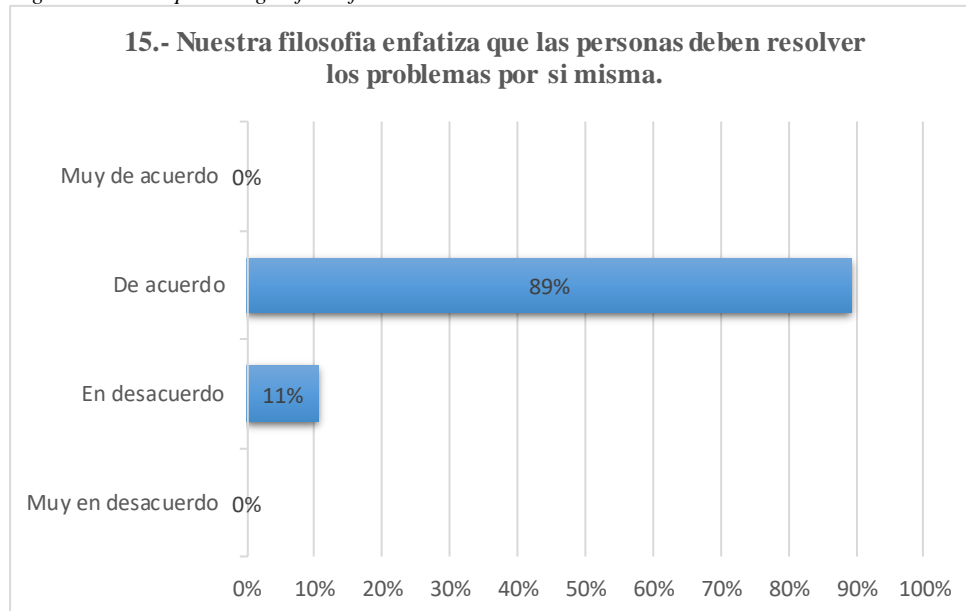
Figura 29. Rol gerencia



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

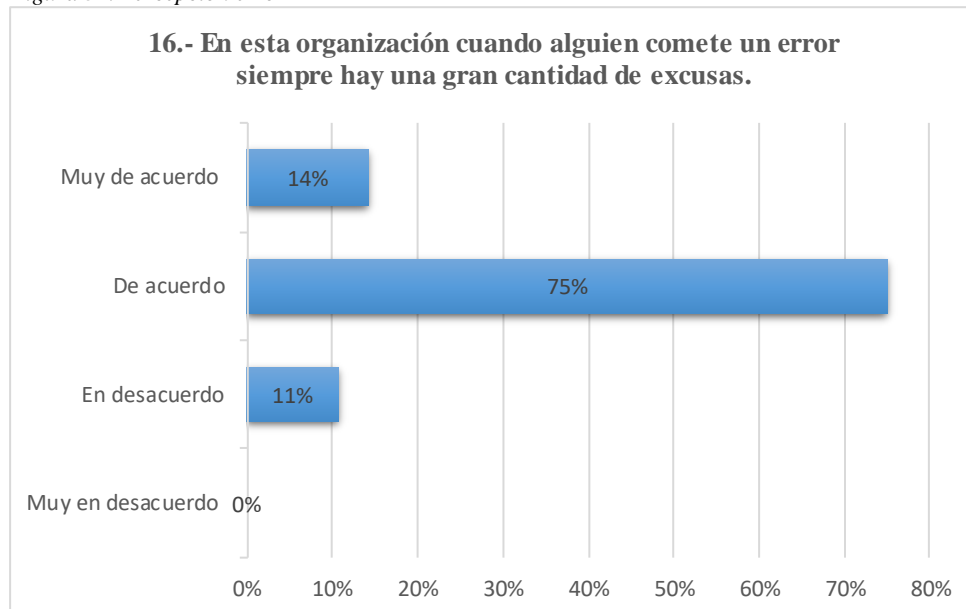
Figura 30. Percepción según filosofía



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

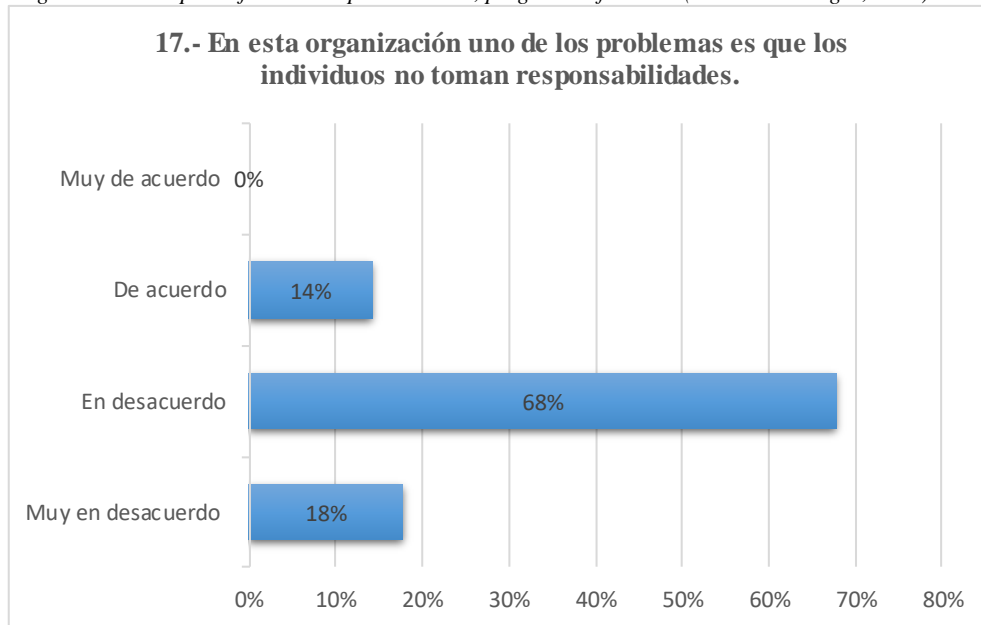
Figura 31. Percepción error



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 32. Percepción falta de responsabilidad, pregunta referencia (Litwin & Stringer, 1968)



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

El análisis de los datos en cuanto al nivel de responsabilidad, evidencian ciertos criterios poco aceptables considerando que, según el estudio, un 32% tienen juicios individuales de lo que pasa al interior de la Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A., sobre su trabajo; sin embargo, lo más preocupante, es que no hay responsabilidad en general, ya que un 68% de los encuestados indica estar en desacuerdo ante la pregunta.

Uno de los problemas fundamentales es que los colaboradores no generan sus responsabilidades a cabalidad; en este sentido, se demuestra una incidencia bastante grande la falta de compromiso de los funcionarios, lo que genera un ambiente laboral negativo, con un nivel permanente de distrés al interior de la organización. Seguramente, el momento que conjugemos con FPSICO será más evidente dicha incidencia.

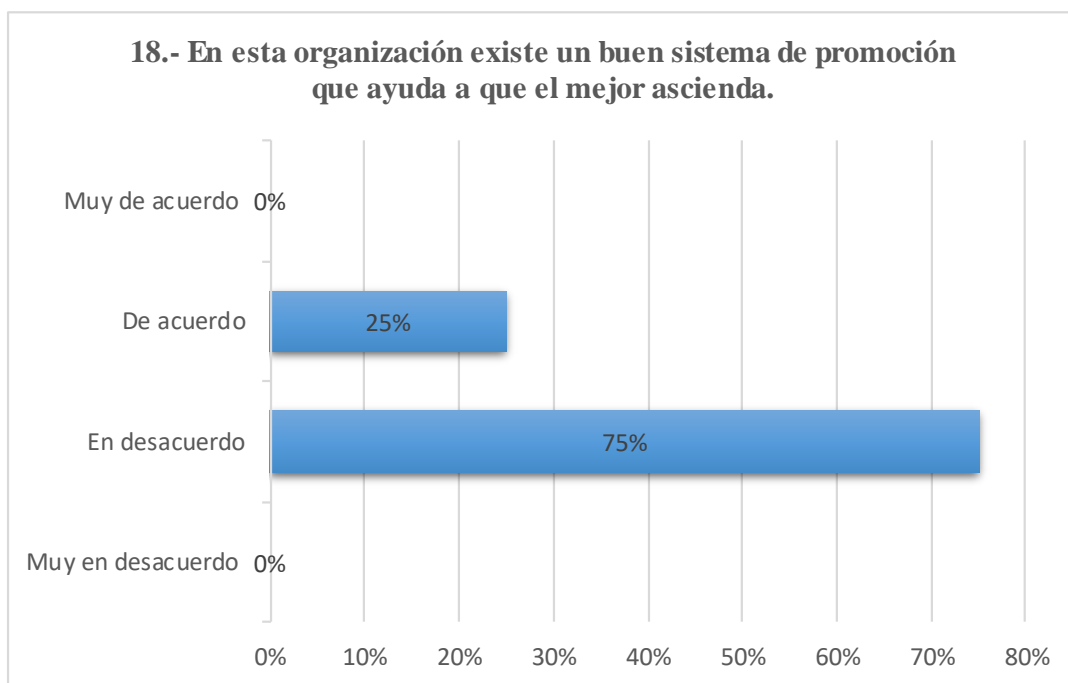
Figura 33. Medición de la Recompensa Clima Laboral según Litwin &amp; Stringer

SITUACIONES		Bloque
RECOMPENSA	18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
	19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.
	20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
	21	En esta organización hay mucha crítica.
	22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
	23	Cuando cometo un error me sancionan.
		<b>66%</b>

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

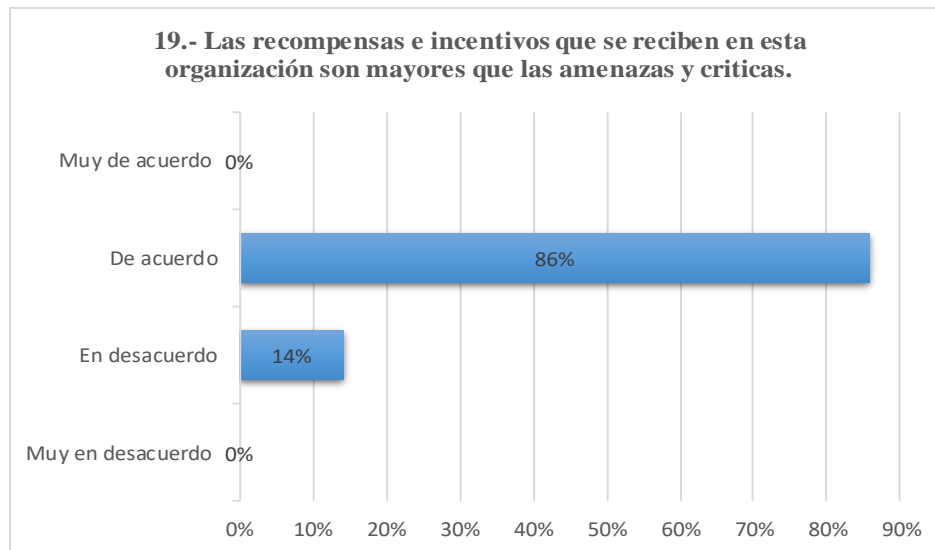
Figura 34. Sistema de promoción



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

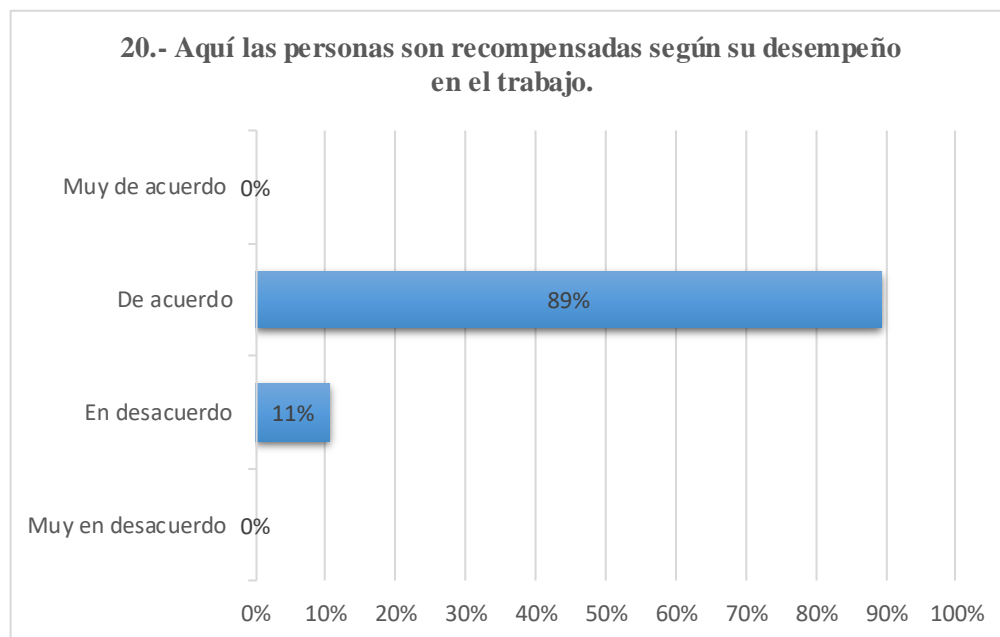
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 35. Recompensa e incentivos



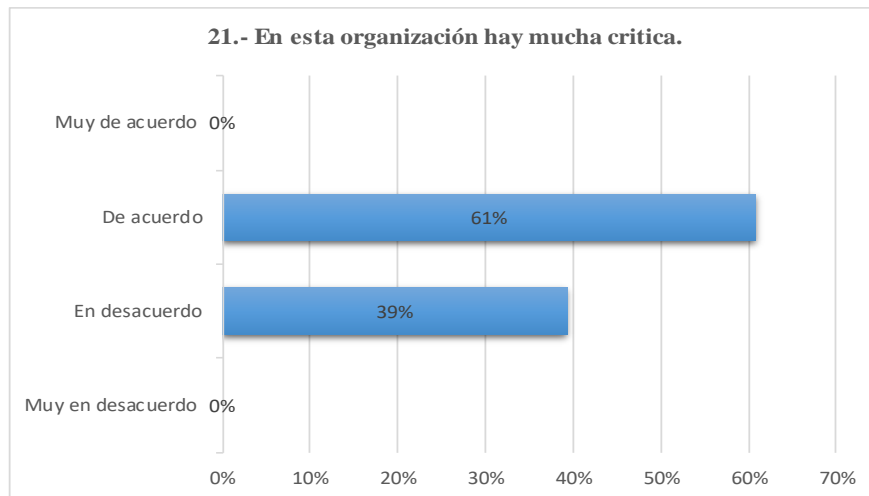
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 36. Recompensa - Desempeño



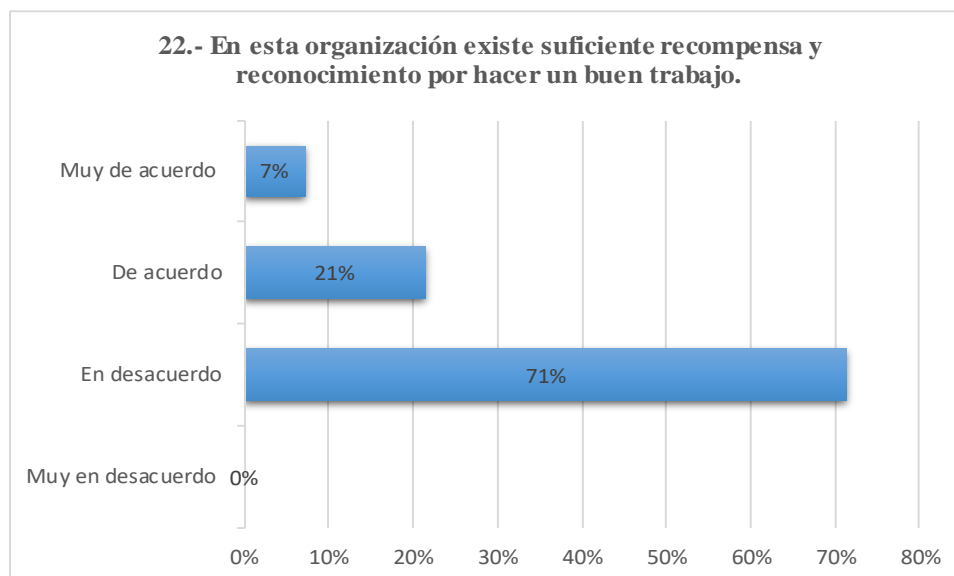
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 37. Percepción crítica en la organización



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

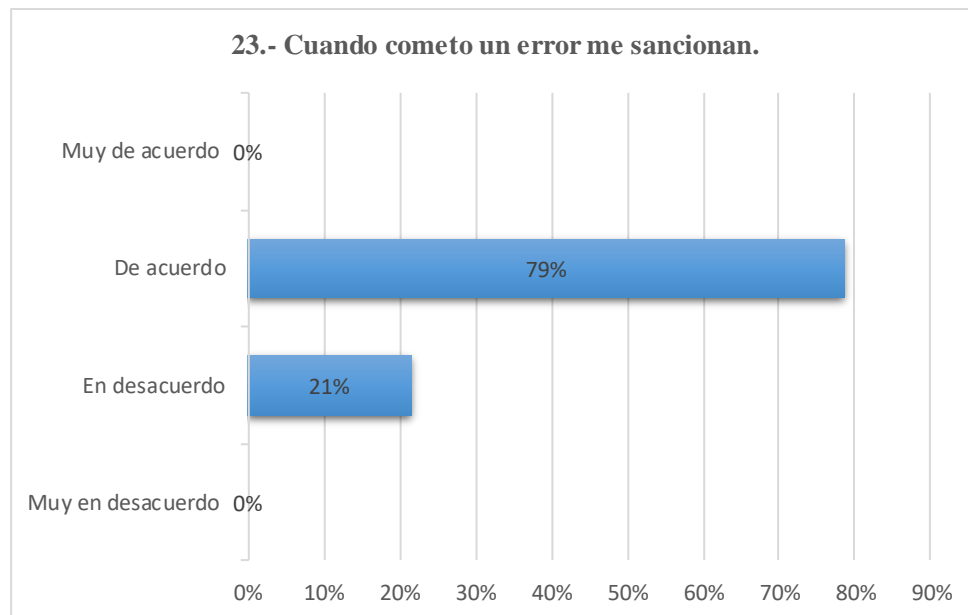
Figura 38. Recompensa y reconocimiento



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).



Figura 39. Sanción - error



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

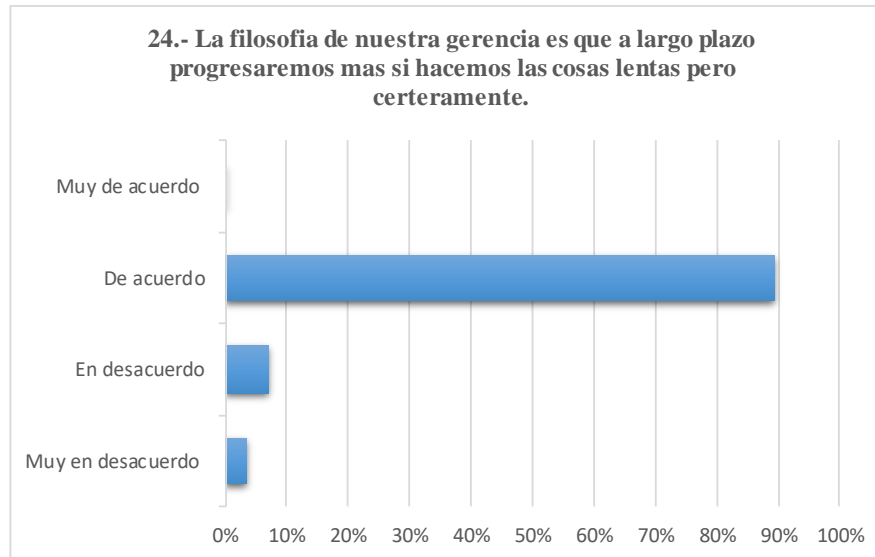
Al analizar la información, en cuanto al tema de recompensa, el 75 % del personal indica que no hay un sistema de promoción que incentive a los colaboradores a mejorar la productividad y generar elementos motivacionales o satisfacción laboral; además, un 39% de los encuestados indica que hay mucha crítica interna, término que deteriora las relaciones internas.

Figura 40. Medición del riesgo Clima Laboral, según Litwin &amp; Stringer

SITUACIONES		Bloque
<b>RIESGO</b>	24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos mas si hacemos las cosas lentas pero certeramente.
	25	En esta organización e tomado riesgos en los momentos oportunos.
	26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.
	27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
	28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.
		<b>64%</b>

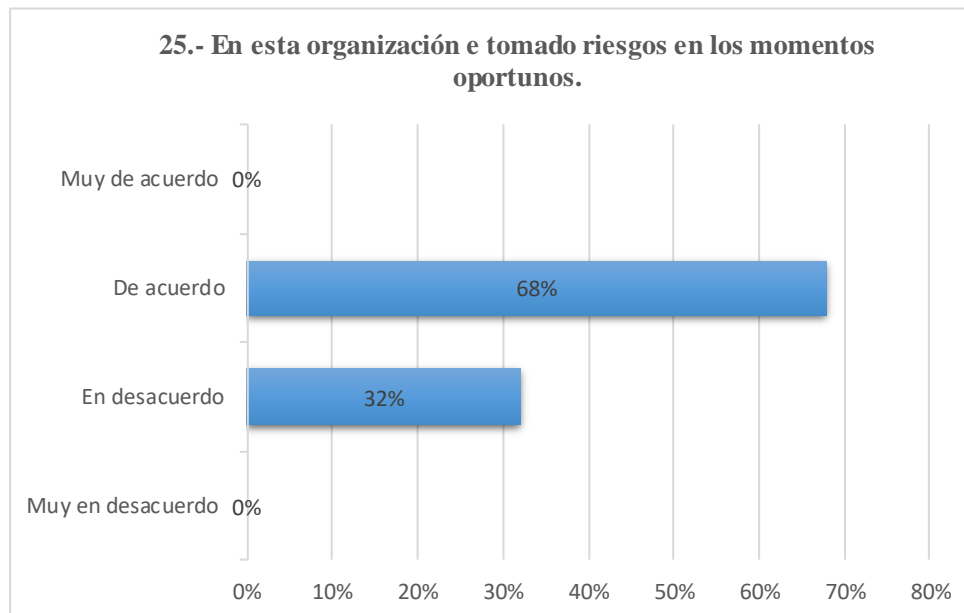
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 41. Filosofía gerencia



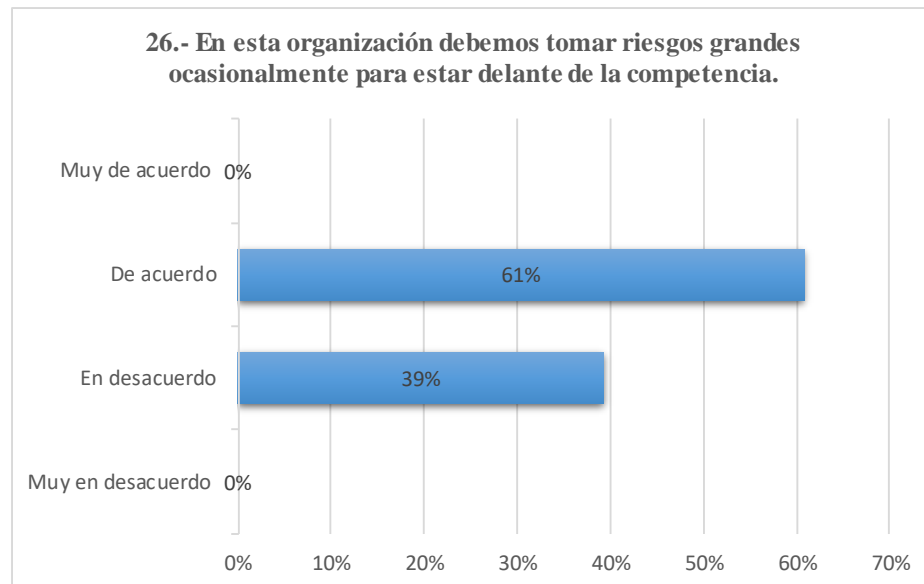
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 42. Riesgos en momentos oportunos



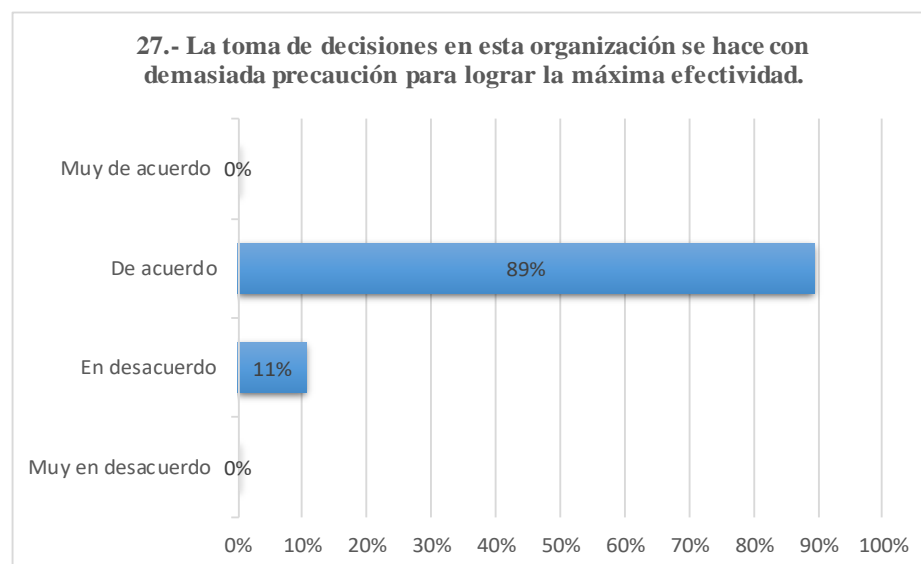
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 43. Riesgos - competencia



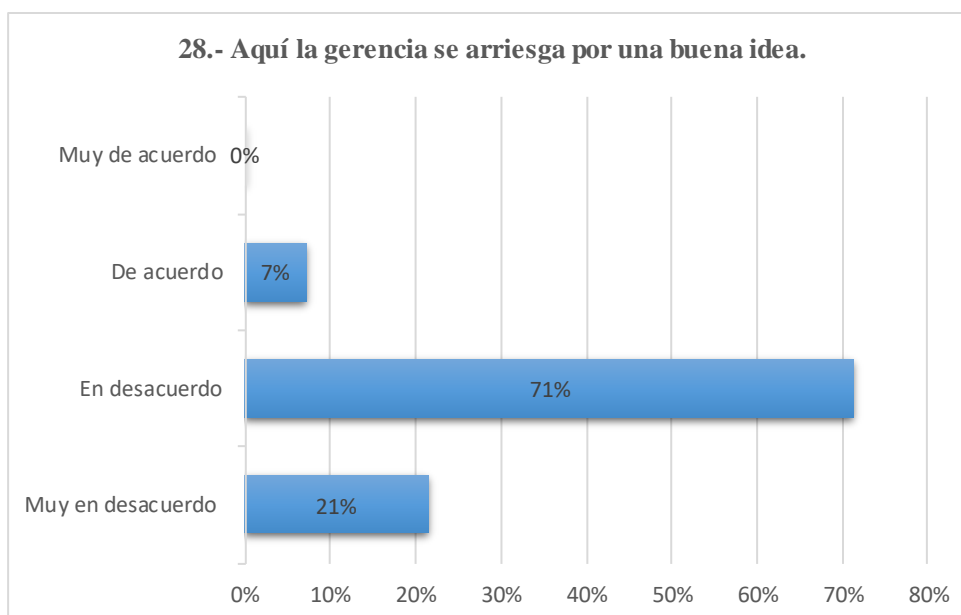
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 44. Toma de decisiones se hace con precaución



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 45. Gerencia – nuevas ideas



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

Al analizar la dimensión de riesgo, la incidencia, según los resultados obtenidos, es preocupante. Según la percepción de los colaboradores, el 32% no ha tomado riesgos en momentos oportunos. La realidad de Lácteos San Antonio C.A. al consultar con los colaboradores, mencionan que no tienen confianza ni autonomía, además de la percepción que no se consideran los aportes de ideas; en consecuencia, el personal no se adhiere a los objetivos de la organización. En un nivel igualitario de un 71%, la percepción es que la gerencia, en pocas oportunidades, apoya una buena idea; así como un 71% percibe que no existe recompensa por hacer un buen trabajo, la cual, no necesariamente debe ser económico.

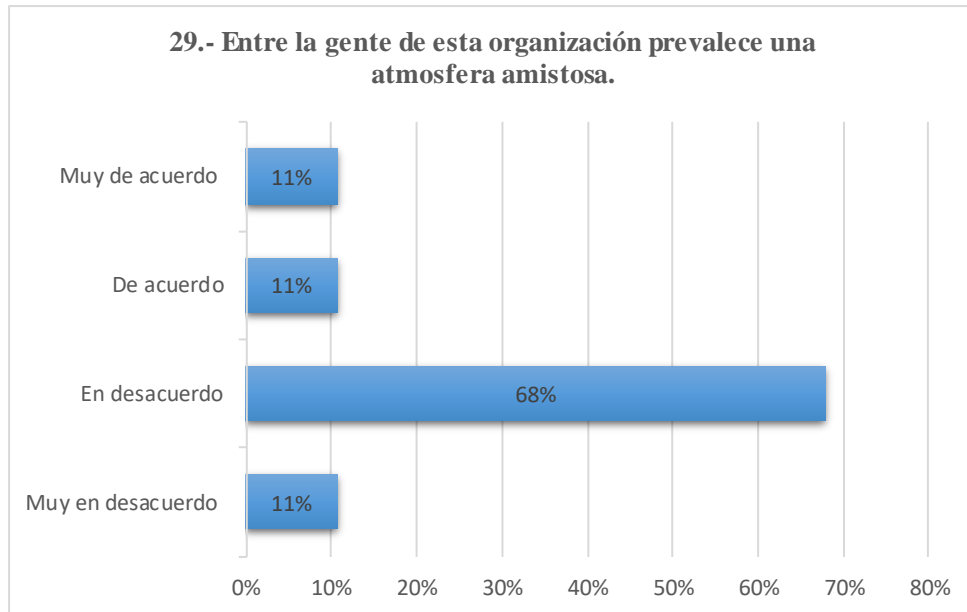
Figura 46. Medición de las relaciones Clima Laboral según Litwin &amp; Stringer

SITUACIONES		Bloque
RELACIONES	29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa.
	30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
	31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.
	32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.
	33	Las relaciones Gerencia - Trabajador tienden a ser agradables.
		67%

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

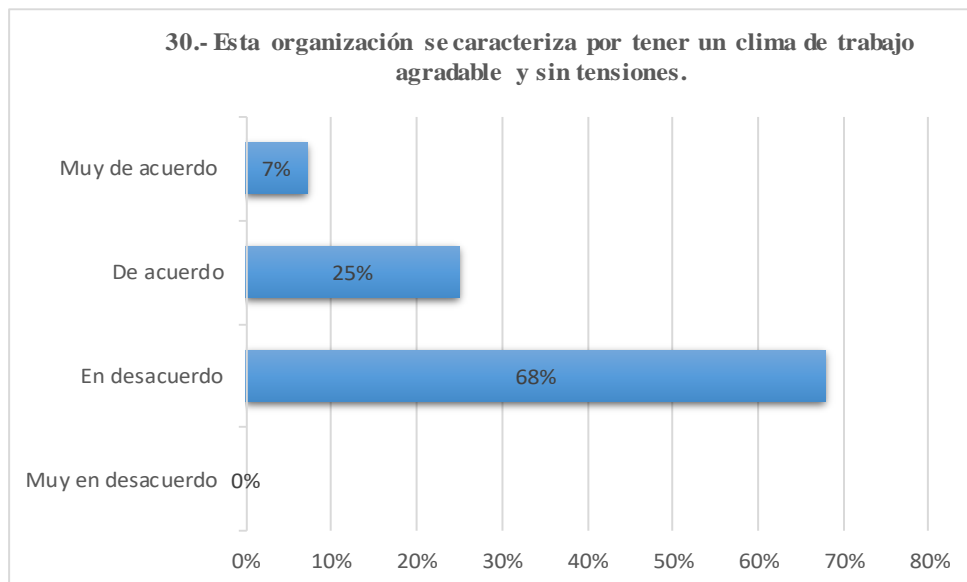
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 47. Percepción- atmosfera amistosa



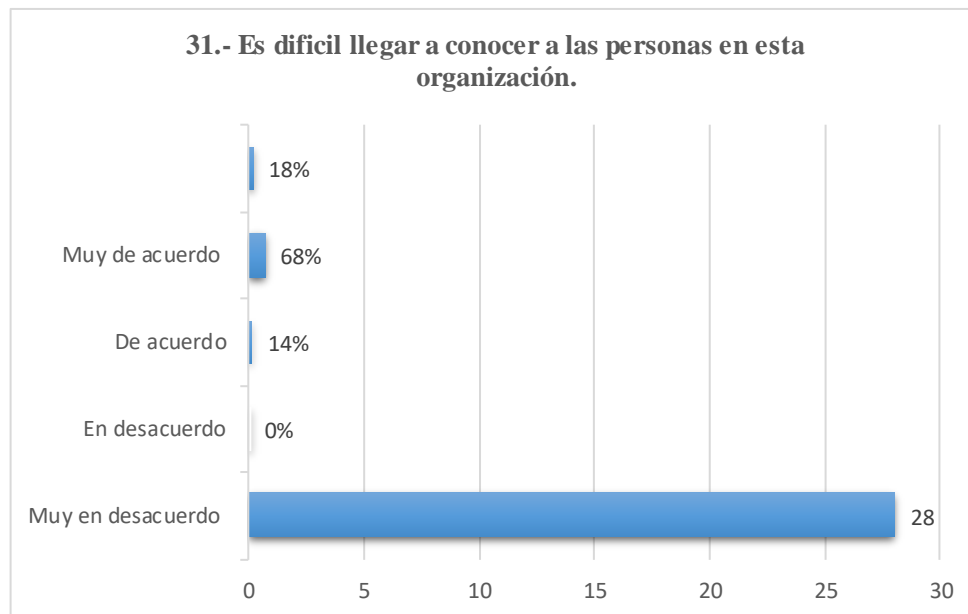
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 48. Percepción clima de trabajo



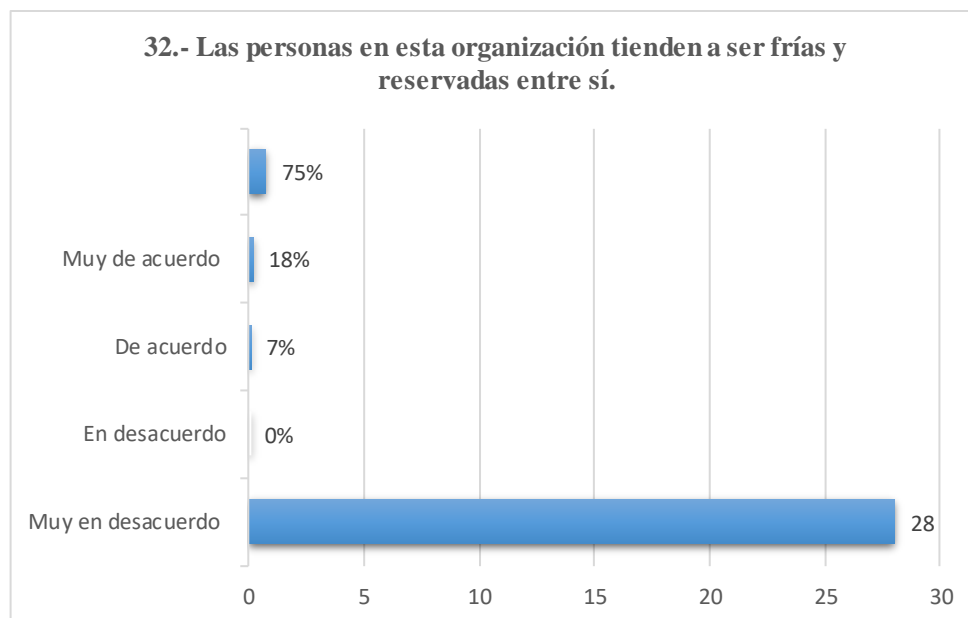
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 49. Conocer a las personas



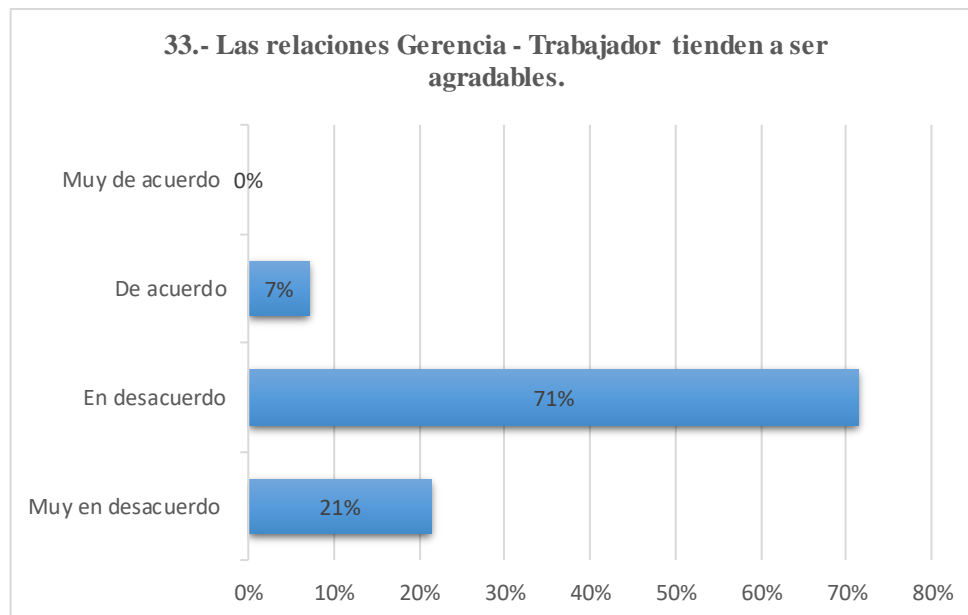
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 50. Percepción personas frías y reservadas



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 51. Percepción relación gerencia - trabajador



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

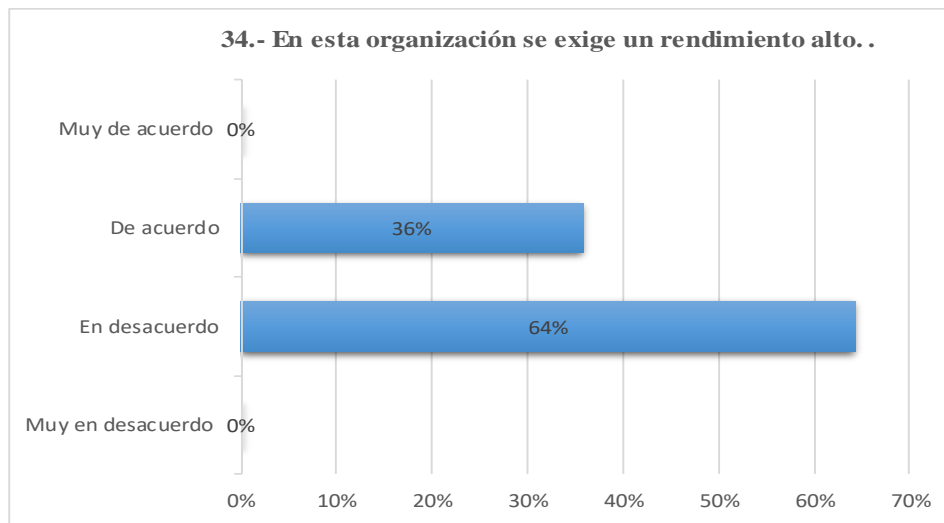
Al realizar el análisis con los gráficos de la dimensión de relaciones, se observó que no hay buena empatía, entre colaboradores – compañeros de trabajo y jefes, ya que los niveles estadísticos obtenidos son de un 71% que no tienden a ser agradables entre la gerencia y el trabajador. El porcentaje que sigue es un 68%, tanto en que no hay una atmosfera agradable en la empresa así como tampoco un clima agradable; esto podría conjugarse como un factor de riesgo psicosocial de relaciones y apoyo que se analizará más adelante.

Figura 52. Medición de Apoyo Clima Laboral según Litwin &amp; Stringer

<b>SITUACIONES</b>		Bloque
<b>APOYO</b>	34 En esta organización se exige un rendimiento alto.	<b>76%</b>
	35 La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.	
	36 En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	
	37 La gerencia piensa que si las personas estan contentas la productividad marchara bien.	
	38 Aquí es mas importante llevarse bien con los demas que tener buen desempeño.	
	39 Me siento orgulloso de mi desempeño.	

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

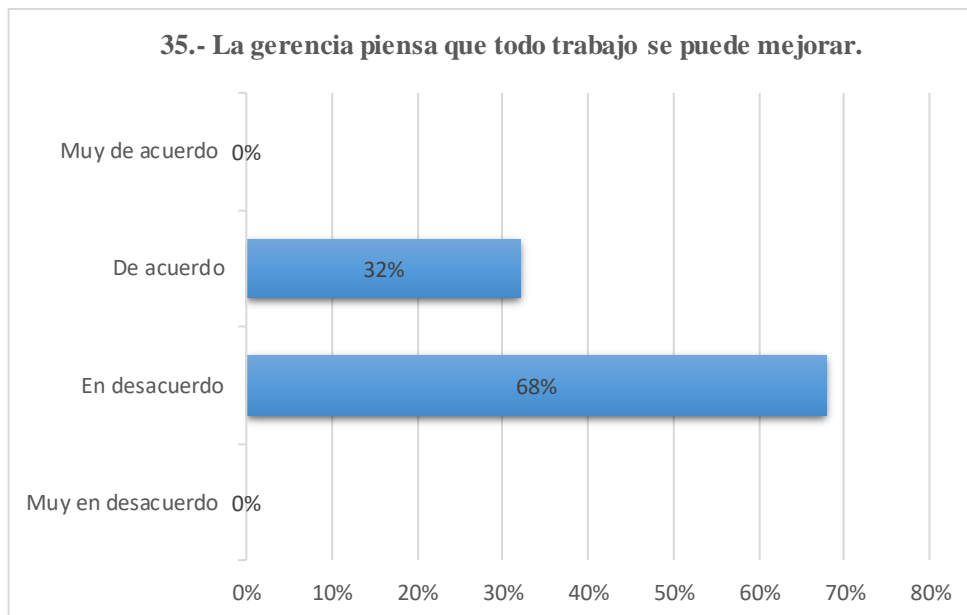
Figura 53. Percepción rendimiento alto



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

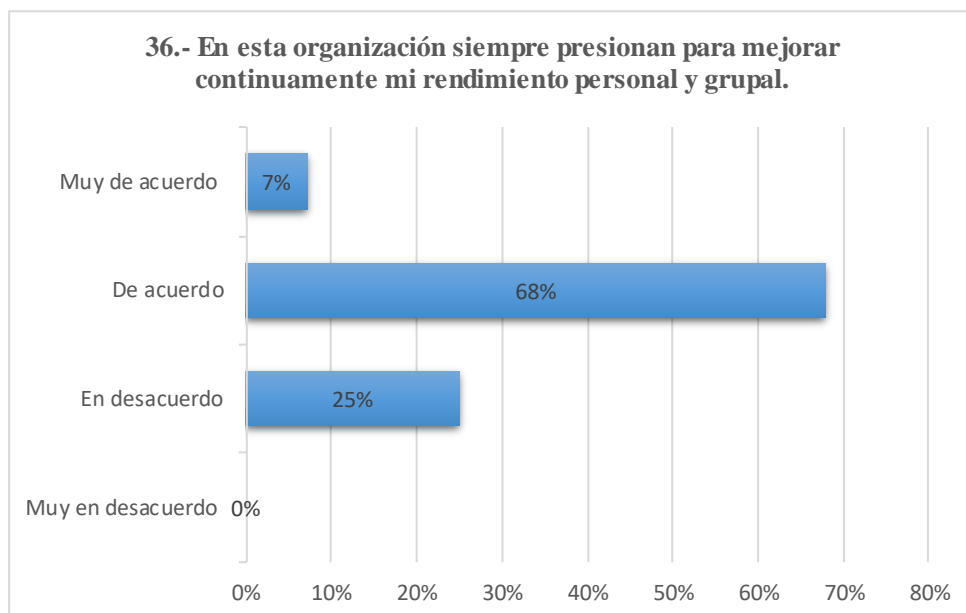


Figura 54. Mejora continua - trabajo



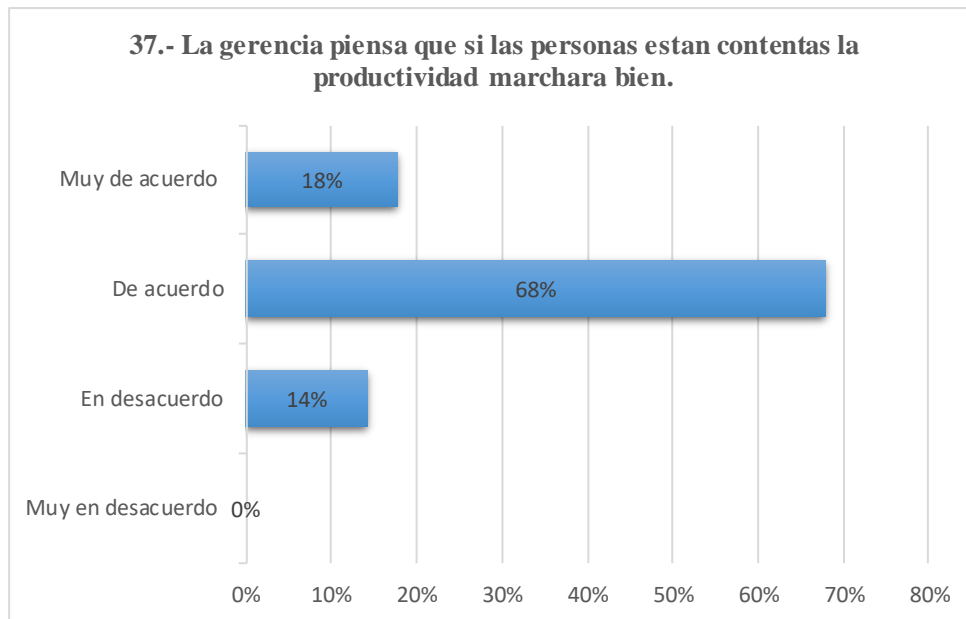
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 55. Percepción mejora continua - rendimiento



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

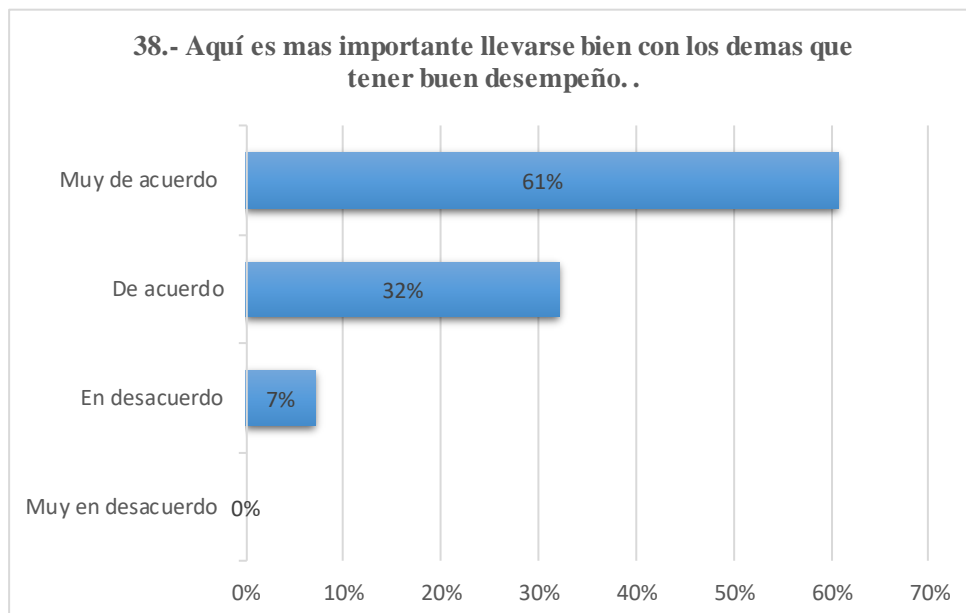
Figura 56. Percepción productividad



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

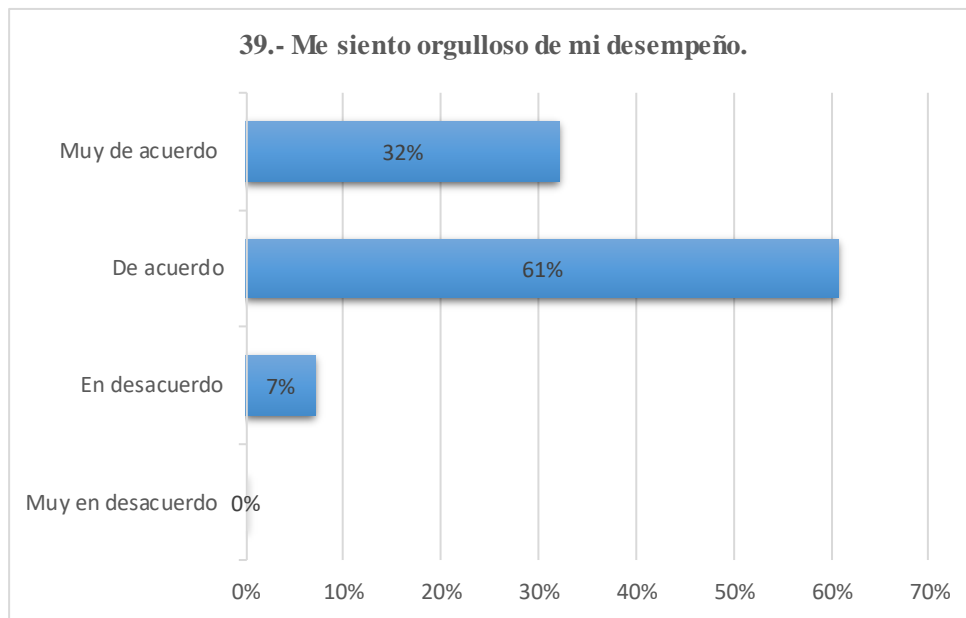
Figura 57. Relaciones - Desempeño



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 58. Orgullo - desempeño



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

Estos datos evidencian que a un 69% del personal, le exigen un rendimiento alto en su nivel de desempeño laboral; también, el 68% está de acuerdo con el criterio de que todo trabajo se puede mejorar. La percepción del 68% del personal piensa que siempre hay una presión por mejorar el rendimiento del personal. Según la alta dirección, un 68% piensa que si las personas están contentas, mejora la productividad y su rendimiento. El personal piensa, en un 61%, prioriza llevarse bien que lograr un buen desempeño; pero, hay una cierta disyuntiva, ya que un 61% se siente orgullo de su desempeño. La pregunta aquí sería: si no están contentos con la presión, si no les gusta la medición, ¿cómo es que su desempeño es bueno?

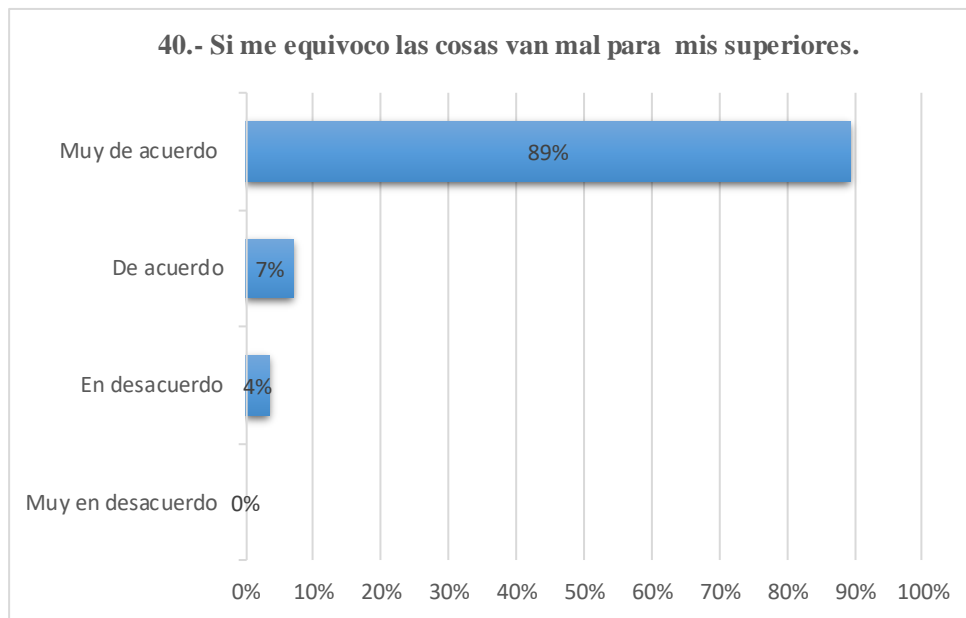
Figura 59. Medición de Normas Clima Laboral según Litwin &amp; Stringer

SITUACIONES		Bloque
<b>NORMAS</b>	40 Si me equivoco las cosas van mal para mis superiores.	<b>71%</b>
	41 En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	
	42 Las personas en esta organización confían una en la otra.	
	43 Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	
	44 La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (como se sienten las personas, etc.)	

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

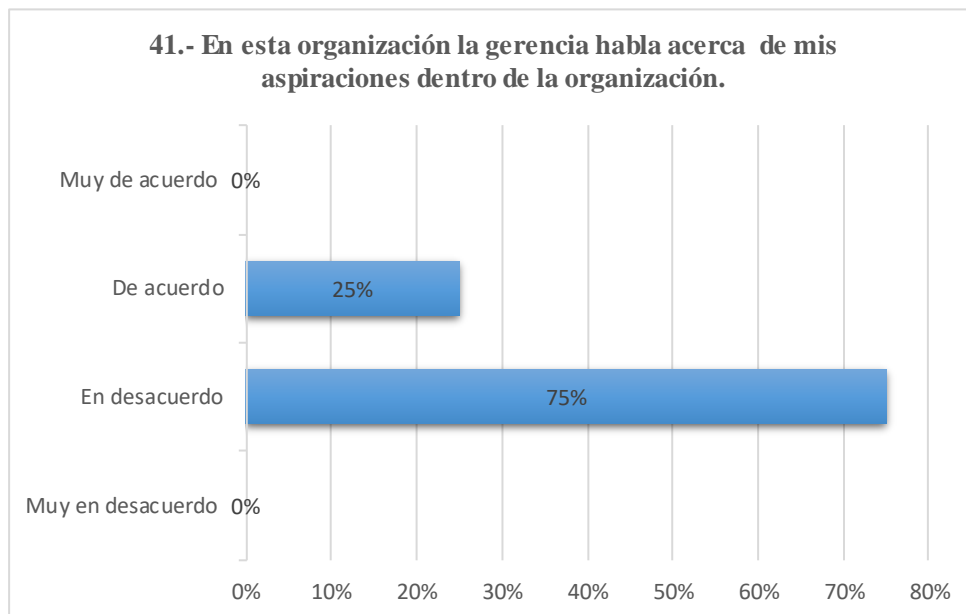
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 60. Percepción subordinado - superior



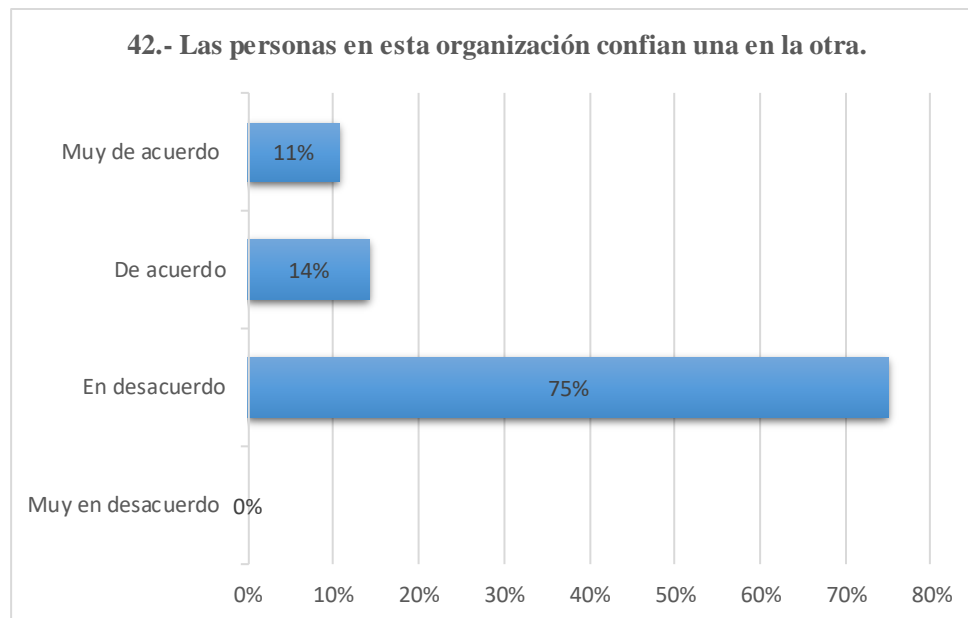
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 61. Percepción aspiraciones



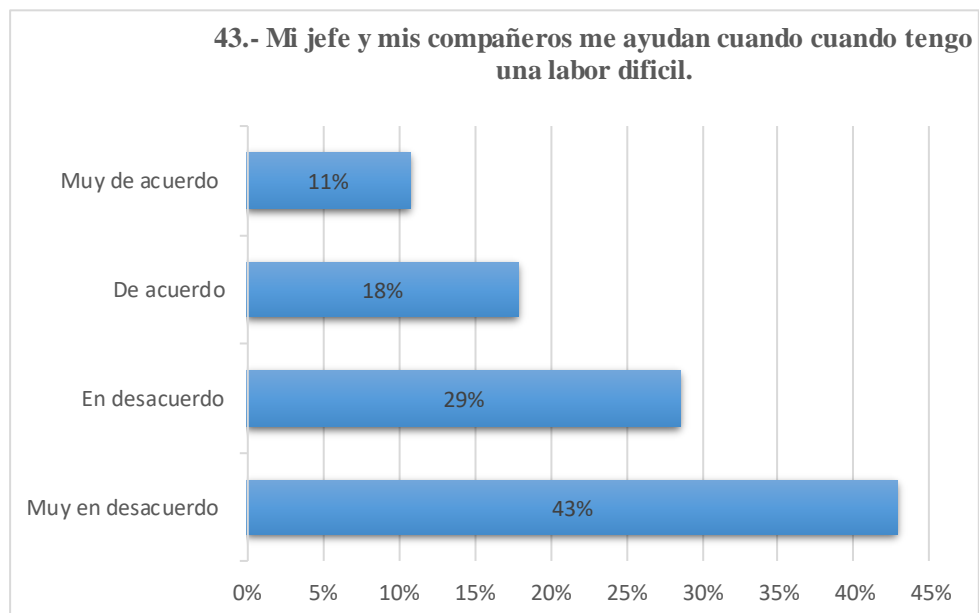
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 62. Percepción confianza



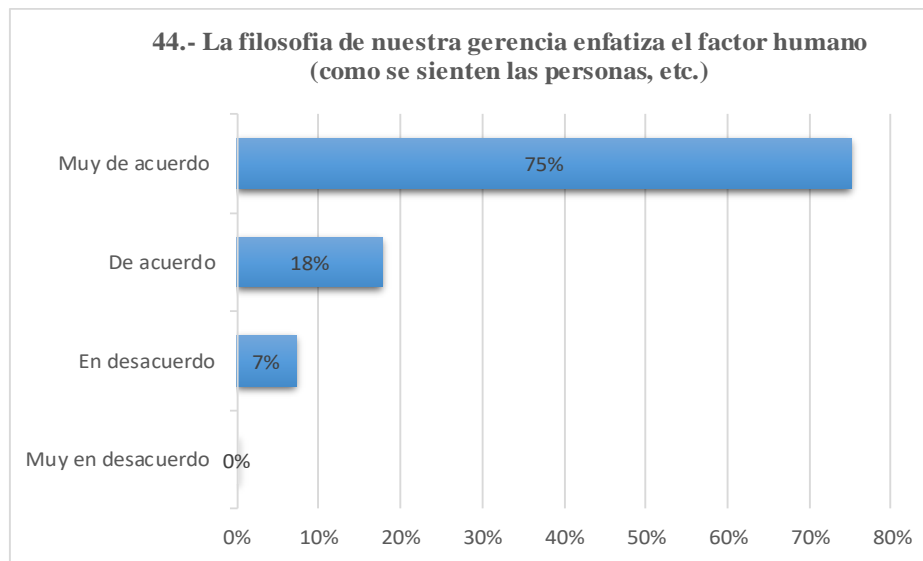
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 63. Percepción de ayuda entre compañeros



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 64. Filosofía- factor humano



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

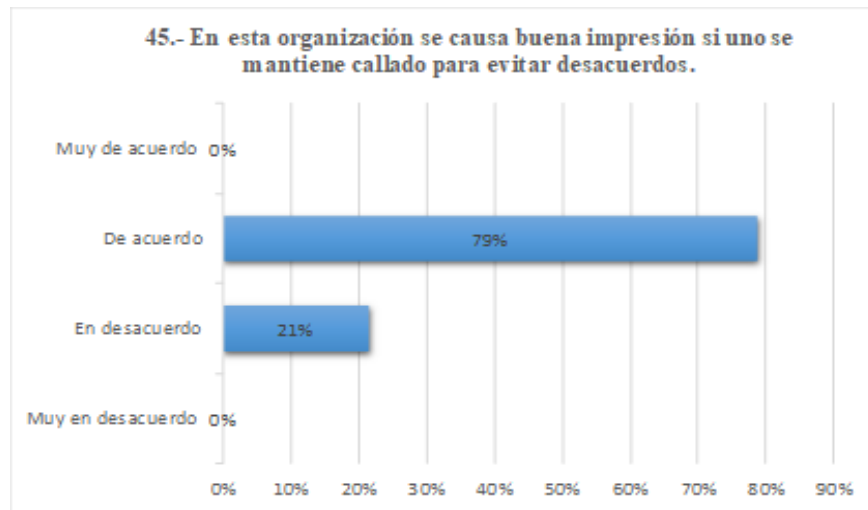
De acuerdo a la información de la encuesta, el análisis que da como resultado en el levantamiento realizado a través de *focus group* y a pesar de haber explicado claramente la diferencia en conceptos, denotó que en la organización hay mucha dificultad de entendimiento, ya que un 75% indica que la gerencia enfatiza mucho en el personal; sin embargo, el 89% considera que si se equivocan, las cosas van mal para los superiores, mientras que, el 75% está en desacuerdo si la gerencia habla de las aspiraciones personales de los colaboradores. Algo muy preocupante es el que 75% no confía una en la otra. Adicionalmente, un 45% indica que, si tienen una labor difícil, no cuentan con el apoyo ni el soporte de sus compañeros y/o jefes.

Figura 65. Medición de conflicto Clima Laboral según Litwin &amp; Stringer

SITUACIONES		Bloque
<b>CONFLICTO</b>	45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
	46	La actitud de nuestros líderes es que el conflicto entre unidades y departamentos pueda ser bastante saludable.
	47	Los líderes siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.
	48	Siempre puedo decir lo que pienso.
	49	Lo mas importante en la organización es tomar decisiones de la manera mas facil y rápida posible.
		<b>68%</b>

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

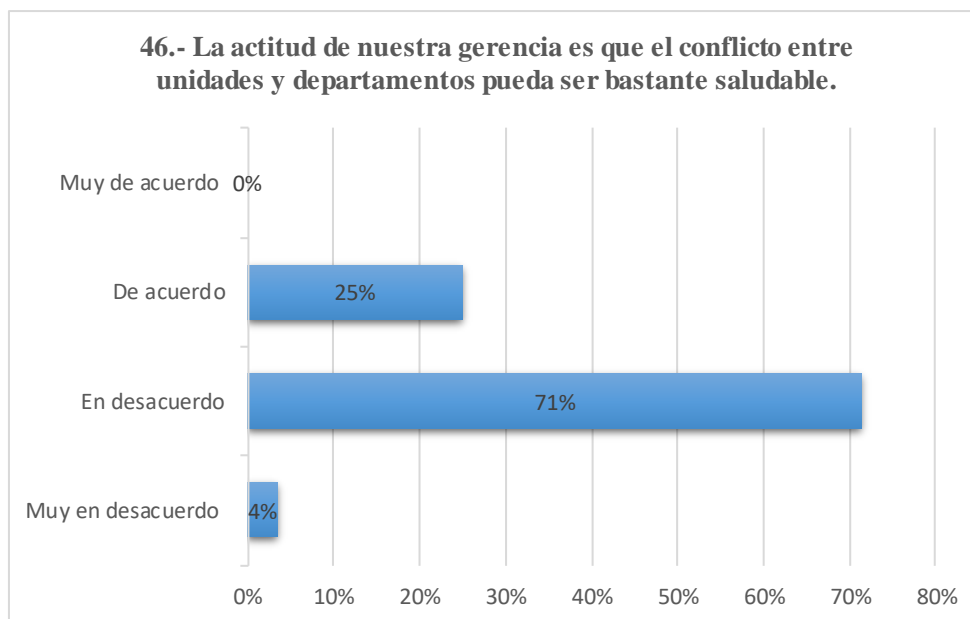
Figura 66. Percepción buena impresión – desacuerdos



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

Elaborado por: La investigadora (2021).

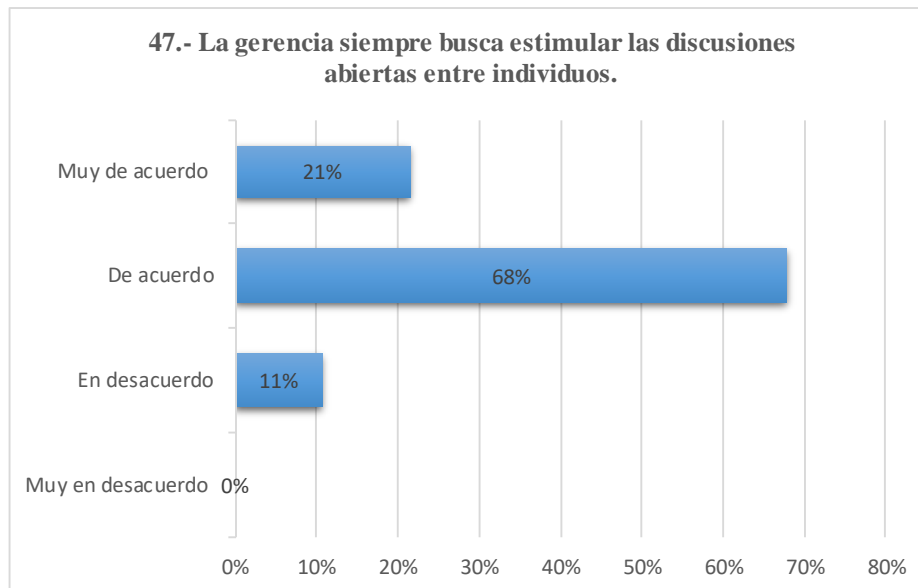
Figura 67. Percepción conflicto entre unidades y departamentos



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).

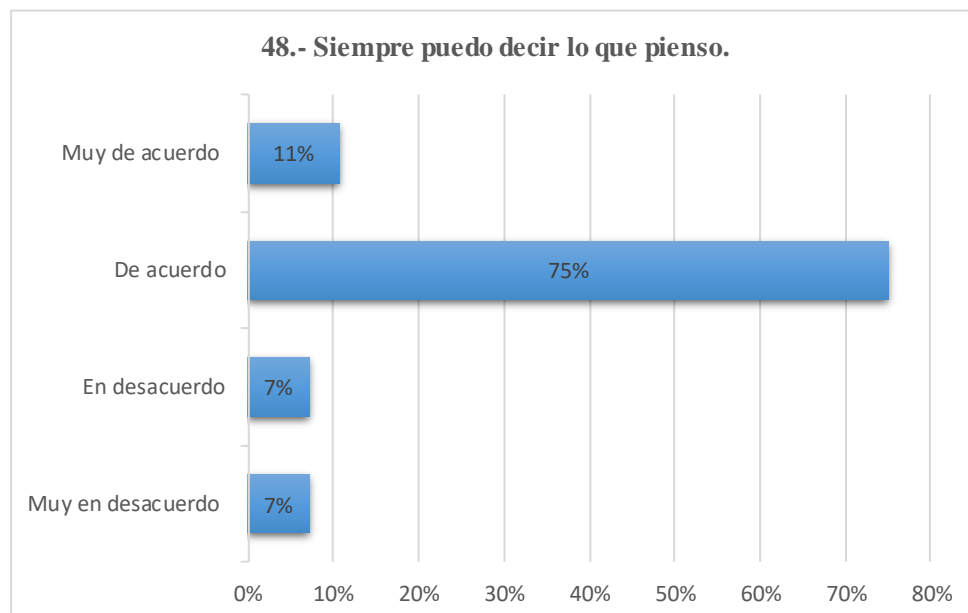
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 68. Discusiones abiertas



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

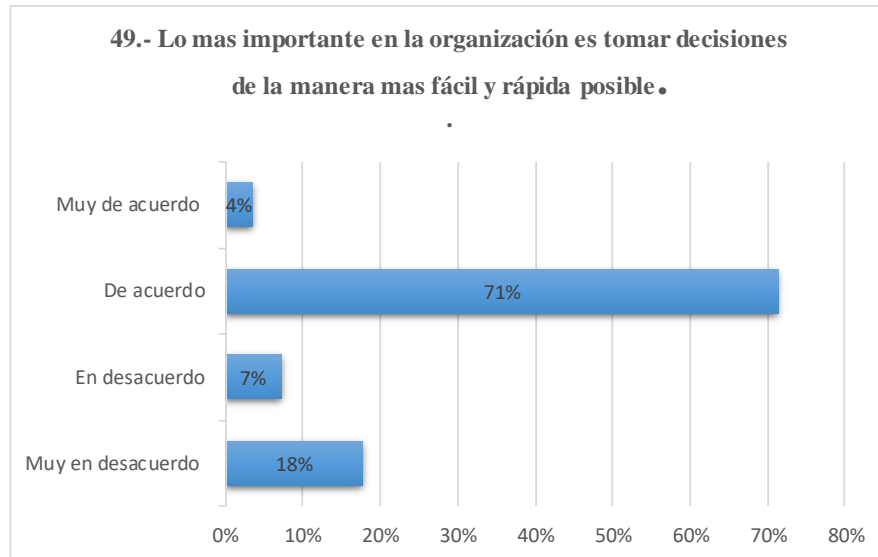
Figura 69. Percepción – libertad de expresar lo que se piensa



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).



Figura 70. Percepción falta de responsabilidad



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

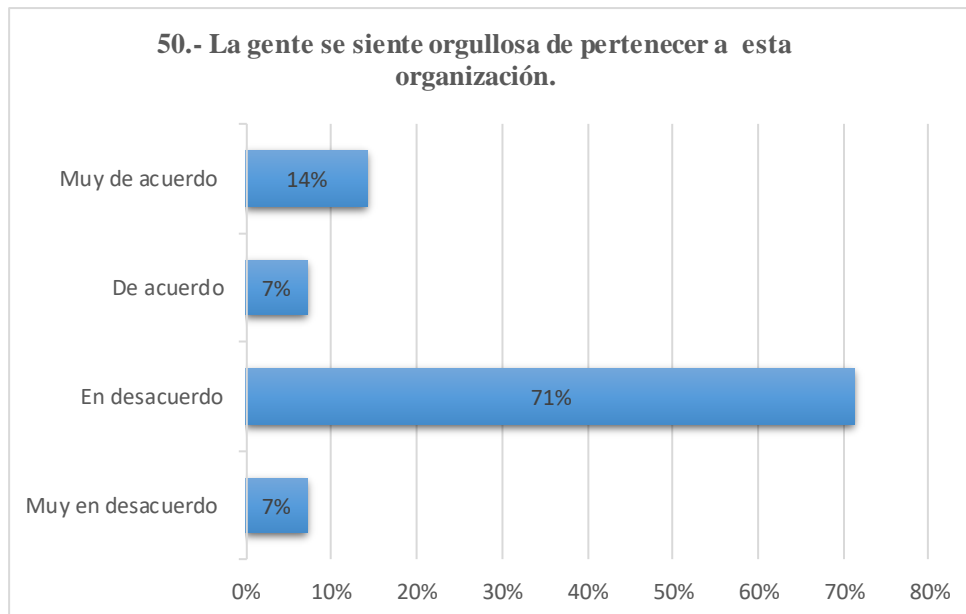
En este cuadro de resultados, un 79% se queda callado para evitar desacuerdos. También, el 68 % de los encuestados está de acuerdo en que la gerencia promueve discusiones abiertas entre los individuos. Un 75% indica estar de acuerdo en poder decir lo que piensa y siente. Mientras que, un 71% considera que lo más importante en la empresa es tomar decisiones de modo más fácil y más rápido.

Figura 71. Medición de la Identidad Clima Laboral según Litwin &amp; Stringer

SITUACIONES		Bloque
IDENTIDAD	50 La personas se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.	57%
	51 Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	
	52 Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la empresa.	
	53 En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.	

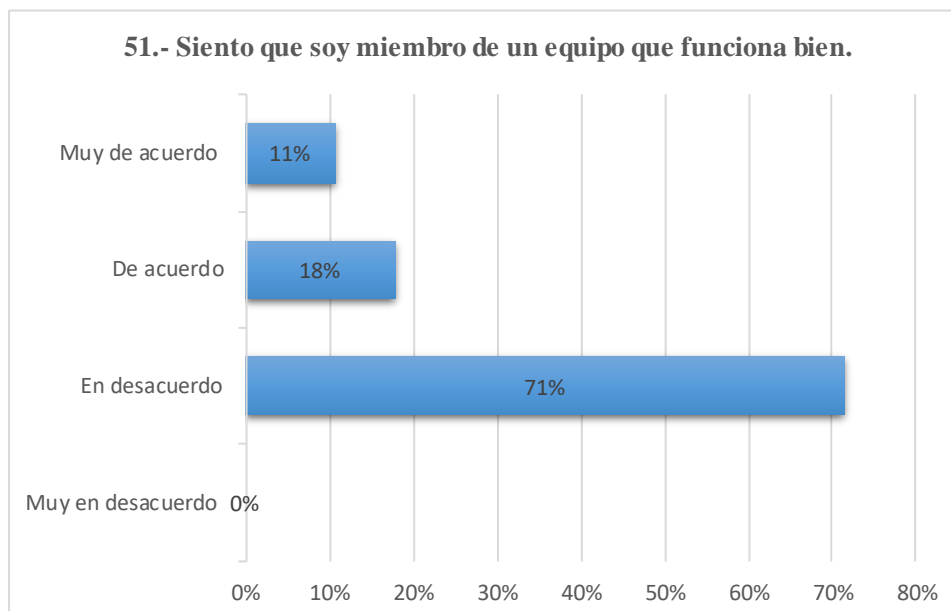
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 72. Percepción orgullo



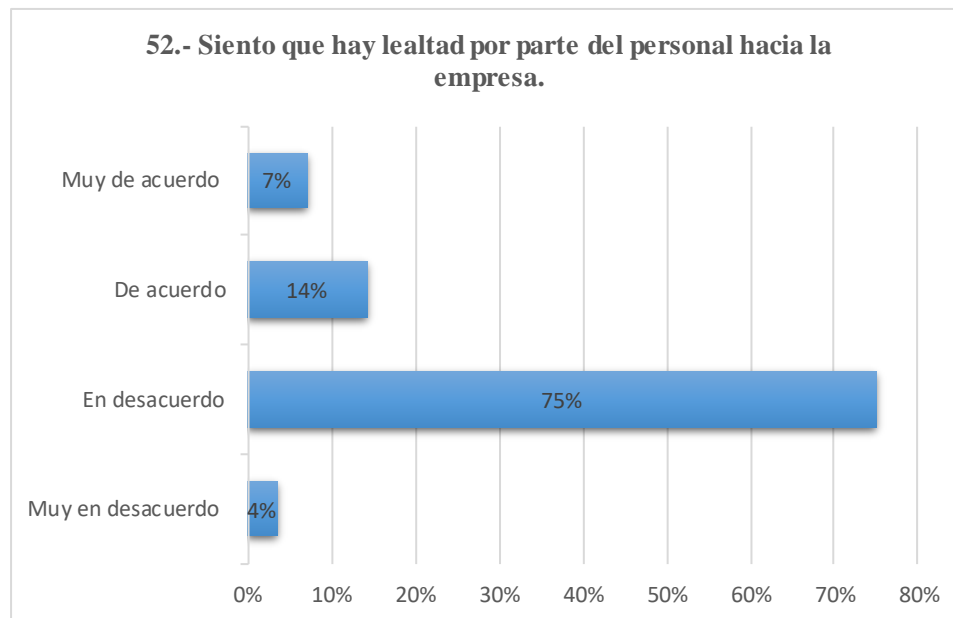
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 73. Percepción Equipo funciona bien



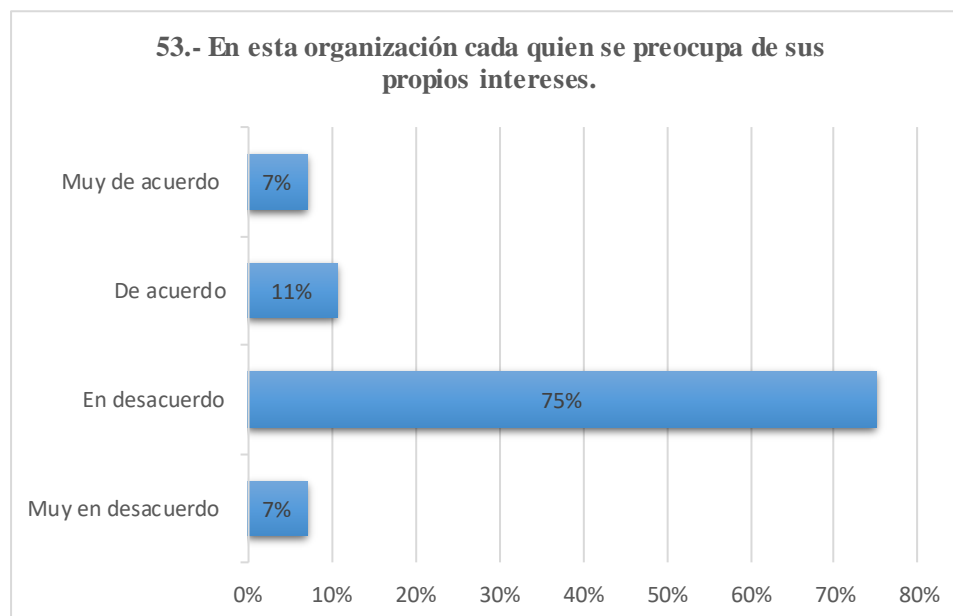
Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 74. Percepción lealtad a la empresa



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 75. Percepción intereses propios



Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968).  
Elaborado por: La investigadora (2021).

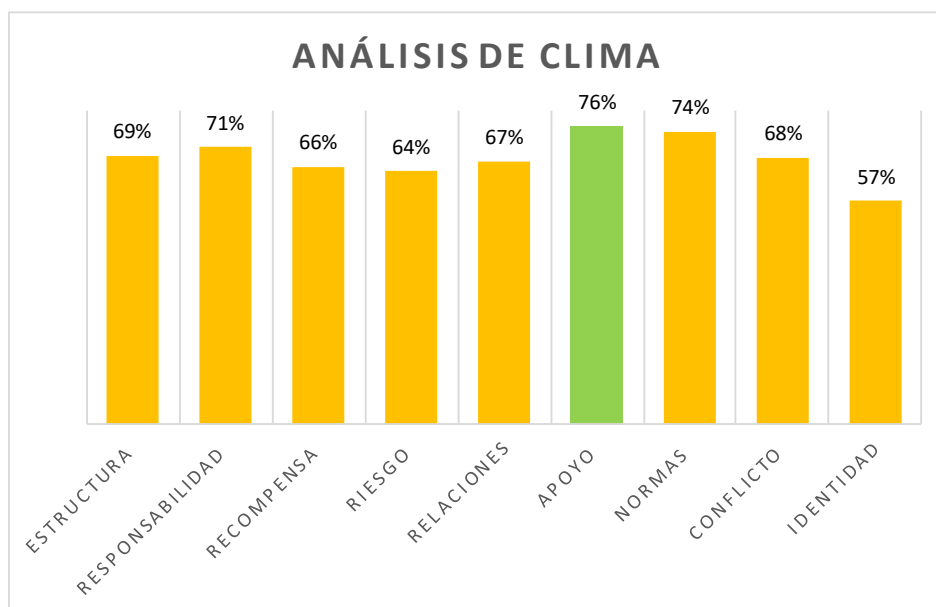
Del análisis de esta dimensión se puede indicar que el 71% del personal tiene la percepción de que la gente no se siente orgulloso de pertenecer a la institución, elemento preocupante por la incidencia que tienen en la organización. Un 71%, así mismo, piensa que no está en un equipo de trabajo que funcione bien; un 75% considera que no hay lealtad entre compañeros en la organización, así como un 75% considera que cada quien se preocupa de sus intereses propios.

De esta manera, se podría creer que el personal no se siente identificado con la organización; probablemente, esto desencadena en colaboradores desmotivados, pudiendo generar situaciones de tipo psicosocial, tales como colaboradores estresados o con conflictos psicosociales. Más adelante se conjugará esta información con los resultados del Cuestionario FPSICO.

#### 4.1. Clima Laboral

La estructura metodológica que se utilizó para realizar el levantamiento de clima laboral fue a través de sensibilización del personal por medio de un *focus group*, determinados en grupos de 9 - 10 asistentes. Se utilizó la herramienta de semaforización ya descrita en párrafos anteriores, para describir e interpretar sus hallazgos.

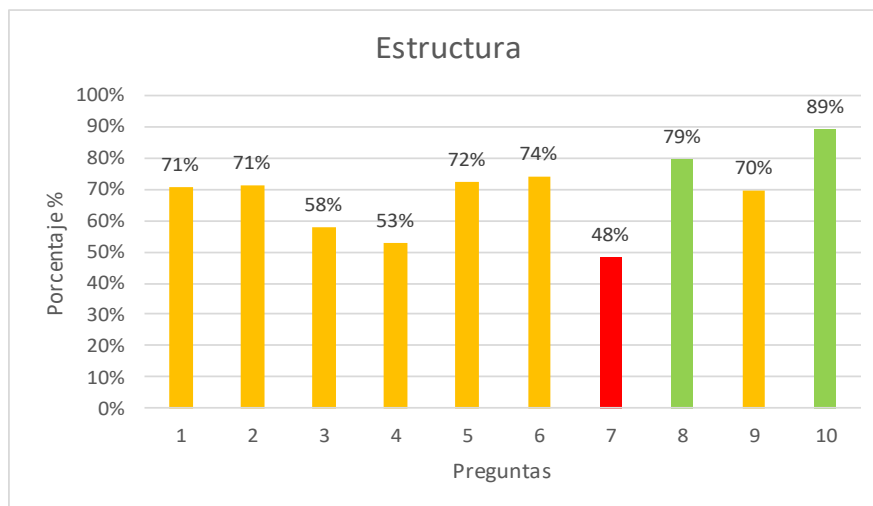
Figura 76. Análisis de Clima – General



Elaborado por: La investigadora (2021).

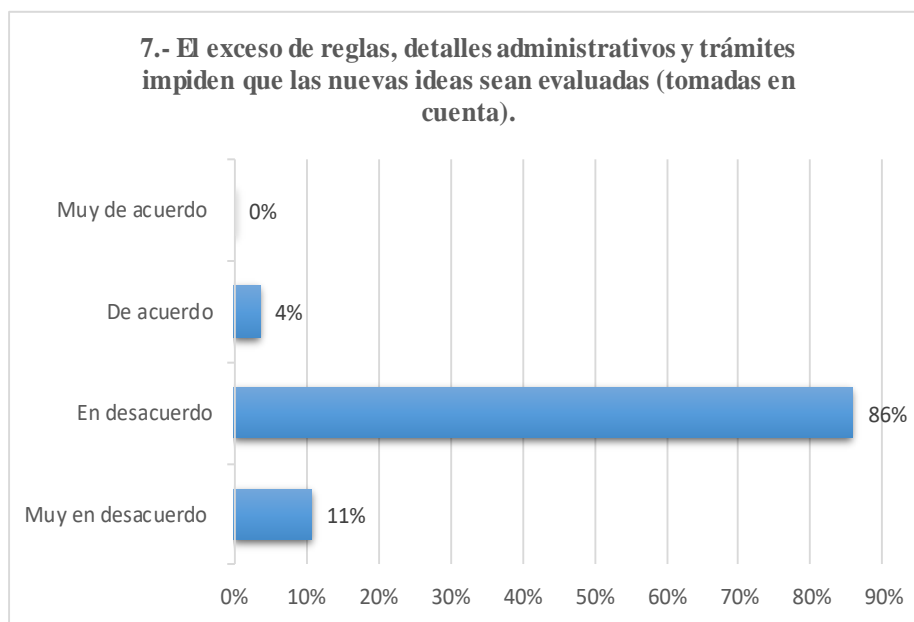
En el análisis de clima laboral se pudo observar que en su consolidación se tuvo un 76% en el nivel de apoyo, considerado como un rango medio superior, rango habitual medio alto; con esto lo que determinamos es que el nivel de apoyo está dentro de un nivel aceptable. En este caso, se deberá analizar actividad por actividad, buscando determinar el cuello de botella y dónde debemos trabajar en este proceso.

Figura 77. Análisis del bloque: Estructura



Elaborado por: La investigadora (2021).

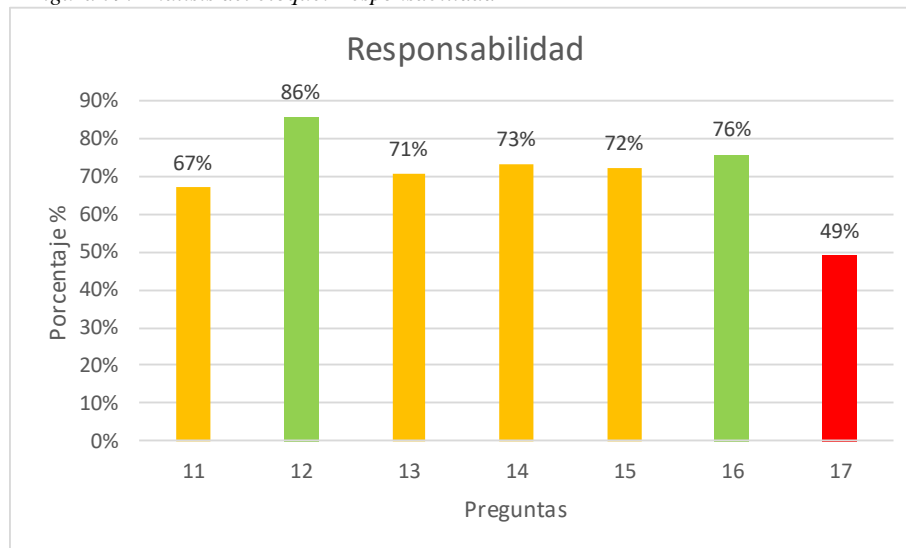
Figura 78. Análisis de Clima



Elaborado por: La investigadora (2021).

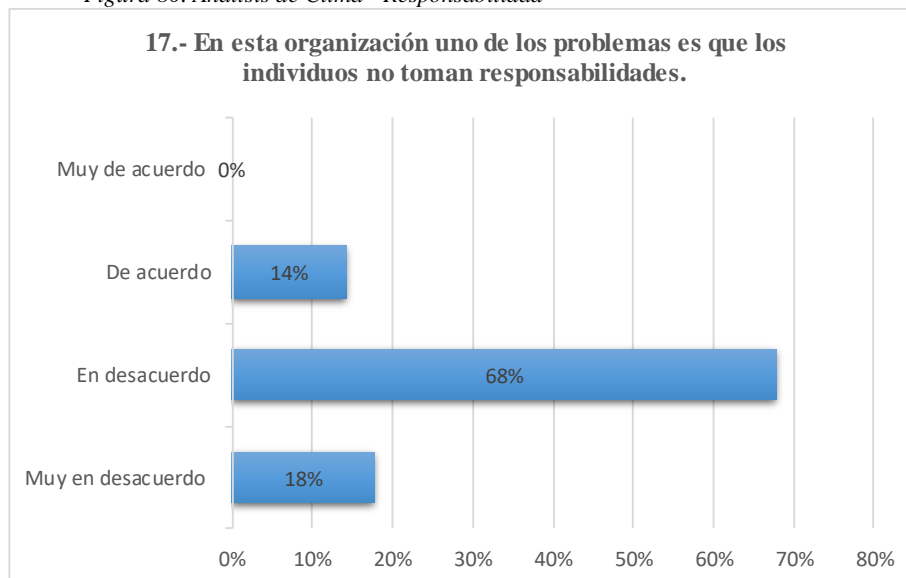
En el análisis global de la dimensión de estructura, se puede evidenciar un factor con una puntuación en rojo de un 48% que requiere acción inmediata. El factor está atado a desacuerdo por todos los trámites burocráticos que se debe seguir, lo que impide la generación y aplicación de nuevas ideas.

Figura 79. Análisis del bloque: Responsabilidad



Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 80. Análisis de Clima - Responsabilidad

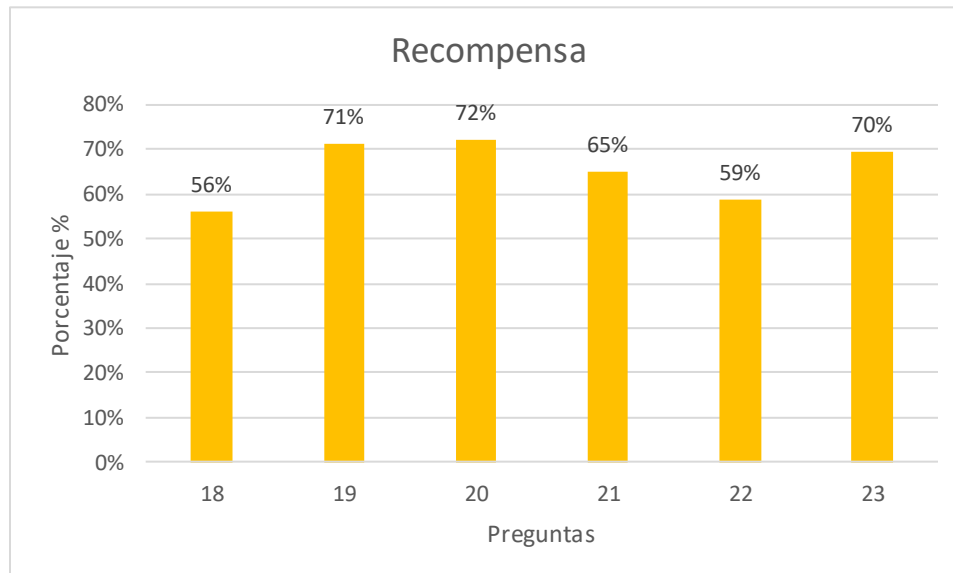


Elaborado por: La investigadora (2021).

La dimensión de responsabilidad, en uno de los ítems, presenta una valoración de 49%, factor que se anexa a la percepción que tienen frente a colaboradores que no toman

responsabilidades; es necesario, entonces, establecer medidas para lograr una transformación y cambio.

Figura 81. Análisis del bloque: Recompensa

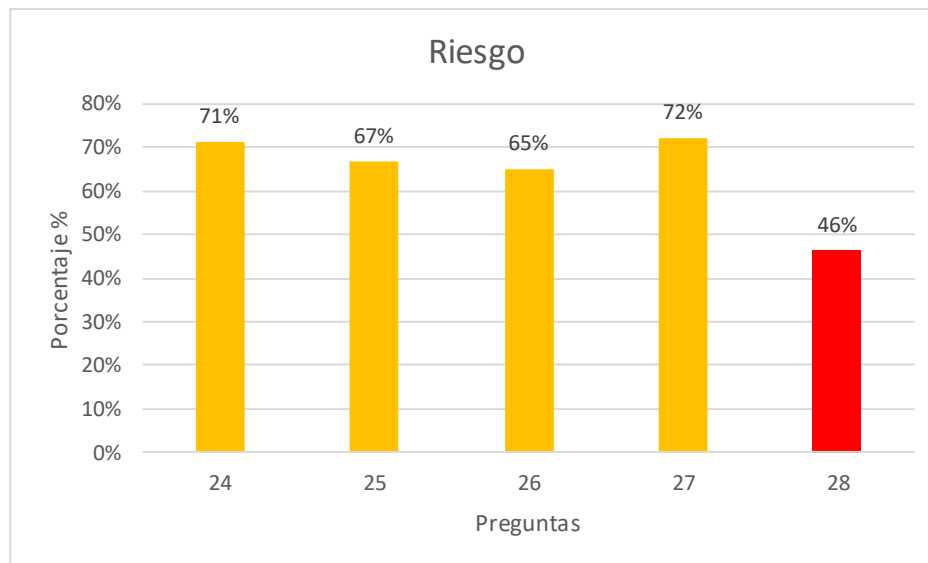


Elaborado por: La investigadora (2021).

Según los cuadros de la información analizada, se demuestra que el bloque de recompensa la organización se encuentra dentro del rango superior.

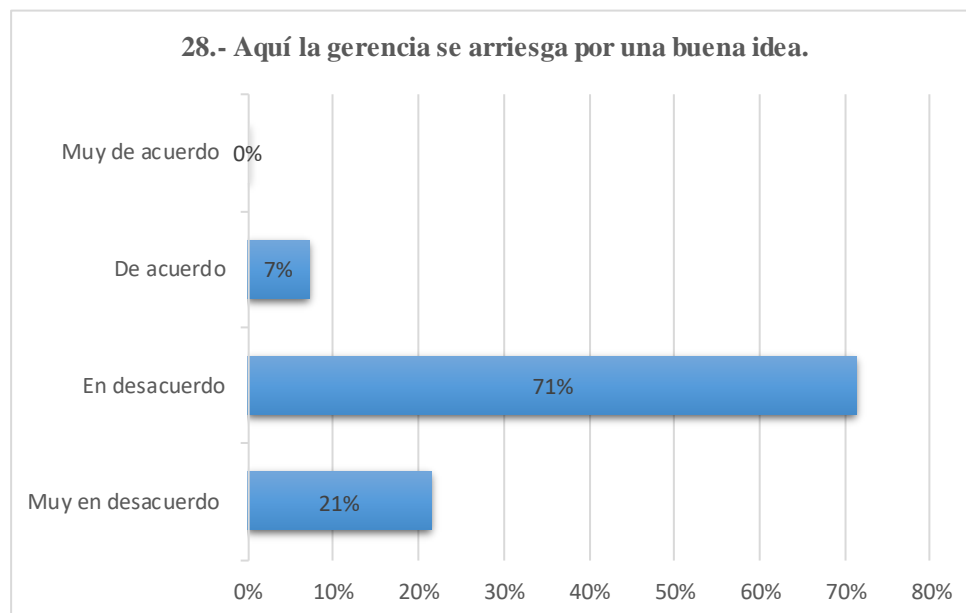
Este resultado podría asociarse a factores como cumplimientos en pagos mensuales, recompensa por pago de utilidades, etc. A decir de algunos colaboradores, uno de los factores por los que se mantienen en la empresa se debe al valor monetario que reciben anualmente.

Figura 82. Análisis del bloque: Riesgo



Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 83. Análisis de Clima - Riesgo

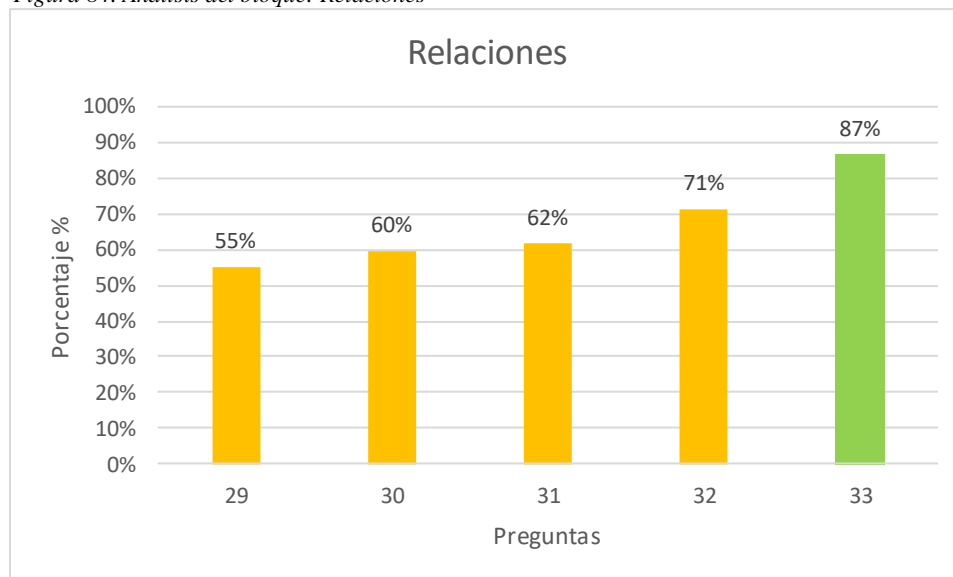


Elaborado por: La investigadora (2021).

Una pregunta crítica y, sobre todo, un nivel del 46% en la dimensión de riesgo, se requiere un cambio o acción inmediata por parte de la alta dirección, ya que el 71 % de los encuestados considera que la gerencia no se arriesga por buenas ideas, pudiendo ser, en muchos casos, positivos los aportes que se puedan tener, independientemente del nivel jerárquico dentro de la organización.



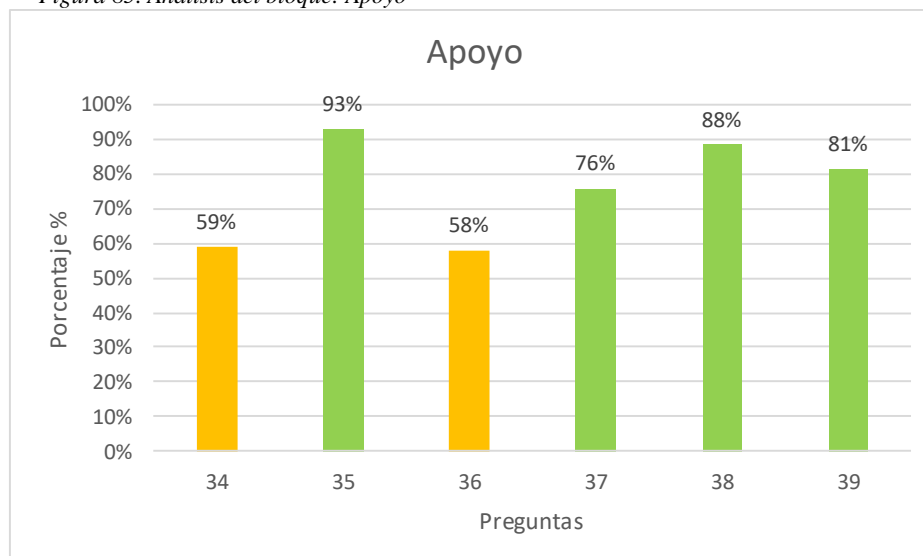
Figura 84. Análisis del bloque: Relaciones



Elaborado por: La investigadora (2021).

Los resultados están dentro de los parámetros que permita generar una estructura de permanencia y superación de los niveles numéricos tabulados.

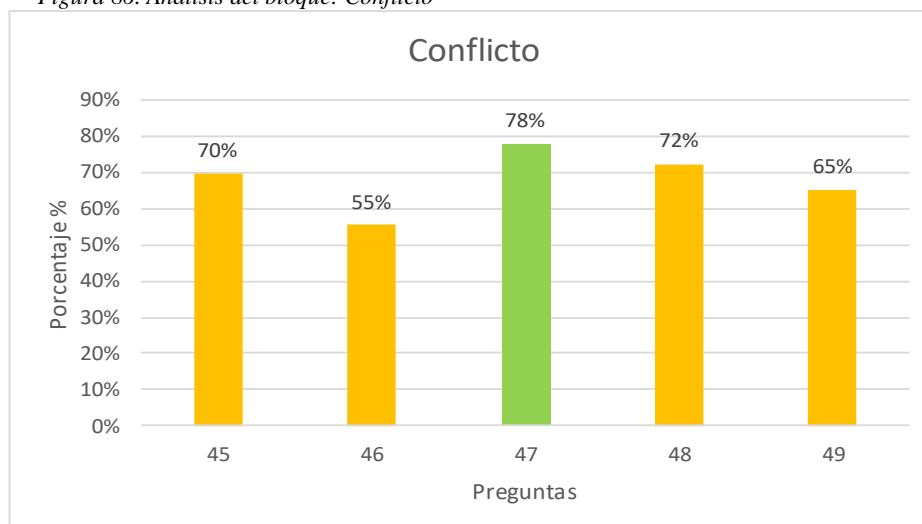
Figura 85. Análisis del bloque: Apoyo



Elaborado por: La investigadora (2021).

El nivel de apoyo se debe trabajar a pesar de que el color de la semaforización es amarillo; sin embargo, debemos considerarla. A la par, están dentro de los parámetros para generar una estructura de permanencia y superación de los niveles numéricos tabulados.

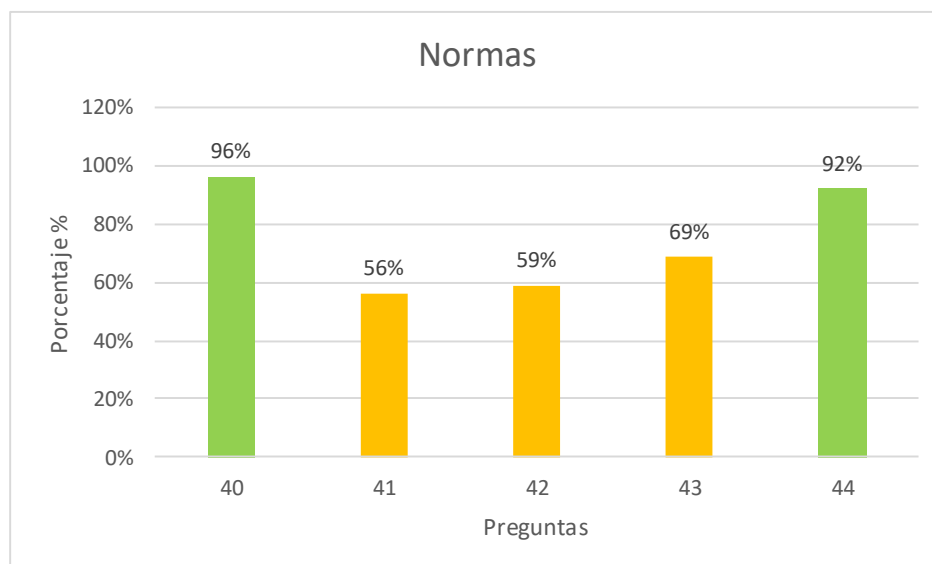
Figura 86. Análisis del bloque: Conflicto



Elaborado por: La investigadora (2021).

Según el análisis gráfico del bloque de conflicto, se podría interpretar que en la organización, el tema de conflictos internos no representa un problema; sin embargo, esto no significa que la organización deje de prestar atención a los diversos conflictos internos que podrían presentarse eventualmente.

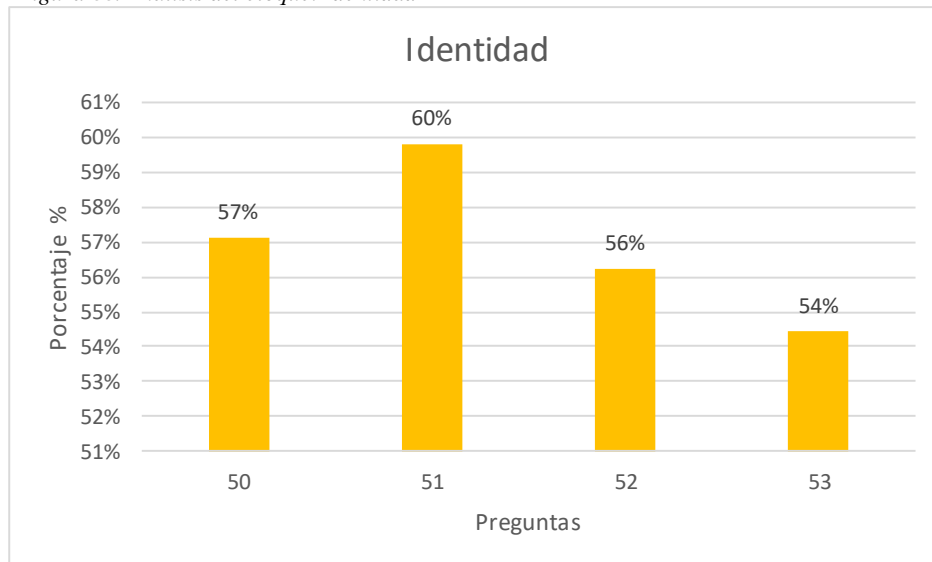
Figura 87. Análisis del bloque: Normas



Elaborado por: La investigadora (2021).

En el aspecto de evaluación, las normas que sigue la organización podrían implementarse acciones como oportunidades de mejora continua, ya que no existen factores con puntuación roja.

Figura 88. Análisis del bloque: Identidad



Elaborado por: La investigadora (2021).

En el caso de describir los hallazgos de identidad, refleja de cierta forma que hay una uniformidad de criterios por todos los colaboradores. Se priorizó el nivel de observación en el *focus group* ejecutado, percibiéndose que, si es bien cierto, tienen un nivel de semaforización amarilla, no significa que deben descuidar este elemento que es vital para la organización.

El estar identificados con la organización permitirá cumplir con la misión y visión. Se debe promover siempre el sentido de pertenencia, identidad y generar orgullo organizacional en los colaboradores.

#### 4.2. FPSICO 4.0

Con el levantamiento de la información realizada, según la muestra de los 28 funcionarios de la Planta de Cañar de Lácteos San Antonio C.A., los resultados que se lograron da a conocer el método de evaluación FPSICO 4.0 con relación a los factores psicosociales; herramienta que permitió cumplir con diagnóstico de la realidad de la organización en el aspecto psicosocial, resultados que se dan a conocer más adelante.

Figura 89. Perfil valorativo – Niveles de riesgo

Percentil obtenido	Riesgo
Percentil $\geq$ P85	Muy elevado
P75 $\leq$ Percentil < P85	Elevado
P65 $\leq$ Percentil < P75	Moderado
Percentil < P65	Situación adecuada

Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

Elaborado por: La investigadora (2021).

La tasa de participación del personal de San Antonio fue del 100 %.

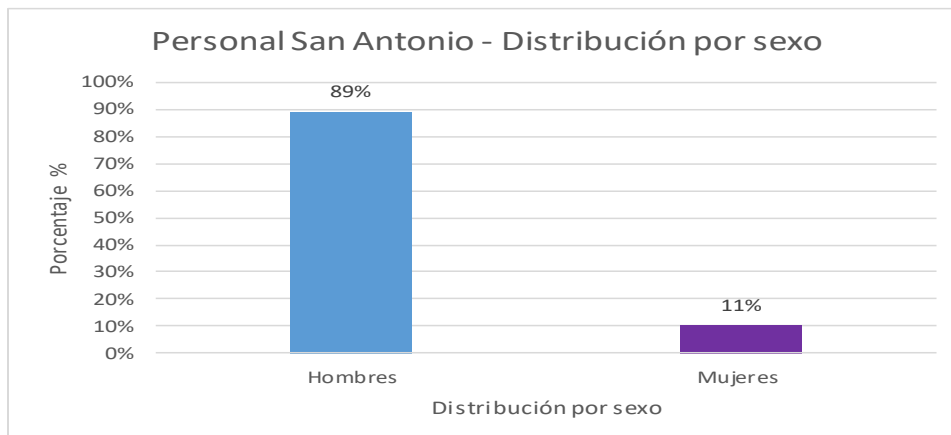
Figura 90. Tasa de participación



Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

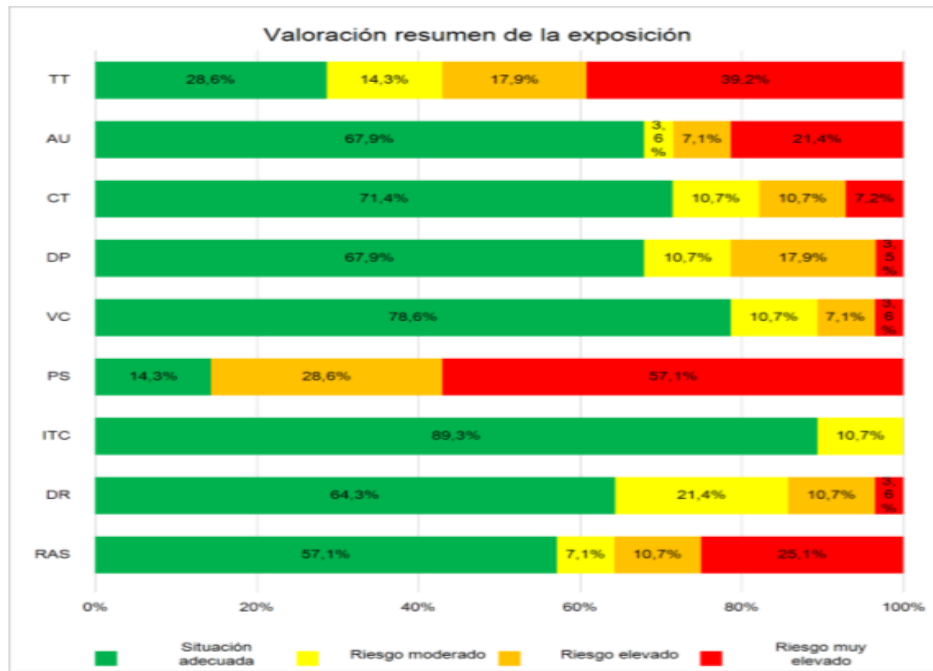
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 91. Distribución por sexo – personal



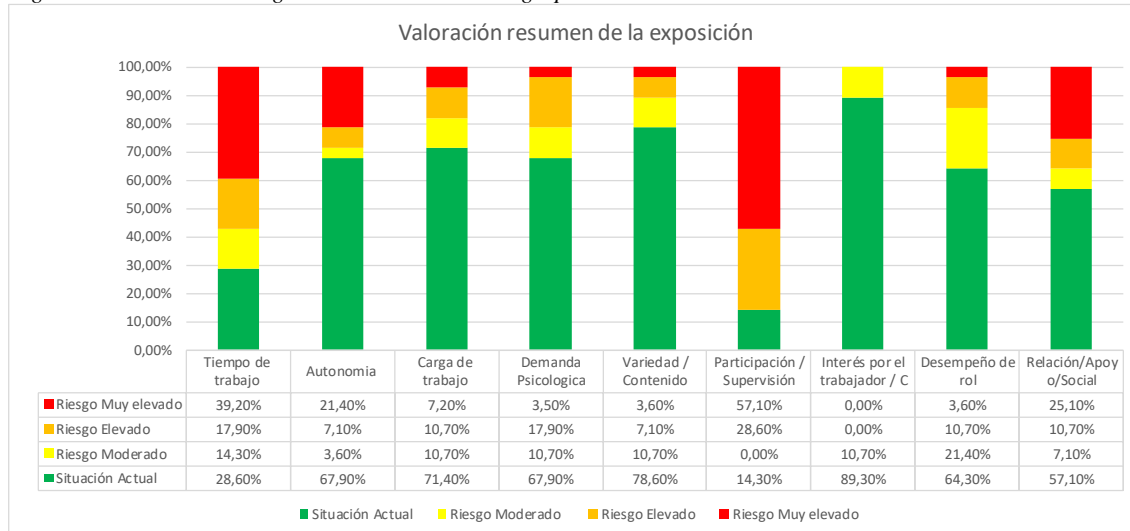
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 92. Valoración resumen de exposición



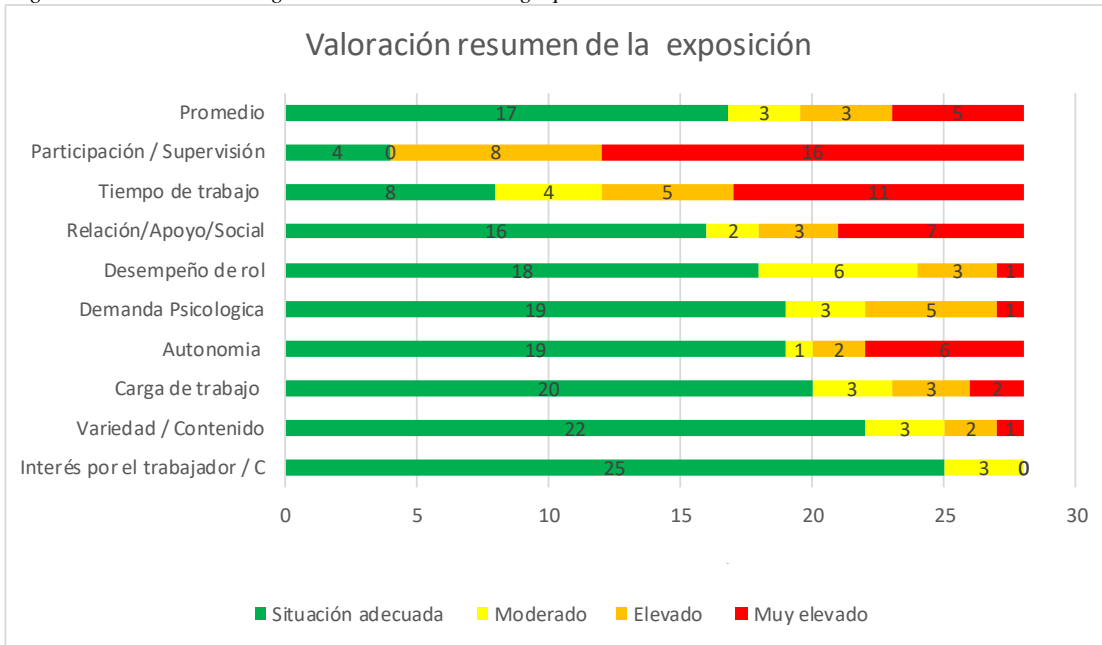
Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0  
 Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 93. Análisis de Riesgos FPSICO - Resumen Agrupado



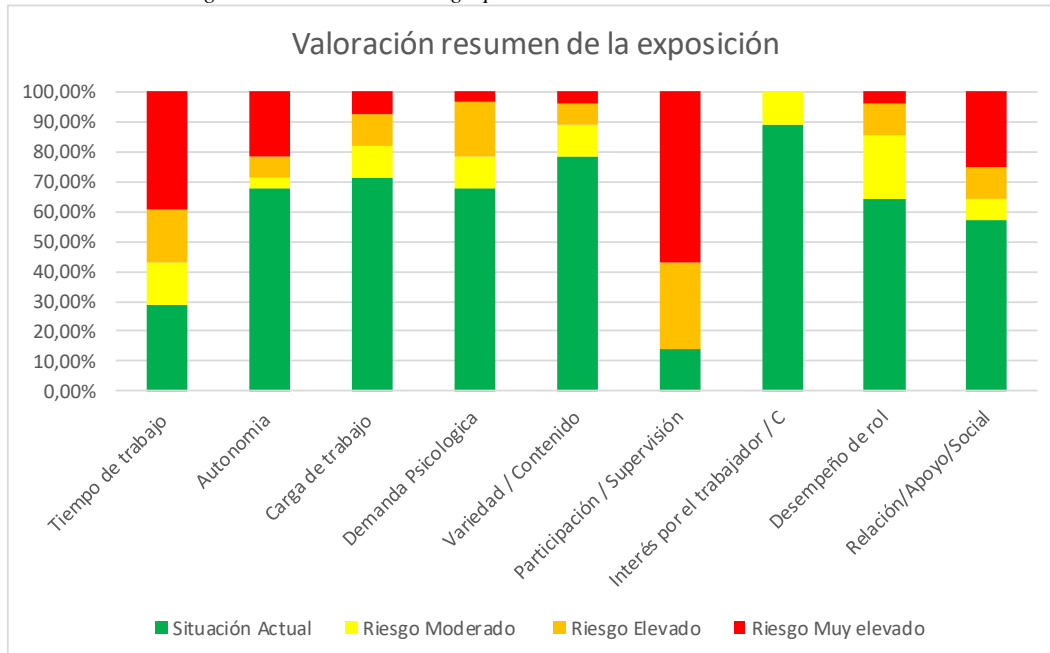
Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0  
 Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 94. Análisis de Riesgos FPSICO - Resumen Agrupado



Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0.  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 95. Valoración de Riesgos FPSICO - Resumen agrupado



Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0.  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Tabla 3. Factores de análisis

Factor	Situación adecuada	Moderado	Elevado	Muy elevado
Interés por el trabajador / Compensación	25	3	0	0
Variedad / Contenido	22	3	2	1
Carga de trabajo	20	3	3	2
Autonomía	19	1	2	6
Demanda Psicológica	19	3	5	1
Desempeño de rol	18	6	3	1
Relación/Apoyo/Social	16	2	3	7
Tiempo de trabajo	8	4	5	11
Participación / Supervisión	4	0	8	16
Promedio	17	3	3	5

*Elaborado por:* La investigadora (2021).

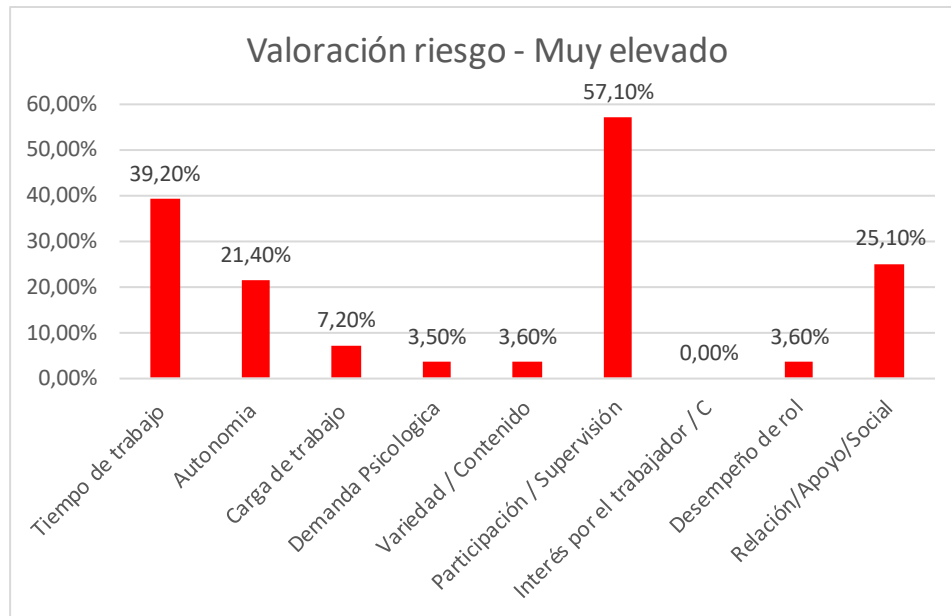
En el cuadro resumen se observa un riesgo muy elevado en 8 de 9 factores del análisis ejecutado, teniendo una incidencia del 57,10 % para el tema de participación y supervisión. De acuerdo a lo que exponen los colaboradores, no hay una supervisión por parte de la alta dirección o jefatura, tampoco, por el lado de sus compañeros de trabajo para colaborar y participar en las funciones encomendadas con el fin de cumplir las metas y objetivos institucionales.

El 39,20 % es relacionado al tiempo de trabajo; la percepción de los colaboradores es que no les brindan sus horas adecuadas de descanso, teniendo que trabajar sábados y domingos; este factor hace que no tengan tiempo para sí mismos ni para sus familias.

El 25,10 % son las relaciones y apoyo social; lógicamente, se da por la misma incidencia que los colaboradores no cuentan con acciones por parte de la alta dirección de la empresa. En cuanto a capacitación en relaciones interpersonales para que mejore este aspecto y en el caso del apoyo social, no conjuga porque no tienen el tiempo para compartir, a causa del alto número que destinan a su trabajo.

El 21,4% en autonomía; sienten que no tienen la capacidad para tomar decisiones por más sencillas que estas sean. Otros resultados son: 7,20% de carga de trabajo; 3,60% variedad / contenido; 3,0 % desempeño rol; y, 3,50% de demanda psicológica.

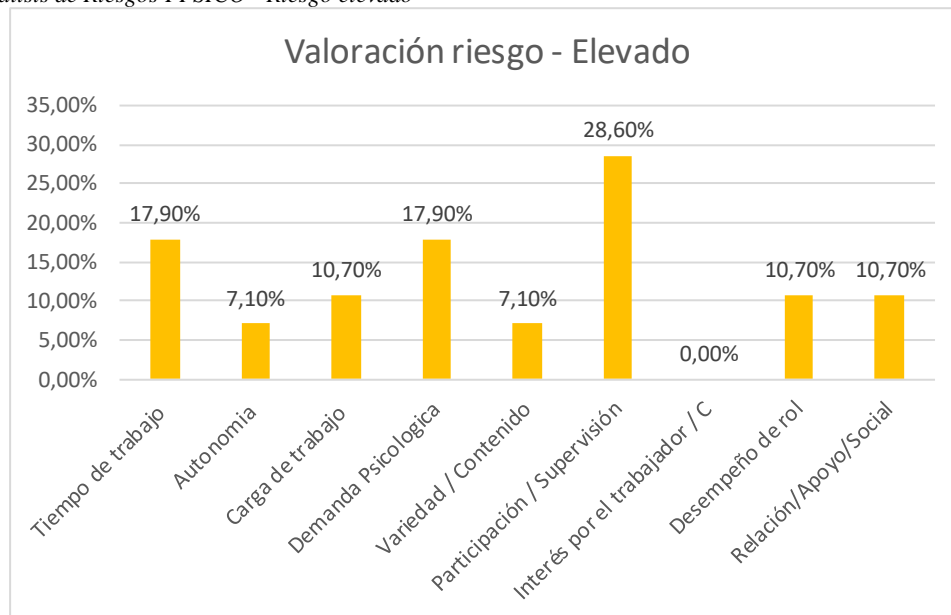
Figura 96. Análisis de Riesgos FPSICO - Riesgo muy elevado



Elaborado por: La investigadora (2021).

En los resultados de riesgo elevado, el factor participación – supervisión presenta el valor más alto con un 28,60 %, seguido del factor tiempo de trabajo con 17,9 %, demanda psicológica 17,9 %; para los factores carga de trabajo, desempeño de rol, relación y apoyo social 10,7 % y para autonomía y variedad contenido el 7,10 %.

Figura 97. Análisis de Riesgos FPSICO - Riesgo elevado

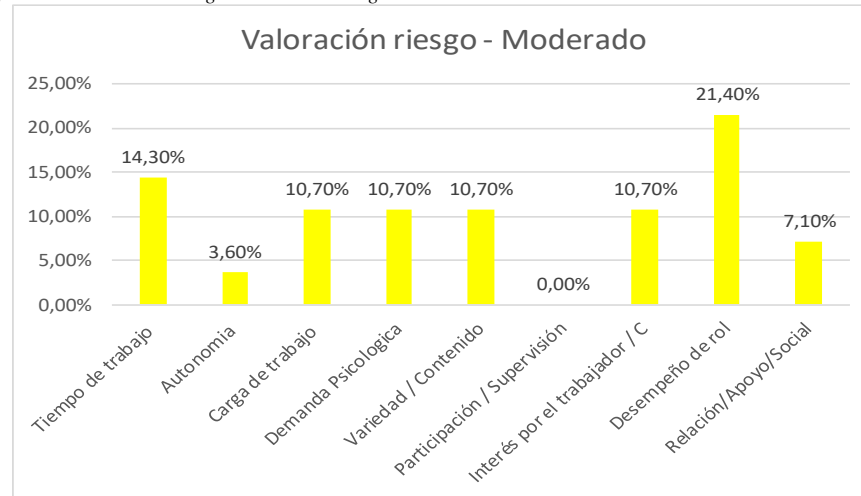


Elaborado por: La investigadora (2021).



En relación al nivel de riesgo moderado, el factor más valorado es desempeño de rol con 21,4 %, tiempo de trabajo 14,3 %, carga de trabajo – demanda psicológica – interés por el trabajador compensación 10,70 %, relación y apoyo social 7,10 % y autonomía 3,60 %.

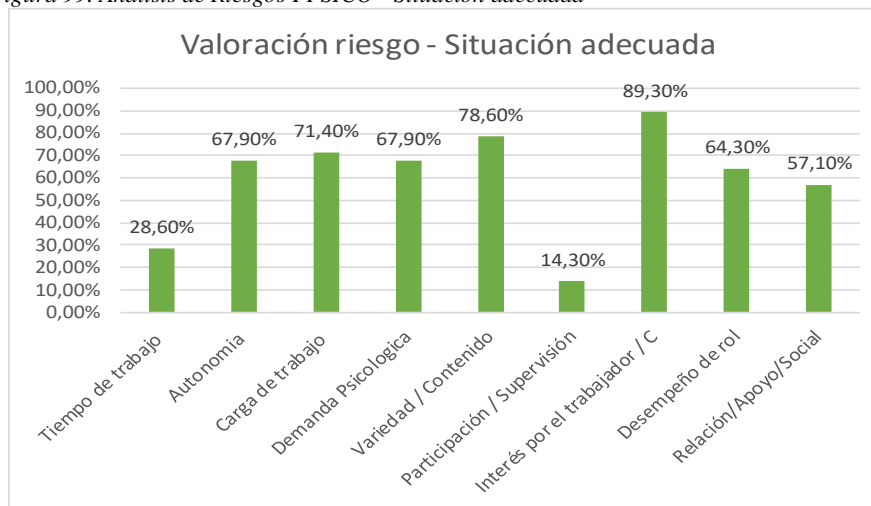
Figura 98. Análisis de Riesgos FPSICO - Riesgo moderado



Elaborado por: La investigadora (2021).

Al analizar la valoración para los nueve factores en el nivel de situación adecuada, se encontraron los siguientes resultados: 89,3 % interés por el trabajador – compensación, 78,6 % variedad – contenido, 71,4 % carga de trabajo, 67,9 % autonomía y demanda psicológica, 64,3 % desempeño de rol, 57,10 % relación y apoyo social, 28,6 % tiempo de trabajo y 14,3% participación y supervisión.

Figura 99. Análisis de Riesgos FPSICO - Situación adecuada



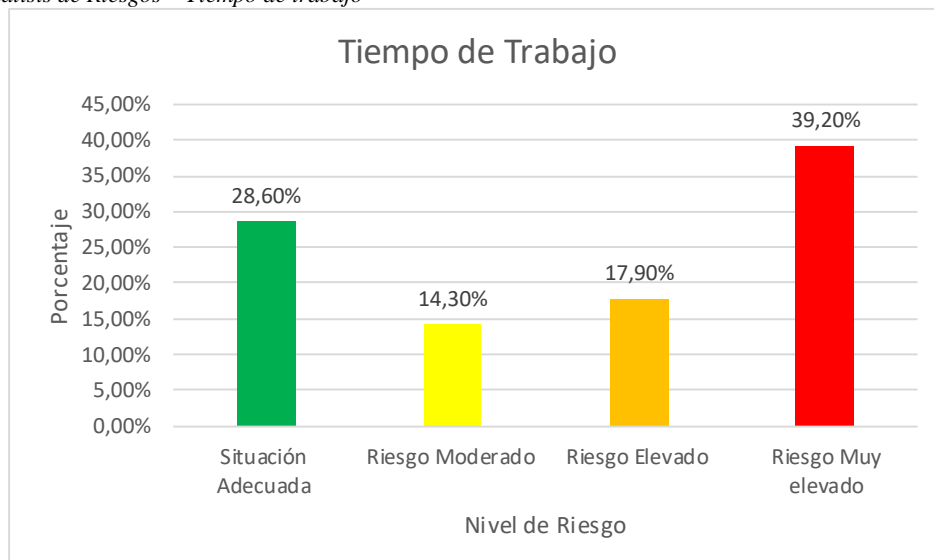
Elaborado por: La investigadora (2021).

A continuación, se analizó cada uno de los factores por separado:

#### 4.2.1.1. Tiempo de trabajo

El factor de análisis de tiempo de trabajo, permite evaluar el nivel de impacto que existe al compaginar el tiempo requerido o dedicado al trabajo, frente al tiempo dedicado a la vida social. Al ser Lácteos San Antonio C.A. una industria láctea cuyas actividades laborales se desarrollan los 365 días del año, dificulta que el personal disponga de dos días libres consecutivos en la semana ni tenga días festivos.

Figura 100. Análisis de Riesgos – Tiempo de trabajo



Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 101. Tiempo de trabajo



Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 102. Tiempo de trabajo - personas

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
8	4	5	11

Rango	Media	Desviación típica	Mediana
0-37	25,32	7,38	26,00

Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

Elaborado por: La investigadora (2021).

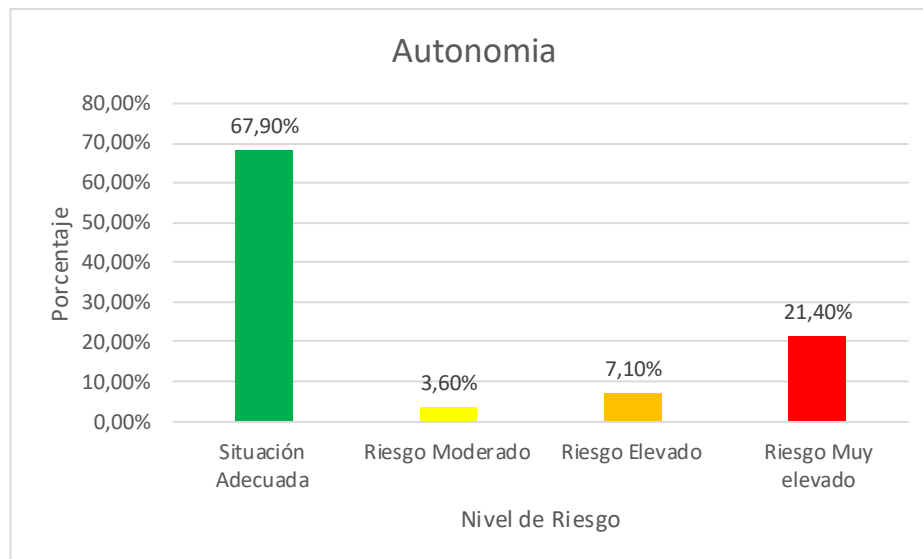
Se observó un nivel de riesgo en el rango de muy elevado de 39,2 %. Al analizar lo evaluado se evidencia que un 46,4 % de los encuestados indica que labora siempre o casi siempre los días sábados; mientras que, el 39,3% indica que trabaja los días domingos y festivos; el 39,3 % de las personas indicó que nunca o casi nunca disponen de dos días consecutivos de descanso en un periodo de siete días. El 28,5 % responde que nunca o casi nunca pueden compaginar el tiempo libre ya sean vacaciones o días de descanso, con los de su entorno familiar o grupo de amigos.

#### 4.2.1.2. Autonomía

En el factor de autonomía el riesgo en el nivel de muy elevado es de 21,4 %, el 57,1 % de encuestados toma como opción de respuesta la opción de a veces tener la posibilidad de tomar días libres u horas libres para poder atender asuntos de tipo personal. El 50 % puede tomar decisiones en relación a pausas o tiempos de comida.

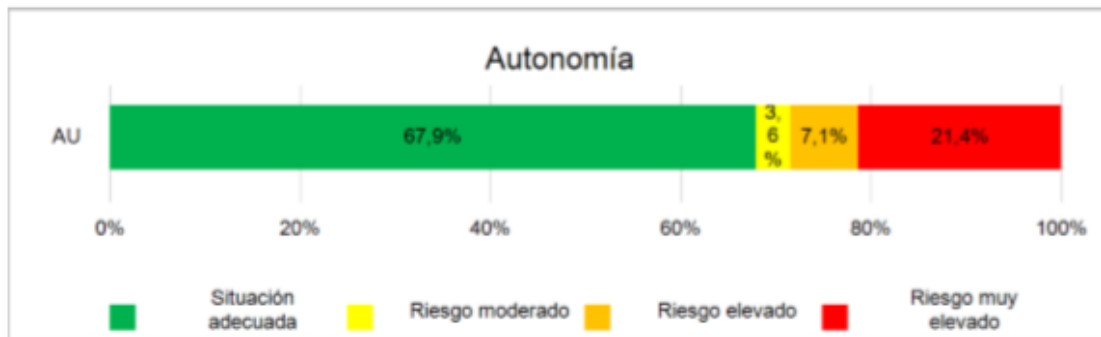
Adicionalmente, solamente el 46,4 % a veces puede detener el trabajo o hacer una parada si fuese necesario. El 28,6 % no puede tomar decisiones sobre las actividades y tareas a realizar. El 53,5 % a veces o nunca o casi nunca puede tomar decisiones en relación a la cantidad de trabajo que tiene que realizar.

Figura 103. Análisis de Riesgos – Autonomía



Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 104. Autonomía



Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 105. Autonomía - personas

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
19	1	2	6

Rango	Media	Desviación típica	Mediana
0-113	55,04	30,35	52,50

Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0  
Elaborado por: La investigadora (2021).

### 4.2.1.3. Carga de trabajo

El análisis de este factor relaciona la presión de tiempo en actividades, el esfuerzo de atención necesario; y, la cantidad y dificultad de la tarea:

El 71,4% de personas percibe que debe acelerar el ritmo de trabajo a menudo o a veces y un 25 % indica que siempre.

El 28,6 % percibe que el nivel de atención requerido en la realización del trabajo es muy alto y un 42,9 % alta.

El 50 % indica que a veces deben realizar varias tareas al mismo tiempo.

El 64,3 % a veces deja de hacer una actividad para atender otra no prevista.

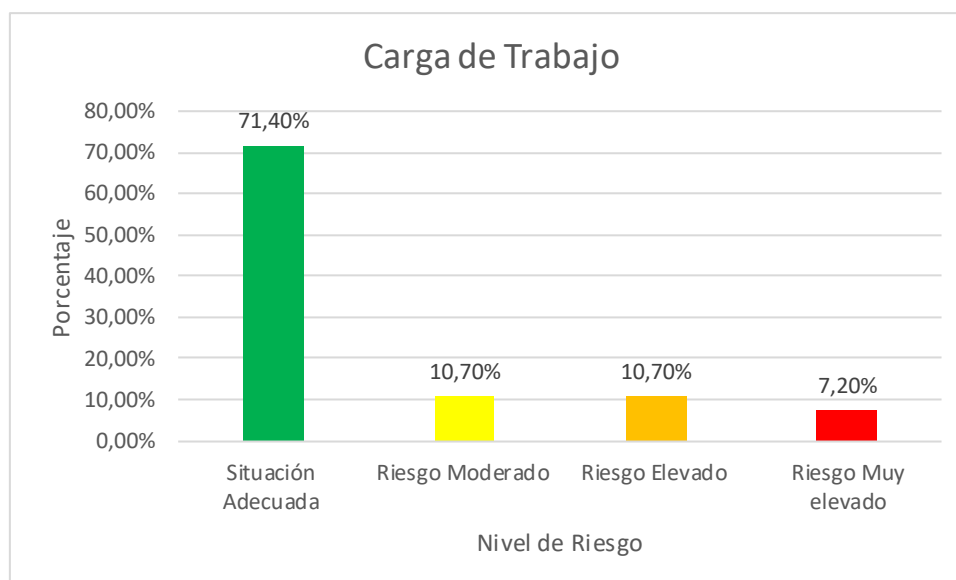
El 53,6 % de personas considera que a veces les toca trabajar fuera del horario habitual o la realización de horas extras.

El 75 % considera que la cantidad de trabajo es adecuada.

Un 46,4 % considera que a veces el trabajo que realiza le resulta complicado o difícil.

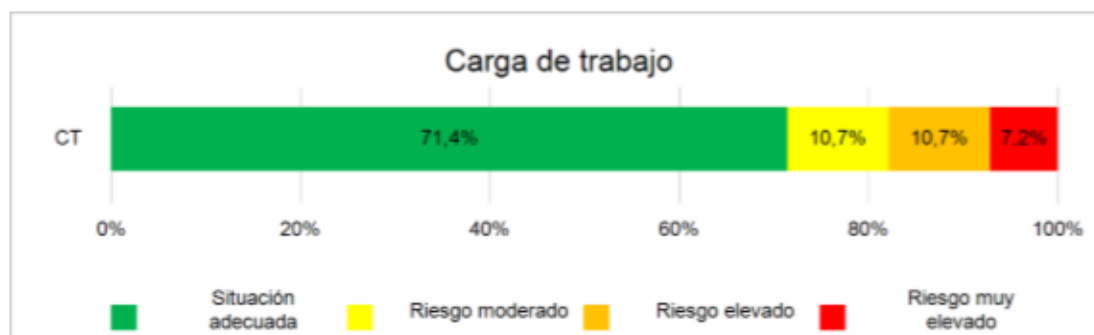
Un 57,1 % considera que a veces es necesario pedir ayuda debido a tareas difíciles.

Figura 106. Análisis de Riesgos – Carga de trabajo



Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 107. Carga de trabajo



Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 108. Carga de trabajo - personas

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
20	3	3	2

Rango	Media	Desviación típica	Mediana
0-106	36,89	16,95	36,50

Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

Elaborado por: La investigadora (2021).

#### 4.2.1.4. Demandas Psicológicas

El nivel de riesgo, en el nivel de muy elevado es del 3,5% y un 67,9 % para situación adecuada. En el análisis de este factor se relacionan exigencias cognitivas y emocionales. El 42,9 % considera que siempre o casi siempre es necesario aprender cosas o métodos nuevos en el trabajo, ya que les permite tener un mejor desempeño en sus áreas de trabajo.

El 42,9 % considera que a veces es necesario tomar iniciativas en las actividades que son de su competencia, ya que sin sus iniciativas podrían surgir problemas productivos o incluso administrativos, por ejemplo, una pérdida de producto que incidiría en la situación económica de la empresa.

En este aspecto, es importante reflexionar en el 'yo como organización', es decir, qué les estoy dando; asimismo, contar con herramientas, procedimientos, instructivos, memos o algún documento donde les permita tomar siempre anotaciones, para que las disposiciones o las actividades que les competen no se queden sueltas u olvidadas.

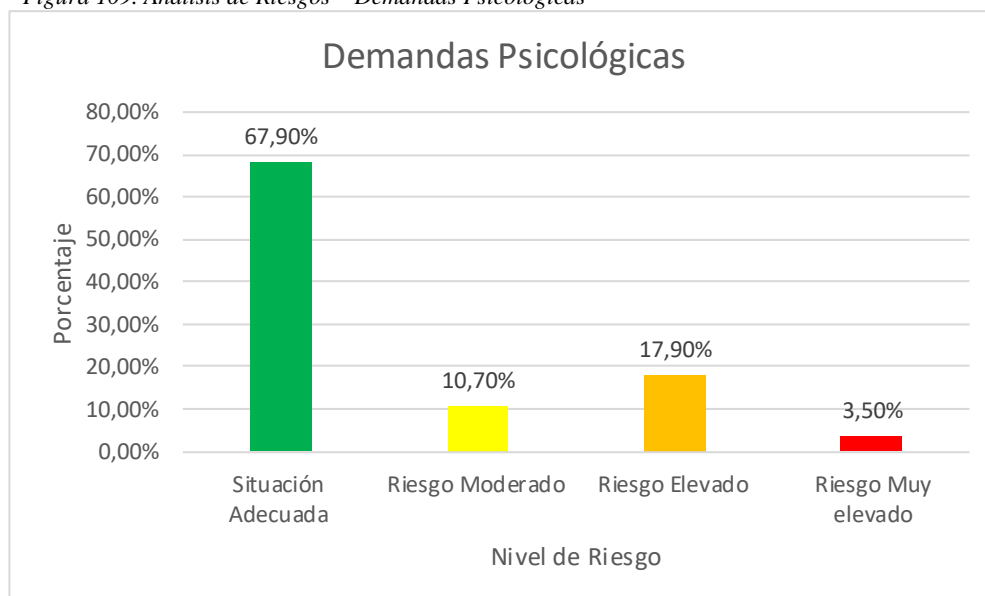
El 53,6 % considera que siempre o casi siempre es necesario ser creativos, es decir, que vean las cosas, los problemas o circunstancias de manera diferente a la que regularmente lo hacen, combinando el conocimiento con la imaginación, sabiendo que la creatividad es innata en cada persona. La organización debería darles herramientas que les permita sacar mucho más provecho de las ideas que tienen sus colaboradores.

Un 35,7 % indica que, a veces, deben ocultar sus emociones y sentimientos ante los compañeros de trabajo para no ser molestos e inclusive discriminados por mostrar sus emociones y sentimientos; sacarlos hace que las personas se sientan más libres y, sobre todo, lo hagan con mayor fluidez y tranquilidad.

El 32,1 % considera que por el tipo de trabajo que realizan podría estar expuesto a situaciones que le afecten emocionalmente. El guardarse emociones o sentimientos hace que nos generen riesgos psicosociales que tratamos de evitar como el euestrés, el cual, es materia de análisis y estudio de la presente tesis.

Lo que se pretende con este estudio es identificar y erradicar esos factores de riesgos latentes que hacen daño a los colaboradores y, por ende, afectan directamente a la productividad, en las relaciones internas de la organización y, lo más importante, inciden en el bienestar psicológico y emocional de cada individuo, en su desempeño y en su desenvolvimiento cotidiano y familiar.

Figura 109. Análisis de Riesgos – Demandas Psicológicas



Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 110. Demandas psicológicas



Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 111. Demandas psicológicas – personas

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
19	3	5	1

Rango	Media	Desviación típica	Mediana
10-112	44,39	23,50	43,00

Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

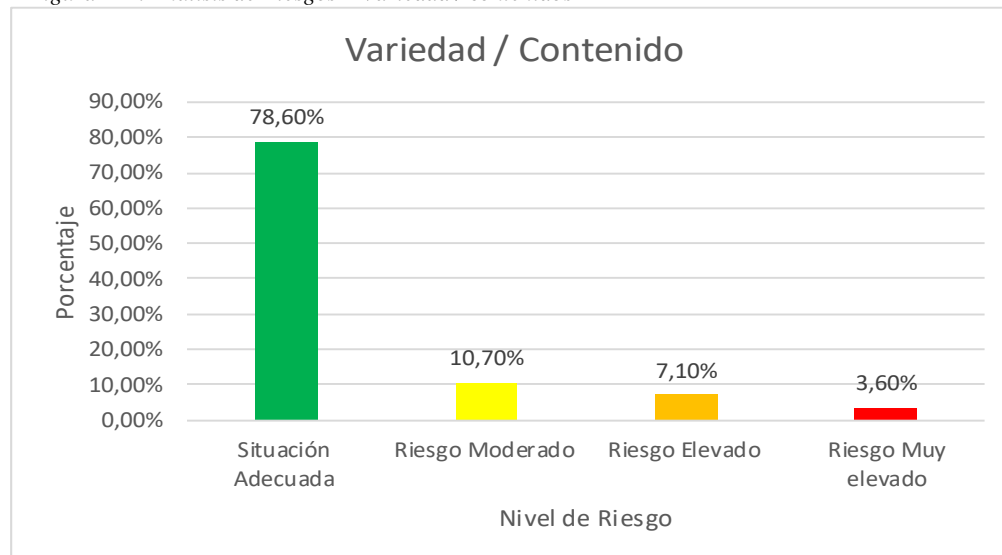
Elaborado por: La investigadora (2021).



#### 4.2.1.5. Variedad contenido

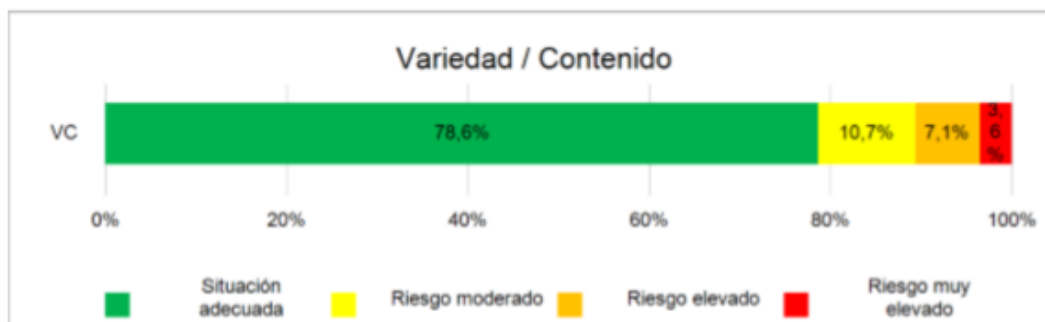
Un 53,6 % considera que el trabajo que ejecutan es a veces rutinario; el 46,4 % en cambio dicen que las tareas que realizan no tienen sentido. El 50% responde con la opción siempre o casi siempre a la pregunta de si el trabajo es reconocido por familiares y amistades.

Figura 112. Análisis de Riesgos – Variedad / contenidos



Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 113. Variedad / contenidos



Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 114. Variedad / contenidos - personas

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
22	3	2	1

Rango	Media	Desviación típica	Mediana
0-69	24,43	10,72	25,00

Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

Elaborado por: La investigadora (2021).

#### 4.2.1.6. Participación – Supervisión

El control que ejerce la parte empleadora sobre el empleado, es uno de los elementos que generó el análisis de participación – supervisión y, por otra parte, la implicación que tiene el empleado o colaborador.

En ese sentido, hay un 57,1 %, riesgo muy elevado para este factor. El 39,3 % indica no tener ninguna participación en la recepción y cambios en equipos y materiales.

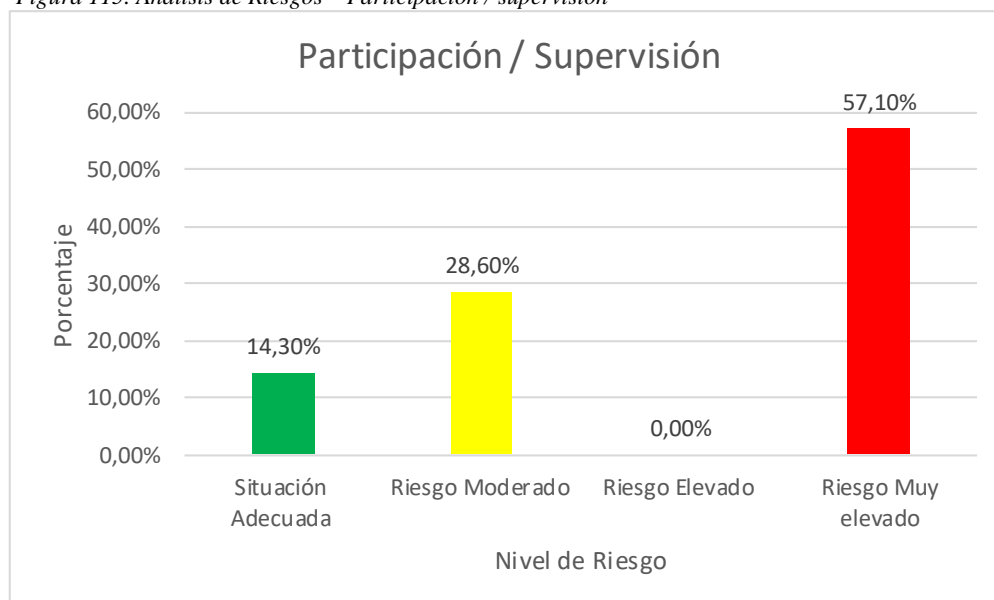
Un 28,6 %, recibe información en la recepción de esos cambios en la manera de trabajar y el 28,5 % asegura que no hay participación por parte de la supervisión.

El 46,4 % dice que no hay participación alguna en el lanzamiento de los productos, incluso, en la introducción de nuevos o mejores, ya que existe un protagonismo por la alta dirección.

El 50,1 % no participa en la reestructuración ni reorganización de los departamentos o áreas de trabajo; adicionalmente, el 67,9 % no tiene participación sobre contratación o incorporación de nuevos colaboradores.

Otro resultado que se refleja es que el 92,9 % considera que el nivel de supervisión es adecuado.

Figura 115. Análisis de Riesgos – Participación / supervisión



Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 116. Participación / supervisión



Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 117. Participación / supervisión – personas

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
4	0	8	16

Rango	Media	Desviación típica	Mediana
4-87	38,93	13,55	40,00

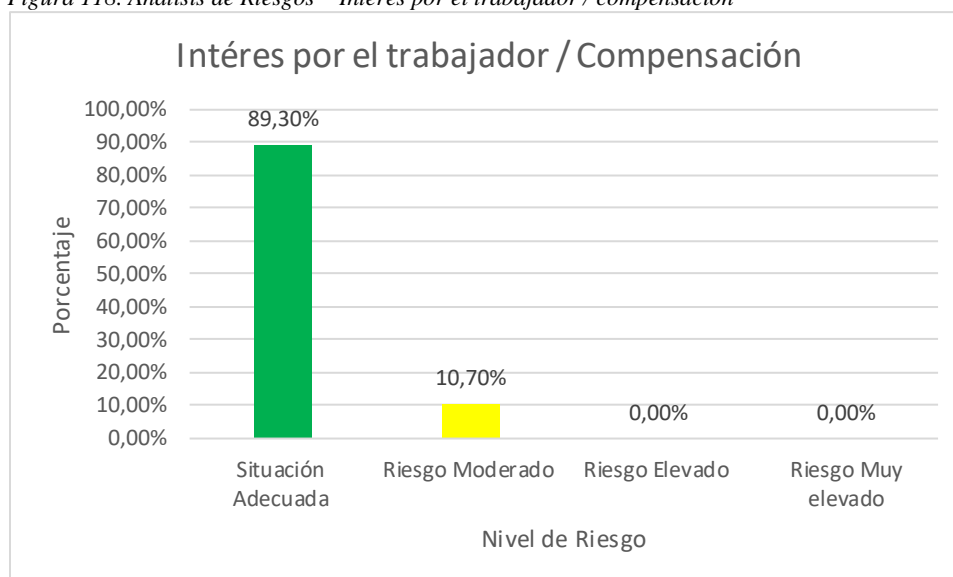
Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

Elaborado por: La investigadora (2021).

#### 4.2.1.6. Interés por el trabajador

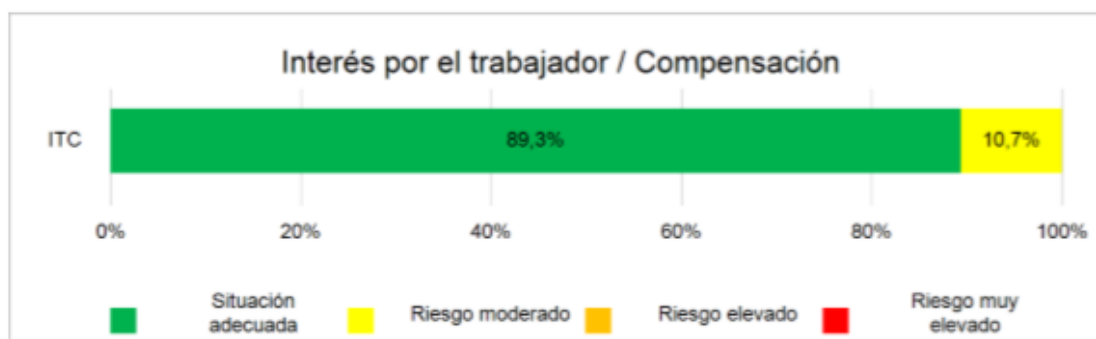
En este factor no existe nivel de riesgo muy elevado. El 89,3% considera que existe una situación adecuada. El 50% considera que las posibilidades de formación y las de promoción son adecuadas. El 42,9% cree que la correspondencia entre el esfuerzo que hace el empleador y lo que hace la empresa, es suficiente.

Figura 118. Análisis de Riesgos – Interés por el trabajador / compensación



Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 119. Interés por el trabajador / compensación



Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 120. Interés por el trabajador / compensación - personas

N° de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
25	3	0	0

Rango	Media	Desviación típica	Mediana
0-73	26,43	17,56	27,00

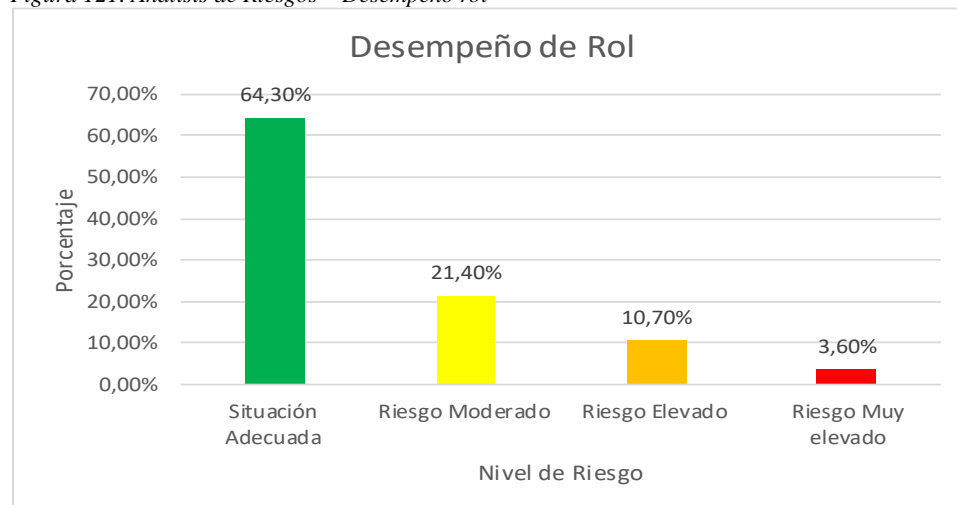
Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

Elaborado por: La investigadora (2021).

#### 4.2.1.7. Desempeño de rol

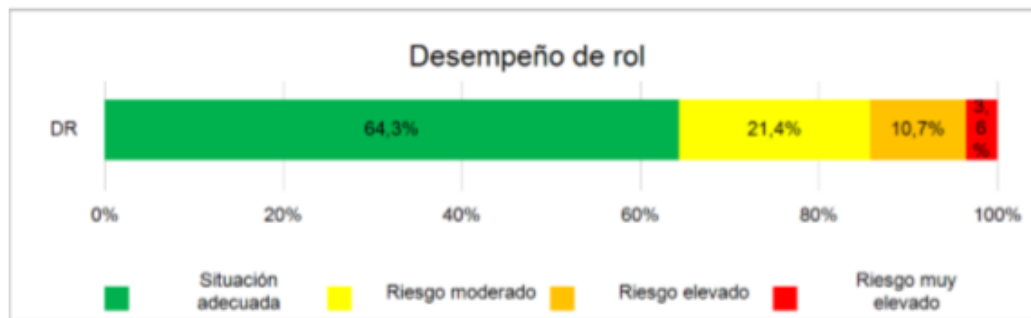
Analizado el desempeño de rol de los colaboradores de la Planta de Cañar Lácteos San Antonio C.A., se determinó que el 60,3% considera que a veces reciben instrucciones contradictorias entre sí; es decir, unos determinan una actividad y al poco tiempo es cambiada la actividad por otra función, lo cual, les hace que su desempeño no sea el más eficiente y tenga complicaciones para poder ejercer sus funciones a cabalidad.

Figura 121. Análisis de Riesgos – Desempeño rol



Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 122. Desempeño de Rol



Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0  
Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 123. Desempeño de rol - personas

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
18	6	3	1

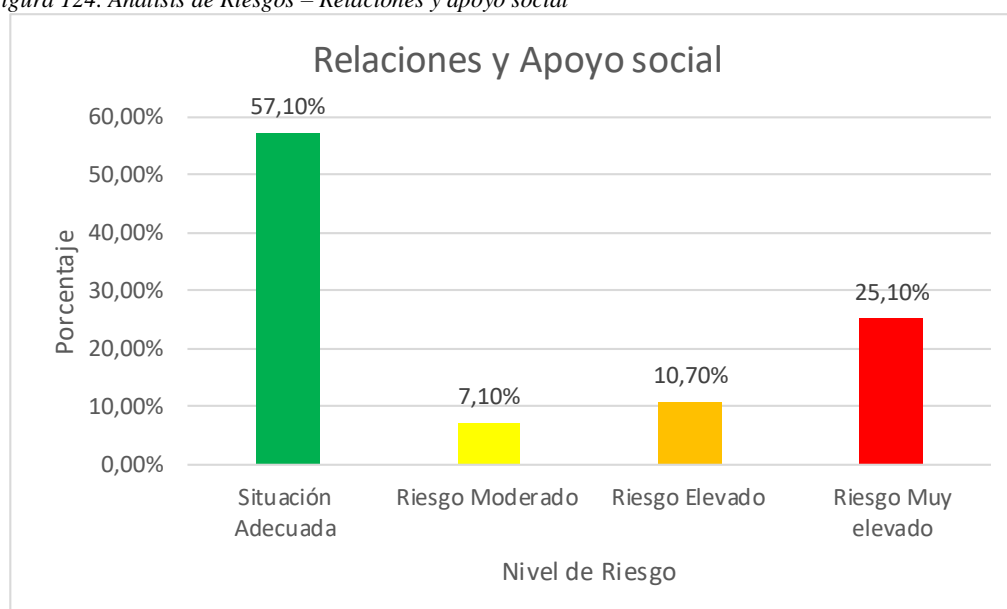
Rango	Media	Desviación típica	Mediana
1-109	26,82	16,29	27,00

Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0  
Elaborado por: La investigadora (2021).

#### 4.2.1.8. Relaciones y apoyo social

Como podemos observar en el análisis que se llevó a cabo en cuanto al tema relaciones y apoyo social, un 57,10% del personal evaluado indica que sus relaciones son adecuadas; mientras que, un 25,10% considera que no es un nivel óptimo estas relaciones y apoyo social para que les permita trabajar en equipo y con interés en la organización.

Figura 124. Análisis de Riesgos – Relaciones y apoyo social



Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 125. Relaciones y apoyo social



Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

Elaborado por: La investigadora (2021).

Figura 126. Relaciones y apoyo social - personas

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
16	2	3	7

Rango	Media	Desviación típica	Mediana
0-97	25,96	15,90	23,00

Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

Elaborado por: La investigadora (2021).

*Tabla 4. Niveles de factos de riesgo elevado determinado en el estudio*

<b>Factor</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Riesgo</b>
Tiempo de trabajo	39,20%	<b>Elevado</b>
Autonomia	21,40%	
Carga de trabajo	7,20%	
Demanda Psicologica	3,50%	
Variedad / Contenido	3,60%	
Participación / Supervisión	57,10%	
Interés por el trabajador / Compensación	0,00%	
Desempeño de rol	3,60%	
Relación/Apoyo/Social	25,10%	

*Elaborado por:* La investigadora (2021).



## CAPÍTULO 4

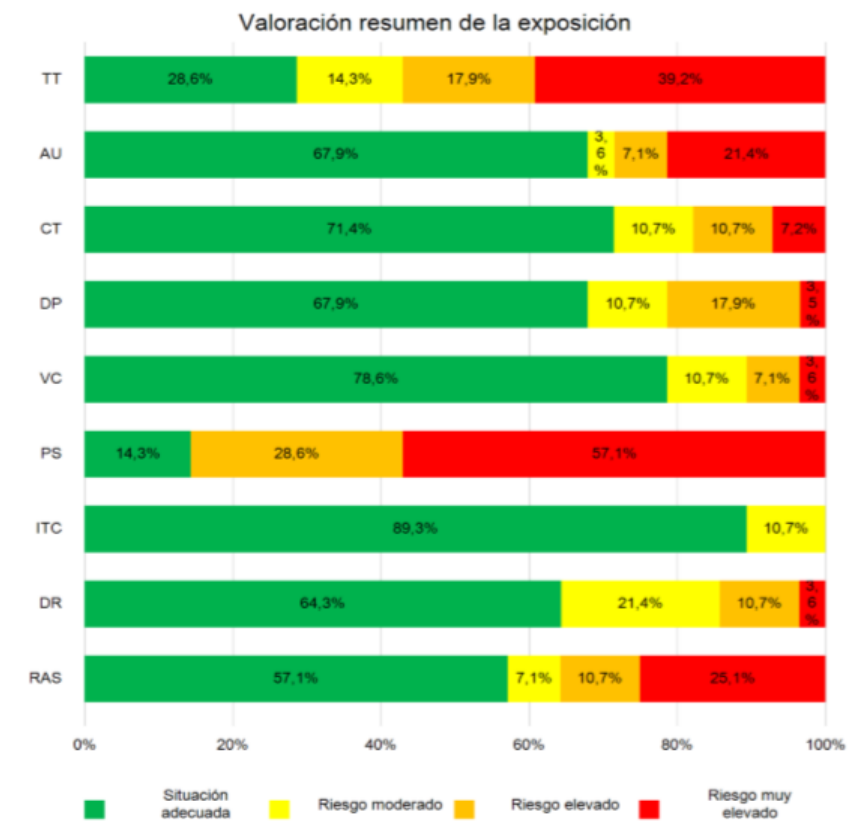
### Interpretación de los hallazgos

Basado en lo anteriormente expuesto se planteó la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Cuál es el riesgo psicosocial de mayor grado que está afectando al ambiente laboral de la Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A.?

Luego de las indagaciones previas del estudio, fue posible determinar un cuadro resumen de riesgos psicosociales, a fin de identificar cuáles de ellos son los que mayormente afectan al personal de la Planta Cañar de Lácteos San Antonio. Una vez conocidos los más graves, se podrán tomar acciones favorables frente a estos resultados y, simultáneamente, se podrán cumplir los objetivos planteados en esta investigación.

Figura 127. Hallazgos de riesgos que afectan a Planta San Antonio



Fuente: Cuestionario FPSICO versión 4.0

Elaborado por: La investigadora (2021).

Como lo demuestra el gráfico, según el análisis realizado en FPSICO 4.0, los riesgos psicosociales más elevados y los de mayor exposición para el trabajador son los siguientes:

### **5.1. Participación/ Supervisión (PS) 57.10%**

Al referirnos a los riesgos psicosociales de mayor incidencia en la Planta de Cañar de Lácteos San Antonio S.A., según su grado de incidencia se indica que hay un 57,10% en el tema de Participación / Supervisión. Este riesgo va desde dos dimensiones sobre el control de trabajo, el cual, ejerce el trabajador a través de su participación en las diferentes funciones que desempeña y que ejerce en la organización y en el proceso de supervisión sobre el trabajador, a través del control de sus actividades diarias.

### **5.2. Tiempo de trabajo (TT) 39,20%**

Como segunda dimensión de riesgo elevado en el caso de los colaboradores de la Planta es el tiempo de trabajo, con un 39,20%; es decir, no se planifican las actividades y sus tiempos de manera adecuada sean estos diarios, semanales o mensuales. Todo esto debe generar un análisis de su trabajo desde tiempos de descanso, tiempos muertos y actividades laborales efectuadas.

### **5.3. Relaciones y apoyo social (RAS) 25.10%**

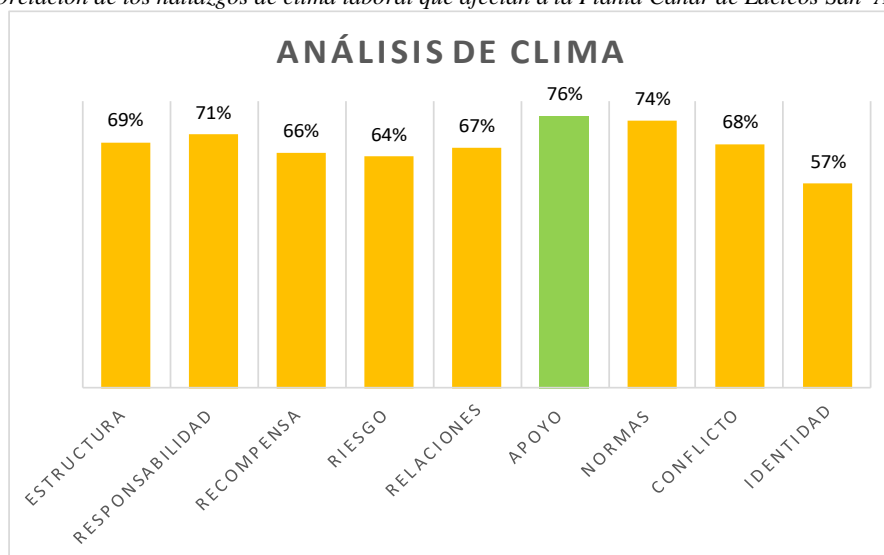
Un factor importante que lo determina la evaluación de FPSICO 4.0, es el factor de las relaciones y el apoyo social. Según los resultados, un 25,10% de colaboradores hacen referencia a las condiciones de trabajo, las cuales, se derivan de las propias actividades laborales y las relaciones que establecen en su entorno. En cuanto a la calidad de las relaciones que se tienen al interior de la organización, existe compañerismo, trabajo en equipo y apoyo entre sus miembros; sin embargo, también se dan las relaciones conflictivas y poco amigables, hasta llegar a la forma de violencia no solo física sino emocional, como es el hecho de generar un *moobing* al tratarse por los apodos. Todos estos aspectos deben revisarse para que la organización genere un ambiente y un clima de trabajo agradable.

#### 5.4. Autonomía (AU) 12,40%

Un 12,40% de colaboradores sienten que no hay autonomía en su trabajo, que no pueden tomar acciones ni decisiones en beneficio de la organización, que no tienen el poder individual para gestionar cualquier acción de carácter inmediato que se pueda generar sobre cualquier problemática o, talvez, una solución. También creen que no pueden tomar decisiones ante aspectos temporales de sus actividades laborales, por ejemplo, ante un procedimiento mal diseñado o un producto que no esté bajo los estándares de calidad deseados. No cuentan con esa autonomía que sería importante para el individuo, para su motivación, para la organización y para su mejora de los procesos productivos.

En el estudio realizado, en este caso de clima laboral según el esquema trabajado de *focus group* y elaboración de encuestas, hay coherencias en estos resultados, ya que el nivel más bajo que tiene el clima laboral es el nivel de identidad, razón por la que ocurren todos los elementos indicados en párrafos anteriores sobre los riesgos psicosociales. Hay evidencias de la falta de compromiso, la falta de trabajo y colaboración en la organización; el no apoyarse unos a otros hace que se generen esos tiempos de trabajo más largos y extensos. Otros factores son: la falta de participación, el hecho de no contar con autonomía para la toma de decisiones y no encontrar con un equipo de trabajo estructurado para apoyar y pedir apoyo.

Figura 128. Interpretación de los hallazgos de clima laboral que afectan a la Planta Cañar de Lácteos San Antonio C.A.



Elaborado por: La investigadora (2021).

Una vez interpretados los hallazgos en esta investigación, señalaré que es de trascendental importancia diseñar un Plan de Acción o Plan de Mejora en donde se proponga qué se debe hacer y el compromiso de la alta dirección de su aplicación para que, todo esto que está ocurriendo en la planta de cañar de Lácteos San Antonio S.A., pueda superarse y ser un ejemplo de cambio en acción – reacción.

## **5.5. Propuesta de Plan de Mejora**

Para cumplir con el objetivo de *Propuesta de mejora del clima y cultura organizacional* en conjunción con los riesgos psicosociales y su proceso de implementación, se entregará un plan de capacitación que permitirá cerrar las brechas encontrados en el diagnóstico. La finalidad es fortalecer la integración, el trabajo en equipo, la mejora del ambiente de trabajo y el bienestar de los colaboradores de Lácteos San Antonio C.A.

El diagnóstico de necesidades de capacitación permitió identificar la falta de competencias, es decir, conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones que provocaron las deficiencias en el desempeño del personal, así como las acciones de capacitación que deben desarrollarse para cubrir dichas brechas.

La falta de un diagnóstico de necesidades de capacitación puede ocasionar que se capacite por capacitar, en este caso, tenemos los elementos necesarios para sugerir a la organización un Plan de Mejora que sustente y cierre las brechas existentes en el análisis realizado de clima laboral y de riesgos psicosociales.

Por ese motivo, es necesario desde la investigación que se realizó a través de *focus group* y el nivel de encuestas, saber y conocer cuán importante es el nivel de satisfacción de los colaboradores de la organización, siendo la satisfacción el grado de conformidad que tienen los colaboradores tanto en el entorno donde se desarrollan como en las condiciones laborales.

Se habla de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, quien es el impulsor de la importancia de la satisfacción laboral. La satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo

es producto de la relación y sus actitudes frente al trabajo. Herzberg desarrolló su teoría basado en una investigación realizada con 200 personas, entre los cuales se encontraban los ingenieros y los contadores. Los resultados arrojaron dos polos opuestos: experiencias laborales totalmente buenas y otros, totalmente malas, debido a varios incidentes críticos que se suscitaron.

Los relatos y las historias revelaron que los incidentes vienen a ser los protagonistas de los estados psicológicos de los trabajadores, mas no las tareas que han sido asignadas. Varios hechos quedaron marcados en la memoria; entre ellos, los aspectos o experiencias positivas como el éxito profesional, la carga de responsabilidad y el reconocimiento dado por su trabajo; mientras que, entre los aspectos causales se identificaron aquellos como los pagos puntuales, las rondas de supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas aplicadas por la empresa y las condiciones de trabajo. En estos últimos, se daban, en algunos de ellos, experiencias negativas.

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores: Factores Intrínsecos o Motivadores, que incluye la relación empleado- trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad. También los Factores Extrínsecos, que son las políticas y la administración de la empresa, las relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo. Por esta razón, es importante reconocer la relación de un buen desempeño de la organización, el buen ambiente de trabajo y la productividad (Henriquez, 2013).

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción o actitudes que se tiene ante un empleo, se describe como la disposición psicológica del individuo hacia su trabajo, sin olvidar que aquí se involucra, también, sus sentimientos y actitudes. Por lo tanto, la satisfacción o insatisfacción que tenga en el campo laboral, se verá influenciado por varios aspectos, tales como el contexto, el ambiente, las personas que lo rodean; además, que se sienta apreciado, que reconozcan sus logros, que le den la oportunidad de tomar iniciativas y de aplicar nuevos conocimientos a viejos problemas, entre otras características importantes que significa asumir retos y perfeccionarse día a día.

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor - favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo “me gusta mi empleo”, estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero, el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad e identificación con la organización). Con todo, el grueso de la atención se dirige a la satisfacción laboral (Pisco, 1999).

Es por esta razón, es de trascendental importancia generar planes y programas de mejora para los colaboradores de la organización, sobre todo, en temas actitudinales o competencias blandas; un estudio que se convierte al Subsistema de capacitación y desarrollo de personal en un elemento Estratégico, que es la clave para generar cambios organizacionales y niveles de satisfacción diferenciadores. Es decir, que los temas en los que se capacite al personal estén alineados a su desempeño y aporte a la misión, visión y objetivos del puesto, de la división a la que pertenece y, por supuesto, de la organización en sí.

Generar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de la Planta Cañar, a fin de contribuir a esa mejora y al logro de un cambio sustancial en función de los resultados obtenidos luego del análisis, los que se alinearán a contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales.

Las necesidades de capacitación existen cuando se genera una brecha entre los requerimientos de una persona para desarrollar sus tareas y labores competentemente, así como sus competencias actuales e idealmente futuras. El DNC es el método para determinar si se requiere una capacitación o entrenamiento para llenar esta brecha.

La determinación de necesidades de capacitación es indispensable para el mejoramiento de la organización; por lo tanto, este trabajo nos permitió detectar las áreas de oportunidad y trabajar

en ellas, que es lo que nos ha permitido el análisis de Clima Organizacional y Riesgos Psicosociales asociados a ello.

Es necesario otorgar al colaborador las herramientas para realizar adecuadamente su trabajo y generar en él mayor motivación, al contar con los conocimientos que requiere para trabajar mejor y más rápidamente. La capacitación debe ser periódica, permanente y debe procurar ser proactiva y dinámica, con una metodología basada en el constructivismo.

#### ***5.5.1. Enfoque, Alcance y Metodología de Trabajo***

La capacitación es un proceso de formación y desarrollo de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual, el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo; además, la capacitación modifica las actitudes de los trabajadores frente a los aspectos de la organización, con la finalidad de cerrar las brechas existentes y encontradas en la investigación efectuada.

En tal sentido, la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia, la eficacia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades; así mismo, contribuye a elevar el rendimiento, lo moral y el ingenio creativo del colaborador.

Estamos seguros que las actividades de capacitación programadas en el Plan de Capacitación, de conformidad con el análisis ejecutado en el levantamiento de clima organizacional y riesgos psicosociales, cumplirán con los objetivos de la investigación.

#### ***5.5.2. Justificación***

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas, son de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También, es importante el ambiente laboral y la medida en que este facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar, inevitablemente, el tema de la capacitación como una de las columnas vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de la organización.

### ***5.5.3. Fines del Plan de Capacitación***

Siendo el propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se llevará a cabo para:

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por la mejora del servicio y el clima laboral.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener al colaborador al día en todos los elementos y conocimientos necesarios para el buen desempeño en sus funciones laborales; así como los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

El *Proceso de monitoreo y evaluación* está enfocado en dos sentidos:

Monitoreo constante del aprendizaje de los participantes, para lo cual, el capacitador se valdrá de estrategias metodológicas de monitoreo y seguimiento del nivel de aprendizaje, tales como:



- Análisis diagnóstico. - luego de cada tema tratado se les solicitará a los asistentes que realicen un taller de aplicación práctica *taller-plenaria*, en el cual, analizarán problemáticas propias sobre su área laboral, los que deberían ser resueltos basados en la aplicación de los nuevos conocimientos aprendidos en el seminario.
- Medir el nivel de aprendizaje y la aplicabilidad, por medio de análisis de situaciones reales, a fin de afianzar conocimientos y adaptarlos al contexto real

#### **5.5.4. Temas propuestos para el Plan de Mejora:**

1. Relaciones interpersonales con técnicas de inteligencia emocional
2. Sensibilización al cambio organizacional
3. Encuentro vivencial de trabajo en equipo, liderazgo y empoderamiento
4. Taller vivencial – experiencial para el fortalecimiento de los valores y las actitudes corporativas *outdoor training*
5. Servicio al cliente interno y externo
6. Fortalecimiento del empoderamiento empresarial
7. Comunicación asertiva
8. Plan de prevención de riesgos psicosociales, que implica la aplicación de gestión y desarrollo para mitigar los impactos encontrados.

Todos estos temas serán coordinados con el Departamento de Talento Humano para que los valide y vea el tiempo de ejecución y duración del Plan de Mejora, para cumplir con los objetivos orientados a resolver la problemática encontrada en esta investigación.

## CAPÍTULO 5

### Conclusiones

Las organizaciones hoy en día buscan el bienestar permanente de sus colaboradores, a través de la planificación de los planes y programas para la mejora del clima laboral con la finalidad de obtener un nivel de satisfacción de sus colaboradores.

Como parte de la prevención de riesgos psicosociales, lo trascendental es tener un colaborador motivado, comprometido, dinámico, innovador, que siente amor y pertenencia por la organización en la cual colabora; bajo ese marco referencial, en la Planta de Cañar de Lácteos San Antonio C.A., luego del estudio y el aporte realizado con este análisis, se vio que en la organización hay una carencia de elementos primarios que impiden que una organización fluya de manera fácil.

En toda organización es importante que se note en la satisfacción que sienten sus colaboradores solo al nombrar la organización donde prestan sus servicios; por lo tanto, se vio necesario generar un Plan de Intervención orientado a mitigar los niveles de estrés laboral y de la falta de satisfacción al realizar las actividades laborales.

Como parte del trabajo investigativo se ha identificado los riesgos psicosociales en la Planta de Cañar de Lácteos San Antonio C.A., los cuales, se determinan en: Factores identificados en relación al entorno de trabajo, inestabilidad en el empleo, déficit en la comunicación e insatisfacción laboral. De igual manera, en los factores identificados en relación a la organización y gestión del trabajo están: Turnos rotativos, trabajo a presión, alta responsabilidad, sobrecarga mental, minuciosidad de la tarea.

Los empleados de la Planta de Cañar de Lácteos San Antonio C.A., están expuestos a un nivel de diestrés laboral producido por la burocratización, la jerarquización, la mala planificación laboral, la falta de recursos, la sobrecarga de trabajos y, en especial, por las actividades propias relativas a la misión organizacional; gestión que se debe hacer y que recomendamos generar un

Plan de Acción, para mitigar los riesgos psicosociales, sobre todo, la carga laboral, el estrés, el diestrés y la mejora del clima laboral.

## **Recomendaciones**

Se recomienda conservar y mejorar el nivel de clima laboral existente en la Planta de Cañar Lácteos de San Antonio C.A., para mitigar la aparición de riesgos psicosociales que afecten en las actividades y el desempeño de los trabajadores de la empresa.

Buscar mecanismos y alternativas que permitan reducir la presencia de aquellos riesgos laborales, especialmente, los psicosociales en los puestos de trabajo para conservar el ritmo laboral en la organización y, sobre todo, generar el efecto esperado por la organización que es bajar los niveles de estrés laboral.

Mantener el clima laboral en la Planta de Cañar de Lácteos San Antonio C.A., a través de la generación de reconocimientos y capacitaciones a los colaboradores de la Planta de Cañar de Lácteos San Antonio C.A., para conservar la armonía organizacional y generar un factor motivacional importante.

Es necesario aplicar las recomendaciones que fueron validadas con herramientas fidedignas y que generan un buen diagnóstico para evaluar los posibles riesgos presentes en dicho ambiente laboral, ya que las condiciones de trabajo varían de una unidad a otra y de una persona a otra.

Ante la alta carga de trabajo, se recomendaría establecer pausas activas de trabajo a fin de disminuir el estrés físico y emocional y generar una mayor productividad y, sobre todo, satisfacción laboral de los colaboradores por sentir una actitud diferenciadora.

La identificación de los factores de riesgos psicosociales evalúa no solo el estrés, sino el clima laboral, la satisfacción laboral, la salud general y las condiciones de trabajo; para ello, implementar y ejecutar el programa de prevención de riesgos psicosociales recomendado sería de

gran importancia y, a la vez, se habrá aportado en este proceso de cambio institucional. En este sentido, es importante, por ejemplo, establecer una agenda de inducción y re-inducción de personal, con la finalidad de generar sentimientos de pertenencia en los funcionarios y disminuir la incertidumbre cuando se producen cambios organizacionales y, sobre todo, mantener una comunicación fluida y asertiva.

Como recomendación podemos indicar que es importante romper con todos esos patrones estresantes de conducta, cambiar esos esquemas mentales, sensibilizar a los colaboradores y a los directivos de la organización, generando una mejora en la comunicación y, sobre todo, un mayor compromiso y participación de los directivos, así como de los colaboradores.

Creo importante mencionar que es indispensable que la organización genere chequeos permanentes de la salud de los colaboradores, en donde se pueda, de alguna manera, identificar si hay alguna identificación diferenciadora en los riesgos psicosociales existentes en ellos y detectar el nivel de estrés que se genera en todos los colaboradores de la organización.

La ejecución de un Plan de Acción para mejorar el clima organizacional y los riesgos psicosociales es la recomendación general para la organización, porque se logrará cambios sustanciales en la organización y en sus colaboradores.

## Referencias bibliográficas

- Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0082. (2017). *Ministerio del Trabajo*.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional en busca de desarrollo de ventajas competitivas*. EUMED.NET. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/36.htm>
- Bedoya, E. (2017). Prevalencia del síndrome de burnout en trabajadores de un hospital público colombiano. *Revista MEDISAN*, 21(11), 3172 - 3179. doi:E-ISSN: 1029-3019
- Bringas, C., Fernández, A., Álvarez, E., Martínez, A., & Rodríguez, F. (2015). Influence of burnout on the health of prison workers. *Revista Sociedad Española de Sanidad Penitenciaria*, 17(3), 10. doi:ISSN 1575-0620
- Camacho, A., & Mayorga, D. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Revista Prolegómenos - Derechos y Valores*, 2, 159-172. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/prole.3047>
- Casas, M., & Guardia, J. (2002). Patología psiquiátrica asociada al alcoholismo. *Adicciones*, 14(1), 195-219. <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Patolog%C3%ADa+psiqui%C3%A1trica+asociada+al+alcoholismo+casas+y+guardia#>
- Ceballos, P., Valenzuela, S., & Paravic, T. (2014). Factores de riesgos psicosociales en el trabajo: género y enfermería. *Revista Avances de Enfermería*, XXXII(2), 271- 279. doi:ISSN: 0121-4500
- Cedeño, A. (2020). Análisis comparativo de las herramientas ISTAS 21 y FPSICO en personal. *Revista San Gregorio*(139), 144 - 164. doi:ISSN 2528-7907
- Cedeño, A., & Chávez, R. (2020). Análisis comparativo de las herramientas ISTAS 21 y FPSICO en personal del sector financiero. *Revista San Gregorio*(39), 10. doi:ISSN 1390-7247
- Chiang, M., Heredia, S., & Santamaría, E. (2017). *Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: una dualidad organizacional*. <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v15n1/1692-8563-diem-15-01-00070.pdf>
- Chiavenato (2001), A. y. (2018). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa COSAPI DATA*. [Tesis], Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología. Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, Perú. <https://docplayer.es/114368070-Influencia-de-la-comunicacion-interna-en-el-clima-organizacional-de-la-empresa-cosapi-data-ano-2016.html>
- Cota, J. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de CD. Obregón, Sonora. *Revista Ciencias Administrativas*(10), 5. doi:ISSN: 2314 - 3738
- Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32, 272-302. <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v32n2/a04v32n2.pdf>

- Díaz, F., & Gómez, I. (2016). La investigación sobre el síndrome de burnout en latinoamérica entre 2000 y 2010. *Psicología desde El Caribe*, 33(1), 113-131.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v33n1/v33n1a09.pdf>
- ESAN. (2018). *Estrategias para obtener un buen clima laboral*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral/>
- Feria, K. (2018). Los riesgos psicosociales en el trabajo: un reto colectivo en el desarrollo laboral cubano. *Revista Jurídica de los Derechos Sociales*, 8(1), 174 - 200. doi:ISSN:2174-6419
- Fundación CEMA. (2014). *Factores de riesgo psicosocial*. Entidad consultora CTM Centro de Tecnológico del mármol, piedra y materiales. <https://www.oficemen.com/wp-content/uploads/2017/06/Informe-completo-y-Anexos.pdf>
- García, E. (2013). *¿Qué es la motivación y qué podemos hacer para aumentarla todos los días?* [https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias\\_42710/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/)
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 44-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Garrosa, E., & Carmona, I. (2011). Salud laboral y bienestar. Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo. *Medicina y seguridad del trabajo*, 224-238. <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/actualizacion12.pdf>
- Gary, D. (1991). *Organización y administración, enfoque situacional*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Gavilanez, I. (2017). *Diagnóstico y elaboración de una propuesta de mejora de clima organizacional basados en evidencia de riesgos para el personal femenino del área de costura de la empresa carpintería y tapicería internacional CTIN CÍA. LTDA. del GRUPO COLINEAL*. [Tesis] Universidad de Cuenca, Cuenca.  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/28578/1/TRABAJO%20DE%20TITULACI%3%93N.pdf>
- Giaccone, M., & DI-Nunzio, D. (2015). *Violence and harassment in European workplaces: Extent, impacts and policies*. (E. F. Conditions, Ed.) Dublín.
- Gil, P., López, J., Llorca, J., & Sánchez, J. (2016). Prevalencia de riesgos psicosociales en personal de la administración de justicia de la comunidad valenciana (España). *Revista Liberabit*, 22(1), 10. doi:ISSN 1729-4827
- González-Cendán, J., Abreu-Terry, M., Sinal-Montalvo, D., González-Pino, D., & Rodríguez-García, S. (2020). Síndrome de burnout en profesionales del Servicio de Oncología del Hospital de Ciego de Ávila. *Revista Médica Electrónica de Ciego de Ávila*, 1-15.  
<https://www.medigraphic.com/pdfs/mediciego/mdc-2020/mdc203j.pdf>

- Güilgüiruca, M., Meza, K., Góngora, R., & Moya, C. (2015). Factores de riesgo psicosocial y estrés percibido en trabajadores de una empresa eléctrica en Chile. *Medicina y seguridad del trabajo*, 238, 57-67. <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v61n238/original5.pdf>
- Hall, R. (1996). *Estructura, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- Henriquez, C. (2013). *Satisfacción laboral y productividad*. <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Hernández, C., Jiménez, M., & Guadarrama, E. (2015). La percepción del hostigamiento y acoso sexual en mujeres estudiantes en dos instituciones de educación superior. *Revista de la Educación Superior. ScienceDirect*, 44(176), 63 - 82. doi:<https://doi.org/10.1016/j.resu.2015.12.004>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición ed.). México: Mc Graw Hill. doi:ISBN 978-970-10-5753-7
- Hunt, J. (2020). *La dirección de personal en las organizaciones*. Bogotá: Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medusur*, 13(3), 455-457. <https://www.redalyc.org/pdf/1800/180039699016.pdf>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (s.f.). *Factores psicosociales: Metodología de la evaluación Jesús Perez Bilbao*. Norma Técnica de Prevención 926. Recuperado el 2021
- INSST. (2020). *¿Qué es FPSICO 4.0? Proceso de evaluación de los factores psicosociales*. España: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. [https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp\\_702.pdf/1b193134-8856-4dc9-b48c-d39ecbe80b49](https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_702.pdf/1b193134-8856-4dc9-b48c-d39ecbe80b49)
- Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Decisiones Organizativas*, 1, 296- 324. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Jimenez, C., Orozco, M., & Caliz, N. (2017). Factores de riesgos psicosociales en auxiliares de enfermería de un hospital de la red pública en la ciudad de Bogotá, Colombia. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 20(1), 23 - 32. doi:ISSN: 0123-4226
- Jiménez, F. (2019). *¿Qué son los riesgos psicosociales y cómo afectan a los trabajadores?* <https://acciopreventiva.com/riesgos-psicosociales>
- Kahan, A. (2020). *Éxito conciente*. <https://www.gestipolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- Lara, Á. (2010). *Algunos errores en las evaluaciones de riesgo psicosocial*. Centro Nacional de Nuevas Tecnologías.
- Litwin, & Stringer. (1968). *Cuestionario de clima laboral de Litwin y Stringer 1968*. [https://www.academia.edu/37842398/Litwin\\_y\\_Stringer\\_OCQ\\_completo](https://www.academia.edu/37842398/Litwin_y_Stringer_OCQ_completo)

- López, C., Chavez, A., Peña, M., & Guevara, J. (2018). Valor percibido por el empleado sobre su satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 95-105. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3244116](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3244116)
- Marvel, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (2011). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores*. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>
- Merino, M., Carrera, Francisco, Arribas, N., Martínez, A., & Vázquez, P. (2018). Burnout y factores de riesgo psicosocial en el personal de un hospital de larga estancia. *Revista de Salud Pública*, 34(11), 10. doi:<https://doi.org/10.1590/0102-311X00189217>
- Miguel, V., & Prieto, J. (2016). El acoso laboral como factor determinante en la productividad empresarial: El caso español. *Revista Perspectivas*, 19(38), 25 - 44. doi:ISSN- 1994 - 3733
- Montalvo, E., Guerrero, E., Rodríguez, M., Agudo, J., Moreno, J., & Paredes, D. (2020). Prevalencia y niveles de exposición a factores de riesgo psicosociales a través del ISTAS-21. *Revista Siglo Cero*, 51(1), 53 - 72. doi:ISSN: 0210-1696
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y seguridad del trabajo*, <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/especial.pdf>.
- Moreno, L., Vaca, S., Martínez, D., Suasnavas, P., Cárdenas, I., & Gómez, A. (2018). Diseño y Validación de un Cuestionario para el Diagnóstico de Riesgos Psicosociales en Empresas Ecuatorianas. *Revista Ciencia & Trabajo*, 20(63), 10. doi:ISSN 0718-2449
- Muñoz, D., Orellano, N., & Hernández, H. (2018). Riesgo psicosocial: tendencias y nuevas orientaciones laborales. *Psicogente*, 532-544. <http://www.scielo.org.co/pdf/psico/v21n40/0124-0137-psico-21-40-00532.pdf>
- Neffa, J. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo. Contribución a su estudio* (Primera Edición ed.). Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales. doi:ISBN 978-987-21579-9-9
- NTP 702. (2020). *El proceso de evaluación de los factores psicosociales*. [https://www.cso.go.cr/legislacion/notas\\_tecnicas\\_preventivas\\_insht/NTP%20702%20-%20El%20proceso%20de%20evaluacion%20de%20los%20factores%20psicosociales.pdf](https://www.cso.go.cr/legislacion/notas_tecnicas_preventivas_insht/NTP%20702%20-%20El%20proceso%20de%20evaluacion%20de%20los%20factores%20psicosociales.pdf)
- NTP 926. (2012). *Factores psicosociales: metodología de evaluación*. Normas Técnicas de Prevención: <https://precoinprevencion.com/wp-content/uploads/2018/10/NTP-926-Factores-Psicosociales-Metodolog%C3%ADa-de-Evaluaci%C3%B3n.pdf>
- Nutri. (2021). *Lácteos San Antonio*. <https://nutri.com.ec/nosotros/>
- OIT. (2005). *Comunicado conjunto OIT/OMS El número de accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo sigue aumentando OIT y OMS recomiendan aplicar estrategias de prevención*. Organización Internacional del Trabajo: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_006102/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_006102/lang--es/index.htm)
- OIT. (2021). *Seguridad y Salud en el Trabajo*. Organización Internacional del Trabajo: <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm>



- Orellana, P. (2019). *Clima Organizacional*. <https://economipedia.com/definiciones/clima-organizacional.html>
- Pando, M., Aranda, C., Salazar, J., & Torres, T. (2016). Prevalencia de violencia psicológica y acoso laboral en trabajadores de Iberoamérica. *Revista de Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(1), 39 - 45. doi:ISSN: 0185-1594
- Paspuel, L. (2014). *Identificación de factores psicosociales para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de Lavandería Ecuatorianas C.A.*  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3595/1/T-UCE-0007-140.pdf>
- Pérez, J., & Nogareda, Clotilde. (2012). *Factores psicosociales: metodología de evaluación*. España: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Pisco, M. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*.  
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Profamilia. (2021). *Violencia de género, atención integral en salud física, emocional y social*.  
<https://profamilia.org.co/aprende/violencia-de-genero/tipos-de-violencias/#:~:text=F%C3%ADsica%3A%20cuando%20una%20persona,la%20autoestima%20de%20la%20persona.>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 3(9), 33-51.
- RAE. (2021). *Significado de motivación*. Real Academia Española: <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>
- Raffo, E., Ráez, L., & Cachay, O. (2013). Riesgos psicosociales. *Revista Industrial Data*, 16(1), 70 - 79.  
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469008.pdf>
- Roca, J. (s.f.). *Qué es la motivación, su importancia y sus principales teorías*. Bogotá Colombia: Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Saldívar, A., & Toscano, J. (2020). *Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral*.  
[https://www.researchgate.net/publication/342482439\\_SALARIO\\_EMOCIONAL\\_UNA\\_SOLUCION\\_ALTERNATIVA\\_PARA\\_LA\\_MEJORA\\_DEL\\_RENDIMIENTO\\_LABORAL](https://www.researchgate.net/publication/342482439_SALARIO_EMOCIONAL_UNA_SOLUCION_ALTERNATIVA_PARA_LA_MEJORA_DEL_RENDIMIENTO_LABORAL)
- Sánchez, A. (2017). Relaciones laborales y derecho del empleo. *Revista Internacional y Comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, 5(2), 271 - 281. doi:ISSN 2282-2313
- Sánchez, J. (2016). *Los riesgos psicosociales en el ámbito laboral: una visión global y práctica* (Colección Prevención de Riesgos y Calidad Ambiental ed.). Granada: Biblioteca Comares de Ciencia Jurídica. doi:ISBN: 978-84-9045-428-2

- Sánchez, T. (2018). *La autoestima, definición y tipos de autoestima*.  
<https://www.diariofemenino.com/articulos/psicologia/autoestima/que-es-la-autoestima-definicion-significado-y-tipos-de-autoestima/>
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Revista Suma de Negocios*, 5(11), 117 - 125. doi:DOI: 10.1016/S2215-910X(14)70026-6
- Smith, K. (2000). *Trabajo en equipo*. <https://coworkingfy.com/trabajo-en-equipo/>
- Valdés, C. (2020). *Qué es la motivación, su importancia y sus principales teorías*.  
<https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/#:~:text=La%20automotivaci%C3%B3n%20es%20la%20motivaci%C3%B3n,que%20tiene%20sobre%20s%C3%AD%20mismo.>
- Valles, M. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis. doi:ISBN: 84-7738-449-5

## Anexos

Anexo No. 1: Encuesta de Clima Organización según Litwin & Stringer

SITUACIONES		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
<b>ESTRUCTURA</b>	1	En esta organización las tareas estan claramente definidas.				
	2	En esta organización las tareas estan lógicamente (adecuadamente) estructuradas.				
	3	En esta organización se tiene claro quien manda y toma las decisiones.				
	4	Conozco claramente las políticas de esta organización.				
	5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
	6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
	7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
	8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
	9	En esta organización se tiene claro a quien reportar (informar).				
	10	Nuestros líderes muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
<b>RESPONSABILIDAD</b>	11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
	12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.				
	13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
	14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo.				
	15	Nuestra filosofia enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si misma.				
	16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
	17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
<b>RECOMPENSA</b>	18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
	19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y criticas.				
	20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
	21	En esta organización hay mucha critica.				
	22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
	23	Cuando cometo un error me sancionan.				
<b>RIESGO</b>	24	La filosofia de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos mas si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
	25	En esta organización e tomado riesgos en los momentos oportunos.				
	26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
	27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
	28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.				

		<b>SITUACIONES</b>				Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>RELACIONES</b>	29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa.							
	30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.							
	31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.							
	32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.							
	33	Las relaciones Gerencia - Trabajador tienden a ser agradables.							
<b>APOYO</b>	34	En esta organización se exige un rendimiento alto.							
	35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.							
	36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.							
	37	La gerencia piensa que si las personas estan contentas la productividad marchara bien.							
	38	Aquí es mas importante llevarse bien con los demas que tener buen desempeño.							
	39	Me siento orgulloso de mi desempeño.							
<b>NORMAS</b>	40	Si me equivoco las cosas van mal para mis superiores.							
	41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.							
	42	Las personas en esta organización confían una en la otra.							
	43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando cuando tengo una labor difícil.							
	44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (como se sienten las personas, etc.)							
<b>CONFLICTO</b>	45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.							
	46	La actitud de nuestros líderes es que el conflicto entre unidades y departamentos pueda ser bastante saludable.							
	47	Los líderes siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.							
	48	Siempre puedo decir lo que pienso.							
	49	Lo mas importante en la organización es tomar decisiones de la manera mas fácil y rápida posible.							
<b>IDENTIDAD</b>	50	La personas se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.							
	51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.							
	52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la empresa.							
	53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.							

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Fuente: Litwin & Stringer (1968).

## Anexo No. 2: Cuestionario de Evaluación de riesgos psicosociales

**CUESTIONARIO DE EVALUACION DE RIESGOS PSICOSOCIALES  
LACTEOS SAN ANTONIO C.A. PLANTA CAÑAR**

El objetivo de este cuestionario es conocer algunos aspectos sobre las condiciones psicosociales en tu trabajo.

El cuestionario es anónimo y se garantiza la confidencialidad de las respuestas.

Con el fin de que la información que se obtenga sea útil es necesario que contestes sinceramente a todas las preguntas.

Tras leer atentamente cada pregunta así como sus opciones de respuesta, marca en cada caso la respuesta que consideres más adecuada, señalando una sola respuesta por cada pregunta.

**1.- ¿Ud trabaja los sábados?**

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

**2.- ¿Ud. trabaja los días domingos y festivos?**

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

**3.- ¿Ud. puede tomar días u horas libres para atender asuntos de tipo personal?**

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

**4.- ¿Con qué frecuencia tiene que trabajar más tiempo del horario habitual, hacer horas extra o llevarte trabajo a casa?**

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

**5.- ¿Dispone de al menos 48 horas consecutivas de descanso en el transcurso de una semana (7 días consecutivos)?**

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

**6.- ¿Su horario laboral le permite compaginar su tiempo libre (vacaciones, días libres, horarios de entrada y salida) con los de su familia y amigos?**

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

7.-¿Puede decidir cuándo realizar las pausas reglamentarias (pausa para comida o bocadillo)?

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

8. Durante la jornada de trabajo y fuera de las pausas reglamentarias, ¿puede detener su trabajo o hacer una parada corta cuando lo necesita?

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

9. ¿Puede marcar su propio ritmo de trabajo a lo largo de la jornada laboral?

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

10. ¿Puede tomar decisiones relativas a:

	1	2	3	4
	Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
a.- Lo que debes hacer (actividades y tareas a realizar)	( )	( )	( )	( )
b.- La distribución de tareas a lo largo de tu jornada	( )	( )	( )	( )
c.- La distribución del entorno directo de tu puesto de trabajo (espacio, mobiliario, objetos personales, etc.)	( )	( )	( )	( )
d.- Cómo tienes que hacer tu trabajo (método, protocolos, procedimientos de trabajo...)	( )	( )	( )	( )
e.- La cantidad de trabajo que tienes que realizar	( )	( )	( )	( )
f.- La calidad del trabajo que realizas	( )	( )	( )	( )
g.- La resolución de situaciones anormales o incidencias que ocurren en tu trabajo	( )	( )	( )	( )
h.- La distribución de los turnos rotativos	( )	( )	( )	( )

No trabajo en turnos rotativos ( )

**11. Qué nivel de participación tiene en los siguientes aspectos de su trabajo:**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>Puedo decidir</b>	<b>Se me consulta</b>	<b>Solo recibo información</b>	<b>Ninguna participación</b>
a.- Introducción de cambios en los equipos y materiales	( )	( )	( )	( )
b.- Introducción de cambios en la manera de trabajar	( )	( )	( )	( )
c.- Lanzamiento de nuevos o mejores productos o servicios	( )	( )	( )	( )
d.- Reestructuración o reorganización de departamentos o áreas de trabajo	( )	( )	( )	( )
e.- Cambios en la dirección o entre tus superiores	( )	( )	( )	( )
f.- Contratación e incorporación de nuevos empleados.	( )	( )	( )	( )
g.- Elaboración de normas de trabajo	( )	( )	( )	( )

**12.-¿Cómo valora la supervisión que su jefe inmediato ejerce sobre los siguientes aspectos de su trabajo**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>No interviene</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>Adecuada</b>	<b>Excesiva</b>
a.- El método para realizar el trabajo	( )	( )	( )	( )
b.- La planificación del trabajo	( )	( )	( )	( )
c.- El ritmo de trabajo	( )	( )	( )	( )
d.- La calidad del trabajo realizado	( )	( )	( )	( )

**13.- ¿Cómo valora el grado de información que le proporciona la empresa sobre los siguientes aspectos?**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>No hay información</b>	<b>Es insuficiente</b>	<b>Adecuada</b>
a.- Las posibilidades de formación	( )	( )	( )
b.- Las posibilidades de promoción	( )	( )	( )
c.- Los requisitos para ocupar plazas de promoción	( )	( )	( )
d.- La situación de la empresa en el mercado	( )	( )	( )

**14.- ¿Para realizar su trabajo ¿cómo valora la información que recibe sobre los siguientes aspectos?**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>Muy clara</b>	<b>Clara</b>	<b>Poco clara</b>	<b>Nada clara</b>
a.- Lo que debes hacer (funciones , competencias y atribuciones)	( )	( )	( )	( )
b.- Cómo debes hacerlo ( métodos, protocolos, procedimientos de trabajo)	( )	( )	( )	( )
c.- La cantidad de trabajo que se espera que hagas	( )	( )	( )	( )
d.- La calidad de trabajo que se espera que hagas	( )	( )	( )	( )
e.- El tiempo asignado para realizar el trabajo	( )	( )	( )	( )
f.- La responsabilidad del puesto de trabajo (qué errores o defectos pueden achacarse a tu actuación y cuáles no)	( )	( )	( )	( )

**15.- Señale con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en su trabajo**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
a.- Se te asignan tareas que no puedes realizar por no tener los recursos humanos o materiales	( )	( )	( )	( )
b.- Para ejecutar algunas tareas tienes que saltarte los métodos establecidos	( )	( )	( )	( )
c.- Se te exige tomar decisiones o realizar cosas con las que no estás de acuerdo porque te suponen un conflicto moral, legal, emocional...	( )	( )	( )	( )
d.- Recibes instrucciones contradictorias entre sí (unos te mandan una cosa y otros otra)	( )	( )	( )	( )
e.- Se te exigen responsabilidades, cometidos o tareas que no entran dentro de tus funciones y que deberían llevar a cabo otros trabajadores	( )	( )	( )	( )

**16.- Si tiene que realizar un trabajo delicado o complicado y desea ayuda o apoyo, puedes contar con:**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca	No tengo no hay otras personas
a.- Tus jefes	( )	( )	( )	( )	( )
b.- Tus compañeros	( )	( )	( )	( )	( )
c.- Tus subordinados	( )	( )	( )	( )	( )
d.-Otras personas que trabajan en la empresa	( )	( )	( )	( )	( )



22.- En general, ¿cómo considera la atención que debe mantener para realizar su trabajo?

Muy alta	( )	1
Alta	( )	2
Media	( )	3
Baja	( )	4
Muy baja	( )	5

23.- El tiempo de que dispone para realizar su trabajo es suficiente y adecuado

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

24.- La ejecución de su tarea, ¿le impone trabajar con rapidez?

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

25. ¿Con qué frecuencia debe acelerar el ritmo de trabajo?

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

26.- En general, la cantidad de trabajo que tiene es:

Excesiva	( )	1
Elevada	( )	2
Adecuada	( )	3
Escasa	( )	4
Muy escasa	( )	5

27.- ¿Debe atender a varias tareas al mismo tiempo?

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

28. El trabajo que realiza, ¿le resulta complicado o difícil?

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

29. ¿En su trabajo tiene que llevar a cabo tareas tan difíciles que necesita pedir a alguien consejo o ayuda?

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

30. En su trabajo, tiene que interrumpir la tarea que estás haciendo para realizar otra no prevista

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

31. En el caso de que existan interrupciones, ¿alteran seriamente la ejecución de su trabajo?

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

32. ¿La cantidad de trabajo que tiene suele ser irregular e imprevisible?

1	2	3	4
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

33. En qué medida su trabajo requiere:

	1	2	3	4
	Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
Aprender cosas nuevas	( )	( )	( )	( )
Adaptarse a nuevas situaciones	( )	( )	( )	( )
Tomar iniciativas	( )	( )	( )	( )
Tener buena memoria	( )	( )	( )	( )
Ser creativo	( )	( )	( )	( )
Tratar directamente con personas que no están empleadas en tu trabajo.	( )	( )	( )	( )

**34. En su trabajo ¿con qué frecuencia tiene que ocultar tus emociones y sentimientos ante...?**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Siempre o Casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o Casi nunca	No tengo o no trato
Tus superiores jerárquicos (jefes)	( )	( )	( )	( )	( )
Tus subordinados	( )	( )	( )	( )	( )
Tus compañeros de trabajo	( )	( )	( )	( )	( )
Personas que no están empleadas en la empresa (proveedores, clientes)	( )	( )	( )	( )	( )

**35. Por el tipo de trabajo que tiene, ¿está expuesto a situaciones que le afectan emocionalmente?**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

**36. Por el tipo de trabajo que tiene, ¿con qué frecuencia se espera que de una respuesta a los problemas emocionales y personales de sus clientes externos? (clientes, proveedores.):**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Siempre o casi siempre	A menudo	A veces	Nunca o casi nunca
( )	( )	( )	( )

**37. El trabajo que realiza ¿le resulta rutinario?:**

No	( )	1
A veces	( )	2
Bastante	( )	3
Mucho	( )	4

**38. En general ¿consideras que las tareas que realizas tienen sentido?:**

Mucho	( )	1
Bastante	( )	2
Poco	( )	3
Nada	( )	4

**39. ¿Cómo contribuye su trabajo en el conjunto de la empresa u organización?**

No es muy importante	( )	1
Es importante	( )	2
Es muy importante	( )	3
No lo se	( )	4

**40. En general, ¿está su trabajo reconocido y apreciado por...?**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Siempre o Casi siempre</b>	<b>A menudo</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca o Casi nunca</b>	<b>No tengo o no trato</b>
Tus superiores	( )	( )	( )	( )	( )
Tus compañeros de trabajo	( )	( )	( )	( )	( )
El público (Proveedores, clientes)	( )	( )	( )	( )	( )
Tu familia y amistades	( )	( )	( )	( )	( )

**41. ¿Le facilita la empresa el desarrollo profesional (promoción, plan de carrera,...)?**

Adecuadamente	( )	1
Regular	( )	2
Insuficiente	( )	3
No existe posibilidad de desarrollo profesional	( )	4

**42. ¿Cómo definiría la formación que se imparte o se facilita desde su empresa?**

Muy adecuada	( )	1
Suficiente	( )	2
Insuficiente en algunos casos	( )	3
Totalmente insuficiente	( )	4

**43. En general, la correspondencia entre el esfuerzo que hace y las recompensas que la empresa le proporciona es:**

Muy adecuada	( )	1
Suficiente	( )	2
Insuficiente en algunos casos	( )	3
Totalmente insuficiente	( )	4

**44. Considerando los deberes y responsabilidades de su trabajo ¿está satisfecho con el salario que recibe?**

Muy satisfecho	( )	1
Satisfecho	( )	2
Insatisfecho	( )	3
Muy insatisfecho	( )	4

**Gracias por su colaboración**

## Anexo No. 3: Plan de mejora de Riesgos Psicosociales

Dimensión	Puntaje	Concepto de la Dimensión	Posible causa del riesgo	Actividades propuestas	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de Verificación
<b>FPSICO 4.0</b>							
Participación / Supervisión	<b>57,10%</b>	Se relacionan dos condiciones el grado de implicación del trabajador con la organización y por otra parte el grado de presión que ejerce el empleador a través de la supervisión.	La falta de conocimiento de la estructura estratégica de la organización hacen que el trabajador no se sepa exactamente que información existe en la organización, como misión, visión, objetivos, metas, nuevos proyectos que están por llevarse a cabo entre otros.	Mejorar la comunicación a todo nivel jerárquico de la organización. Generar un procedimiento de comunicación interna que nos permita lograr una mejora en la comunicación de tal manera que todos estén informados de lo que ocurre en la organización y la misma fluya de mejor manera.	A mediano plazo	Coordinador de Planta - Supervisor	Medir el cumplimiento del procedimiento
			El personal no tiene participación en temas relacionados a lanzamientos de nuevos o mejores productos, elaboración de normas de trabajo, incorporación de nuevos empleados. La falta de conocimiento de lo que la organización va desarrollando hacen que justamente el trabajador no se sienta involucrado con la organización.,	Socializar el plan estratégico organizacional, generando un efecto cascada involucrando a todos los niveles de la organización. Generar un procedimiento de inducción, reclutamiento adecuado de personas , así como un plan de comunicación interna.	Inmediato		Medir el cumplimiento de los procedimientos de reclutamiento, comunicación interna y de la metodología de inducción.
				Mantener como política interna de reuniones con el personal para la retroalimentación de lo que sucede el día a día en los diferentes procesos internos de la organización.			Generar actas de cada sesión de trabajo el cual nos permita ir midiendo el cumplimiento de compromisos determinados en las reuniones.

Dimensión	Puntaje	Concepto de la Dimensión	Posible causa del riesgo	Actividades propuestas	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de Verificación
<b>FPSICO 4.0</b>							
Tiempo de trabajo	39,20%	Se analiza el impacto entre la vida laboral y la vida familiar – social del trabajador.	Las industrias de producción generalmente requieren que el personal cumpla con jornadas de tiempo extra, lo que genera mayor tiempo de trabajo. La planificación laboral de fines de semana en ocasiones no se puede prever con tiempo.	Establecer un cronograma con turnos para el fin de semana de tal manera que el personal pueda planificar oportunamente actividades familiares o sociales.	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Medir el cumplimiento del cronograma de turnos de fines de semana
			Se trabaja los sábado, domingos o días festivos. Generalmente no existe descanso por 48 horas consecutivas. El horario de trabajo no permite compaginar actividades con la familia y/o amigos.	Crear un cuadro de mando en el que permita al personal poder rotar tiempos libres en función de sus actividades, es decir alternativas de descanso como por ejemplo fines de semana saltados o 1 vez al mes descanso por 48 horas consecutivas.	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Medir los tiempos de rotación del personal en función de sus tiempos de descanso
Relación/Apoyo/Social	25,10%	El nivel de apoyo que se obtiene del entorno para el desarrollo de actividades.	La falta de apoyo en las actividades de los compañeros, generando en ellos un individualismo que afecta al buen desempeño de las tareas.	Desarrollar talleres sobre trabajo en equipo.	A mediano plazo	Coordinador de Planta - Supervisor	Diagnóstico de clima laboral
			Situaciones de violencia psicológica (amenazas, insultos, descalificativos personales). Raras veces existen situaciones de acoso sexual. A veces se siente discriminación en el entorno laboral (edad, sexo, religión, raza, etc.)	Implementar talleres, charlas, convivencias en temas referentes a relaciones interpersonales y trabajo en equipo, a la importancia de los riesgos psicosociales y la violencia interna que existe entre los mismos colaboradores	Inmediato		
Autonomía	21,40%	Se evalúa la posibilidad del trabajador de poder establecer de por medio procedimientos, y organizar las actividades o carga de trabajo.	Los colaboradores no tienen incidencia en cuanto a los días libres que les permita realizar sus gestiones personales, ni tampoco ninguna decisión en relación a la distribución de tareas a lo largo de la jornada de trabajo.	Generar un plan de turnos en donde se pueda cubrir todas las actividades de la organización y la parte productiva no se vea afectada	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Propuesta de los días de trabajo libres que los colaboradores pueden tomar sin afectar al funcionamiento de la producción de la organización
			Al interior de la organización según su política los colaboradores no pueden tomar decisiones relativas a como realizar el trabajo, ni tampoco tomar decisiones en cuanto a la ejecución de los turnos.		Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Propuesta de un plan de mejora de ejecución de turnos y entrega de tareas y actividades

Dimensión	Puntaje	Concepto de la Dimensión	Posible causa del riesgo	Actividades propuestas	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de Verificación
<b>FPSICO 4.0</b>							
Carga de trabajo	7,20%	Analiza la cantidad de trabajo que tiene el trabajador.	El personal de San Antonio planta Cañar es multifuncional, en ocasiones deben realizar mas de una tarea, o dejar de realizar una actividad para poder realizar otra.	Planificar las tareas, generar la supervisión cada cierto tiempo para ver el cumplimiento de las tareas asignadas.	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Cumplimiento de las tareas según la medición de supervisión
			Eventualmente es necesario cumplir con jornadas extensas superiores a 8 horas o fuera de las 40 semanales.	Distribución de turnos para cumplimiento de actividades de acuerdo a carga.	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Ver el cumplimiento de los turnos y sus actividades
			La ejecución de las tareas impone trabajar con rapidez. A veces es necesario atender varias tareas al mismo tiempo.	Realizar pausas activas de 5 minutos. Distribuir de manera equitativa la carga de trabajo.	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Hacer que se cumplan las pausas activas para que el personal sienta el alivio de a carga laboral
Variedad / Contenido	3,60%	Se analiza la diversidad de las actividades y si las mismas generan interés en el trabajador.	El trabajo que realizan a veces les resulta rutinario. El personal considera que las actividades que realizan no tienen sentido.	Generar una propuesta de planificación de rotación de personal para un mejor rendimiento y productividad del personal	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Cumplimiento de la rotación de personal de acuerdo a lo planificado
Desempeño de rol	3,60%	Establece la claridad con la que se han de desempeñar sus actividades, al igual de la especificación de funciones y actividades a desempeñar desde ese rol.	Claridad en funciones, en actividades y en el rol.	Organizar y distribuir de manera equitativa la carga de trabajo.	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Verificar el cumplimiento de la carga de trabajo
			En ocasiones se les asigna tareas que no pueden ejecutar por no contar con los recursos o materiales necesarios. En ocasiones reciben instrucciones contradictorias entre si (unos mandan una cosa y otros otra).	Elaborar un manual de funciones por competencias laborales de cada puesto de trabajo, lo cual permitirá al personal tener muy clara cuales son sus actividades y de esta manera permita mejorar la planificación y organización.	A mediano plazo		Cumplimiento de funciones y responsabilidades
			A veces se les exige responsabilidades y actividades que deberían llevar a cabo otros trabajadores.	Realizar una inducción de las funciones y responsabilidades a cada uno de los colaboradores para que estén claros en sus actividades y sea mucho más ágil y fácil su retroalimentación y supervisión.	Inmediato		Ejecución de plan de inducción de funciones y responsabilidades

Dimensión	Puntaje	Concepto de la Dimensión	Posible causa del riesgo	Actividades propuestas	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de Verificación
<b>FPSICO 4.0</b>							
Demanda Psicológica	3,50%	Hace referencia al nivel de exigencias cognitivas y emocionales que requiere el trabajador para la ejecución de la tarea.	A menudo es necesario adaptarse a nuevas situaciones. Siempre o casi siempre las actividades requieren tener buena memoria.	En aquellos puestos de trabajo que requieren de un nivel especial de atención considero necesario fortalecer las competencias del personal por puesto de trabajo para poder cerrar brechas existentes.	A mediano plazo	Coordinador de Planta - Supervisor	Cumplimiento del plan de mejora propuesto
			Se requiere ser creativos. A veces es necesario tomar iniciativas.	Promover la creatividad en la organización.			Generar capacitación en donde el personal pueda fortalecer su creatividad y dinamismo en sus actividades.



Dimensión	Puntaje	Concepto de la Dimensión	Posible causa del riesgo	Actividades propuestas	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de Verificación
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>							
Identidad	57%	Hace referencia al sentimiento de pertenencia de un colaborador hacia la organización o institución a la que pertenece. Hasta que nivel los colaboradores se sienten identificados y sienten orgullo por su organización. Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.	Falta de motivación en el personal de planta San Antonio.	Organizar actividades de integración, colaboración, trabajo en equipo, empoderamiento, relaciones interpersonales, entre otros.	Inmediato	Departamento de Talento Humano	Cumplimiento del plan de mejora propuesto
Riesgo	64%	Analiza en que medida la organización promueve nuevos retos, desafíos a los colaboradores a fin de lograr los objetivos propuestos.	La alta dirección no promueve retos y desafíos, tampoco se arriesgan ante buenas ideas.	La Supervisión realizar sesiones de trabajo en donde se genere lluvia de ideas para mejorar la gestión productiva	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Levantamiento de lluvia de ideas y aplicación de las más idóneas
Recompensa	66%	Recompensas de la organización frente a un trabajo bien hecho o como parte de un proceso de motivación. Incentivos monetarios y no monetarios.	No existen un plan de incentivos para el personal.	Propuesta de plan de incentivos para colaboradores. Actividades de integración enfocadas al trabajo en equipo y la automotivación.	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Simulaciones de escenarios para el trabajo en equipo
Relaciones	67%	Percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente laboral en la medida que influyen en la productividad. Buenas relaciones entre pares, jefes y subordinados.	Este bloque no presenta puntajes rojos sin embargo es una oportunidad de mejora.	Taller de relaciones interpersonales, trabajo en equipo.	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	
Conflicto	68%	Grado en el que los miembros de la organización enfrentan los problemas y la medida en como se resuelven los mismos al interior.	Realizar actividades internas con los líderes en donde se puedan retroalimentar permanentemente de lo que ocurre al interior de la organización y de su personal.	Promover reuniones con el personal de tal manera que se puedan plantear novedades, inquietudes y sugerencias. Charlas sobre comunicación y manejo de conflictos y solución de problemas, hacer una estructura de mediación interna para solventar ciertas situaciones críticas	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Generar un proceso de cambio organizacional

Dimensión	Puntaje	Concepto de la Dimensión	Posible causa del riesgo	Actividades propuestas	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de Verificación
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>							
Estructura	69%	Hace referencia a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización.	Existe mucha burocratización a nivel de la organización.	Generar una retroalimentación con la alta dirección de lo que ocurre al interior de la organización y generar con ellos un compromiso de cambio	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Dar cumplimiento al compromiso de cambio
Responsabilidad	71%	Es la percepción del trabajador al tomar decisiones por sí solo, crearse sus propias exigencias, el nivel de compromiso con las actividades - tareas y con la organización.	No todo el personal de esta organización está comprometida con los objetivos institucionales.	Generar sesiones de trabajo semanales en el que involucre la importancia de las responsabilidades y compromisos de las funciones y competencias de cada miembro del equipo.	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Evaluación de desempeño por áreas
Normas	71%	Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.	No siempre existe predisposición para ayudarse entre compañeros o clientes internos.	Generar un plan de actividades con sus responsables para promover, tareas, compromisos y lograr el trabajo en equipo.	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Cumplimiento del plan de actividades
Apoyo	76%	Apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al cumplimiento de objetivos grupales.	No existen factores en rojo. Oportunidad de mejora.	Socializar y fomentar el trabajo en equipo, así como la filosofía de la organización, misión, visión, valores. Proponer un plan de carrera dentro de la organización.	Inmediato	Coordinador de Planta - Supervisor	Diagnóstico de clima laboral