

**FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y ESTRÉS LABORAL EN ALGUNAS  
EMPRESAS DE PRODUCCIÓN DEL CENTRO OCCIDENTE DE COLOMBIA.  
DIMENSION: OPORTUNIDADES DE DESARROLLO, USO DE  
HABILIDADES Y DESTREZAS Y DOMINIO: RECOMPENSA**



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**Ana María Castillo Bazante**

**Universidad de Manizales  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Maestría en Gerencia del Talento Humano  
2014**

**FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y ESTRÉS LABORAL EN ALGUNAS  
EMPRESAS DE PRODUCCIÓN DEL CENTRO OCCIDENTE DE COLOMBIA.  
DIMENSION: OPORTUNIDADES DE DESARROLLO, USO DE  
HABILIDADES Y DESTREZAS Y DOMINIO: RECOMPENSA**

**Ana María Castillo Bazante**

**Asesores:**

**Luz Ángela Vásquez**

**Jairo Zuluaga Soto**

**Wilman Rodríguez**

**Trabajo presentado para optar al título de:  
Magister en Talento Humano**

**Universidad de Manizales  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Maestría en Gerencia del Talento Humano**

**2014**

## CONTENIDO

Introducción .....	6
1. Justificación.....	7
2. Planteamiento y formulación del problema.....	12
3. Formulación del problema.....	21
4. Formulación de objetivos .....	22
4.1 Objetivo General .....	22
4.2 Objetivos Específicos .....	22
5. Marco Teórico .....	23
5.1 Factores psicosociales.....	23
5.2 Condiciones Intralaborales .....	25
5.3 Oportunidades y uso de habilidades y destrezas .....	26
<i>Figura 1. Pluralidad de métodos desde la organización para el desarrollo de competencias. Desarrollo del talento Humano basado en Competencias Martha Alles (2005) .....</i>	<i>31</i>
5.4 Recompensas .....	35
<i>Figura 2. Formas de Compensación Financiera Milkovich (1996).....</i>	<i>36</i>
5.5 Estrés.....	47
6. Metodología.....	49
6.1 Tipo de Investigación.....	49
6.2 Diseño.....	49
6.3 Población y muestra .....	50
6.4 Instrumento .....	50
7. Análisis de Resultados .....	51
7.1 Análisis Descriptivo .....	52
7.1.1 Sistematización y descripción de la información cuantitativa. ....	53
Tabla 1.....	53
<i>Aspectos demográficos de la población.....</i>	<i>53</i>
Tabla 2.....	57
<i>Análisis descriptivo dominios intralaborales Forma A. ....</i>	<i>57</i>
Tabla 3.....	58
<i>Análisis descriptivo dominios intralaborales Forma B. ....</i>	<i>58</i>

Tabla 4.....	59
<i>Análisis descriptivo dimensiones intralaborales Forma A.</i> .....	59
Tabla 5.....	61
<i>Análisis descriptivo dimensiones intralaborales Forma B</i> .....	61
Tabla 6.....	64
<i>Análisis de correlaciones entre condiciones (dominios) intralaborales y estrés de acuerdo a Forma A y Forma B.</i> .....	64
Tabla 7.....	65
<i>Análisis de correlaciones entre condiciones (dimensiones) intralaborales y estrés de acuerdo a Forma A y Forma B.</i> .....	65
Tabla 8.....	66
<i>Análisis de contingencia recompensas derivadas de la pertinencia y estrés Forma A.</i> .	66
Tabla 9.....	66
<i>Análisis de contingencia recompensas derivadas de la pertinencia y estrés forma B..</i>	66
Tabla 10.....	67
<i>Análisis de contingencia reconocimiento y compensación y estrés Forma A.</i> .....	67
Tabla 11.....	68
<i>Análisis de contingencia reconocimiento y compensación y estrés Forma B.</i> .....	68
Tabla 12.....	68
<i>Análisis de contingencia oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos y estrés Forma A</i> .....	68
Tabla 13.....	69
<i>Análisis de contingencia oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos y estrés Forma B.</i> .....	69
Tabla 14.....	71
<i>Análisis de varianza anova entre grupos (Forma A y B) y dimensiones intralaborales</i>	71
Tabla 15.....	72
<i>Análisis descriptivo (puntaje promedio de riesgo) dimensiones intralaborales que presentan diferencias significativas entre grupos (Forma A y B)</i> .....	72
Tabla 16.....	73
<i>Análisis de varianza anova entre grupos (género) y dimensiones intralaborales</i> .....	73
Tabla 17.....	74
<i>Análisis de varianza anova entre grupos (tipo de cargo) y dimensiones intralaborales</i> .....	74
Tabla 18.....	74

<i>Análisis descriptivo (puntaje promedio de riesgo) dimensiones intralaborales que presentan diferencias significativas entre grupos (tipo de cargo).....</i>	74
7.1.2 Sistematización y descripción de la información cualitativa .....	76
Tabla 19.....	76
<i>Narrativas de los sujetos, Dimensión Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y conocimientos .....</i>	76
Tabla 20.....	82
<i>Narrativas de los sujetos, Dominio Recompensa. Dimensión reconocimiento y compensación .....</i>	82
Tabla 21.....	91
<i>Narrativas de los sujetos, Dominio Recompensa. Dimensión recompensas derivadas de la pertenecía a la organización y del trabajo que se realiza.....</i>	91
8. Fase Interpretativa.....	96
8.1 Dominio Control sobre el trabajo, Dimensión Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades y destrezas.....	96
8.2 Dominio Recompensas. Dimensiones Reconocimiento y Compensación recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza .....	100
9. Construcción de Sentido .....	104
10. Conclusiones .....	111
Referencias .....	115

## **Introducción**

El presente informe de investigación se encuentra vinculado al Macro proyecto, Factores de riesgo Psicosocial y estrés laboral en algunas empresas de producción del Centro Occidente de Colombia. En donde se analiza el Dominio Control sobre el trabajo, en su dimensión Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas; Y Dominio Recompensa.

Presentando los Resultados evidenciados en la descripción y comprensión de los factores psicosociales de riesgo en estas categorías, a través de los resultados derivados de la aplicación del instrumento Batería de Evaluación de Riesgos Psicosociales de Gloria Villalobos, (Ministerio de Protección, 2010) y el conocimiento y análisis de las narrativas de los actores intervinientes en la Investigación a través de grupo focal.

Resultados que indican la importancia de la investigación a la hora de evaluar e intervenir sobre la problemática de diagnóstico y Gestión del Riesgo en las organizaciones, no solo como una perspectiva metodológica o conceptual sino como un campo obligado y de responsabilidad de la Gerencia de Talento Humano, en cuanto su intervención impacte positivamente en los escenarios organizacionales en pro de mejorar estos contextos.

Además tendrá lugar el Análisis de la información en 3 fases, en primera medida la descripción del proceso de codificación y categorización de la información obtenida, en segundo momento el proceso interpretativo que dará paso a la confrontación de resultados con la teoría, en donde se especificaran las 2 categorías del estudio: Oportunidades de desarrollo, usos de habilidades y destrezas y Recompensa. Finalizando con un momento de construcción de sentido donde se dará pie al análisis minucioso de los resultados en pro de integrarlos con el objetivo central del mismo y sus conclusiones.

## **1. Justificación**

Este es un proyecto de investigación enmarcado dentro del macro proyecto Factores de Riesgo Psicosocial y Estrés Laboral en Algunas Empresas de Producción del Centro Occidente de Colombia, cuyo sentido se deriva de la importancia de caracterizar los factores intralaborales y extralaborales de riesgo psicosocial en dichas empresas, al igual que determinar algunos factores de relación con el estrés laboral, e interpretar el sentido que los trabajadores dan a los factores de riesgo psicosocial y a su relación con el estrés en su ambiente de trabajo.

Como se había mencionado la investigación presenta una metodología mixta, que constara de una primera fase que será de orden cuantitativo y luego se dará la interpretación cualitativa, instancias que serán derivadas de los parámetros de la Batería de Riesgos Psicosociales, de Gloria Villalobos, (Min protección, 2010), cuya importancia del análisis radica de manera integral en extraer la información necesaria y lograr articular no solo las narrativas de los sujetos sino también delimitar las lógicas laborales que den un abordaje científico de las categorías inmersas en la investigación y el entendimiento de los Riesgos Psicosociales que para el presente proyecto serán las de: oportunidades de desarrollo y usos de habilidades, destrezas y recompensa, categorías que según la Batería mencionada están inmersas en las dimensiones establecidas. Las primeras dan cuenta de que tanto la organización como los colaboradores deben potencializar sus competencias en pro de dar respuestas a las exigencias de este mundo dinámico y cambiante y las segundas hacen referencia a la remuneración necesaria por el trabajo realizado, unidos a los parámetros de justicia y equidad.

El entendimiento, intervención e interpretación de dichas dimensiones en las Empresas de producción del Centro Occidente de Colombia, dará no solo un marco de referencia en la evaluación de las mismas sino también un abordaje a los riesgos psicosociales encontrados en estas, al igual que un sustento para formular propuestas de mejoramiento que impactarán la calidad de vida laboral y la productividad del sector

empresarial.

Además El abordaje del ambiente laboral dentro de la investigación, se realiza con el fin de centrarse en aspectos de suma relevancia para el entendimiento del área psicosocial entendiendo que ésta, requiere de una mirada integral hacia los diferentes aspectos que aquí se constituyen, en este sentido evaluar el entramado de características y relaciones que se presentan a nivel organizacional. No solo contribuye en la descripción de fenómenos importantes en el estudio laboral, sino también sirve de soporte para determinar y llevar a cabo acciones que posibiliten un cambio radical de paradigma en donde se genere un ambiente propicio para el desarrollo integral del trabajador y de la organización como tal.

Desde esta perspectiva es importante evaluar que existen diversos estudios que dan pie a explicar fenómenos organizacionales similares a los anteriormente expuestos, sin embargo el análisis de los mismos, que se pretende en la presente investigación, permitirá en un futuro cercano encontrar respuestas competentes a las diferentes dificultades que presentan las organizaciones, ya que comprender al ser humano en su relación con el trabajo, en cuanto a comportamientos, percepciones, ilustraciones individuales de la realidad, miradas, fenómenos personales, análisis particulares y relaciones personales y laborales, contribuirá desde la raíz en el entendimiento de la esfera laboral en su totalidad, dado que el ser humano es eje central desde donde emergen las dificultades, y también desde donde se desprenden y se crean soluciones de alto impacto que modifican, personas , instituciones y sociedades como tal.

Entonces la novedad del proyecto de investigación se sustenta en cuanto a que los antecedentes al respecto de evaluación de factores de riesgo psicosocial en empresas de producción, son muy escasos, en Colombia, lo que permite una investigación de impacto individual, social y empresarial además de permitir el avance y la movilización de todos los recursos necesarios en pro de mejorar la calidad de vida de los colaboradores y la producción empresarial.



Presentando los Resultados evidenciados en la descripción y comprensión de los factores psicosociales de riesgo en estas categorías, a través de los resultados derivados de la aplicación del instrumento Batería de Evaluación de Riesgos Psicosociales de Gloria Villalobos, (Ministerio de Protección, 2010) y el conocimiento y análisis de las narrativas de los actores intervinientes en la Investigación a través de grupo focal.

Resultados que indican la importancia de la investigación a la hora de evaluar e intervenir sobre la problemática de diagnóstico y Gestión del Riesgo en las organizaciones, no solo como una perspectiva metodológica o conceptual sino como un campo obligado y de responsabilidad de la Gerencia de Talento Humano, en cuanto su intervención impacte positivamente en los escenarios organizacionales en pro de mejorar estos contextos.

De esta manera el proceso investigativo tendrá espacio en 3 fases, en primera medida la descripción del proceso de codificación y categorización de la información obtenida, en segundo momento el proceso interpretativo que dará paso a la confrontación de resultados con la teoría, en donde se especificará el Dominio Objeto de estudio: Control sobre el trabajo. Finalizando con un tercer momento de construcción de sentido donde se dará análisis detallado de los resultados con el fin de integrarlos con el objetivo central del presente estudio y presentar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es de suma importancia tener en cuenta que Colombia se encuentra en un cambio inminente, en donde lo económico, social y cultural va sufriendo una serie de transformaciones tales como: la globalización, las nuevas tecnologías, los cambios ambientales, las representaciones políticas, las formas de contratación, entre otras, ante las cuales, las organizaciones deben estar a la vanguardia obteniendo y desarrollando competencias cada vez más distintivas que aseguren la permanencia y el desarrollo y mantención de las organizaciones. Es por esto que entender los fenómenos psicosociales imperantes en las organizaciones permite caminar hacia un progreso cada vez más

asertivo en esta sociedad enérgicamente dinámica, por ende la investigación será de gran contribución en un amplio sector de la población, tanto en lo social-político-cultural, como en la academia, entregando herramientas teórico prácticas para el manejo de situaciones de índole laboral cada vez más complejas y que soportan las organizaciones a nivel global, recalcando que es el ser humano y sus relaciones quienes guían, dirigen y transforman las organizaciones.

La importancia de este proyecto se centra como ya se había puntualizado en la evaluación de los factores psicosociales de riesgo, no solo para la prevención de los mismos sino para otorgar alternativas de solución que impacten positivamente al sector empresarial y que aporten desde el interés de la gerencia del Talento Humano y desde todo el abordaje propuesto con los sistemas ya consolidados como la Batería de Riesgos psicosociales, al mejoramiento de las organizaciones y de sus colaboradores.

La novedad de la presente investigación radica en el hecho de que aunque en la actualidad las Empresas de todos los sectores se han preocupado mucho mas por evaluar e intervenir el riesgo, son muy pocos los antecedentes existentes para las Empresas de Producción, en donde a través de las narrativas de los sujetos se pudo determinar que es relevante y urgente la evaluación y control de los riesgos psicosociales, por distintos detonantes a los que están expuestos, que para la presente investigación hacen referencias a las recompensas, compensación y oportunidades para el uso de habilidades y destrezas, factores que inciden directamente en su labor de distintas formas que se desarrollaran a lo largo de la presente investigación.

Por último cabe destacar que la Maestría en Gerencia del Talento Humano desde siempre ha propendido por desarrollar el objetivo cumbre por el cual las Organizaciones requieren darle la importancia a esta área organizacional, en donde se potencialicen y se transformen de manera integral los escenarios, así el ser humano no solo genere aportaciones de índole laboral sino que su desempeño y su crecimiento aporte a la organización y se desprendan de esa manera todas las transformaciones sociales que generen impacto en las esferas internacional, nacional y regional, formando Gerentes del

Talento Humano que lideren cambios transversales en las dinámicas organizacionales, disminuyendo los focos de riesgo e introduciendo a través de la movilización de todos sus recursos las nuevas perspectivas de gestión y desarrollo organizacional de esta manera de los resultados derivados de esta investigación aportaran fielmente a este objetivo.

## **2. Planteamiento y formulación del problema**

Los riesgos psicosociales son «aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo» (INSHT, 1997). Justamente es la prevención, manejo y tratamiento, de dichos factores es lo que atañe a esta investigación en las empresas de producción, en donde se presentan diversos elementos que podrían representar un riesgo inminente, por ejemplo en la manipulación de las maquinarias, productos y factores del ambiente intra y extra laboral que de desconocerlos o no actuar sobre ellos, habrán situaciones de impacto negativo que perjudicaran notablemente la Organización de manera transversal.

El Ministerio de la Protección Social Colombiano en su Resolución 2646 de 2008 expone que “los factores psicosociales comprenden los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas”, las dimensiones que plantea la Batería de Riesgos Psicosociales son varias, sin embargo las que atañen a la presente investigación hacen referencia a las condiciones intralaborales del trabajo de control referentes a las Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades y destrezas y a las recompensas, dimensiones que distintos teóricos han buscado investigar a profundidad dando pautas importantes en su conocimiento y estudio ya que tanto las competencias y destrezas así como los sistemas de compensación, son de suma importancia en la Organización; las primeras por ser elementos que permiten potencializar no solo el desempeño laboral sino facilitar el desarrollo profesional y aspectos como la motivación y satisfacción; y las segundas por su parte: son aquellas que al presentarse dentro del entorno laboral permiten obtener la remuneración necesaria en contraprestación de su labor y la entrega a todas las actividades desarrolladas.

La propuesta de esta investigación busca mitigar, mediante la comprensión de los fenómenos de riesgo psicosocial, las afectaciones, intra y extralaborales, así como también su relación con el estrés, ya que tanto los colaboradores, como los gerentes de las empresas, están inmersos dentro del contexto organizacional, en ocasiones desconociendo los riesgos a los que están expuestos, la manera de determinarlos y de combatirlos o por lo menos generar una reducción de estos a través de diferentes elementos.

Por las razones anteriormente expuestas es preponderante observar diversos estudios de estas dos categorías y dimensiones importantes. En España, se plantea la investigación: Relación entre factores psicosociales adversos, evaluados a través del cuestionario multidimensional Decore, y salud laboral deficiente por (Luceño Moreno, Díaz y Rubio Valdehita, 2007); el objetivo de este estudio fue investigar la relación entre la salud de los trabajadores, definida a través de las variables: satisfacción laboral, percepción de estrés, fatiga, baja médica, accidentes, enfermedad; y los factores psicosociales, evaluados a través del Cuestionario Multidimensional DECORE (Demandas cognitivas Control, Recompensas y Apoyo organizacional). Las conclusiones que se generaron de los resultados de la investigación afirman que no todos los trabajadores perciben de la misma manera los factores de riesgo psicosocial de su entorno laboral. Variables como el grado de estrés, de fatiga y de insatisfacción, así como otros factores referidos a la salud del trabajador, son aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de evaluar adecuadamente la calidad del entorno laboral, además destacar la importancia que tiene para el psicólogo del trabajo, dedicado a hacer compatibles a un individuo y a un puesto de trabajo, la evaluación de la percepción que tienen los trabajadores del entorno laboral en el que desarrollan su actividad profesional.

Sea cual sea la situación laboral «objetiva», el hallazgo de una percepción adversa estaría indicando la presencia de un problema de salud laboral a solucionar, desde la perspectiva de esta investigación, aquellas variables anteriormente nombradas hacen referencia a la posibilidad de observar con mayor detenimiento no solo las demandas externas que se manifiestan, sino también que dependiendo de las

percepciones de los colaboradores al respecto de las recompensas, la potencialización de habilidades, entre otras; determina la presencia de riesgos potenciales que se han de evaluar a la luz de su desempeño.

En España de igual forma se da la investigación denominada: Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de un clima adecuado, por (Zárraga Oberty y J. Bonache Perez, 2005) Enmarcada dentro de los Cuadernos de Economía y Dirección de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas, quien al respecto de oportunidades de desarrollo, habilidades y destrezas y recompensa, menciona, sobre el primer término que el desarrollo de habilidades y destrezas se podría observar bajo la terminología de gestión del conocimiento, cuyos planteamientos teóricos se dan en torno a la transferencia y creación de conocimiento, cuyos parámetros (la confianza mutua y el acceso a la ayuda) actúan de forma más importante sobre la transferencia de conocimiento, mientras que otra (empatía activa y otro juicio clemente) lo hacen sobre la creación de conocimientos. Tales demostraciones tienen importantes implicaciones para la práctica, dado que aportan una guía a las organizaciones para conocer qué elementos de sus equipos de trabajo deberían ser reforzados en función de lo que se desee conseguir en ellos (transferencia *versus* creación), así la transferencia de conocimiento se convierte en la forma de desarrollo y potencialización de habilidades y destrezas gerenciando el conocimiento y las oportunidades en pro de la organización; por otro lado se evalúa en esta investigación la formación o los sistemas de recompensas, exponiendo por ejemplo que Freeman y Weitzman (1987) defendieron que el clima de los equipos de trabajo en las empresas japonesas estaba determinado por sus sistemas de recompensa.

Con respecto a lo anterior, la investigación sugirió la necesidad de evitar la tentación de tratar de construir un clima de equipo enfocándose únicamente en las recompensas o la formación. Los empresarios deberían prestar igual, sino más, atención a las otras iniciativas referentes a la Figura del líder del equipo y los eventos sociales organizados por la compañía. La figura del líder involucrado con su equipo se presenta claramente como el principal favorecedor de la confianza mutua y el acceso a la ayuda

en el equipo de trabajo; la formación sobre trabajo en equipo afecta, fundamentalmente, al coraje de los individuos; y los eventos sociales en la empresa favorecen, especialmente, la empatía activa y el juicio clemente entre los miembros de los equipos de trabajo.

Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de evitar analizar como un todo lo que en realidad está compuesto de múltiples partes o componentes. Resulta esencial para las organizaciones que, haciendo uso de equipos autogestionados, afrontan el reto de la mejora continua que exige el entorno competitivo actual.

Para la presente investigación los riesgos psicosociales en el análisis de las categorías de recompensa y oportunidades muestran que no solo se debe basar en el método de reciprocidad o de emisión de estas, más bien se debe incorporar métodos efectivos de impacto que transversalicen los procesos organizacionales en pro de el desarrollo organizacional y lo más importante de generarle el protagonismo al colaborador dentro de ésta, tal cual como concluye la investigación estudiada.

Al referirse al tema de recompensas surge el estudio en Buenos Aires de ( Mayoral, Ganglof y Romero, 2011) denominado; El locus de distribución en el medio organizacional: de la valorización/ desvalorización de las explicaciones internas vs. Externas, utilizadas para justificar las recompensas y sanciones distribuidas por los superiores jerárquicos, enmarcado en *Interamerican Journal of Psychology*, vol. 45, núm. 1, 2011, pp. 51-59, Sociedad Interamericana de Psicología Organismo Internacional, dicha investigación tuvo como objetivo estudiar el locus que permite justificar las sanciones y recompensas emitidas por el nivel superior de la estructura organizacional y como este incide en su aspecto psicosocial, en **conclusión de este estudio ellos afirman** “que cuando somos objeto de un refuerzo, sea positivo o negativos siempre declaramos a alguien como responsable. Esta declaración de responsabilidad es consistente con la teoría del mundo justo (Lerner, 1965, Lerner et Simmons, 1966), merecemos lo que recibimos y recibimos lo que merecemos”. De esta manera, queda excluida toda responsabilidad de aquella persona que ha aplicado dicha

recompensa o sanción, como así también queda excluida toda posible acusación de arbitrariedad en este sentido. Desde otro plano, se ha señalado que los seres humanos por sí mismos se declaran generalmente responsables de sus comportamientos. Por lo tanto, si estos comportamientos se refieren a la distribución de refuerzos, sean positivos o negativos, surge una contradicción: no puede el ser humano a la vez decirse responsable de sus comportamientos distributivos de refuerzos y señalar a la vez como responsables a quienes son receptores de los mismos.

Globalmente, para obtener una buena imagen de sí mismos, los responsables jerárquicos atribuyen los refuerzos que ellos distribuyen a sus subordinados, mientras que para verse mal ubican esta atribución a sus subordinados. Se ha constatado también que los subordinados valorizan esta jerarquía al preferir a los jefes que señalan a los subordinados como responsables de aquellos refuerzos. Estos resultados, que se traducen en una desresponsabilización de los agentes que aplican recompensas y sanciones, excluyen todo cuestionamiento acerca de una eventual arbitrariedad en la aplicación de estos refuerzos. En el mismo sentido, protegen a los jefes y aseguran la perennidad de los agentes de poder. Es decir que los agentes de regulación de las conductas reúnen en ellos mismos los tres poderes: definición de “buenas” conductas (poder legislativo), evaluación (poder judicial) y aplicación de las sanciones ante los desvíos (poder ejecutivo). En concordancia con este postulado que asume esta investigación, en el marco de los factores psicosociales en empresas de producción del centro occidente, también busca a través de la evaluación medir desde un acto participativo los factores psicosociales y dentro de ellos la recompensa en la cual lo ideal sería generar una corresponsabilidad entre la norma y la aplicación como estamento de control justo y eficaz, porque está claro que la no percepción de esta forma está generando en las organizaciones mayor riesgo psicosocial interno limitando el desarrollo personal y organizacional.

Por su parte investigaciones de América latina de igual forma han hecho aportaciones en cuanto a investigaciones de estas categorías expresadas: oportunidades de desarrollo y usos de habilidades y destrezas; objeto de esta investigación. En México,



(Zamorano, 2008) la investigación denominada: ¿Desarrollando capacidades?. Pobreza, "oportunidades" y ciudadanía neoliberal Bajo el Volcán, vol. 7, núm. 12, pp. 67-88, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, presenta como objetivo examinar cómo el enfoque de capacidades humanas y su defensa de valores, tales como universalidad, justicia distributiva y equidad, permiten a las instituciones hegemónicas nacionales e internacionales reforzar su legitimidad y poder en el contexto de procesos democráticos neoliberales. Al considerar la influencia del enfoque de capacidades como un marco normativo para la definición de políticas y la planeación para el desarrollo se investiga un caso concreto de su implementación a través de un breve análisis de "Oportunidades", el programa más reciente contra la pobreza en México, además examina la correlación entre la noción de ciudadanía de Nussbaum y el concepto de ciudadanía promovido por la política neoliberal. Nikolas Rose explica la ciudadanía neoliberal, como el proceso en el que [...] los deberes, obligaciones y derechos pasivos se contraponen a las oportunidades, decisiones, el desarrollo de capacidades y habilidades para una ciudadanía activa en el sujeto gobernado, quien se convierte entonces en un sujeto de autogobierno, decisión individual y responsabilidad personal (1999:257).

Con el objetivo de explicar mejor la función del discurso de capacidades humanas en el proceso de formación de la ciudadanía neoliberal, analizó esta relación a partir de una práctica política específica: la implementación de "Oportunidades", el programa de desarrollo contra la pobreza más reciente en México. El Programa de Desarrollo Humano Oportunidades ha sido descrito por funcionarios del Banco Interamericano de Desarrollo y del Banco Mundial como un modelo de lucha contra la pobreza en países en vías de desarrollo. No sorprende que el lenguaje que adorna los documentos de este programa haga uso incansable de términos tales como corresponsabilidad, oportunidades, acceso, empoderamiento, género, equidad económica y social, justicia, libertad, decisión y, por supuesto, *capacidades*. Dichos elementos son en sí mismos aquellos que para la presente investigación de análisis de riesgos psicosociales, muestran como incorporar los conceptos de oportunidades y capacidades en pro del mejoramiento individual y de un país entero, conociendo que

para evaluar estos factores es imperativo la corresponsabilidad y el empoderamiento en el control, manejo e inserción de procesos de mejoramiento ante fenómenos de riesgo empresarial en todo nivel.

Finalmente para Colombia se encuentran dos investigaciones importantes frente a los factores psicosociales: la primera realizada por (Gómez y Moreno, 2009) Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, denominada Factores psicosociales del trabajo (demanda control y desbalance esfuerzo-recompensa), salud mental y tensión arterial: un estudio con maestros escolares en Bogotá, Colombia, cuyo objetivos fueron: 1) identificar la prevalencia de los factores psicosociales citados (Tensión laboral y Desbalance esfuerzo recompensa) en una muestra de maestros escolares de Bogotá, Colombia; y, 2) determinar la asociación de estos factores psicosociales con indicadores de salud mental y tensión arterial. Los resultados para la investigación descrita fueron que según las correlaciones calculadas, el exceso de demandas, el desbalance demanda-control, pero especialmente el esfuerzo, la falta de recompensas y el estilo demasiado comprometido de afrontar el trabajo, son los factores que más se relacionan con un bajo nivel de salud en los docentes. En particular, los indicadores de estrés laboral (mayor percepción de desbalance entre demanda y control y de desbalance esfuerzo-recompensa) se relacionaron significativamente con experiencia de ansiedad y psicopatización, y en menor medida con depresión y disfunción social. Definitivamente esta investigación muestra la gran importancia de evaluar los factores psicosociales en las diferentes empresas colombianas al evidenciar que los colaboradores al estar expuestos a distintos factores de riesgo estarán también sumamente expuestos a dificultades graves de salud, por tanto al no ser evaluados e intervenidos no serán tampoco resueltos y generaran repercusiones graves, razón por la cual se continua investigando a este respecto como es el caso de la actual investigación de riesgos psicosociales en las empresas de producción de Colombia.

La segunda investigación en Colombia mucho más relacionada con el objeto de estudio de esta investigación realizada por: (Rentería Valencia, Fernández Ospina, Tenjo M., Uribe Rodríguez, 2009), denominada: Identificación de factores psicosociales de

riesgo en una empresa de producción: enmarcada en la revista *Perspectivas en psicología*, vol. 5, núm. 1, enero-junio, 2009, pp. 161-175, de la Universidad Santo Tomás, tuvo como objetivo: identificar factores de riesgo biopsicosociales que prevalecen en la accidentalidad laboral en una muestra de 78 personas de una empresa de producción de la ciudad de Cali (Colombia). Los resultados encontrados permiten concluir que los principales factores de riesgo se relacionan con el nivel de las estructuras formales de la organización (ambiente de trabajo, las relaciones laborales y las comunicaciones), con aspectos individuales (motivación, autoestima, estilos de afrontamiento, etc.) con los que se trabaja buscando su desarrollo personal y el incremento de su calidad de vida. Por tanto, el estudio de los factores biopsicosociales asociados a la accidentalidad laboral permite reducir los riesgos de accidentalidad, desarrollar planes de acción preventivos e incrementar el bienestar de las personas dentro de la organización. Y sus resultados mostraron que Las principales variables de riesgo en la empresa de producción de Cali que se encuentran relacionadas a los factores biopsicosociales del trabajo están mediadas por factores relativos a la organización del trabajo y actitudes del personal. En este sentido, se encuentra que las causas de los accidentes provienen de diferentes circunstancias materiales organizacionales (condición insegura) o humanas (acto inseguro) (Díaz, 2001).

Para la presente investigación en las empresas de producción del centro occidente de Colombia, esto genera definitivamente el modelo que se reitera en los diferentes antecedentes analizados anteriormente, ya que el asunto de los factores psicosociales es de todos los miembros de la organización, esto no solo se trata de la evaluación primaria en cuanto al diagnóstico y medición, sino también las intervenciones al interior de la organización en donde todos somos coparticipes del conocimiento e intervención de los factores de riesgo, así todos los planes en cuanto a esto serán efectivos y generaran impacto real.

La observación de los antecedentes que se analizan, indican desde todos los puntos de vista, las implicaciones del riesgo psicosocial que están afrontando las empresas y la importancia de su evaluación, para enfrentar sus efectos y generar un

manejo asertivo implicando la gerencia y gestión del Talento Humano, articulando la comprensión de los diferentes factores que incluyen el riesgo psicosocial, el impacto del estrés y las narrativas de los sujetos en cuanto a su participación activa en el diagnóstico y manejo de los mismos, de ahí se parte a la formulación del problema en donde se describe, se entiende y se comprende el fenómeno de los factores de riesgo psicosocial y su tratamiento organizacional y multidisciplinar.

### **3. Formulación del problema**

¿Cuáles son los sentidos que los trabajadores; le dan a los factores de riesgo psicosocial intralaborales, en los dominios control sobre el trabajo y recompensa, en su relación con el estrés, en algunas empresas de producción de la región Centro Occidente de Colombia?

## **4. Formulación de objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Describir e interpretar los sentidos que se derivan a partir de los factores de riesgo psicosocial intralaborales, específicamente en los dominios control sobre el trabajo, y recompensa, en su relación con el estrés, en los trabajadores de algunas empresas de producción de la región Centro Occidente de Colombia.

### **4.2 Objetivos Específicos**

Caracterizar los factores de riesgo psicosocial intralaborales, de la dimensión perteneciente al Dominio control sobre el trabajo, denominada Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades y destrezas, al igual que el dominio recompensa a los que se encuentran expuestos los trabajadores de algunas empresas de producción de la región Centro Occidente de Colombia.

Analizar las relaciones entre el estrés y los factores de riesgo psicosocial intralaborales, en la dimensión Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades, destrezas y dominio recompensa.

Interpretar los sentidos que dan a los factores psicosociales, intralaborales específicamente las categorías de Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades y destrezas y su relación con el estrés, los trabajadores de algunas empresas de producción de la región Centro Occidente de Colombia.

Identificar los sentidos que dan a los factores psicosociales de recompensa y su relación con el estrés, los trabajadores de algunas empresas de producción de la región Centro Occidente de Colombia.

## **5. Marco Teórico**

El estudio de los factores psicosociales permite conocer, prevenir e intervenir aquellos elementos de riesgo que se dan tanto dentro, como fuera de la Organización, además de permitir el ejercicio de la Gerencia del Talento Humano en torno al colaborador y su mejoramiento continuo de la calidad de vida, desarrollo profesional y humano, para esto es importante definir y profundizar en la conceptualización de las categorías necesarias para esta investigación; logrando el conocimiento y comprensión de ellas enmarcadas dentro de los referentes de los factores psicosociales de riesgo, sustentados en las políticas nacionales e internacionales, pretendiendo sustentar de manera sólida los objetivos planteados y su elaboración en el transcurso investigativo.

### **5.1 Factores psicosociales**

Los factores psicosociales en el trabajo más que en una conceptualización, se constituyen en elementos importantes en cuanto a la interacción del entorno organizacional, el ambiente externo, y el estrés, definitivamente los factores de riesgo psicosocial adquieren un matiz, de acuerdo a tres factores que según Villalobos (1999), son: el concepto de hombre, trabajo y entorno, el primero significa la naturaleza del hombre y todo lo que lo compone, llámese sentimientos, pensamientos y personalidad, en otras palabras visto como ser biopsicosocial; el segundo denominado trabajo, como una actividad que transforma al entorno y que genera progreso y desarrollo; y el último: entorno, que transversaliza el espacio vital relacional del individuo. Por esta razón no basta solo con la conceptualización teórica de los mismos, sino que es necesario conocer las narrativas de los sujetos, el contexto en el que se desenvuelven y porque no la estrategia organizacional, de esta manera se obtendrá objetividad y claridad en los conceptos que determinan los factores psicosociales, Los factores psicosociales constituyen y determinan la calidad de vida del sujeto, la cual por un lado es una evaluación subjetiva de las experiencias de vida en condiciones objetivas y por otro en

cualquiera de las concepciones con que se asuma (condiciones de vida, satisfacción personal, escala de valores) (Arenas, 2003).

Para el Comité Mixto conformado por la Organización Internacional del Trabajo - OIT y la Organización Mundial de la Salud – OMS (1984) los factores psicosociales en el trabajo son “una interacción entre éste, su medio ambiente, la satisfacción y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a partir de percepciones y experiencias pueden influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo”.

El Ministerio de la Protección Social en su Resolución 2646 de 2008 menciona que “los factores psicosociales comprenden los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas”. En este sentido los factores psicosociales presentan dos polaridades en las cuales se pueden definir como protectores y de riesgo, y al ser estos últimos perjudiciales para los colaboradores de una Organización, que de alguna manera afectan a la salud tanto emocional, como física, es imperativo conocerlos y evaluarlos, al generar mayor impacto negativo en la vida de los sujetos dentro y fuera de la organización repercutiendo en aspectos antes definidos, como la calidad de vida, la productividad organizacional y transversalizan las organizaciones negativamente, se deben definir de acuerdo a los parámetros teóricos determinados de la siguiente manera:

Villalobos (1999), proporciona una definición acerca de los factores de riesgo psicosocial articulando aquellos “como toda condición que experimenta el hombre en cuanto se relaciona con su medio circundante y con la sociedad que le rodea, por lo tanto no se constituye en un riesgo sino hasta el momento en que se convierte en algo nocivo para el bienestar del individuo o cuando desequilibran su relación con el trabajo o con el entorno”. (p. 35).



En el marco de la presente investigación el asumir este concepto en el cual el riesgo se consolida como un agente nocivo, entrega herramientas claras e importantes para su respectivo entendimiento y comprensión, porque es centrarse en estos, el principal interés investigativo en el propósito de modificar todo aquello que se consolide como peligroso a nivel relacional, individual y organizacional en algunas empresas de producción del suroccidente colombiano.

## **5.2 Condiciones Intralaborales**

Los factores psicosociales como ya se mencionó, en la Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social, presentan diferentes perspectivas que condicionan a los trabajadores de una organización así como a su entorno, las cuales pueden ser de tres tipos: Intralaborales, Extralaborales e Individuales.

Las condiciones intralaborales son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo (Villalobos 2005)

Para la presente investigación: objeto de estudio se tuvieron en cuenta las condiciones intralaborales (Control Sobre el Trabajo (Oportunidades y uso de habilidades y destrezas) y Recompensas (Reconocimiento y Compensación: Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza) dimensiones y categorías de acuerdo con la Batería de Riesgos Psicosociales del Ministerio de la Protección Social (2010). Las condiciones intralaborales mencionadas son y deben ser el principal eje para la motivación intrínseca y para la evaluación de aquellos elementos que dentro de la organización están marcando continuamente la cultura y clima organizacional, incluso diversos estudios expresan que un colaborador satisfecho y motivado aumentara la productividad, alcanzará el desarrollo personal y profesional , por supuesto esto reducirá al máximo los factores de riesgo, resultado sumamente importante para la presente investigación.

### **5.3 Oportunidades y uso de habilidades y destrezas**

Dentro de las condiciones intralaborales, la primera categoría o dimensión que se tendrá en cuenta para la presente investigación se denomina: oportunidades y uso de habilidades y destrezas, esta hace parte del dominio Control: que según Villalobos (2005) es la posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo.

Dentro de este dominio se encuentra la dimensión llamada: oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, definida desde la Batería de Riesgos Psicosociales del Ministerio de la Protección social (2010) como: la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos. Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:

- El trabajo impide al individuo adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades.
- Se asignan tareas para las cuales el trabajador no se encuentra calificado.

Las oportunidades, habilidades, conocimientos y destrezas, son conceptos totalmente relevantes organizacionalmente hablando, ya que la evaluación que hasta este momento se ha venido dando dentro de esta investigación, muestra como las organizaciones permiten que sus colaboradores potencialicen sus competencias, propendan por mejorar su nivel de vida y su nivel intelectual, económico, social e individual. Es substancial por tanto conocer la definición de cada uno de los conceptos, para encuadrarlos dentro del diagnóstico que se está pretendiendo y sus implicaciones. Así:

La Real Academia de La lengua define Oportunidad como: lo conveniente de un contexto y a la confluencia de un espacio y un periodo temporal apropiada para obtener un provecho o cumplir un objetivo. Las oportunidades, por lo tanto, son los instantes o plazos que resultan propicios para realizar una acción. El término fue concebido por primera vez en 1914 por Friedrich von Wieser, quien planteó la Teoría de la economía social, donde dicho concepto hacía referencia a aquello a lo que se renuncia al tomar una decisión económica, el objetivo de esta operación es tomar la decisión que sea más rentable y adecuada a la calidad de vida de dicho agente, cabe aclarar que el coste de oportunidad muchas veces es subjetivo. ya que para el análisis se tiene en cuenta el punto de vista de una persona y sus juicios de valor, de modo que sólo aquél que invierte sepa cuánto pierde y gana en cada operación y cuánto podría afectarle eso en su bienestar y su economía a largo plazo. Por su parte para la Psicología la oportunidad nace por lo general a partir de una crisis, en donde afloran todas las capacidades y potencialidades del individuo y su lucha por la conservación, movilizandolos todos sus recursos para la resolución asertiva de problemas y ajustando su capacidad de resiliencia o afrontamiento a la situación del momento.

Unido al concepto anterior una oportunidad: en el contexto en donde se desenvuelven las categorías a estudiar, Significa la posibilidad de poner en marcha aquellas destrezas y habilidades de los colaboradores en pro de su desarrollo personal y organizacional alineando dichos elementos con la planeación estratégica, en la actualidad varios autores hablan de la formación, capacitación y en el marco de estos, se encuentran las competencias, cuyo uso, desarrollo y adecuada gestión, no solo incluyen las oportunidades, sino también las habilidades y destrezas; a continuación se explicara estos conceptos desde esta perspectiva:

Las Competencias entendidas en este contexto según Richard Boyatzis (1982): *“son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están casualmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional”* (244)

Para Marelli (2000): *“la competencia es una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimiento, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”* (34)

Alles (2005), afirma que las Competencias no solo hacen parte de la formación del individuo extrínsecamente, sino que éste dentro del trabajo presenta habilidades y destrezas que deben ser desarrolladas y potencializadas, en complemento a esto menciona que hay 3 planos a tener en cuenta a la hora de analizar las capacidades de una persona: los conocimientos, las destrezas y las competencias, estos 2 últimos planos responden perfectamente a la descripción de Bunk (1994), cuando menciona que el colaborador que posee competencias profesionales es aquel quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, además es capaz de resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible estando, Él capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Ahora bien, es cierto que todos y cada uno de los colaboradores presenta diferentes competencias y talentos traducidos, según lo anteriormente expuesto, como habilidades, conocimientos y destrezas que deben ser no solo dirigidos por cada uno de los colaboradores hacia el logro de objetivos organizacionales y su propia calidad de vida, sino también es relevante que todos los elementos organizacionales sean puestos en marcha en cuanto a la potencialización, formación y gestión de esas capacidades y destrezas convirtiéndose así en oportunidades individuales y organizacionales de crecimiento.

Alles (2004), menciona que las nuevas filosofías de Gestión que se han introducido han permitido que algunas capacidades y habilidades consideradas antes inherentes a cada persona que ocupa un cargo directivo, ya no son necesariamente así, sino también son necesarias en otros componentes de la organización sin dicho status,

entonces esta situación exige a las organizaciones direccionar todos los procesos de manera adecuada para el desarrollo de tareas inherentes al puesto que ocupan a través de la implantación de programas de formación y desarrollo, bajo esta perspectiva al buscar los métodos necesarios y estratégicos de formación no solo se brindan oportunidades empresariales sino también individuales. Lo primero es la identificación de las competencias para cada colaborador que dará cuenta de la estrategia metodológica para implementar planes de formación y desarrollo de impacto y efectivos ajustados a cada rol. Garavan (1995) dice: *“la gestión estratégica de las actividades de formación, desarrollo y perfeccionamiento directivo y profesional, para el logro de los objetivos de la organización, asegurando la utilización del conocimiento y habilidades de los empleados. Se ocupa de la gestión del aprendizaje, del empleado a largo plazo teniendo presente la estrategia de la empresa”* (p. 96). A lo largo de la investigación propuesta se ha venido resaltando los conceptos de la planeación estratégica y la potencialización de capacidades de los colaboradores con el fin de observarlos como un factor importante en cuanto a lo psicosocial objeto de estudio.

Dentro de la gestión, el proceso de desarrollo y formación dentro de las empresas debe ser el motor que impulsa a las mismas para avanzar, ya que es un elemento clave en la planificación de recursos humanos que se relaciona de manera directa y positiva con la productividad, el desarrollo de productos, esto quiere decir que la inversión en formación se reflejara notablemente en mayores beneficios y un menor grado de rotación de personal, mejor relacionamiento.

La perspectiva de la función estratégica de la formación y desarrollo como función orientada por las oportunidades, que busca a partir de su personal un cambio cultural, organizacional, incorpora las capacidades, habilidades y patrones que mejoren la eficiencia de la organización tanto actual como futura. Argyris (1989), argumenta que la función de formación y desarrollo estratégico se entiende como una oportunidad de aprendizaje potencial de los colaboradores en la empresa que busca de manera preponderante la mejora del desempeño de la Organización, así como permitir que el

colaborador use de forma efectiva y adecuada todas las capacidades y destrezas inherentes a Él, de esta manera no solo se permitirá el progreso organizacional sino que se tendrá un colaborador más motivado y con el deseo de continuar avanzando en la movilización de recursos intelectuales y emocionales para el avance empresarial e individual.

Por ende ya ha sido relegado el concepto del capital financiero, el cual ya no es el más valioso, Chiavenato menciona que, ahora este concepto ha de cederse al conocimiento, ya que la actual, es la era de la información y el conocimiento traducido, en las habilidades destrezas y competencias de las personas. En esta era de evolución de las organizaciones donde la información es tan accesible a las organizaciones, lo único que podría ser un plus diferenciador es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización, para adaptarse a los cambios, esto solo podría lograrse de manera eficaz y adecuada cuando se dan los procesos de capacitación y aprendizaje continuo de los colaboradores.

Las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, son el eje fundamental de las organizaciones, ya es importante tornarse al sujeto en pro de dejar que las personas dejen de ser simples recursos para ser considerados los nuevos socios de la organización porque son dotados de habilidades, destrezas y conocimientos suficientes para transformar cualquier entorno de manera radical y estratégica. Berg (1999) al respecto de esto reconoce que en la actual organización la posibilidad de usar los conocimientos y habilidades se relaciona directamente con los factores protectores y de satisfacción laboral ubicándolos en alta importancia con relación a otros elementos organizacionales.

Como el desarrollo de competencias debe ser en primera instancia, según Alles (2003) un proceso natural en el cual se inicia con la identificación de la competencia, continua con la puesta en marcha dentro del entorno laboral, luego viene la evaluación constante a través de la observación y atención del incremento de aquellas competencias y el ultimo que a la vez es el primero se convierte en un “espiral creciente” que según la

Autora implica autopoiesis en el proceso en el cual se permite avanzar en este proceso y autoconstrucción al autoevaluarse y auto desarrollarse en cuanto a estas competencias, convirtiéndose el individuo en parte activa del uso de sus propias habilidades y destrezas dentro de la Organización y obviamente percibiendo aquellos puntos de quiebre en la organización que estancarían el proceso o de lo contrario aprovechando aquellas oportunidades en las cuales la organización permite el fomento y potencialización de las mismas.

Alles menciona que el desarrollo de competencias es bastante amplio en cuanto a métodos sin embargo la Autora enmarca la pluralidad de métodos que existen para esto en la siguiente figura:

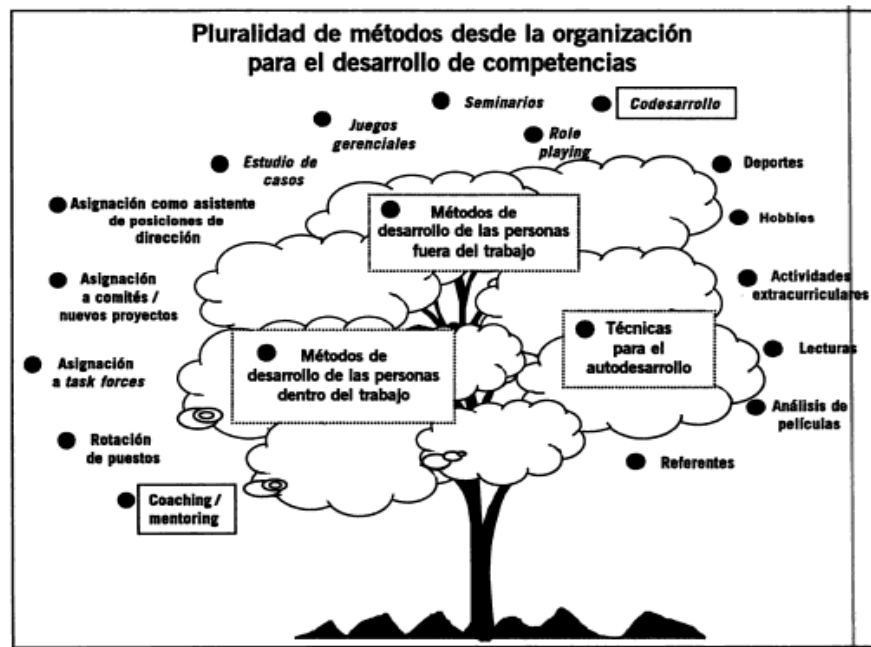


Figura 1. Pluralidad de métodos desde la organización para el desarrollo de competencias. Desarrollo del talento Humano basado en Competencias Martha Alles (2005)

En la figura anterior se puede observar que para el desarrollo de competencias y enmarcadas dentro de ellas las habilidades y destrezas existen modelos de desarrollo

intra y extra laboral. Pero también existe autodesarrollo de las mismas, como se mencionó anteriormente no solo es responsabilidad de la Organización: el uso de las capacidades y destrezas sino que también es un trabajo auto regulado y autopoiético posibilitando así la bidireccionalidad del proceso haciéndose de impacto. Ignacio Ciarsolo (2000), menciona al respecto que aprovechar el Capital Intelectual de todas las personas produce grandes cuotas de progreso y éxito. Observando bien el panorama de las competencias en pro de esta categoría propuesta para la presente investigación se podría deducir evidentemente que la gestión de competencias eleva el nivel de destrezas y habilidades de los colaboradores.

Según Barney (2004), son los recursos aportados, generados o gestionados por las personas, los que tienen las características de ser valiosos, raros, relativamente inimitables e intransferibles, cumpliendo con las condiciones exigidas para que sean fuente de ventaja competitiva sostenida (Gallego, 2006).

Es claro a partir del anterior concepto, que la mejor manera de crear una fuente de ventaja competitiva sostenible en las empresas es observar y definir claramente que son las personas o mejor, los recursos generados por las personas los que en últimas y en gran medida se constituyen en la fuente perdurable, óptima y de gran impacto que genera desarrollo individual, organizacional y social.

Ahora bien es un reto de los Gerentes del Talento Humano lograr gestionar asertivamente estos recursos proyectándose a lograr resultados que implementen en la actualidad medidas organizacionales y personales de crecimiento continuo, mejorando organizaciones y calidad de vida de los individuos, quienes ven el trabajo como principal medio de desarrollo a todo nivel.

Becker y Huselid (2000) expresan que, “una estrategia de negocio que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenible, donde exista una cultura generacional de comportamientos y se defiendan las creencias ... conectado con gerentes que entienden las implicaciones del capital humano sobre los problemas del



negocio y que pueden modificar el sistema de talento humano para solucionar esos problemas, es la manera como se vuelve tangible la creación de valor a partir de la gestión humana, esto es, desarrollando capacidades organizacionales” (Calderón, 2006).

El anterior concepto es clave para entender que el conocimiento no solo se basa en los procesos mecánicos del trabajo y que no solo depende de las tecnologías que se han puesto a nuestro alcance, es aún más un reto para la Gerencia del Talento Humano, forjándose no solo como objetivo el hecho de que las empresas se posicionen a nivel económico y de reconocimiento sino también que sean un centro de Conocimiento, un ente transformador de realidades y garantizador de calidad de vida para las personas, además de desarrollo personal a toda escala.

Con respecto a lo anterior, Germán Guarín, 2010 afirma, “la empresa debería ser un centro del pensamiento”. Este enunciado puede ser tomado simplemente como un requisito de las empresas, pero va más allá, al enmarcar la empresa en un ámbito del Conocimiento, no solo se habla del aprendizaje organizacional, ni de las relaciones laborales que crean conocimiento, sino también de un desarrollo integral en donde haya retroalimentación empresa-colaborador, de tal manera que así como la Empresa brinda condiciones óptimas y excelentes frente a lo laboral y personal, el trabajador desarrolle competencias en pro a la estrategia Organizacional, como la autogestión, el empoderamiento y la proactividad y de esta manera no exista un desequilibrio en la relación ser humano trabajo, obteniendo el ideal de la gestión del conocimiento y en donde la inteligencia no sea tomada como la explotación mental del colaborador sino como la capacidad para adaptarse al medio de la manera más asertiva posible.

Es así como bien lo define el doctor, Blanch, quien se apoya igualmente en algunos apartados de Beck, cita: “ *En este nuevo contexto de sociedad del riesgo, caracterizado por la economía política de la incertidumbre y en la seguridad de la inseguridad, cada cual está abocado a gestionar individualmente su riesgo, asumiendo las consecuencias individuales de sus elecciones individuales, desarrolladas en el mundo de la vida líquida, donde proyectos, experiencias y relaciones personales y*

*laborales están sometidos a la ley de la obsolescencia prematura y de la liquidación permanente, propias de todo lo que ha superado la fecha de caducidad, a la dictadura de lo efímero y del corto plazo, a la compulsión a soltar lastre de lo reciente para dar cabida a lo nuevo, a orientarse y moverse en un entorno fluctuante, ambiguo, incierto e inseguro” (p. 102).* Entender el cambio como la posibilidad de eliminar el riesgo y adentrarse a la potencialización y movilización de recursos contribuirá no solo al entendimiento de los factores psicosociales sino que volcara a la empresa en torno al conocimiento.

Es importante recalcar que la nueva creación del conocimiento se encamina a hacer de las personas agentes transformadores de realidades sociales, donde forjemos estrategias que contribuyan a la transformación individual y social, es así como dentro del marco investigativo de la Gerencia del Talento Humano se debe apuntar a encontrar las herramientas necesarias y eficaces que permitan potencializar las competencias del Ser Humano trabajador, movilizándolo así sus recursos a toda nivel, tornándose a la idea que reza que los recursos humanos, intelectuales, personales, Actitudinales, entre otros, de los colaboradores son la única fuente que sigue en expansión y crecimiento, garantizando un futuro promisorio para el desarrollo de una región de un país y del mundo.

Por tanto el Gerente del Talento Humano debe propender hacia superar la concepción del trabajo visto como la contraposición a la trascendencia vital, y el detrimento del lado humano; por el contrario el trabajo hace del ser humano un actor transformador de realidades y así se debe concebir. Dicho de otra forma el papel de la Gestión del Conocimiento se basa en la búsqueda de un ser humano protagonista de la creación de posturas en donde descubre, acepta y reafirma la transformación de la realidad o realidades., así mismo el ser humano debe fijar su postura dentro del marco de las organizaciones en donde logre generar y corresponder a las exigencias frente a sí mismo y a su autorrealización al igual que lograr dar respuesta a la responsabilidad social y propia en donde se genere una verdadera gestión humanista, lo que reafirma nuestro papel frente a la Gerencia del Talento Humano en la búsqueda constante del

valor, sentido y apropiación del ser humano activo, reflexivo y transformador de todo a su paso generando impacto.

En el caso de la presente investigación toda la perspectiva tendiente a las oportunidades de uso de habilidades y destrezas dentro de las empresas de producción no es una tarea fácil, sobre todo cuando la monotonía de las labores y la necesidad constante de producir los elementos necesarios para no parar la labor así como las extenuantes jornadas de trabajo y el bajo nivel de formación han teñido la perspectiva de destrezas y competencias de un matiz operativo, olvidando la potencialización de las capacidades, habilidades y destrezas, como un activo relevante para el desarrollo personal y organizacional; labor por la cual la evaluación de los factores psicosociales, no solo permitirá conocer esas dificultades sino plantear desde el modelo de competencias posibilidades de conocimiento, identificación, formación y perpetuación de competencias del colaborador con el fin de tener las personas adecuados en el cargo adecuado y permitir disminuir el nivel de riesgo a niveles realmente importantes, permitiéndose el quehacer de la Gerencia del Talento Humano en las empresas de Producción del Centro occidente de Colombia; al respecto de esta perspectiva Yeats menciona que el trabajo rutinario y de baja calificación, aunque sea manual, no genera ni emplea capital humano en la organización.

#### **5.4 Recompensas**

**(Reconocimiento y Compensación: Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza)**

Una dimensión igualmente enmarcada dentro de las condiciones intralaborales y que fue considerada es la Recompensa, que se refiere a la retribución que el colaborador obtiene por la realización de sus contribuciones o esfuerzos laborales, esta presenta dos modalidades: económica y psicológica, enmarcando dentro de esta última el reconocimiento social, el trato justo en el trabajo, las posibilidades de promoción y seguridad.

Las compensaciones son una relación de intercambio o retribución por el trabajo realizado que puede ser de carácter financiero o no, Milkovich (1996), menciona que la compensación tiene distintos significados tanto para el empleado como para el empresario:

a. Para el empleado, la compensación, significa una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación, es la fuente principal de ingreso; al ser así el empleado lo percibe como un elemento determinante de su bienestar económico y social, en esencia se conserva el modo antiguo feudal de intercambio.

Existen entonces distintos modos de compensación que pueden ser de carácter financiero y no financiero y directas e indirectas como a continuación se observan:

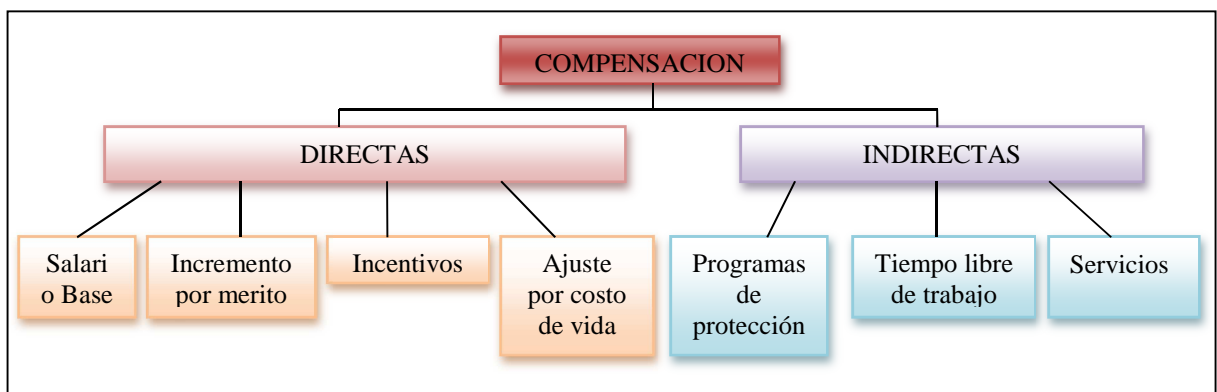


Figura 2. Formas de Compensación Financiera Milkovich (1996)

Como se puede observar en el grafico las compensaciones de carácter financiero son directas cuando inmediatamente después de desempeñar su labor recibe su retribución en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; las indirectas por su parte son aquellas denominadas beneficios, cuando se recibe toda clase de recompensas que se diferencian de las directas por ejemplo vacaciones y seguros, al igual que todo tipo de reconocimiento social que posibilitan la satisfacción del colaborador.

b. El empresario por su parte observa las compensaciones como costo de operación, ya que algunas empresas presentan más del 50 % del total de costos; los empresarios encargados de los sistemas de Compensación deben poner especial cuidado a las formas de la misma ya que gran parte de los comportamientos y motivaciones parten de estos sistemas por eso los sistemas de compensación deben estar tan bien consolidados que permitan equidad y justicia y sea percibido por los colaboradores como una forma muy positiva de retribución.

La evolución histórica de la compensación permite ver como desde siempre el dar y recibir es un hecho que ha transversalizado la vida del ser humano en el trabajo, es un acto que implica muchos elementos personales, espirituales, económicos, de hecho implica para muchos salvación, felicidad, satisfacción y reciprocidad.

Milkovich y Newman (1999-27), mencionan que el papel estratégico de la retribución implica que 1) las compensaciones y recompensas, deben ir acorde con la estrategia y formulación organizacional, 2) que el tema de retribuciones cumple un papel fundamental en la toma de decisiones organizacional. y 3) las políticas de recompensas reflejen los intereses de todos los integrantes.

La recompensa es como su nombre lo indica la compensación por su labor prestada en todas las formas posibles, la compensación resulta casi una necesidad vital para los individuos que buscamos trabajo, tal es así que esta define desde muchos aspectos la calidad de vida de los sujetos y de la importancia de una persona para la organización según su grado de compensación, por tal motivo para esta investigación planteada en las empresas de producción de Centro Occidente De Colombia los sistemas de recompensa y compensación pueden generar factores de riesgo innumerables que deben ser de prioridad a la hora de evaluación de los mismos y convertirlos en virtudes cuando la política salarial implique beneficios sociales, estímulos e incentivos al desempeño dedicado de los colaboradores, oportunidades de crecimiento laboral, estabilidad en la empresa, etc.

El Sistema de remuneración implica administrar adecuadamente las compensaciones y recompensas y consiste en atraer, retener y motivar a los empleados. Hay distintas maneras para alcanzar cada uno de estos objetivos, sobre todo si están alineados con la estrategia organizacional. En este sentido la Administración de compensaciones Empresariales (ACE), es el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, controlarlos y evaluarlos. (Milkovich, 1996).

Este sistema de Administración presenta dos componentes principales enmarcados en: políticas y objetivos:

Las Políticas son aquellas encuadradas en la consistencia y equidad interna y competitividad externa. La primera de estas hace referencia a las comparaciones entre puestos o niveles de habilidad y /o productividad organizacional cada una de las organizaciones presenta su propia consistencia individual; la segunda por su parte es la posición relativa de los salarios que brinda la empresa con respecto a las demás.

El objetivo de estos dos elementos tanto la competitividad externa como la equidad interna es generar un equilibrio o balance en beneficio de la Organización y del colaborador como tal. Una política compensatoria deben ser: adecuadas, equitativas, equilibradas, efectivas en costos, seguras, presentar incentivos, y la más importante es que debe ser aceptada por el colaborador.

Los Objetivos según Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996), marcan como objetivo de las compensaciones empresariales formular un método de recompensas equitativo, el resultado deseado es poder contar con un empleado motivado y satisfecho para hacerlo eficientemente. La estructura salarial de toda Organización debe reflejar equidad interna y competitividad externa, al igual posibilitara la reducción de rotación, el mejoramiento del desempeño, aumentara el interés por la capacitación y motivara planes de carrera al igual que evitar todo lo concerniente a huelgas o paros, los objetivos preponderantes de las Compensaciones salariales son: premiar el desempeño, la

competitividad, la equidad, motivar el desempeño, mantener niveles, atraer, institucionalizar y mejorar la eficiencia y productividad de la organización.

Además del cumplimiento de objetivos y la estructuración de políticas, las compensaciones deben establecerse siguiendo las siguientes condiciones: el puesto de trabajo, la persona que lo desempeña, la empresa, la negociación sindical y los factores externos a la empresa.

La compensación como se ha visto en los anteriores postulados enunciados es un tema muy relevante en cuanto a la organización y sus colaboradores, sin embargo es importante revisar una perspectiva muy actual acerca de las recompensas que se denomina: recompensa ligada al rendimiento, para entendimiento de este concepto es importante revisar que existen estructuras o categorías que permiten diferenciar aquellos sistemas de remuneración por ejemplo:

1. Sistema de remuneración: significa el método para recompensar o retribuir a los trabajadores o colaboradores de una Empresa.
2. Nivel salarial: es la cantidad de compensación recibida por el empleado y que está dada en relación con otras empresas o con el mercado laboral.
3. Estructura Salarial: Asignaciones básicas definidas para cada uno de los puestos de trabajo

El sistema pretende conciliar entre la complejidad del puesto de trabajo y las expectativas de los empleados. Así las cosas y entendiendo que la recompensa se manifiesta de diferentes maneras y dimensiones es importante conocer que la condición más prevalente de recompensar el rendimiento es hacerlo bajo: mérito individual y sistemas basados en el rendimiento fundamentados en: evaluación o valoración del individuo. Dicha valoración del individuo se puede y debe medir mediante diferentes indicadores discriminados de la siguiente manera:

A. Outputs: hace referencia a los objetivos o metas organizacionales planeadas y cumplidas y los;

B. Inputs: que son rasgos, habilidades y competencias de los colaboradores en relación con su desempeño en el trabajo;

Estos indicadores según Kessler (1994): a menudo implican una paga que está implicada en la retribución básica, esto afirma lo que Fletcher y Williams (1992), mencionan en referencia a los programas de recompensa ligada al rendimiento manifiestan que no es difícil ver que estos, se ocupan más de gestionar los sueldos, que de gestionar la motivación o el rendimiento. El primero claro está es un objetivo legítimo, pero los programas no se suelen presentar con este propósito como su principal función.

Todo esto deja claro que existen brechas profundas entre lo que se espera de la retribución ligada al rendimiento y lo que está constituido a nivel empresarial como la manera de recompensar el mismo, ya que cada vez más son las formas económicas de acuerdo de un salario “justo y equitativo”, sin embargo estas condiciones están ligadas a las formas de contratación, al entorno socioeconómico y a los intereses de una de las partes, lo que ha suscitado diferentes problemas como son: Riesgo de no responder satisfactoriamente a diferentes factores ligados a la retribución y riesgo de que los mensajes transmitidos al personal sean poco claros y el mensaje del rendimiento se pierda.

Lo anterior suscita a una mirada más profunda de los factores que influyen en el rendimiento y a su vez en la justicia en la recompensa del mismo, dado que las percepciones de los trabajadores de diferentes niveles de la empresa lo evalúan de acuerdo a su propia vivencia y uno de esos factores influyentes: es la comunicación, como medio de transmisión del mensaje de retribución ligada al rendimiento, en este sentido Camell y Wood (1992), observaron que existen muchas razones para introducir la retribución ligada al rendimiento en pro de mitigar algunos de los siguientes problemas evaluados en el ámbito comunicativo, relacional y perceptual, entre los que



se destacan: mejora de la comunicación, problemas con los sistemas incrementales, mejora de contratación y retención, recompensa y motivación y promoción del cambio cultural y organizativo.

Ahora bien no solo la comunicación juega un papel importante en cuanto a la retribución del rendimiento, también la justicia o la percepción de justicia frente a la retribución que tienen los empleados, quienes evalúan su recompensa recibida o por recibir con base a su esfuerzo y a su rendimiento individual o colectivo y a la evaluación externa o interna de ellos o de su trabajo, en ese orden de ideas existen varios autores que han categorizado y conceptualizado la justicia en términos organizativos. sin embargo esto no ha sido suficiente en aras de clarificar y conseguir unanimidad conceptual y práctica, y esto ha sido totalmente entendible dado que la justicia a pesar de las definiciones teóricas que tiene, ha sido percibida de acuerdo a factores subjetivos de cada trabajador, según unos patrones preestablecidos de manera mental y conductual.

Para ahondar un poco en este tema pretendiendo optimizar el entorno laboral y el rendimiento se estudiaran en primer lugar a Greenberg (1986), quien menciona que si la evaluación que se les brinda a los empleados no es correspondiente con su rendimiento son percibidas como injustas por ellos, tenderán a sentirse menos satisfechos con ellos mismos, por ende disminuirán el rendimiento y como manifiesta (Cropanzano y Green 1996; Folger y Cropanzano, 1998), permitirá en los trabajadores conductas de retraimiento, menor cooperación entre compañeros y menor calidad en el trabajo

Greenberg en sus estudios además percibió que una mayor participación en cuanto a los mecanismos de evaluación de los empleados a lo que El llamo **voz**, un consenso y conocimiento frente a las medidas por las cuales van a ser evaluados, así como también mecanismos de mejoramiento de debilidades y gestión de competencias en las que se encuentra debilidad; permitirán la percepción de mayor justicia. La posibilidad de ser tenidos en cuenta y sentirse importantes además de proponer medidas justas desde su postura, ya que, según Gilliland y langdon (1998), el ser tenidos en cuenta permite la mejor aceptación de decisiones sobre ellos sin importar que estas sean

favorables para ellos, por que los hace sentir parte de las decisiones y soluciones que recaen sobre ellos, facilitando la gestión del rendimiento de manera eficaz y más equitativa.

Debe ser claro entender que la recompensa no es ni debe ser el principal motivador de las personas frente a su trabajo. aunque si le genera satisfacciones no quiere decir que sea el factor más importante, dadas así las cosas se debe tener claridad frente al diseño, organización y planteamiento de una planeación estratégica suficientemente bien elaborada, clara e incluyente que dentro de su planteamiento haya tenido en cuenta, las competencias de los trabajadores, la equidad en la evaluación, los mecanismos de toma de decisiones y por supuesto la retribución tanto psicológica y legal para facilitar la percepción de justicia frente a la organización y sus procesos.

En este sentido el identificar cuáles son las recompensas a las que los empleados le atribuyen gran valor lo que según Kerr (1995), solo se logra al realizar un adecuado e integral diagnóstico de aquello que los empleados consideran gratificante para ellos , además de identificar si lo que se recompensa realmente es congruente con lo que se pretendió en un momento premiar o si simplemente responde a las necesidades o posibilidades organizativas del momento, situación que excluiría los intereses y necesidades del trabajador.

Existen posiciones encontradas en cuanto a los beneficios de la remuneración ligada al rendimiento, esto debido a que existen pocas pruebas que confirmen los efectos positivos de su adopción, las dificultades operativas en cuanto a su implementación, por ello es importante abordar este tema con relación no sólo a la recompensa sino a la gestión del rendimiento en general. Heneman citado por Williams informa que “numerosos estudios han demostrado la relación existente entre puntuaciones de rendimiento y modificaciones en la retribución” (1992:47), sin embargo este mismo autor señala que “La magnitud de la relación entre retribución y rendimiento en estos estudios no es significativa” (1992:47), ya que considera el posible impacto de otros

factores adicionales al rendimiento que pueden afectar las decisiones relativas a la retribución por méritos.

Por otro lado una pregunta que se plantea en la presente investigación es, si el atar la retribución al rendimiento actúa como un elemento de motivación en los colaboradores. Según Kanfer (1995), tanto a la motivación como al rendimiento la influyen muchos factores como ellos entre sí, con esto, no debemos esperar una asociación entre implementar la RLR y en resultado directo. Según Brown y Walsh (1994) citado por Williams, afirman que “No hay razón para que la retribución juegue un papel preponderante en la motivación de los empleados. Aunque la administración caprichosa de la retribución puede tener un fuerte efecto desmotivador, la importancia de la retribución como incentivo se ha exagerado enormemente. La necesidad de dinero puede que sea el principal motivo para trabajar pero rara vez es suficiente para garantizar un trabajo bien hecho” (p. 450).

Otro autor que realizó estudios con respecto a la RLR fue Thompson (1993) que llegó en su investigación a encontrar pocos indicios que sugieran que la RLR ayude a retener a los buenos trabajadores y ninguna prueba acerca de trabajadores mediocres que quisieran abandonar la organización; por otro lado quienes han defendido la RLR manifiestan que los pocos resultados obtenidos en estos estudios son consecuencia de inadecuada implementación y aplicación.

Williams plantea que ante los pocos resultados comprobados de las bondades de implementar estos mecanismos de retribución es “raro pensar que una organización razonable quiera implantar un sistema de RLR sobre todo si su objetivo es recompensar y motivar a sus trabajadores”, plantea que en ocasiones, las organizaciones buscan objetivos distintos tales como gestionar la masa salarial o individualizar la relación laboral.

La Justicia de la retribución ha sido estudiada, vista y evaluada desde distintos focos, justamente hacia el año 2007 *La Revista de Psicología*, publicó el estudio de

Horvath y Andrews denominado El papel de las percepciones y Equidad, Atribuciones de rendición de cuentas en la predicción, Las reacciones a eventos de organización, analiza el papel de la Justicia en las retribuciones, en las percepciones de trabajadores y gerentes frente a la retribución recibida por su trabajo , entendiendo que la imparcialidad, la toma de decisiones y en si cuales son los factores tomados en cuenta para generar compensación en su trabajo, aspectos que si no están directamente incluidos en la estrategia organizacional se percibirán como aislados y no tendrán ningún impacto dentro de lo que se instaura a nivel organizacional, en concordancia a esto Greenberg (1982) también refiriéndose a la justicia organizacional, menciona que de acuerdo a la manera como se generen las relaciones interpersonales entre los trabajadores se percibe la justicia, ya que los vínculos o lazos atenúan o acrecientan las reacciones o las motivaciones frente a las retribuciones y al trabajo en sí.

Es claro que para la Gestión del Talento Humano es imperativo observar la satisfacción y reacción del trabajador frente a todos los procesos organizacionales realizados dentro de la empresa, pues la percepción, emoción y desarrollo de competencias así como también la calidad de vida, dependen directa o indirectamente de la retribución recibida por el colaborador y determina gran parte del ejercicio de la labor y de la percepción que él tenga sobre la empresa.

Elementos que dependen de la elaboración adecuada y asertiva de la planeación estratégica que transversaliza la organización de manera global basada en principios de equidad que no solo deben realizarse e instaurarse de manera centralizada, sino que debe ser llevada a cabo con todos los integrantes de la organización, fomentando así no solo un clima laboral adecuado, sino también la garantía del crecimiento y desarrollo de las competencias necesarias de todos los colaboradores, si hay un entendimiento de las políticas y elementos instaurados en la organización, así como también una unificación de criterios, se reducirán notablemente las percepciones negativas de la retribución y de otros aspectos organizacionales inmersos, además de instaurarse una cultura de dialogo, aceptación y sobre todo de percepción de la justicia de una manera común.

La respuesta al interrogante de si la retribución ligada al rendimiento, es un determinante para la productividad es todavía ambigua, ya que en ocasiones las percepciones de los colaboradores e incluso de la dirección organizacional se direccionan hacia los propios razonamientos y no hacia las metas comunes. En este sentido según Thurston, Jr. (2001), menciona la importancia de la participación de todos los miembros de la empresa en un proceso de vital importancia para las organizaciones que es la evaluación del desempeño, lo que puede convertirse en un elemento tan importante como la misma retribución, de acuerdo a la manera de realizarlo y al proceso de sensibilización y aplicación del mismo en un entorno laboral, porque si éste no es percibido como justo o equitativo simplemente perjudicaría de manera importante no solo las percepciones de los colaboradores sino que marcaría aspectos como el clima organizacional y las relaciones interpersonales, además de la asunción y respeto por las normas o líneas de poder.

Importante complementar con un autor que ha profundizado sobre el tema: Fernando Toro Álvarez, que en su libro *Desempeño y Productividad: Contribuciones de la Psicología Organizacional* hace una distinción entre retribución y salario, “la primera hace referencia al conjunto de beneficios que una persona deriva de su trabajo. Es un concepto más psicológico que administrativo, según lo presenta la teoría motivacional de la equidad. El salario, por su parte, es el aspecto monetario y cuantitativo de la retribución, es una modalidad de retribución”. También hace una distinción entre la retribución directa y la indirecta, entendiendo la primera como “todo beneficio que se obtiene por la ejecución de la tarea en el puesto de trabajo, como el salario, los incentivos, el pago por horas extras laboradas o los bonos obtenidos por productividad” y la retribución indirecta como “todo beneficio económico o no, que se obtiene por la vinculación a una empresa, por ocupar un cargo (independientemente de la realización de la tarea)”. Es decir, que la retribución indirecta no depende entonces del desempeño sino de la vinculación a la empresa.

En esa teoría se han mostrado un conjunto de circunstancias en que el salario promueve y refuerza la eficiencia de las personas en el trabajo o también la desestimula.

Resultados de estudios realizados por Adams y Rosenbaum, 1962, citado por Toro y Lawyer y O'gara, 1967 también citado por Toro, encontraron que las personas pagadas sobre la base de horas de trabajo que se sienten mejor pagadas que otras con las que se comparan, tienden a incrementar su productividad; las personas pagadas sobre las bases de unidades o piezas producidas, cuando se sienten mejor pagadas que otros tienden a producir menos unidades o piezas que las personas que consideran su pago equitativo, en este caso sobre-compensar a alguien es menos conveniente desde el punto de vista de la productividad que pagarle con equidad; las personas a quienes se paga por unidades producidas y que se sienten mal remuneradas, tienden a aumentar la productividad, pero con posible deterioro de la calidad; las personas pagadas por horas de trabajo que se consideran mal retribuidas en relación con otros de comparación, tienden a disminuir su productividad dentro del mismo margen de tiempo. (332)

Estos supuestos fueron corroborados empíricamente, sin embargo falta revisar su aplicación transcultural, es decir falta confirmar la generalidad científica en culturas como la nuestra.

Según Deci, 1975, citado por Toro, “es claro e indudable de la teoría del refuerzo es que cuando la retribución se hace contingente con el desempeño puede estimularlo y promoverlo. Sin embargo su efecto puede ser menos duradero que cuando el interés por la actividad ocupacional se origina en la motivación interna de las personas” (133). También se encontró como resultado que los hombres experimentan un mayor interés por la retribución directa que las mujeres y que el interés por el salario disminuye a medida que aumenta el nivel educativo de las personas

Todos los elementos antes evaluados y los que están por evaluarse con respecto a la compensación y recompensa, deben estar ligados no solo al rendimiento, sino a la percepción del colaborador ante estos elementos. En este caso el tornarse al sujeto frente a todos los procesos organizacionales no solo generara una mejor calidad de vida sino también un aumento en la productividad y un manejo asertivo de todas las políticas y estrategias alineadas con los parámetros sociales e individuales que competen a la

organización, en el caso de las Empresas de producción del Centro occidente de Colombia, es importante observar a través de la evaluación y conocimiento de los factores de riesgo psicosocial cómo se alinean todos los conceptos claves concernientes a la organización tales como la recompensa, las oportunidades de desarrollo, entre otras y de esta manera mitigar al máximo la influencia del riesgo sobre los colaboradores y cerrar aquellas brechas, posibilitando la calidad de vida integral y asegurando el crecimiento organizacional a toda escala.

### **5.5 Estrés**

En 1936 Selye utiliza el término inglés stress (que significa esfuerzo, tensión) para calificar al conjunto de reacciones de adaptación que manifiesta el organismo, las cuales pueden tener consecuencias positivas (como mantener vivo a una persona), o negativas si la reacción demasiado intensa o prolongada en tiempo, resulta nociva para la salud. El estudio de este fenómeno ha tomado gran importancia, dadas sus implicaciones en la salud de los colaboradores y en la productividad, es por ello que muchos autores han formulado diversos modelos para lograr una aproximación objetiva a este fenómeno tan generalizado en nuestros días.

Un concepto teórico que soporta la presente investigación se encuentra en el modelo de desequilibrio entre demandas, apoyos y restricciones de Payne y Fletcher (1983), expuesto según Mansilla (2009), que determina que el estrés laboral es el resultado de la falta de equilibrio entre tres factores laborales: demandas laborales (representan las tareas y el ambiente laboral que contiene estímulos técnicos, intelectuales, sociales o económicos), apoyos laborales (vienen dados por el grado con que el ambiente laboral contiene recursos disponibles que resultan relevantes para satisfacer las demandas laborales; los apoyos pueden ser de tipo técnico, intelectual, social, económico, etc.) y las restricciones laborales (limitaciones que dificultan la actividad laboral debido a la carencia de recursos e impiden al trabajador afrontar las demandas).

De igual forma Karasek (1979), menciona que “el estrés laboral y los efectos físicos y de salud mental resultan no sólo de un aspecto único del ambiente laboral, sino de efectos conjuntos de las demandas de una situación laboral y del deseo del trabajador de tener la libertad de tomar decisiones... La tensión laboral ocurre cuando las demandas son elevadas y el margen de decisión es reducido”; así la tensión psicológica aumenta cuando lo hacen las exigencias de la tarea y disminuye el control que los trabajadores ejercen sobre él; y los niveles de competencia aumentan cuando al alto nivel de exigencia le acompaña un alto nivel de control sobre la tarea.

Cabe resaltar que para la presente investigación se observara el estrés únicamente para términos de correlación entre los dominios y dimensiones pertinentes y éste factor.

De todos los aspectos señalados a lo largo de este marco, se evidencia claramente no solo la importancia de los Factores Psicosociales, tanto protectores, como de riesgo en las organizaciones y en el impacto sobre sus colaboradores, en donde su incidencia es totalmente relevante para la productividad empresarial y la calidad de vida de las personas dentro de las organizaciones, así mismo ofrece un sustento sólido de los conceptos en el objetivo central de la investigación: la identificación, entendimiento y comprensión de los factores psicosociales en algunas empresas de producción del suroccidente colombiano.



## **6. Metodología**

### **6.1 Tipo de Investigación**

Esta investigación se abordará desde dos enfoques: cuantitativo y cualitativo. (Blanch, 2012), denominándose enfoque mixto que es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder una problema de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Además responde a dos momentos: el primero de orden cuantitativo, en el cual se pretende caracterizar lo concerniente a los factores de riesgo psicosocial intralaborales y extralaborales para luego correlacionarlos con el estrés y un segundo momento, de orden cualitativo, cuyo objetivo es interpretar los sentidos que manifiestan los trabajadores, acerca de los factores de riesgo psicosocial.

### **6.2 Diseño**

La presente investigación es de orden transversal-descriptiva-correlacional-interpretativo; En cuanto se describen los factores intralaborales, que para la presente investigación son: las oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas, compensación y recompensas; pasando a la fase correlacional, en donde se relacionan los factores psicosociales y el estrés; luego lo que concierne a la fase interpretativa de los resultados arrojados en la investigación y por último se busca la construcción de sentido que los colaboradores le dan a los factores de riesgo psicosocial y su relación con el estrés.

### **6.3 Población y muestra**

- Algunas empresas de Producción del suroccidente Colombiano de Zonas como: el valle, Nariño y Eje cafetero en donde se escogieron:
- 56 personas del nivel ejecutivo y directivo. Representando el 84% de la población objeto de estudio.
- 28 personas del nivel técnico y auxiliar. Representando el 84% de la población objeto de estudio.

Muestreo de conveniencia, intencional según criterios como: sexo, generación, profesión, tipo de contrato, antigüedad en la profesión y en la organización, etc. (Blanch, 2012).

### **6.4 Instrumento**

La recolección de la información se realizará por medio de la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Riesgo Psicosocial, Forma A y B, en las connotaciones Intralaborales, Extralaborales y estrés.

Autor Institucional: Ministerio de la Protección Social. Bogotá D.C., Julio de 2010.

Además de la realización de grupo focal a partir de los lineamientos de la batería con el objetivo de confrontar los resultados obtenidos y conocer las narrativas de los sujetos de investigación.

## **7. Análisis de Resultados**

A continuación se presentan los resultados que se derivan tanto de la aplicación del instrumento como del grupo focal arrojados por el instrumento Batería de Evaluación de Riesgo Psicosocial Villalobos Ministerio de la Protección Social Ministerio de la Protección Social Año de la publicación: 2010 Bogotá D.C., Julio de 2010.

El cual se aplicó a 8 Empresas de Producción de algunas ciudades de Colombia, específicamente en el Centro occidente, este informe se desarrolla a partir de las fases Descriptiva, Interpretativa y Construcción de Sentido.

Estas tres fases se discriminaron así. La primera de ellas corresponde a la descripción, en donde se transcribió detalladamente la información recolectada, para ser analizada, extrayendo los aspectos más relevantes concernientes a la investigación, rescatando las respuestas cuya frecuencia fuera mayor y observando los aspectos determinantes que dieran cuenta de los resultados de las dimensiones y categorías intervinientes en la presente investigación .

Además de acuerdo al análisis estadístico se realizaron tablas en donde se compendió la información resultado del instrumento, de tipo descriptivo, correlacional, contingencial y de varianza, con el fin de generar datos exactos, de las cuales se detalla descriptivamente la información resultante siendo analizada lo más minuciosamente posible.

También se analizarán las tablas correspondientes a las narrativas de los sujetos extraídas de los grupos focales realizados con el fin de corroborar la información estadística y de hacer partícipes a los actores de la investigación, extrayendo información fidedigna de la fuente principal.

La segunda fase, consiste en la interpretación de la información, en la que se pretende confrontar los resultados con lo expuesto en con los lugares teóricos que soportan los desarrollos que aquí se presentan de la investigación; específicamente de las dimensiones y dominios de la presente investigación los cuales son: Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades, destrezas y recompensa.

En la tercera fase se encuentra la construcción de sentido, En donde la postura del investigador cobra el papel protagónico en la construcción de un análisis reflexivo articulando los dos momentos anteriores finalizando la interpretación del objeto de estudio.

### **7.1 Análisis Descriptivo**

La información que se presentaran a continuación será de orden cuantitativo y cualitativo; en tanto se muestran los datos de manera sistemática y ordenada de acuerdo a la estructura de la batería para la evaluación de riesgos psicosociales, instrumento que se utilizara en la presente investigación.

En primera medida se detalla la descripción sociodemográfica de los colaboradores de las diferentes empresas de producción que participaron en el estudio, indicando características como: tipo de cuestionario aplicado, Forma A (jefes, profesionales o técnicos) y Forma B (auxiliares y operarios), edad, genero, estado civil, escolaridad, personas a cargo, antigüedad en el cargo y tipo de cargo. Todos estos aspectos, con el fin de conocer e identificar los datos generales de los colaboradores, objeto de investigación.

Además es importante considerar que la Batería de Evaluación de Riesgo Psicosocial maneja los factores intralaborales, extralaborales, y para efectos de la presente investigación se evaluarán estos factores en relación con el estrés, de los cuales para la presente investigación se hace necesario específicamente el análisis descriptivo de las dimensiones intralaborales Forma A y B, a saber:

Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos  
Reconocimiento y compensación.

Así como también el análisis descriptivo del dominio en su forma A y B, que se denomina: Recompensas.

### 7.1.1 Sistematización y descripción de la información cuantitativa.

**Tabla 1**

*Aspectos demográficos de la población*

VARIABLES		PORCENTAJE
TIPO DE CUESTIONARIO	Forma A	16,3%
	Forma B	83,7%
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>
EDAD	entre 18 y 30 años	29,0%
	entre 30 y 50 años	61,6%
	entre 50 y 65 años	9,4%
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>
GÉNERO	Masculino	79,0%
	Femenino	21,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>
ESTADO CIVIL	Soltero	26,9%
	Casado/unión libre	66,4%
	separado/divorciado	6,7%
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>
ESCOLARIDAD	bachillerato completo/incompleto	65,3%
	tecnología completa/incompleta	19,0%
	profesional completo/incompleto	12,0%

	posgrado completo/incompleto	3,8%
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>
<b>PERSONAS A CARGO</b>	Sin personas a cargo	7,9%
	entre 1 y 2 personas a cargo	44,6%
	entre 3 y 5 personas a cargo	45,2%
	más de 5 personas a cargo	2,3%
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>
<b>ANTIGÜEDAD EN EL CARGO</b>	Entre 1 y 5 años	53,6%
	entre 6 y 10 años	19,5%
	más de 10 años	26,8%
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>
<b>TIPO DE CARGO</b>	profesional/analista/técnico/especialista	5,5%
	jefatura/tiene personal a cargo	10,8%
	asistente administrativo/auxiliar/asistente técnico	5,5%
	operador/operario/ayudante/servicios generales	78,1%
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Macro proyecto. Factores de riesgo psicosocial y estrés laboral en algunas empresas de producción del centro occidente de Colombia.

Procesamiento de información: Octubre – Noviembre 2013

En la Tabla 1 se puede observar los aspectos socio demográficos, relevantes para el análisis y evaluación de las características de los colaboradores en las empresas objeto de estudio; en primer lugar se observa que del 100% de las personas que participaron en el estudio al 16,3 % de ellas se les aplicó el cuestionario intralaborales Forma A de la Batería de Evaluación de riesgos psicosociales, lo que quiere decir que corresponden a los cargos de (jefes, profesionales o técnicos) y el 83% de las personas contestaron el cuestionario de la Batería, Forma B correspondiente a (auxiliares y operarios), siendo este último porcentaje el mayor, lo que indica que el presente estudio está evaluando en gran parte el nivel de riesgo psicosocial percibido por el nivel

operativo misional, para quienes la labor desempeñada se basa en procesos posiblemente más mecánicos, de extenuantes horarios y con una carga mental y física sumamente importante de evaluar, aunque sin desconocer que los colaboradores correspondientes a jefes, profesionales y técnicos, también enfrentan distintos niveles de riesgo. Cabe aclarar que el ejercicio investigativo desarrollado en el proceso misional y de una u otra manera más inmiscuido en la labor cotidiana, arrojará no solo datos estadísticos precisos en cuanto a los riesgos psicosociales, sino también las narrativas de los sujetos que corroboraran la información dándole sentido a la misma en la labor que ellos realizan.

En segundo lugar en la Tabla 1 se identifican los rangos de edades de las personas que participaron en el estudio, encontrando que del 100% la puntuación mayor se encuentra dentro del rango entre los 30 y 50 años, con un porcentaje de 61,6%, seguido del rango de edades de personas entre los 18 y 30 años con 29.0% y finalmente se encuentra el rango entre los 50 y 65 años que se ubica en un porcentaje del 9,4%, lo que indica que la edad de las personas participantes del estudio se encuentra posicionada en la adultez media, en donde tanto psicológica como físicamente se observa entre los sujetos la mayor productividad en tanto se ha conseguido en la mayoría de los casos la estabilidad individual, profesional y laboral.

En tercer lugar se observa el género de las personas participantes en la investigación, encontrando que del 100% de ellos, la mayoría pertenece al género masculino y tan solo un 21,0 % concierne al género femenino. De igual forma el estado civil en el que se encuentran actualmente como porcentaje prioritario con un 66.4% casados y unión libre, seguido de un 26,9% de solteros y finalizando con el 6,7% que se ubica en la categoría de separados y divorciados.

En cuanto al nivel académico en la tabla 1. Se observa como la mayoría de las personas correspondiente al 65.3% posee un nivel académico de bachillerato completo o incompleto, el 19,0% se encuentra dentro del nivel académico de tecnología completa e incompleta y tan solo un muy bajo porcentaje de 12.0% es profesional completo o incompleto, así mismo un mínimo del 3.8% se encuentra ubicado en el nivel académico

Postgradual, esto puede responder a que la mayoría de las personas participantes en el estudio pertenecen al nivel operativo misional de las Empresas de Producción, y de alguna manera conocen más íntimamente la cotidianidad de la labor que realizan ellos, así como la estrategia organizacional, llevando consigo las experiencias, conocimientos y habilidades, así como también los riesgos y oportunidades de su labor.

Dentro de las personas evaluadas, se infiere por la tabla 1. Que la mayoría de personas tienen personas a cargo; en primer lugar se encuentra el porcentaje de personas, de 45,2 %, quienes tienen entre 3 y 5 personas a cargo, así mismo el 44.6% tiene entre 1 y 2 personas a cargo, con un porcentaje menor del 7,9 % no tiene personas cargo y el 2,3 % de la población evaluada tiene más de 5 personas a cargo.

En la antigüedad del cargo por su parte se observa en la tabla 1, que los porcentajes más altos se encuentran en el rango entre 1 y 5 años de antigüedad con un porcentaje de 53.6%, seguido en porcentaje de más de 10 años de antigüedad con un 26,8% y por último se encuentra el rango de 6 a 10 años, con un porcentaje del 19.5%, esto indica que la mayoría de las personas participantes en el estudio, llevan laborando en la empresa un periodo largo de tiempo de tal manera que les permite el conocimiento de la misma, lo que optimiza los resultados de la presente investigación.

Finalmente cerrando la descripción de la Tabla 1 está el nivel de escolaridad presentado por las personas participantes en la investigación, encontrando el nivel de operario, operador, ayudante y servicios generales con un porcentaje del 78.1 %, seguido por un porcentaje del 10,8% en el nivel de jefatura o con personal a cargo, y con igual porcentaje de un 5.5% están los niveles profesional, analista, técnico y especialista y asistente administrativo, auxiliar y asistente técnico, lo que ratifica que la mayoría de las personas participantes en la investigación al ser de nivel operario presentan el nivel de escolaridad propio y requerido para el mismo.



**Tabla 2*****Análisis descriptivo dominios intralaborales Forma A.***

DOMINIOS	PORCENTAJE					Total
	muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto	
Recompensas	39,3	21,4	23,2	5,4	10,7	100,0
Total.	26,8	21,4	28,6	8,9	14,3	100,0

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

Para el análisis de la Tabla 2, es importante entender que según la Batería de Evaluación de Riesgos Psicosociales un dominio se refiere al conjunto de dimensiones que conforman un grupo de factores psicosociales. A saber: demandas de trabajo, control sobre el trabajo, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y recompensa, para efectos del actual análisis solo se tomara en cuenta el ultimo dominio denominado Recompensa que según la Batería, trata de la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales. Este dominio comprende diversos tipos de retribución: la financiera (compensación económica por el trabajo), de estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo) y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo. Otras formas de retribución que se consideran en este dominio comprenden las posibilidades de educación, la satisfacción y la Identificación con el trabajo y con la organización y presenta unas dimensiones que se observaron en las tablas inmediatamente anteriores. Dadas estas aclaraciones; como porcentaje mayoritario existe un 39,3% que puntúa un nivel de riesgo muy bajo, seguido de un nivel de riesgo bajo con un 21,4%, nivel medio con un 23,2%, muy alto con un 10,7% y alto con un 5.4%, se podría decir de los anteriores porcentajes que los niveles de riesgo muy bajo, bajo y medio, son los que más caracterizan las condiciones actuales del nivel que corresponde a jefaturas, profesionales y técnicos, evidenciándose que la recompensa recibida, sea de índole económico, social, psicológico, de promoción, entre otros, corresponde con sus niveles de satisfacción y permite la suplencia de necesidades en estas escalas o tal como lo afirma la batería este

dominio al ser sus puntuaciones mayoritarias, bajo, muy bajo y medio lo que amerita desarrollar actividades de prevención y promoción , Además las respuestas de estas personas pueden no estar relacionados con síntomas o respuestas de estrés significativas.

**Tabla 3**

*Análisis descriptivo dominios intralaborales Forma B.*

DOMINIOS	PORCENTAJE					
	muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto	Total
Recompensas	31,7	16,7	14,3	16,0	21,3	100,0

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

En la Tabla 3, en cuanto a recompensas se podría decir que con un porcentaje de 31,7% perciben que esta dimensión representa un riesgo muy bajo para ellos y que manejan estas compensaciones como un factor positivo, en cuanto a su remuneración y compensación de índole social, económica e individual, además de observar que el siguiente porcentaje en rango es el de riesgo muy alto, con un 21,3 %, lo que evidencia las diferencias entre distintos sectores, indicando posiblemente las condiciones de la empresa en cuanto a su labor, las compensaciones que utilizan, las características de las recompensas de índole psicológico, social, de promoción, de ascenso, entre otras cosas.

Continuando con la puntuación se encuentra el nivel de riesgo bajo con un porcentaje de 16,7%, seguido del nivel alto con 16% y terminando con un porcentaje del 14,3%, los anteriores porcentajes no distan en gran medida el uno con el otro, sin embargo es preciso evaluarlos, a la luz de las recompensas, las cuales, no representan niveles elevados de riesgo, lo que indica que los colaboradores de una manera u otra se encuentran satisfechos con la estrategia de compensación propuesta por la empresa y de igual manera que el análisis de forma A, y según la Bateria, se podría decir que estas

personas podrían no presentar sintomatología ni evidencias significativas de estrés a raíz de su baja puntuación en este dominio.

**Tabla 4**

***Análisis descriptivo dimensiones intralaborales Forma A.***

DIMENSIONES	PORCENTAJE					Total
	muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto	
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	31,5	16,9	17,5	18,7	15,5	100,0
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	53,6	17,9	16,1	1,8	10,7	100,0
Reconocimiento y compensación	36,7	13,1	17,2	13,4	19,5	100,0

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

En cuanto al análisis descriptivo en la tabla 4 se evidencian las dimensiones intralaborales en la Forma A que corresponde al nivel (jefes, profesionales o técnicos); En primer lugar y remitiéndose al orden de las dimensiones plasmadas en la tabla, se puede hacer mención que para efectos de la presente investigación se analizara solo una dimensión Control del Dominio Control sobre el Trabajo cuya definición según la batería muestra que: es la posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo; de las anteriores dimensiones se hablara de las Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la cual es percibida, por los colaboradores evaluados, como una dimensión que según datos estadísticos presenta muy bajo riesgo psicosocial dentro de las organizaciones estudiadas., porcentuando un 31,5% de la población en este nivel de

riesgo, seguido del nivel de riesgo alto con un 18.7 %, el nivel de riesgo medio de 17.5%, el bajo con un 16.9% y terminando con el nivel de riesgo muy alto que corresponde al porcentaje más bajo en relación con los demás de un 15.5%. Lo cual indica que en esta dimensión que corresponde a las oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, que la mayoría de las personas evaluadas no se sienten en un nivel de riesgo muy alto encontrando en su trabajo la posibilidad de usar sus habilidades y conocimientos para el ejercicio de las funciones propias, es importante observar que el porcentaje de diferencia entre el nivel de riesgo bajo y los demás es bastante apartado, validando esta apreciación, además de que por el nivel educativo que presentan es probable que se encuentren en cargos en los que se puedan potencializar sus capacidades y estas necesiten ser potencializadas y aprobadas, complementando el análisis descriptivo, con que al ser el mayoritario un nivel de riesgo bajo y/o sin riesgo, posiblemente no amerite acciones de intervención inmediatas sino más bien de promoción que permitan la permanencia en un nivel protector.

Pasando al Dominio de Recompensa, evaluado anteriormente, se evaluarán sus dimensiones trabajadas en la Tabla 4. Que son en primer lugar las recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza, en la que al igual que la anterior dimensión, los colaboradores evaluados infieren que presenta un nivel muy bajo de riesgo con un porcentaje mayoritario del 53,6%, seguido del nivel de riesgo bajo con un 17,9%, nivel de riesgo medio de un 16.1%, nivel de riesgo muy alto con un 10.7% y finalizando con el nivel de riesgo alto obteniendo tan solo un 1,8%. Se podría inferir al respecto, que esta dimensión no representa un nivel de riesgo significativo para la mayoría de la población evaluada, debido a que existe un nivel de satisfacción en la recompensa ligada a la pertenencia de la organización, al igual que los colaboradores encuentran pertinentes las formas de manifestación de dichas recompensas dentro del trabajo que realizan, al no generar una asociación elevada con el nivel de estrés o según la Batería requiriendo un nivel de atención a mediano o largo plazo con objeto de no acrecentar este nivel de riesgo.

Por su parte y ligada a la anterior dimensión de manera significativa y directa se

expresa en la tabla 4, reconocimiento y compensación, en donde el porcentaje mayoritario indica un riesgo muy bajo con un porcentaje de 36,7% y seguido de un riesgo muy alto aunque diste mucho este porcentaje del otro, con un 19,5%, los niveles de riesgo medio, bajo y alto puntúan 17,2%, 13,4% y 13,5%, respectivamente, lo que denota que esta dimensión no es considerada por las personas evaluadas como un riesgo inminente, sino que presentan un grado de reconocimiento y compensación con el cual se sienten satisfechos, siendo este reconocimiento y esta compensación acordes con lo que ellos consideran como adecuado para la labor que realizan, permitiendo en cuanto a su manejo formas de promoción y prevención que no permitan el aumento del nivel de riesgo.

**Tabla 5**

***Análisis descriptivo dimensiones intralaborales Forma B***

DIMENSIONES	PORCENTAJE					Total
	muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto	
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	28,2	17,1	17,1	21,3	16,4	100,0
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	55,4	11,5	12,9	7,0	13,2	100,0
Reconocimiento y compensación	26,1	23,0	16,4	13,2	21,3	100,0

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

La tabla 5, corresponde a las dimensiones inmediatamente anteriores en la Forma B del cuestionario de la Batería, correspondiente a (auxiliares y operarios), siendo esta forma la de mayor número de cuestionarios respondidos por la población objeto de estudio. Inicialmente la dimensión a desplegar es la de Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos perteneciente al Dominio Control sobre el trabajo, al igual que en la forma A, esta dimensión no es considerada por la mayoría de

los operarios como un factor de riesgo inminente, siendo el porcentaje de riesgo muy bajo el 28,2%, seguido por el porcentaje de 21,3% correspondiente a nivel alto de riesgo, puntuación que en términos de la evaluación está muy cercana a la anterior, lo que podría significar que un porcentaje significativo opina que no es alta la posibilidad de aplicar sus conocimientos y habilidades para el uso de su labor, esto podría estar mediado por la empresa o el cargo desempeñado entendiendo que en las empresas de producción hay muchas labores que son en su mayoría técnicas más que requieran del ejercicio intelectual o potencialización y movilización de diversas capacidades; por otra parte los niveles de riesgo bajo y medio presentan igual puntuación dentro de un porcentaje de 17.1%, y seguido por el 16,4 %, para el nivel de riesgo muy alto, lo que indica que muy pocos colaboradores piensan que no están desarrollando o explotando su potencial, habilidades y conocimientos dentro de su labor o que la empresa no les brinda estas posibilidades, exigiéndole a la misma una atención no inmediata de estas acciones pero que si a mediano o largo plazo posibiliten el aprovechamiento del potencial de sus colaboradores respecto a su labor a través de la capacitación y demás programas.

La siguiente dimensión a evaluar se denomina recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza, en la cual el porcentaje mayor es el que expresa esta dimensión como de riesgo muy bajo, con una puntuación de 55,4% que corresponde a un número un poco más de la mitad de evaluados, lo que significa que este porcentaje opina que las recompensas recibidas por el ejercicio de su labor y el hecho de trabajar en esa empresa en particular, son adecuadas y satisfacen en gran medida su calidad de vida y su espacio emocional y económico, luego y distando de manera significativa en el porcentaje, para esta dimensión, continúa el nivel de riesgo muy alto con un 13,2%, seguido del nivel medio con 12,9%, el nivel bajo con un 11,5% y finalizando con el nivel alto con porcentaje del 7.0%.

La dimensión final de la tabla 5, hace referencia al reconocimiento y compensación, en la que el riesgo muy bajo, es el que presenta puntuación más alta con un 26,1%, seguido de forma inmediata con un 23.0% con un nivel de riesgo bajo, continuando con el nivel alto con un porcentaje de 21.3%, nivel medio con 16.4% y

nivel alto con un 13,4%; de lo anterior se podría inferir que tanto los niveles de riesgo muy bajo, bajo y medio, ocupan un porcentaje alto dentro de las puntuaciones de los colaboradores de las empresas evaluadas, mostrando que los reconocimientos y compensaciones dados por parte de estas son percibidas como adecuadas y muestran un nivel de alta suficiencia para ellos, posibilitándoles la suplencia de necesidades en cuanto a calidad de condiciones mínimas, tanto económicas extrínsecas, como de satisfacción intrínsecas.

### **Análisis correlacional**

En este punto se satisface uno de los objetivos de la presente investigación en cuanto relacionar directa o inversamente una variable con respecto a otra, y especificar los cambios longitudinales entre las mismas, al igual que el nivel de estrés relacionado con las variables estudiadas. Cabe anotar que únicamente se pretende relacionar variables más no determinar la causa de ello.

Para la Evaluación que sigue se tendrá en cuenta los siguientes rangos de correlación:

El indicador de correlaciones va entre menos 1 y 1 (-1,1), de (-0,15 a 0,15) existe un bajo nivel de correlación, de +- (0,151 a 0,45) un nivel medio de correlación y de +- (mayor a 0,45), indicaría un alto nivel de correlación.

**Tabla 6**

*Análisis de correlaciones entre condiciones (dominios) intralaborales y estrés de acuerdo a Forma A y Forma B.*

	<b>Jefes, profesionales y técnicos</b>	<b>Auxiliares y operarios</b>	<b>SIG</b>	<b>SIG</b>
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	-,089	,014		
Control sobre el trabajo	-,025	-,163		
Demandas del trabajo	-,086	,071		
Recompensas	-,141	-,012		
Condiciones intra laborales	,479 ***	,435 ***		

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

En primer lugar se analizara la correlación del dominio que en este caso es el de Recompensa cuyo dominio por sí solo no indica una correlación alta con los niveles de estrés, más bien según el rango de correlación indicaría un nivel medio, sin embargo al observar el valor total de todos los dominios, existe una significancia representativa generando una correlación directa alta con el nivel de estrés. Lo que corrobora el modelo dinámico propuesto por Villalobos, quien afirma que la estructura intralaborales por sí sola con elementos aislados no genera estrés, pero cuando se evalúa en conjunto con todos los factores, logra generar una relación alta con el estrés.



**Tabla 7**

*Análisis de correlaciones entre condiciones (dimensiones) intralaborales y estrés de acuerdo a Forma A y Forma B.*

	<b>Jefes, profesionales y técnicos</b>	<b>SIG</b>	<b>Auxiliares y operarios</b>	<b>SIG</b>
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	-,126		,047	
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	,081		-,010	
Reconocimiento y compensación	-,085		,083	

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

Según la tabla 7 se podría afirmar que no existe correlación entre las dimensiones evaluadas y el estrés, lo que corrobora los resultados descriptivos dado que todos los dominios y dimensiones evaluadas para la presente investigación, puntúan un nivel de riesgo entre bajo y medio, lo que muestra la poca correlación con los niveles altos de estrés, dado el nivel despreciable de riesgo en la mayoría de puntuaciones.

### **Análisis de Contingencias**

El análisis de contingencias pretende corroborar estadísticamente los datos obtenidos en la anterior correlación, mostrando el nivel contingencial muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto en relación con las dimensiones intralaborales de la Batería.

**Tabla 8***Análisis de contingencia recompensas derivadas de la pertinencia y estrés Forma A.*

RECOMPENSA S DERIVADAS DE LA PERTENENCIA A LA	muy alto	5,4%	1,8%	0,0%	1,8%	1,8%
	alto	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	medio	3,6%	7,1%	1,8%	3,6%	0,0%
	bajo	7,1%	5,4%	1,8%	0,0%	3,6%
	muy bajo	30,4%	5,4%	7,1%	7,1%	3,6%
		muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto
ESTRÉS						

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

Según la tabla 8 en la dimensión Recompensas derivadas de la pertinencia a la organización y del trabajo que se realiza, la cual hace referencia al sentimiento de orgullo y a la percepción de estabilidad laboral que experimenta un individuo por estar vinculado a una organización, así como el sentimiento de autorrealización que experimenta por efectuar su trabajo. El 30,4% de los trabajadores del área administrativa presentan un riesgo muy bajo, siendo este el de mayor porcentaje lo que podría mostrar que al parecer la mayoría de los trabajadores se sienten a gusto e identificados con la tarea que realizan, y no representa un nivel considerable de estrés laboral.

**Tabla 9***Análisis de contingencia recompensas derivadas de la pertinencia y estrés forma B.*

RECOMPENSA S DERIVADAS DE LA PERTENENCIA A LA	muy alto	3,1%	3,8%	1,4%	2,1%	2,8%
	alto	2,4%	2,1%	0,3%	0,3%	1,7%
	medio	3,5%	2,4%	3,1%	2,8%	1,0%
	bajo	3,1%	2,4%	1,0%	2,8%	2,1%
	muy bajo	14,3%	13,6%	10,8%	7,7%	9,1%
		muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto
ESTRÉS						

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

En la tabla 9 se observa que la sumatoria de los niveles alto y muy alto en nivel de estrés puntúa 6,9% mientras que como se observa en la tabla el nivel muy bajo puntúa mayor de este valor representado en un 14,3% de los trabajadores encuestados del área operativa mostrando al parecer sentimiento de orgullo por estar vinculado a la organización, identificándose con la tarea que realizan. Por lo tanto existe una disminución considerable a generar síntomas de estrés laboral en esta dimensión.

**Tabla 10**

*Análisis de contingencia reconocimiento y compensación y estrés Forma A.*

RECONOCIMIENTO Y COMPENSACIÓN	muy alto	5,4%	0,0%	1,8%	0,0%	3,6%
	alto	10,7%	0,0%	0,0%	1,8%	1,8%
	medio	8,9%	8,9%	1,8%	1,8%	0,0%
	bajo	8,9%	1,8%	1,8%	1,8%	0,0%
	muy bajo	14,3%	8,9%	5,4%	7,1%	3,6%
		muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto
		ESTRÉS				

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

En la tabla 10 que corresponde al Reconocimiento y compensación definido por la Batería como el conjunto de retribuciones que la organización le otorga al trabajador en contraprestación al esfuerzo realizado en el trabajo. El 14,3 % de los trabajadores del área administrativa presentan un riesgo muy bajo, lo que significa que ellos están percibiendo como adecuadas la retribuciones corresponden a reconocimiento, remuneración económica, acceso a los servicios de bienestar y posibilidades de desarrollo. Por consiguiente no existe sintomatología de estrés laboral en esta dimensión.

**Tabla 11***Análisis de contingencia reconocimiento y compensación y estrés Forma B.*

RECONOCIMIENTO Y COMPENSACIÓN	muy alto	5,2%	4,9%	2,8%	3,5%	4,9%
	alto	3,5%	3,8%	1,0%	2,4%	2,4%
	medio	2,8%	3,8%	4,2%	2,8%	2,8%
	bajo	7,0%	4,9%	3,5%	4,2%	3,5%
	muy bajo	8,0%	7,0%	5,2%	2,8%	3,1%
		muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto
ESTRÉS						

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

En la tabla 11, un 8,0% al igual que un 7,0% de los trabajadores encuestados del área operativa presentan una puntuación de riesgo muy bajo y bajo respectivamente, lo que indica que en esta dimensión, el reconocimiento (confianza, remuneración y valoración) que se hace de la contribución del trabajador lo perciben como correspondiente con sus esfuerzos y logros, de igual manera el salario lo perciben como adecuado, generando poca o ninguna sintomatología de estrés con respecto a esta dimensión.

**Tabla 12***Análisis de contingencia oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos y estrés Forma A*

OPORTUNIDADES PARA EL USO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS	muy alto	8,9%	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%
	alto	0,0%	1,8%	0,0%	0,0%	3,6%
	medio	8,9%	1,8%	5,4%	1,8%	1,8%
	bajo	8,9%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%
	muy bajo	21,4%	12,5%	3,6%	8,9%	1,8%
		muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto
ESTRÉS						

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

En la tabla 12 que corresponde a la contingencia, entre Oportunidades para el uso de habilidades y conocimiento que hace referencia a la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos. El 21,4% de los trabajadores del área administrativa puntúan un riesgo muy bajo, además de puntuar 0.0% en los niveles alto y muy alto de relación entre la dimensión y el estrés, lo que indica que ellos están percibiendo que sus tareas corresponden a su cualificación, disminuyendo la presencia de síntoma de estrés en esta dimensión.

**Tabla 13**

*Análisis de contingencia oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos y estrés Forma B.*

OPORTUNIDADES PARA EL USO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS	muy alto	4,9%	3,1%	2,1%	2,4%	3,8%
	alto	5,2%	5,9%	2,1%	3,1%	4,9%
	medio	5,6%	3,5%	4,5%	1,7%	1,7%
	bajo	4,2%	3,1%	1,7%	4,9%	3,1%
	muy bajo	6,6%	8,7%	6,3%	3,5%	3,1%
		muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto
		ESTRÉS				

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

La Tabla 13 indica que un 8,7% de los trabajadores encuestados del área operativa presentan un riesgo bajo en esta dimensión, lo que muestra que el trabajo le permite al individuo adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades, además que las tareas que se le asignan al trabajador corresponden a su nivel de cualificación. Lo que disminuye la sintomatología de estrés laboral en esta dimensión.

Como se puede observar en todas las tablas anteriores que indican contingencia, existe coherencia ya que se había determinado que la relación entre los dominios y dimensiones intralaborales como son oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades, conocimientos y recompensa, con el estrés es muy mínima, esto podría deberse como se lo menciono anteriormente a que en estas dimensiones y dominios los

trabajadores, en su mayoría presentan adecuada percepción, o de alguna manera se sienten cómodos, con la situación, por ejemplo en el caso de oportunidades para el uso de desarrollo de habilidades y conocimiento, aunque no hay un grado total de satisfacción la mayoría de trabajadores sienten que de una u otra manera están siendo tomados en cuenta los recursos físicos e intelectuales que ellos presentan para el desarrollo de la labor que desempeñan, además que si existe una capacitación en el area en el que ellos están laborando, aunque no quiere decir que por esto ellos están totalmente satisfechos más bien en algunos de los casos, según las narrativas de los sujetos sobre todo en operarios, el nivel de educación que han adquirido, ha sido dentro de la empresa, ya que por fuera no hubiesen tenido las posibilidades, sobre todo económicas, lo que les permite un grado de satisfacción en cuanto a las oportunidades de usar sus conocimientos y habilidades.

Así también para el caso de recompensa, es posible observar que no existe un nivel muy alto de estrés para este dominio y sus dimensiones, indicando que la mayoría de trabajadores perciben como adecuadas la retribuciones corresponden a reconocimiento, remuneración económica, acceso a los servicios de bienestar y posibilidades de desarrollo. Por consiguiente no existe sintomatología de estrés laboral en esta dimensión. Sin embargo y visto a las luz de las narrativas de los sujetos es importante mostrar que sobre todo en el caso de los operarios también existe un nivel de conformismo con la compensación recibida dado que para el grado de educación se encuentran con una relativa estabilidad que posiblemente no podrían encontrar en otra labor o en otra organización.

Igual por cualquiera que fueran las razones por las cuales ellos estén satisfechos o por lo menos en gran medida, no existe relación alta con el estrés, a la luz de estos resultados.

### Análisis de diferencia entre grupos (condiciones demográficas)

El siguiente análisis pretende mostrar las diferencias significativas entre las puntuaciones de riesgo entre grupos (FORMA A Y B), género, tipo de cargo; y dimensiones intralaborales, con el objeto de realizar comparaciones significativas que puedan optimizar el análisis de resultados. Para este apartado de forma estadística se uso tablas de varianza ANOVA en donde un puntaje menor 0,05 muestra una diferencia significativa entre el nivel de riesgo entre una y otra variable y viceversa.

Cabe anotar que para efectos de diferenciación se mostrara en gris las dimensiones y puntuaciones cuyo nivel de significancia no es elevada y en negro las que si presentan grado de significancia importante entre grupos.

**Tabla 14**

*Análisis de varianza anova entre grupos (Forma A y B) y dimensiones intralaborales*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadráti ca	F	Si g.
<b>Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos</b>	<b>Inter- grupos</b>	<b>474,936</b>	<b>1</b>	<b>474,936</b>	<b>74,613</b>	<b>,000</b>
	<b>Intra- grupos</b>	<b>2170,578</b>	<b>341</b>	<b>6,365</b>		
	<b>Total</b>	<b>2645,514</b>	<b>342</b>			
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	Inter- grupos	1,733	1	1,733	,379	,539
	Intra- grupos	1560,491	341	4,576		
	Total	1562,224	342			
Reconocimiento y compensación	Inter- grupos	3,676	1	3,676	,511	,475

Intra- grupos	2452,576	341	7,192		
Total	2456,252	342			

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

**Tabla 15**

*Análisis descriptivo (puntaje promedio de riesgo) dimensiones intralaborales que presentan diferencias significativas entre grupos (Forma A y B)*

DIMENSIONES	FORMA A		FORMA B	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	9,61	14,206	34,25	24,111

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

En la primera tabla Anova No. 14, para las dimensiones intralaborales correspondientes a la presente investigación, se puede observar que para el caso de la dimensión Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos existe una significancia de ,000 menor que 0,5, lo que indica una diferencia entre el puntaje de riesgo en la Forma A (jefes, profesionales o técnicos) y Forma B correspondiente a (auxiliares y operarios), diferencia que se explica de manera más clara en la Tabla 15, mostrando que la media de la Forma B al respecto del nivel de riesgo es mucho mayor que la Forma A, puntuando 34,25, de lo cual se puede inferir que los operarios del proceso misional están expuestos a un nivel de riesgo y de estrés mucho mayor que los jefes y administrativos, esto podría deberse a que estos últimos se sienten más cualificados para el cargo y labor que desempeñan, además de tener un acceso mayor a oportunidades en cuanto a usar sus conocimientos y habilidades en el trabajo que realizan, mientras que los operarios por su parte, en su mayoría sienten que los aprendizajes que tienen se limitan a lo básico de su labor sin oportunidades de aprendizajes nuevos y desarrollo de nuevas habilidades en el afrontamiento de retos.



Por lo contrario en el caso de las dimensiones Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza; y reconocimiento y compensación no existe una diferencia significativa en el nivel de riesgo para el caso Forma A y B.

**Tabla 16**

*Análisis de varianza anova entre grupos (género) y dimensiones intralaborales*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	Inter-grupos	18,996	1	18,996	2,466	,117
	Intra-grupos	2626,518	341	7,702		
	Total	2645,514	342			
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	Inter-grupos	1,772	1	1,772	,387	,534
	Intra-grupos	1560,452	341	4,576		
	Total	1562,224	342			
Reconocimiento y compensación	Inter-grupos	1,199	1	1,199	,167	,683
	Intra-grupos	2455,053	341	7,200		
	Total	2456,252	342			

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

En la tabla 16 se analiza la diferencia del nivel de riesgo que podría existir entre géneros femenino y masculino, observando ninguna diferencia significativa entre uno y otro para el caso de las dimensiones que atañen a la presente investigación, lo que significa que tanto hombres como mujeres están percibiendo el riesgo de la misma forma en el ejercicio de su labor dentro de la Organización.

**Tabla 17***Análisis de varianza anova entre grupos (tipo de cargo) y dimensiones intralaborales*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
<b>Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos</b>	<b>Inter-grupos</b>	<b>507,286</b>	<b>3</b>	<b>169,095</b>	<b>26,809</b>	<b>,000</b>
	<b>Intra-grupos</b>	<b>2138,228</b>	<b>339</b>	<b>6,307</b>		
	<b>Total</b>	<b>2645,514</b>	<b>342</b>			
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	Inter-grupos	23,070	3	7,690	1,694	,168
	Intra-grupos	1539,154	339	4,540		
	Total	1562,224	342			
<b>Reconocimiento y compensación</b>	<b>Inter-grupos</b>	<b>89,756</b>	<b>3</b>	<b>29,919</b>	<b>4,286</b>	<b>,005</b>
	<b>Intra-grupos</b>	<b>2366,496</b>	<b>339</b>	<b>6,981</b>		
	<b>Total</b>	<b>2456,252</b>	<b>342</b>			

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

**Tabla 18***Análisis descriptivo (puntaje promedio de riesgo) dimensiones intralaborales que presentan diferencias significativas entre grupos (tipo de cargo)*

DIMENSIONES	profesional/analista/tecnico/especialista		jefatura/tiene personal a cargo		asistente administrativo/auxiliar		operador/operario/ayudante	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	6,26	10,427	11,33	15,653	22,72	18,420	35,07	24,284

Reconocimiento y compensación	9,66	12,20 1	21,96	19,8 78	9,44	13,37 6	21,44	20,552
----------------------------------	------	------------	-------	------------	------	------------	-------	--------

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

En la tabla 17 se analiza el nivel de varianza o de diferenciación en el nivel de riesgo entre los distintos tipos de cargo como son: jefatura, asistente administrativo y operario. Para el caso de la primera dimensión que hace referencia a oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos existe una significancia de ,000 que es menor a 0.5 y está mostrando la existencia de diferencias significativas, así mismo para el caso de la dimensión Reconocimiento y compensación con una significancia de ,005 menor a 0,5 de igual forma mostrando diferencias importantes entre tipos de cargo. Elementos que son analizados en detalle en la tabla No. 18, que muestra para la primera dimensión mencionada que la mayor puntuación en la media para los diferentes tipos de cargo es 35,07 para operarios, operador o ayudante, corroborando que el nivel de riesgo es mucho mayor para este tipo de cargo, dadas las razones ya expuestas, en las que ellos se someten en el trabajo misional a diferentes estresores, tales como: el trabajo rutinario, el estancamiento en cuanto a conocimientos y uso de habilidades y destrezas y las cargas laborales en cuanto a horarios y funciones que no les permite cualificarse mucho más aumentando el nivel de riesgo en esta dimensión.

Ahora bien en el análisis de diferencias entre cargos para la dimensión Reconocimiento y compensación, se observa que la puntuación de la media es mayor para el caso de jefaturas obteniendo una puntuación de 21, 96, no distando mucho entre la media del cargo operario, operador o ayudante que obtuvo una puntuación de 21,44, lo que indica que para el caso de jefaturas el reconocimiento y compensación, tanto económica, como social y psicológica no están siendo percibidas como adecuadas y asertivas aumentando el nivel de riesgo, esto se debe a que posiblemente no sienten que el salario o las oportunidades de bienestar o de reconocimiento social, tales como premios, felicitaciones, días de compensación; y económicos, tales como compensaciones monetarias, bonos, aumentos entre otras, no están siendo suficientes o no generan un grado de satisfacción en contraprestación a la labor desempeñada,

situación que para el caso de los operarios en los cuales no dista mucho la media puede ser similar o igual.

### 7.1.2 Sistematización y descripción de la información cualitativa

A continuación se presentan los resultados arrojados en el Grupo focal, cuyas preguntas se extrajeron o se basaron en su gran mayoría a lo sugerido en la Batería, que fue instrumento para la presente investigación, además dichas preguntas hicieron referencia únicamente al dominio recompensa y a las dimensiones: Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza y Reconocimiento y compensación, de cuyas respuestas se obtuvieron las siguientes narrativas de los sujetos:

**Tabla 19**

*Narrativas de los sujetos, Dimensión Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y conocimientos*

DOMINIO	DIMENSION	PREGUNTAS	NARRATIVAS DE LOS SUJETOS	NARRATIVAS DE LOS SUJETOS
Control sobre el trabajo	Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y conocimientos	Grupo Focal	<b>FACTORES PROTECTORES</b>	<b>FACTORES DE RIESGO</b>
	Adquisición de conocimientos y Habilidades nuevas y aplicación y desarrollo de los conocimientos y habilidades que ya se tienen.	En su trabajo ustedes tiene la posibilidades de aprender o hacer cosas nuevas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aquí se aprende mucho,</li> <li>- antes no sabía nada,</li> <li>- nos han dado capacitaciones</li> <li>- Todos estamos capacitados por igual,</li> <li>-se aprende,</li> <li>- eso no lo sabemos. entonces ahí se aprende.</li> <li>- hemos aprendido</li> <li>- todos los días se aprende algo nuevo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los días no porque siempre es la misma rutina.</li> <li>- se repite todos los días lo mismo</li> </ul>

	Que oportunidades les ha dado este trabajo para aprender cosas nuevas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ideas nuestras, pues sí.</li> <li>- llega una nueva máquina eso es aprender diferente</li> <li>- todo está tecnificado, se va remodelando y eso es nuevo para uno, entonces si se aprende.</li> </ul>	
	Si la empresa le ha capacitado usted ha utilizado ese conocimiento para la labor que realiza?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los cursos que la empresa me dió del Sena, de manipulación de alimentos y para hacer una cooperativa. si me ha servido la capacitación para aquí mismo.</li> <li>- el curso de manipulación de alimentos del Sena que también lo utilizo para aquí.</li> <li>- tengo todos los cursos de manipulación y cooperativismo de la empresa y los he utilizado en la misma empresa.</li> </ul>	
	¿al cuanto tiempo que ingresaron aquí recibieron estas capacitaciones?		<ul style="list-style-type: none"> <li>- a los 2 años.</li> <li>Ya llevamos 12 años</li> <li>- la empresa me ha dado todavía porque llevo 1 año.</li> <li>- no tengo tampoco los cursos de la empresa.</li> </ul>
	<b>Asignación del trabajo según calificación de los empleados.</b>	Que conocimientos se necesitan para desempeñar el cargo que usted ocupa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se necesita también como la disposición de uno para hacer las cosas rápido</li> <li>- en mi caso no solo sería fuerza y tener también agilidad.</li> <li>- son puestos que no necesitan saber sino que cuidado.</li> <li>- en mi caso no solo sería fuerza y tener también agilidad.</li> <li>- Solo se necesita de fuerza.</li> <li>- La agilidad y el cuidado</li> <li>- más que todo sería la rapidez , y la fuerza.</li> <li>- se necesita utilizar las manos.</li> </ul>

				<p>y la practica</p> <p>-A un solo ritmo trabajamos todos, es la línea a un solo ritmo, si uno se atrasa hace atrasar a todos.</p>
		<p>Cuál es la formación académica de cada uno?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasta el nueve bachillerato</li> <li>- hasta la primaria no más y los cursos de aquí.</li> <li>- Hasta octavo de bachillerato, y también tengo los cursos que ellas tienen que me los dio la empresa.</li> <li>- Primaria, no tengo más cursos ni la empresa me ha dado todavía porque llevo 1 año.</li> <li>- Yo fui un año no más al colegio hasta sexto, y tengo todos los cursos de manipulación y cooperativismo de la empresa aunque no he sacado el diploma.</li> <li>- Hice hasta noveno, y tengo todos los cursos de mis compañeros.</li> </ul>	<p>- Yo técnicos en sistemas y contabilidad, y estoy trabajando como operario.</p>
		<p>Antes de trabajar aquí a que se dedicaban o cual fue su experiencia profesional o laboral? Esta experiencia les ha servido en este trabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mi profesión era modista, me han servido habilidades que aprendí allá agilidad en las manos, y la vista y la cabeza, también el pensamiento.</li> <li>- Sería la agricultura, si me ha servido acá por la fuerza, la física, la fuerza bruta.</li> <li>- La agricultura también, me ha servido mucho aquí y aprendí acá otras cosas.</li> </ul>	<p>- Trabajaba en varias cosas, de vendedora, así en tiendas, eso y la verdad casi no me han servido esas experiencias para este trabajo y aquí es donde uno tiene que aprender por las buenas y a las malas.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero que todo pues en la agricultura y más o menos ya sabía del manejo, y aquí ya estuve un tiempo en lo que es de mantenimiento, en la parte de planta y pase a ser operario.</li> <li>- La agricultura y un poco de construcción, me ha servido para trabajar por la fuerza aquí prácticamente se necesita fuerza.</li> <li>- No este fue como el primer el trabajo aquí aprendí todo, llevo 5 años aquí.</li> </ul>	
--	--	--	--	--

**Fuente:** Macro proyecto. Factores de Riesgo Psicosocial en empresas de producción del centro occidente Colombiano.

Procesamiento de información: Septiembre- Octubre- Noviembre 2013

En la tabla 19 se observa la dimensión Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y conocimientos, que como se ve discriminado, se divide en los ítems Adquisición de conocimientos y Habilidades nuevas, aplicación, desarrollo de los conocimientos y habilidades que ya se tienen; y asignación del trabajo según calificación de los empleados.

En el primer ítem se identificaron los factores de riesgo y protectores que manifiestan los colaboradores a través de sus narrativas, en donde se les interrogó al respecto de las posibilidades para aprender cosas nuevas y la capacitación que la empresa les brinda para el desempeño de su labor, el tiempo en que las recibieron y su utilidad, factores que se podrían catalogar en su mayoría como protectores, por ejemplo en el hecho de que la empresa impulse su tecnificación constante, ya que esto, les da la posibilidad de conocer al respecto del manejo de las mismas, y valorar la vanguardia de su organización, así mismo cuando en sus narrativas manifiestan que se les ha brindado capacitaciones acordes con su labor están participando de las oportunidades de

crecimiento y cualificación importante para su desarrollo profesional y personal, sin embargo dentro de los factores de riesgo se pueden encontrar que estas capacitaciones se dan después de un largo tiempo de haber ingresado, situación que aplaza el aprendizaje y mejoramiento de los colaboradores en su labor, así como las posibilidades de promoción y ascenso, por lo tanto incrementa el estrés.

En el segundo ítem también se identificaron los factores de riesgo y protectores al respecto de la asignación del trabajo, según calificación de los empleados, lo que implica los conocimientos que se necesitan para desempeñar el cargo que ocupa, la formación académica y el uso y aprovechamiento de su experiencia para el trabajo actual, a lo cual las narrativas de los sujetos dejan entrever que existe un alto factor de riesgo ya que únicamente el trabajo manual o la utilización de la fuerza física son útiles y necesarias para la labor que realizan los operarios, lo que limita la capacidad intelectual y su desarrollo, generando monotonía, cansancio, aumentando el estrés, unido a esto se observa también que la mayoría de los operarios han llegado a un nivel mínimo de educación académica en donde algunos han llegado a pocos cursos de primaria y tan solo unos pocos han estudiado el bachillerato completo, lo que impide la posibilidad de desarrollar labores intelectuales avanzadas, y los que han estudiado técnicos o un nivel educativo más alto sufren de frustración al no desarrollarse profesionalmente, ni utilizar estos conocimientos para el desempeño de su labor; por otro lado es muy importante observar que los colaboradores perciben que la empresa los está valorando porque por su nivel educativo no podrían aspirar a otros cargos, por tanto se les da la oportunidad de trabajar con un salario digno y mantener a su familia a pesar del poco nivel de educación, percepción que de alguna manera les genera tranquilidad y sentido de pertenencia al sentirse valorados por su labor más que por su nivel académico. Finalmente es muy importante tener en cuenta que los operarios manifiestan haber trabajado antes en labores que le han beneficiado muchísimo para su trabajo actual ya que han utilizado estas habilidades manuales requeridas, además de sentir que han mejorado sus posibilidades laborales al ingresar a la empresa en cuestión, factor protector para ellos.



De igual manera no hay que desconocer que las narrativas mencionadas por ellos están apuntando a un alto nivel de conformismo, en donde se sienten seguros y contentos con su statu quo sin aspirar elementos que los promuevan a realizar tareas que podrían ubicarlos en un más alto nivel económico y profesional, incluso se podría decir que temen a estos cambios por no sentirse preparado para ellos, factor de riesgo ya que impide la oportunidad de usar y promover su potencial, habilidades y conocimientos.

Concluyendo este análisis y articulándolo con los datos cuantitativos expuestos anteriormente se podría decir que efectivamente esta categoría no representa un nivel de riesgo alto para los colaboradores, más bien por las narrativas de los sujetos, representa elementos protectores posiblemente por lo brindado por la empresa, pero también por el statu quo percibido en ellos.

**Tabla 20**

*Narrativas de los sujetos, Dominio Recompensa. Dimensión reconocimiento y compensación*

DOMINIO	DIMENSION	PREGUNTAS	NARRATIVAS DE LOS SUJETOS	NARRATIVAS DE LOS SUJETOS
RECOMPENSA	<b>Reconocimiento y compensación</b>	<b>Grupo Focal.</b>	<b>FACTORES PROTECTORES</b>	<b>FACTORES DE RIESGO</b>
	<b>Reconocimiento (confianza que se deposita en los trabajadores y valoración que se hace del trabajo y los trabajadores)</b>	la empresa reconoce la importancia que ustedes tienen dentro de la misma, ustedes si se sienten importantes para la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-reconocidos sí, nos valoran.</li> <li>- en un día del trabajo, a todos nos reconocieron, usted es el mejor trabajador de la planta.</li> <li>- Yo digo que si porque yo conozco que en otras empresas no lo hacen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a veces toca trabajar de domingo a domingo eso no es reconocimiento.</li> <li>- a nosotros nunca nos dicen nada.</li> <li>- -Pues la única vez que me acuerdo es el día del trabajador, que nos dicen por ustedes la planta está aquí dicen. es lejana la vez, que dicen esas palabras.</li> <li>- Nunca me lo han dicho.</li> <li>- digamos son esporádicos, o sea en una fecha especial los más altos mandos si le dicen algo a uno.</li> <li>- un treinta por ciento yo digo que si pero un 70 yo digo que no.</li> </ul>

		<p>Cuáles son los reconocimientos que la empresa da a sus empleados por el trabajo que realizan?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en el cumpleaños o en fechas especiales o en fin de año, nos dan más barato el producto de aquí, ya se dijo que nos van a dar un día libre por el cumpleaños, son cositas buenas.</li> <li>- en fechas especiales si nos reconocen o al menos nos dicen que somos la parte principal de la empresa que sin nosotros no hay nada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- no son constantes, cada año si, en diciembre.</li> <li>- Pues en si seria bacano que el día que uno cumpla años le dieran el mismo día, porque a uno no le dan ese día sino, se lo quedan debiendo pero no se sabe cuando se lo den.</li> </ul>
		<p>Ha habido en algún momento que si un trabajador se ha destacado le han dado un reconocimiento o algo asi?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pues a mi si un día que dije bien la misión y visión de la empresa, me dieron un incentivo y un día libre, que ese fue un reconocimiento, esas son cositas que a uno lo motivan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- no y sería importante y bacano, se sentiría bien</li> <li>- Pues no y sería un buen estimulo, pero no se hecho.</li> <li>- Pues sería bueno que esas cosas se hagan cada mes, que no se quede en palabras.</li> <li>- Ahora como estamos sin psicóloga pues no hay nada. esas cositas son importantes lo de bienestar.</li> <li>- Necesitamos un psicólogo empresarial, que se preocupe por la organización.</li> </ul>

	<b>Remuneración económica / salario (oportunidad, cumplimiento de los acuerdos hechos con el empleador y equilibrio con respecto al esfuerzo realizado)</b>	El pago que usted recibe en esta empresa es?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si es bueno, me parece justo, es muy bien pagado.</li> <li>- me parece que es bueno, también por el estudio que tenemos yo creo que es bueno.</li> <li>- nos incrementan cada año.</li> <li>- el salario me parece bueno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- me gustaría que me paguen un poco mas</li> <li>- para el trabajo que uno hace, y el horario que es bastante extenso, yo creo que si sería bueno un poco más</li> <li>- si nos pagaran más bienvenido sea.</li> <li>- a quien no le gustaría que le paguen más, yo sí creo que nuestro trabajo vale mas</li> <li>- Pues si nos pagaran más sería bueno, sería excelente. Un reconocimiento económico.</li> </ul>
		Comparado con otras empresas que ustedes conozcan es mayor o menor el pago?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yo he hecho un sondeo y es mucho mayor el salario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No he comparado.</li> <li>- Otras empresas pagan menos pero es que aquí estamos laborando 12 horas</li> <li>-No he comparado jamás.</li> </ul>
		Pueden ustedes con el salario que tienen acceder a préstamos o suplir unas necesidades extra que se les presente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si he tenido prestamos y no los dan fácil.</li> </ul>	
		La recompensa económica que reciben está bien para ustedes se	<ul style="list-style-type: none"> <li>- me alcanza para el mantenimiento de mi familia.</li> <li>- Pues vivimos bien de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uno tiene que medirse en los gastos, según lo que a uno le alcanza, porque uno entre mas gana más</li> </ul>

	sienten satisfechos y suple sus necesidades básicas?	pronto completo, y necesidades no pasamos. - Bien porque si no tuviéramos este trabajito no sobreviviríamos económicamente	gasta. - Yo tengo 2 personas a cargo - Yo tengo 3 personas a cargo
	Al ingresar a la empresa el informaron a pepe que se pagaba el día 20 de cada mes, han pasado 2 meses y pepe no recibe su primer sueldo o no le han pagado hasta ahora. Ha pasado estas situaciones o similares en esta empresa?	- No nunca ha pasado. - Nunca se nos han demorado. Ni hemos tenido problema. - A veces si nos descuentan pero es por errores en facturas o en descargos o confusiones pero no es de la empresa. - Consignan totalmente el salario y puntual. - Cuando hay problemas se solucionan rápidamente.	- No como 6, 7 días lo máximo pero no más. - Nos consignan a una cuenta, a mí se me han demorado como 2 o 3 días, siempre es puntual.
<b>Bienestar social</b>	Cuáles son los aspectos de la empresa con los que ustedes no se sienten identificados? Que aspectos de la empresa no van con su forma de ser? Y porque usted permanece en esta empresa, cual es la razón?	- ya se nos vuelve una costumbre y ya lo sabemos, entonces eso no es dificultad - realmente no he pensado en buscar otro trabajo, ya me he acostumbrado - yo permanezco en esta empresa porque uno se acostumbra tiene aquí amigos - porque me ha gustado	- creo que a todos nos molestan y nos pone incómodos es el horario, - el horario que a veces nos llaman a una hora y a otra hora y entonces uno no se acostumbra. - cada vez que se le cumple el contrato uno ruega que se le renueve porque es un contrato de cada año y uno lo que piensa es ojala me dejen

			<p>trabajar siempre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- permanezco porque es raro encontrar un buen trabajo, este es el mejor trabajo que he encontrado.</li> <li>- lo que me hace permanecer aquí, es porque me gusta, porque me permite por lo menos coger experiencia aquí.</li> <li>- Me gusta trabajar aquí porque se lo que tengo que hacer</li> </ul>	<p>otro año.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pues a veces el frio, y el horario ya en la noche, que a veces uno tiene que tocar mucho hielo y tenemos elementos de protección pero para el hielo no hay que lo proteja</li> <li>- permanezco por la necesidad económica</li> <li>- No me identifico con el horario a veces que no cuadran bien pierdo el tiempo.</li> <li>- a veces se trabaja a dos grados de temperatura a tres y a cuatro cuando más.</li> <li>-por el estudio y la edad, en otras empresas a una persona que no tenga estudio no la van a recibir.</li> </ul>
		<p>¿Qué actividades de bienestar (descanso, recreación, capacitación, salud, desarrollo humano, entre otras.) se hacen en la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- si se involucra a la familia a todos.</li> <li>- Nos han dado comidas del día de trabajador, descansos en ocasiones.</li> <li>- Capacitaciones si cuando recién entramos del manejo del producto y de manipulación de alimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- una vez desde que yo entre hace tres años,</li> <li>- a fin de año hicieron un paseo con todas las familias.</li> <li>- Hace como 3 años que nos dieron un paseo.</li> <li>- Yo de todo el tiempo que he trabajado aquí solo una vez.</li> <li>- Sería bueno que esto se vuelva a dar pero hace falta la persona que encabece esto, no hay</li> </ul>

				quien lidere.
	<p><b>Oportunidad de desarrollo y ascenso</b></p>	<p>Ustedes tienen posibilidades de ascenso en la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ahorita si hay esa posibilidad</li> <li>- dieron la oportunidad de que los operarios, tengan un cargo de líder hace como tres meses.</li> <li>- Se debe ejercer la autoridad y el carácter, sin atropellar a otra persona.</li> <li>- Si han habido ascensos en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ascendieron los ingenieros pero no dieron resultados.</li> <li>- yo llevo 12 años pero no me siento capaz de ejercer autoridad.</li> <li>- Ahorita tenemos problemas con esos ascensos de compañeros a jefes de area porque no tienen forma de tratar a las personas, les falta educación y que se propasan, se les suben los humos, para que a uno lo asignen ese puesto tiene que saber mandar, o tener autoridad no pueden decirle las cosas a lo bestia.</li> <li>- a las personas que las subieron de cargo les dan autoridad como es la primera vez que se dio a uno le toca agachar la cabeza y no decir nada.</li> <li>- la empresa con los ingenieros que estaban antes no miro resultado</li> </ul>

				<p>en cuestión de proceso y producción, la empresa dice que los compañeros como están empapados del proceso y todo, ellos en cuestión de rendimiento están bien, les falta saber tratar, deberían capacitarlos en eso porque no solo es importante saber sino también como se trata a las personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a nosotros no nos han consultado si estamos de acuerdo con esa forma de ascenso o si hacen bien su labor</li> <li>- para mí ellos no fueron los más adecuados o mejor elegidos para el ascenso por que un día vino el gerente Gral. el reconoció que eran los que se habían ganado el puesto y a mí no me parece la forma de ascender sin preguntarles a los demás o sin conocer realmente, o sin capacitar.</li> <li>- Osea se ven un poquito de injusticias, son un poquito injustos.</li> </ul>
--	--	--	--	---

**Fuente:** Macro proyecto. Factores de Riesgo Psicosocial en empresas de producción del centro occidente Colombiano.



En la tabla 20, en cuanto al dominio recompensa se analizó en primer lugar la dimensión denominada reconocimiento y compensación, con los ítems: Reconocimiento (confianza que se deposita en los trabajadores, valoración que se hace del trabajo y los trabajadores, Remuneración económica, salario (oportunidad, cumplimiento de los acuerdos hechos con el empleador y equilibrio con respecto al esfuerzo realizado), Bienestar social y Oportunidad de desarrollo y ascenso, cuyas narrativas de los sujetos arrojaron factores protectores y de riesgo, en igual proporción.

En el primer ítem se observaron, los siguientes elementos, en cuanto al reconocimiento y valoración de su trabajo para la empresa se determinó que en cierta medida si existe, ya que en fechas especiales les dan descuentos en el producto y les mencionan verbalmente su valor dentro de la empresa, sin embargo esto es ocasional y algunas condiciones de la organización como los horarios no están recompensando el esfuerzo y la labor de los colaboradores, factores que incrementan el estrés y el riesgo, ante esto ellos afirman que se sentirían felices y les gustaría mucho que se les recompensara económicamente o de alguna forma social o compensatorios toda la labor que están desempeñando dentro de la empresa, además que la existencia de una persona (psicólogo), que encabezara y pusiera en marcha estas iniciativas de compensación y confianza.

En cuanto al segundo ítem de remuneración económica, salario (oportunidad, cumplimiento de los acuerdos hechos con el empleador y equilibrio con respecto al esfuerzo realizado) se indagó al respecto del cumplimiento del pago del salario, la equidad con respecto a otras empresas, la suplencia de necesidades básicas y la tranquilidad que se genera a partir de la remuneración. En la que los colaboradores expresaron que se sentían satisfechos con el pago y el cumplimiento por parte de la empresa, además que si suplían con este, las necesidades básicas a pesar de tener a cargo varias personas, sin embargo sería importante para ellos poder acceder a mejores

condiciones económicas y no tener que vivir al límite, ya que el no contar con la tranquilidad a nivel económico les está generando estrés.

En el tercer ítem en donde se observa el Bienestar social, las narrativas de los trabajadores muestran que el horario y las condiciones de frío excesivo están perjudicando no solo la salud de ellos, sino la motivación frente al trabajo, ya que los elementos de protección no son suficientes para mitigar estas situaciones, además ellos no están percibiendo que existan políticas claras de bienestar que incluyan a sus familias, por el contrario mencionan que se ha dado un solo paseo en todo el tiempo que llevan laborando y que después de este no ha existido otra actividad que incluya a sus familias y que les permita momentos de esparcimiento y descanso, situación de riesgo y estrés.

Por último se analizó el ítem de oportunidades de desarrollo y ascenso en el cual los factores de riesgo son muchos, ya que a pesar de que expresan, que se han dado posibilidades de ascenso, no han sido las más adecuadas, teniendo en cuenta que han ascendido a operarios que llevan tiempo en la empresa y conocen del proceso de producción, sin embargo no están capacitados para el liderazgo, lo que a sus otros compañeros les perjudica, afirmando que a pesar de que ascendieron, no tienen la capacidad adecuada para impartir órdenes y que jamás hubo un consenso para tales ascensos, no existiendo posibilidades para expresar sus inconformidades, por otro lado algunos colaboradores mencionan que a pesar de conocer el proceso y llevar mucho tiempo no se sienten capacitados ni capaces de asumir un reto de liderazgo o ascenso, lo que además de aumentar los niveles de estrés acrecienta el riesgo en este ítem.

**Tabla 21**

*Narrativas de los sujetos, Dominio Recompensa. Dimensión recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza*

DOMINIO	DIMENSION	PREGUNTAS	NARRATIVAS DE LOS SUJETOS	NARRATIVAS DE LOS SUJETOS
RECOMPENSA	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	<b>Grupo Focal.</b>	<b>FACTORES PROTECTORES</b>	<b>FACTORES DE RIESGO</b>
	<b>Recompensas derivadas del sentimiento de pertenencia a la organización</b>	Cuáles son las principales características de la empresa para la que trabajan, realmente cual es el objetivo de la empresa o de que ustedes trabajen aquí?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brindar a la gente una buena calidad de producto.</li> <li>-sacar el mejor producto.</li> <li>-Brindar un excelente alimento.</li> </ul>	
		Si alguien que ustedes conocen quisiera trabajar en esta empresa que referencias le darían ustedes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si que es la mejor empresa de Nariño, y es una de las únicas, soy agradecida con mi empresa.</li> <li>- Si claro pues, Yo si la recomendaría</li> <li>- pues decirle que es buen trabajo</li> <li>- bueno porque lo aseguran, tiene todo aquí.</li> <li>- de mi parte, estaría recomendada,</li> <li>- en mi concepto en lo que se han comprometido a pagarme siempre me lo han pagado, en ese sentido no me han fallado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por una parte no porque uno con el tiempo, se enferma por los horarios</li> <li>- les advertiría, tiene sus ventajas y desventajas.</li> <li>- Que los horarios, las traspasadas, es duro, entonces.</li> <li>- pues están los horarios, la traspasada y todo eso, el frio eso a uno lo afecta.</li> </ul>

		Por último cual es el sentir general de ustedes frente a la empresa?	- Muy bien brindamos un alimento a miles de personas de personas y que tiene que ser de buena calidad, entonces ahí esta nuestro valioso trabajo.	
	<b>Recompensas derivadas de la estabilidad que brinda la organización</b>	En pollo al día la estabilidad...es? Complementaría la frase cómo?	- En esta empresa la estabilidad si es buena y si hay estabilidad... pues durante un año estamos tranquilos. - Si la estabilidad es buena, si hay estabilidad. - Yo creo que si la estabilidad es buena. - Pues si yo pienso que es buena la estabilidad. - Si yo pienso que es muy buena todos llevamos más de un año y algunos 12 y 18 años.	
	<b>Recompensas derivadas del sentimiento de Autorrealización por el trabajo realizado</b>	Que significa para usted trabajar en esta empresa, teniendo en cuenta que es una de las únicas empresas en la región consolidadas, con presencia regional?	- es muy importante porque esta es una de las mejores empresas y una de las mejores pagadas, si me siento muy feliz y satisfecha. - si uno sale de aquí tiene una recomendación buena - En mi caso es algo bacano, una por los amigos, y por el reconocimiento. - es importante porque hacemos todo lo posible por sacar el	

			<p>producto bien, entonces me siento feliz de trabajar aquí.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- es la primera vez que trabajo en una empresa así como esta, que está creciendo.</li> <li>- Si me siento bien en este trabajo y cuando hablo de esta empresa por fuera pues lo hago con felicidad, con orgullo. Le hablo bien a la gente de esta empresa.</li> <li>- yo donde trabajo me siento orgulloso.</li> </ul>	
		<p>Qué cosas le agradan de su empresa? Y lo identifican?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo que me gusta es mantenerme ocupada,</li> <li>- Lo que más me gusta, son los amigos es bonito compartir</li> <li>- A mí me han gustado desempeñarme en varios puestos y cuando llegan nuevas personas a los puestos me gusta enseñarles y explicarles como se hace.</li> <li>- lo bien que uno se lleva con los compañeros, lo que uno se colabora y todo con ellos.</li> <li>- a mí lo que más me gusta es el ambiente en el trabajo, se colabora entre todos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antes era mucho más duro, porque por lo menos sabíamos ir a dormir solo una hora y regresamos.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- lo que me gusta es darles moral a mis compañeros,</li> <li>- lo que me gusta de mi trabajo es mantenerme ocupada no perder el, cuando uno trabaja pasa el tiempo y la noche como más rápido hay que ponerle ánimo.</li> <li>- Hay que ponerle ánimo y amor a lo que hace.</li> </ul>	
--	--	--	---	--

**Fuente:** Macro proyecto. Factores de Riesgo Psicosocial en empresas de producción del centro occidente Colombiano.

Procesamiento de información: Septiembre- Octubre-Noviembre 2013

En la tabla 21 correspondiente a la segunda dimensión de recompensa, denominada recompensas derivadas de la pertenecía a la organización y del trabajo que se realiza, se analizaron los ítems, Recompensas derivadas del sentimiento de pertenencia a la organización, Recompensas derivadas de la estabilidad que brinda la organización y Recompensas derivadas del sentimiento de Autorrealización por el trabajo realizado.

En el primer ítem: Recompensas derivadas del sentimiento de pertenencia a la organización, se analizó a partir de las narrativas de los colaboradores, que ellos presentan un nivel elevado de sentido de pertenencia por la organización, y que lo expresan a través del objetivo organizacional, que es brindar la mejor calidad en el producto y en el servicio, además de recomendarla de manera muy positiva a otras personas que desearían trabajar ahí, aunque también observan como factor de riesgo lo antes mencionado al respecto del horario y las condiciones ambientales dentro de la organización.

En el segundo ítem: Recompensas derivadas de la estabilidad que brinda la organización, la mayoría de narrativas arrojan que si existe estabilidad laboral, ya que muchas personas llevan más de 5 años en la organización y siempre existe renovación del contrato con posibilidades de seguridad y permanencia por mucho tiempo, constituyéndose este ítem como un factor protector para los colaboradores de la Empresa.

Finalmente en el tercer y último ítem: Recompensas derivadas del sentimiento de Autorrealización por el trabajo realizado, se puede observar que existe satisfacción alta por trabajar en una de las empresas que ellos consideran la más grande de la región, con proyección de expansión y reconocimiento a otras escalas, además de reconocer un ambiente adecuado en cuanto a clima y cultura organizacional, lo que aumenta el sentimiento de autorrealización, aspectos positivos que posibilitan factores protectores organizacionales.

## **8. Fase Interpretativa**

En este apartado se dará paso a la interpretación de resultados de acuerdo con el objetivo que se pretendió al inicio de la investigación, Describir y comprender los sentidos que se derivan a partir de los factores de riesgo psicosocial intralaborales, específicamente en las categorías de Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades, destrezas; y recompensa, y su relación con el estrés, en los trabajadores de algunas empresas de producción de la región Centro Occidente de Colombia, articulándolos con los autores citados para sustentar dichas categorías:

### **8.1 Dominio Control sobre el trabajo, Dimensión Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades y destrezas**

Haciendo un recuento, el dominio Control sobre el trabajo, según Villalobos (2005) es la posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo.

Dentro de este dominio se encuentra la dimensión llamada: oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, definida desde la Batería de Riesgos Psicosociales del Ministerio de la Protección Social (2010) como: la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos, esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:

- El trabajo impide al individuo adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades.
- Se asignan tareas para las cuales el trabajador no se encuentra calificado.



Esta dimensión según los resultados observados a lo largo de la investigación se puede catalogar como de riesgo psicosocial mínimo, ya que tanto estadística como cualitativamente se evidencia que no es un factor que genere un alto nivel de estrés, sin embargo a pesar del análisis estadístico que demuestra que el nivel de riesgo, para esta dimensión es bajo, se debe resaltar, como en las narrativas de los colaboradores se expresa que las oportunidades se dan de acuerdo con las exigencias de la labor, mas no hay un ambiente en el que ellos creen esas oportunidades a través de sus experiencias vividas o de lo que ellos puedan aportar, expresiones como: “se ha tecnificado la planta y eso es nuevo para nosotros” o “todo es rutina y monotonía, pero a pesar de eso se aprende cada día”, dan cuenta de que son muy pocas las oportunidades de conocimiento y desarrollo de habilidades y destrezas, además de observar que la mayoría, por no decir todo el trabajo que se realiza se da a través de la fuerza física lo que disminuye aún más estas oportunidades, Richard Boyatzis (1982): dice que las habilidades y destrezas “*son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están casualmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional*” (244), situación que en este caso no se está propiciando dado que en la mayoría de empresas de producción y en este caso de las empresas objeto de estudio, se da situación de monotonía y rutina además exigencia de mucha concentración lo que reduce los espacios de compartir y genera en las personas estancamiento, lo que no permite como lo menciona el autor, actuaciones exitosas en el puesto de trabajo.

Otra de las situaciones puntuales a analizar es el sentido que los colaboradores le están dando a las oportunidades de aprovechamiento de destrezas, ya que mencionan que a pesar de lo poco que cambian las labores en el día a día; por su bajo nivel educativo y su corta experiencia es todo a lo que podrían aspirar, esto podría explicarse según la perspectiva de Marelli (2000): quien afirma que “*la competencia es una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimiento, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos*”, en este sentido son

las habilidades y destrezas que hasta ahora han podido demostrar y para las que ellos se sienten aptos, las que hasta ahora les han permitido desempeñarse y permanecer en el ámbito laboral sin aspiraciones más altas o de otro nivel, posiblemente la empresa sea la que de alguna forma les está haciendo sentir este estancamiento y ellos entraron a una fase de confort propia de este tipo de tareas, unido a esto las capacitaciones brindadas, responden a las necesidades de la organización y no a las expectativas o deseos de crecimiento de las personas que allí laboran, basadas en un diagnóstico que permitan dar cuenta de estos aspectos.

En este sentido la perspectiva de Alles (2005), quien afirma que las Competencias no solo hacen parte de la formación del individuo extrínsecamente, sino que éste dentro del trabajo presenta habilidades y destrezas que deben ser desarrolladas y potencializadas. Da cuenta de que no solo las competencias adquiridas a partir de una profesionalización son importantes, tal como piensan los colaboradores, sino también aquellas intrínsecas que le están aportando a su labor o a la cotidianidad que enfrentan, labor que debe ser iniciada por la organización, ya que a pesar de que el trabajo es de obligada producción en línea, podrían introducirse políticas de salud ocupacional o de gestión del talento humano que impulsen y potencialicen las competencias y esto se traduce en mayor productividad, pero también en un mejoramiento importante de la calidad de vida de los colaboradores. En apoyo a esta argumentación Garavan (1995) dice: *“la gestión estratégica de las actividades de formación, desarrollo y perfeccionamiento directivo y profesional, para el logro de los objetivos de la organización, asegurando la utilización del conocimiento y habilidades de los empleados. Se ocupa de la gestión del aprendizaje, del empleado a largo plazo teniendo presente la estrategia de la empresa”* (96.), postura que aporta a la capacitación y aprendizaje constante que la empresa y las políticas de gestión deberían adoptar, en aporte al cambio de mentalidad y en pro de del avance de los colaboradores a toda escala, personal y profesional por supuesto sin perder de vista la estrategia empresarial.

Ahora bien lo que atañe a la presente investigación es lograr entender si la dimensión Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades y destrezas, está siendo un factor protector o de riesgo, los resultados en este sentido dicen que esta dimensión no representa alto riesgo, sin embargo no hay que desconocer que algunas de las narrativas de los actores, que se mencionaron inmediatamente anteriores, muestran que existen algunos factores que están siendo fuente de estrés, Berg (1999) al respecto de esto, reconoce que en la actual organización la posibilidad de usar los conocimientos y habilidades se relaciona directamente con los factores protectores y de satisfacción laboral ubicándolos en alta importancia con relación a otros elementos organizacionales. Por consiguiente es de relevancia el tener en cuenta esta dimensión como de vital importancia para ser gestionada.

Finalmente en apoyo a lo dicho anteriormente Becker y Huselid (2000) expresan que, “una estrategia de negocio que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenible, donde exista una cultura generacional de comportamientos y se defiendan las creencias ... conectado con gerentes que entienden las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y que pueden modificar el sistema de talento humano para solucionar esos problemas, es la manera como se vuelve tangible la creación de valor a partir de la gestión humana, esto es, desarrollando capacidades organizacionales” (Calderón, 2006). Es tarea de todos en la organización trabajar por la creación de valor en la empresa, sin embargo se tiene por sentado que las empresas de producción por su excesiva monotonía no requiere de ningún tipo de exigencias en cuanto a lo intelectual ni mucho menos en gestión, es sumamente relevante tener en cuenta que las narrativas de los actores al respecto reclamaban políticas de bienestar, de capacitación, de ascensos, de crecimiento las que hay que trabajar inmediatamente, para poner en tensión la afirmación de Yeats que menciona que el trabajo rutinario y de baja calificación, aunque sea manual, no genera ni emplea capital humano en la organización.

## **8.2 Dominio Recompensas. Dimensiones Reconocimiento y Compensación recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza**

La Recompensa, se refiere a la retribución que el colaborador obtiene por la realización de sus contribuciones o esfuerzos laborales, esta presenta dos modalidades: económica y psicológica, enmarcando dentro de esta última el reconocimiento social, el trato justo en el trabajo, las posibilidades de promoción y seguridad.

Para la presente investigación es importante analizar varios aspectos, primero el hecho de que este dominio con sus dimensiones según los resultados estadísticos no generó índices de riesgo altos, lo que indica que no representa un factor estresor en alta medida para los colaboradores. Segundo que a pesar de lo anteriormente mencionado las narrativas de los sujetos expresaron diversos elementos, dignos de ser evaluados a la luz del riesgo, que es lo que atañe a la presente investigación.

En este sentido cabe mencionar que no solo la recompensa económica es lo que les genera interés a los colaboradores y de hecho no solo ese factor es analizado en cuanto a recompensa, tal como lo afirma Milkovich (1996), quien dice que las compensaciones son una relación de intercambio o retribución por el trabajo realizado que puede ser de carácter financiero o no. Para explicar un poco esta perspectiva. Él discrimina estas compensaciones en directas e indirectas, las primeras hacen referencia a que inmediatamente después de desempeñar su labor recibe su retribución en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; las indirectas por su parte son aquellas denominadas beneficios, cuando se recibe toda clase de recompensas que se diferencian de las directas por ejemplo vacaciones y seguros, al igual que todo tipo de reconocimiento social que posibilitan la satisfacción del colaborador.

Así las cosas, los resultados en cuanto a este dominio y sus dimensiones en términos de las narrativas de los sujetos, muestran que a pesar de que se sienten satisfechos en su recompensa económica, porque les pagan a tiempo y la empresa

cumplen con los requerimientos de ley; existen expresiones de ellos que afirman que les “gustaría ganar más”, que quisieran “aumentar el sueldo para no vivir con lo justo”, entre otras ya que según Milkovich (1996), el empleado lo percibe como un elemento determinante de su bienestar económico y social, en esencia se conserva el modo antiguo feudal de intercambio, ya que el empleado entrega su trabajo a cambio de una retribución.

Aparte de esto, según Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996), marcan como objetivo de las compensaciones empresariales formular un método de recompensas equitativo, el resultado deseado es poder contar con un empleado motivado y satisfecho para hacerlo eficientemente, En este sentido los empleados de las empresas de producción, dicen estar satisfechos ya que como se mencionó anteriormente, al no tener un nivel de educación elevado, no pueden aspirar a algo mayor, así mismo que el salario es justo en contraprestación con la labor que realizan y su cualificación, sin embargo expresan que sería muy bueno que la empresa les retribuyera mayor salario y en muy pocos casos, pero igualmente importantes dicen que las jornadas son muy extenuantes, que la labor bastante agobiante para el salario que están percibiendo. Entonces lo que los autores plantean dista un poco de lo que realmente sucede, en donde exista equidad y motivación en cuanto a la compensación, ya que muchas empresas, en especial las del nivel de producción, están observando al trabajador en términos de labor manual así tengan un nivel técnico, compensándoles según esa perspectiva, además hay muchos operarios que tiene personas a cargo, lo que aumenta el nivel de estrés y de riesgo, disminuyendo su satisfacción al percibir un salario que les alcanza para suplir necesidades básicas, a pesar de que ellos mencionen sentirse agustos con esto, se refleja y se afirma en lo mencionado según Kessler (1994): quien dice que las empresas a menudo implican una paga que está implicada en la retribución básica, y se reivindica en lo que Fletcher y Williams (1992), quienes en referencia a los programas de recompensa ligada al rendimiento manifiestan que no es difícil ver que estos, se ocupan más de gestionar los sueldos, que de gestionar la motivación o el rendimiento. El primero, claro está, es un objetivo legítimo, pero los programas no se suelen presentar con este propósito como su principal función.

Por otra parte al hablar de beneficios, cuando se recibe toda clase de recompensas que se diferencian de las directas por ejemplo vacaciones y seguros, al igual que todo tipo de reconocimiento social que posibilitan la satisfacción del colaborador. También se encontraron factores de riesgo ya que mencionan que hace mucho tiempo no reciben actividades de bienestar al no haber una persona que lidere estos emprendimientos, y que el reconocimiento social que reciben solo se da en fechas especiales, en donde les han mencionado diferentes tipos de compensaciones, pero no les han sido cumplidas, y lo más complicado de observar es, lo referente a los reconocimientos no han sido para todos sino para un sector muy mínimo de la población empleada, lo que perjudica el clima laboral. Para efectos de explicar esto Camell y Wood (1992), observaron que existen muchas razones para introducir la retribución ligada al rendimiento en pro de mitigar algunos de los siguientes problemas evaluados en el ámbito comunicativo, relacional y perceptual, entre los que se destacan: mejora de la comunicación, problemas con los sistemas incrementales, mejora de contratación y retención, recompensa y motivación y promoción del cambio cultural y organizativo. Ya que no solo es importante lo económico sino que el ambiente y el bienestar marcan una gran importancia para los colaboradores, casi que es totalmente imperativo para ellos.

En los resultados determinados ellos mencionan que es la empresa la que determina qué y cuándo se tomaran las recompensas lo que no es asertivo cuando hablamos de factores psicosociales, al respecto Kerr (1995) menciona, que solo se logra satisfacción al realizar un adecuado e integral diagnóstico de aquello que los empleados consideran gratificante para ellos, además de identificar si lo que se recompensa realmente es congruente con lo que se pretendió en un momento premiar o si simplemente responde a las necesidades o posibilidades organizativas del momento, situación que excluiría los intereses y necesidades del trabajador.

Otro de los factores determinantes para la compensación hace referencia a los ascensos que según los trabajadores no ha sido nunca consultado ni consensuado, ni mucho menos han sido comunicadas las políticas para promoverlos, dando nefastos resultados cuando se han dado dichos ascensos, ya que según ellos no es el personal

adecuado para llevar a cabo un liderazgo, ni mucho menos a la hora de tratar a las personas, lo que por supuesto les genera estrés y se considera un factor de riesgo ya que, según Gilliland y Langdon 1998, el ser tenidos en cuenta permite la mejor aceptación de decisiones sobre ellos sin importar que estas sean favorables para ellos, por que los hace sentir parte de las decisiones y soluciones que recaen sobre ellos, facilitando la gestión del rendimiento de manera eficaz y más equitativa.

En este sentido según Thurston, Jr. (2001), menciona la importancia de la participación de todos los miembros de la empresa en un proceso de vital importancia para las organizaciones que es la evaluación del desempeño, lo que puede convertirse en un elemento tan importante como la misma retribución, de acuerdo a la manera de realizarlo y al proceso de sensibilización y aplicación del mismo en un entorno laboral, porque si éste no es percibido como justo o equitativo simplemente perjudicaría de manera importante no solo las percepciones de los colaboradores sino que marcaría aspectos como el clima organizacional y las relaciones interpersonales, además de la asunción y respeto por las normas o líneas de poder. Lo que en términos de factores protectores sería un gran aporte de la Gestión del talento humano, a la hora de pensar en recompensa, al tenerse en cuenta las perspectivas de equidad, de compensación justa y efectiva, disminuyendo en gran medida el estrés y el riesgo.

## 9. Construcción de Sentido

En este apartado cabe reiterar el objetivo de la investigación que es Describir y comprender los sentidos que se derivan a partir de los factores de riesgo psicosocial intralaborales, específicamente en las categorías de Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades, destrezas; y recompensa, y su relación con el estrés, en los trabajadores de algunas empresas de producción de la región Centro Occidente de Colombia; para mencionar que solo se puede dar sentido a una investigación y a los resultados de la misma cuando se ponen al descubierto las narrativas de los colaboradores de las organizaciones quienes viven en la dinámica cotidiana y los que directa o indirectamente están expuestos a diferentes riesgos que buscó comprender esta investigación.

Por tanto, sin apartarse de los elementos que se vislumbraron en la fase interpretativa se deben entender los resultados arrojados en la investigación, como una forma de hacer evidente la importancia del diagnóstico y gestión del riesgo y/o de los factores intra y extralaborales que de alguna manera están perjudicando las dinámicas internas de la organización, la salud física y mental de los colaboradores y porque no la productividad empresarial y por supuesto que generan un alto nivel de estrés en los actores organizacionales, tal como lo menciona el Comité Mixto conformado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) (1984), que afirma que los factores psicosociales en el trabajo son “una interacción entre éste, su medio ambiente, la satisfacción y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a partir de percepciones y experiencias pueden influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo”.

Las dos categorías que se analizaron tanto las Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades y destrezas, como la recompensa, son totalmente relevantes para los colaboradores, quienes las observan como el medio para potencializar sus capacidades y



también porque no decirlo para subsistir. Fue claro que ninguna de las dos categorías puntuó con riesgo alto o muy alto en referencia a lo estadístico, pero también es innegable que por las narrativas de los sujetos hay muchos factores inmersos a ellas que si están perjudicando notablemente su desempeño y se constituyen como un riesgo organizacional e individual.

Retomando, los resultados de la Investigación arrojaron en términos de oportunidades que las extenuantes jornadas laborales, al igual que la monotonía o la interdependencia de labores dentro de las empresas de producción, no está contribuyendo a la disminución de factores de riesgo y está generando estrés, además algunas condiciones de capacitación, las cuales se dan en un tiempo muy largo después de ingresar a la empresa, y no todos presentan la posibilidad de acceso a ellas, desde la Batería de Riesgos Psicosociales del Ministerio de la Protección Social (2010) esta dimensión se define como: la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos. Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando el trabajo impide al individuo adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades; así es fácil entrever que esta dimensión se considera un factor de riesgo por lo menos desde las narrativas de los actores.

La Batería cuyo uso fue determinante a la hora de hacer el diagnóstico, arrojó en sus resultados que las oportunidades de desarrollo de habilidades representaba un nivel de riesgo bajo en los colaboradores y en la confrontación de esto. Ellos mencionaron que la empresa si estaba generando factores constante de aprendizaje, sobre todo cuando llegaban maquinas nuevas, o elementos nuevos para ser manejados operativamente, así mismo las oportunidades de poner en marcha sus habilidades y destrezas se reducen al hecho de usar su fuerza física, y sus órganos superiores como son, las manos, la fuerza y la agilidad, es más algunos operarios han llegado al punto de afirmar que no es necesario ningún conocimiento para ejercer su labor solo es necesaria la experiencia o las repeticiones de su labor, haciéndose la misma mecánica, limitando nuevas expectativas de creación, autogestión y prospección.

Estas afirmaciones hechas por los actores de la investigación muestran como cada vez más se está estancando el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, posiblemente no por parte de la empresa, ya que la labor operativa del proceso misional así lo requiere, sin embargo, no se realiza un trabajo de impacto hacia las perspectivas, motivaciones y satisfacciones en los trabajadores, quienes creen que sus posibilidades de ascender o de crecer son prácticamente nulas, ya que muchos presentan como nivel académico la básica primaria algunos completa, otros incompleta y otros el bachillerato en las mismas condiciones, percibiendo que únicamente en la empresa en la que están, pueden tener un nivel de vida promedio, es mas no buscan nuevas expectativas, por ya haberse acoplado y generado confort en donde y con las condiciones que se encuentran, así mismo las políticas de ascenso en la mayoría de los casos se basan en el aumento de la producción y no en el mérito o la potencialización y reconocimiento de las capacidades de los colaboradores tal como lo recomienda Bunk (1994), cuando menciona que el colaborador que posee competencias profesionales es aquel quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, además es capaz de resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible estando el capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Ahora bien no solo son factores de riesgo los que atañen a esta dimensión, también por parte de los colaboradores se hacen evidentes factores protectores, ya que la empresa fomenta capacitaciones acordes a la labor que realizan los colaboradores, por ende son utilizadas para el ejercicio de su labor, además de que en muchos de los casos, estas capacitaciones son el único nivel de estudio a los que los trabajadores han accedido durante toda su vida, lo que se convierte en algo favorable para su cualificación.

Además el orgullo que ellos sienten al pertenecer a la empresa por su gran reconocimiento en la región y por el crecimiento que según ellos está experimentando, ya que al hablar de ella o al escuchar comentarios, tanto de los clientes como del entorno social son excelentes y ellos lo experimentan así. De igual forma la experiencia de haber trabajado en otras empresas les ha mostrado los beneficios de pertenecer a la actual y ha

generado en ellos mayor compromiso tratando a toda costa de movilizar sus recursos hacia la permanencia en la empresa y aprovechar las pocas oportunidades de aprender cosas nuevas que se les presentan, Boyatzis (1982), recapitula y resume los factores anteriormente expuestos cuando habla que las destrezas “*son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están casualmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional*” (244). Validando lo que anteriormente han hecho como exitoso para el contexto actual.

Pasando a la dimensión de competencias los resultados muestran como los actores de la investigación ven a este como un factor de riesgo en términos de la confianza que se deposita en los trabajadores y valoración que se hace del trabajo y los trabajadores, ya que para ellos el reconocimiento solo se les ha brindado en fechas especiales, o en eventos esporádicos, a través de descuentos en el producto que se ofrece en la empresa o de compensatorios que hasta ahora no han sido dados por la organización, además afirman no contar con una persona idónea que lidere los procesos de reconocimiento o impulse el ejercicio del bienestar institucional, Según Deci, 1975, citado por Toro, “es claro e indudable de la teoría del refuerzo es que cuando la retribución se hace contingente con el desempeño puede estimularlo y promoverlo. Sin embargo su efecto puede ser menos duradero que cuando el interés por la actividad ocupacional se origina en la motivación interna de las personas”(133), a pesar de que Deci, en el anterior apartado no da un valor imperante al hecho de que la motivación por el trabajo sea interna si argumenta como significativo el hecho de que promueva y estimule al trabajador por tanto este es un factor a tener en cuenta al ahora de llevar a cabo las labores de incentivo al trabajador de manera diagnosticada y consensuada para dar paso a la justicia y equidad.

En la misma línea los resultados indican que la recompensa económica que reciben los colaboradores es de satisfacción de ellos, ya que con esta satisfacen necesidades básicas, a pesar de tener personas a cargo, además de generarles estabilidad y cumplimiento en el tiempo pactado, sin embargo y como todas las personas desearían

que su salario sea mayor al devengado de acuerdo con las condiciones de horario y ambientales a las que se exponen, ya que algunas personas sienten que son muy difíciles para el salario que reciben, En este sentido el identificar cuáles son las recompensas a las que los empleados le atribuyen gran valor lo que según Kerr (1995), solo se logra al realizar un adecuado e integral diagnóstico de aquello que los empleados consideran gratificante para ellos , además de identificar si lo que se recompensa realmente es congruente con lo que se pretendió en un momento premiar o si simplemente responde a las necesidades o posibilidades organizativas del momento, situación que excluiría los intereses y necesidades del trabajador.

Por su parte, las recompensas ligadas a las políticas de ascenso en la empresa no están siendo positivas para los colaboradores quienes mencionan como injustas algunas decisiones de ascenso de las personas y porque no decirlo caprichosas, ya que no hubo consenso además no existe capacitación para estas personas que han sido promovidas ejerciendo su labor desde el autoritarismo, el irrespeto y el mal manejo de las relaciones interpersonales lo que dista de lo que según Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996), marcan como objetivo de las compensaciones empresariales formular un método de recompensas equitativo, el resultado deseado es poder contar con un empleado motivado y satisfecho para hacerlo eficientemente. La estructura salarial de toda Organización debe reflejar equidad interna y competitividad externa, al igual posibilitara la reducción de rotación, el mejoramiento del desempeño, aumentara el interés por la capacitación y motivara planes de carrera al igual que evitar todo lo concerniente a huelgas o paros, los objetivos preponderantes de las Compensaciones salariales son: premiar el desempeño, la competitividad, la equidad, motivar el desempeño, mantener niveles, atraer, institucionalizar y mejorar la eficiencia y productividad de la organización.

Además esta percepción de injusticia perjudica el desempeño y la tranquilidad del colaborador tal como lo afirma Greenberg (1986), quien menciona que si la evaluación que se les brinda a los empleados no es correspondiente con su rendimiento

son percibidas como injustas por ellos, tenderán a sentirse menos satisfechos con ellos mismos, por ende disminuirán el rendimiento.

El planteamiento de políticas a capricho como es observado en los resultados de la investigación está propiciando insatisfacciones para el trabajador, ya que afirman que los ascensos y otras cosas han sido instauradas porque así lo quieren los altos mandos sin tener una estrategia bien fundamentada y que muestre la satisfacción de todos, como dicen ellos “a la ligera” lo que se explicaría Según Brown y Walsh (1994) citado por Williams, como: “No hay razón para que la retribución juegue un papel preponderante en la motivación de los empleados. Aunque la administración caprichosa de la retribución puede tener un fuerte efecto desmotivador, la importancia de la retribución como incentivo se ha exagerado enormemente. La necesidad de dinero puede que sea el principal motivo para trabajar pero rara vez es suficiente para garantizar un trabajo bien hecho” (p. 450)

Siguiendo con lo argumentado anteriormente, no solo la recompensa se puede enmarcar en un solo factor sino también en la estabilidad, las recompensas derivadas del sentido de pertenencia por la organización y el sentimiento de autorrealización que les genera la misma; factores que por los resultados que arrojó el estudio se podrían calificar como factores protectores, ya que según las narrativas de los sujetos existe un gran sentimiento de orgullo por trabajar en la empresa, además de sentir estabilidad al observar que ya llevan más de 3,8 y 12 años siendo renovado su contrato en todas las oportunidades y sentirse felices por estar en una empresa reconocida a pesar de su nivel académico básico, generándoles un sentimiento de autorrealización, reivindicando su permanencia allí, además de la satisfacción por lo que hacen al brindar un producto de excelente calidad a las personas.

Los resultados que arrojó el estudio muestran que existen diversos factores de riesgo en el ejercicio de su labor en las empresas de producción, que bien podrían ser la monotonía y otros factores más que todo ambiental y ergonómico, pero también existen

factores protectores que permiten mantener a estas empresas en pie, al igual que producir satisfacción en sus colaboradores.

Ante todo lo expuesto anteriormente, es importante resaltar que las actuales lógicas organizacionales tienden cada vez más a acoplarse a las exigencias globales del mundo económico y social, en donde en algunos casos más que beneficiar al colaborador, generan perjuicios y cada vez más factores de riesgo, de los cuales muchos se mencionaron y corroboraron en la presente investigación, por ejemplo en el caso de la dimensión perteneciente al dominio control sobre el trabajo, denominada oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas, se observó que en las empresas de producción evaluadas, se presenta monotonía, rutina y ocasionalmente existen oportunidades para potencializar o crear nuevas habilidades y competencias, lo que posibilita un reto enorme para la gerencia del Talento Humano, para la sociedad en general y para la contemporaneidad, entendiendo que la transformación, el impacto positivo, la prevención y control de los factores de riesgo psicosociales no solo deben ser descritos sino intervenidos, la batería de evaluación de factores psicosociales utilizada, brinda elementos puntuales a la hora de prevenir, promocionar e intervenir los mismos, sin embargo estos no son suficientes, también se requieren crear nuevos horizontes en miras de la gestión del talento humano facilitando el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y la productividad, creando una relación gana-gana.

Finalmente el objetivo principal de la presente investigación describir y comprender los sentidos de los colaboradores en relación al riesgo fue satisfactorio sin embargo es labor de la Gestión del Talento Humano perpetuar el elemento de diagnóstico y prevención de estos factores para lograr un avance de impacto que beneficie transversalmente a las Organizaciones y disminuya notablemente el riesgo que las atañe.

## 10. Conclusiones

No basta solo con la conceptualización teórica de los factores psicosociales, sino que es necesario conocer las narrativas de los sujetos, el contexto en el que se desenvuelven y la estrategia organizacional, de esta manera se obtendrá objetividad y claridad en los conceptos que determinan los mismos, ya que estos constituyen y marcan la calidad de vida del sujeto, la cual por un lado es una evaluación subjetiva de las experiencias de vida en condiciones objetivas y por otro en cualquiera de las concepciones con que se asuma (condiciones de vida, satisfacción personal, escala de valores).

Al ser los factores psicosociales determinantes; su evaluación también lo es, ya que no se trata solo de una perspectiva teórico-conceptual, sino de una responsabilidad empresarial que implica la participación de todos los sectores, la presente investigación, logro dar cuenta de esto, mostrando no solo las perspectivas intelectuales pertinentes, sino involucrando a los actores, obteniendo mayor claridad en los factores de riesgo a los que se exponen en la cotidianidad organizacional y llevando a cabo la labor de la Gerencia del Talento Humano.

En este sentido al generar investigación sobre los factores de riesgo y los protectores, se dio cuenta de la importancia que tiene la evaluación de los mismos, ya que la relación negativa entre el ambiente laboral, funciones o labores, estrategia organizacional y las habilidades, destrezas, expectativas, necesidades, cultura y relaciones externas, generan consecuencias bastante perjudiciales en la salud y satisfacción del colaborador, el rendimiento laboral y la productividad.

Además se puso en marcha de manera rigurosa y exhaustiva el instrumento Batería de evaluación de Riesgos psicosociales, cuya pretensión no solo es evaluar sino también generar propuestas de transformación en el entorno en donde se presenten estas problemáticas de riesgo, realizando el estudio en una población muy poco explorada

anteriormente, pero que está expuesta a un nivel de riesgo y de estrés muy alto, poniendo en descubierto sus falencias y comprendiéndolas a la luz de las estrategias posibles, al respecto, con la presente investigación se determinó que si es posible la gestión del riesgo en estas empresas, a pesar de la monotonía y automatización, por ejemplo modificando la estrategia organizacional, generando métodos de control existentes para el trabajo monótono y automatizado, mejorando las condiciones físicas, psicológicas, aumentando labores de bienestar y consensuando las políticas de gestión del riesgo, ya que los colaboradores por si mismos crean estrategias importantes de ser escuchadas y puestas en marcha.

En este sentido se vislumbraron por supuesto muchos factores de riesgo en las empresas de producción, factores que afectan notablemente la calidad de vida de los colaboradores , que de no ser intervenidos a tiempo generaran aún más perjuicios, sin embargo se descubre que no solo es labor de la empresa esta intervención, sino también es importante que los colaboradores tomen parte activa de estos procesos desde la autogestión, el autoanálisis y la participación de sus intervenciones a la hora de gestionar el riesgo; y esta investigación, les permitió conocerlo.

Cabe anotar de igual manera que se encontraron factores protectores que pueden ser, tenidos en cuenta y potencializados para obtener mejores resultados aún, en el ejercicio de la labor organizacional.

Al evaluar el nivel de estrés, se encontró que resulto un porcentaje más alto para el nivel operativo misional, evaluado este como factor de riesgo psicosocial, mientras que para el nivel de Jefaturas, profesionales y técnicos es menor. Esto se puede corroborar y evidenciar con lo expuesto a lo largo de la investigación, siendo posible diferir de algunos autores, quienes manifiestan que el nivel gerencial se encuentra expuesto a mayores índices de estrés.

Un aspecto importante a concluir es: a pesar de los resultados que a nivel estadístico no mostraron una amenaza contundente en las categorías evaluadas,



puntuando en la mayoría de situaciones, riesgo bajo y muy bajo, en alto porcentaje; fue muy importante la contrastación con las narrativas de los sujetos, que mostraron aspectos cualitativos de gran importancia en el análisis del riesgo.

Las categorías aquí expuestas las Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades y destrezas, como la recompensa, son sumamente relevantes para los colaboradores, por tal motivo deben adquirir esta importancia en la estrategia organizacional, de cuya elaboración y gestión depende el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, así como el desarrollo y crecimiento en términos de productividad, ya que de la percepción y manejo que los trabajadores le den al riesgo, depende el impacto de su labor dentro y fuera de la empresa, al ser ellos el motor que impulsa las organizaciones.

Lo anterior corrobora la normatividad legal que dice: *igualmente, y con el fin de tomar medidas preventivas, las empresas deberán incluir dentro de sus programas, la identificación de los riesgos psicosociales que generen tensión nerviosa y que afectan la salud física, mental y social del trabajador* (Acuerdo 496/90, art.8, el que modifica el mismo artículo del AC.241/67).

Se logró el objetivo, más no es una labor conclusa, se necesita de investigación, gestión, sensibilización y concientización de que el factor de riesgo debe ser una perspectiva de mucha importancia en las Organizaciones, labor en gran medida de la Gerencia del Talento Humano.

En este sentido cabe resaltar que el objetivo de la gerencia del Talento Humano busca principalmente describir, evaluar, prevenir e intervenir al respecto de la salud emocional, física y psicológica de los colaboradores, al igual que la productividad empresarial, razón por la cual el ejercicio investigativo realizado dio pie no solo para el logro de los objetivos propuestos, sino también para profundizar en la creación y utilización de herramientas que posibiliten aún más el ejercicio del bienestar de las organizaciones y los seres humanos que allí laboran.

Así también es pertinente mencionar que el aporte a nivel académico se hizo a partir de la discusión de las categorías aquí expuestas con los lugares teóricos, pertinentes para el sustento investigativo, lo que dio pie a la recolección de información, muy valiosa para un posterior análisis, sirviendo de soporte y antecedente para el campo empresarial de producción y enriqueciendo positivamente el campo teórico práctico.

## Referencias

- Administradora de Riesgos Profesionales ARP del Seguro Social (1996). Protección Laboral. *Factores de Riesgos Psicosociales. Organización y Condiciones de Trabajo*. Bogotá.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2000,2002, 2004,2005, 2006). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado den competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Aragón, A.; Alles, M; Martin, F.; Fernández, P.; Sánchez, G.; Sanz, R. y Valle, R. (2003). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid, España: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Área de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, (2007). Organizaciones, trabajo y sujeto. *Universitas Psychologica*, 6(1) 9-10.
- Barahona, J. A. & Sarsosa Prowesk, K. (2008). Percepción de los factores de riesgo psicosocial en una entidad financiera fusionada. *Pensamiento Psicológico*, 4(11) 183-197.

- Blanch R. J. M. (2009). *Módulo Dimensión psicosocial del trabajo*. Especialización y Maestría en Gerencia del Talento Humano. Universidad de Manizales.
- Bustamante U., M. (2005). Reseña de "Desarrollo de habilidades directivas" de David A. Whetten y Kim S. Cameron. *Panorama Socioeconómico*, (31) 124-126.
- Calderón Hernández, G.; Echeverry J.; Hoyos, C et al (2000). Gerencia del talento humano en empresas medianas y grandes del occidente colombiano. Cuadernos de Línea Facultad de psicología, Manizales, v. III, pp. 5-34.
- Contreras, F.; Juárez, F.; Barbosa, D. y Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII(2) 7-17.
- Díaz, J. (2001). *Seguridad e higiene del trabajo: técnicas de prevención de riesgos laborales*. México: Alfaomega.
- Dolan, S.; Cabrera, R.; Jackson, S y Shuler, R. (2003). *La Gestión de los recursos humanos, preparando profesionales para el siglo XXI*. 2 ed. Madrid España: Mc Graw Hill.
- Egan, G. (1996). *El valor agregado de los empleados en las organizaciones. Lo que hay detrás de una administración positiva*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Fundación Universitaria San Martín, Módulo básico de Gerencia Básica. Fascículo No. 7.
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos Psicosociales en el Trabajo y Salud Ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(2) 237-341.

- Godoy Sedano, M. (1996). Factores de Riesgo Psicosociales, Documento técnico. Bogotá, Colombia: Libros y Libres.
- Gómez-Ortiz, V. & Moreno, L. (2010). Factores psicosociales del trabajo (demanda-control y desbalance esfuerzo-recompensa), salud mental y tensión arterial: un estudio con maestros escolares en Bogotá, Colombia. *Universitas Psychologica*, 9(2) 393-407.
- Harvard. (1987). La Mejor inversión de sus activos: la productividad. México D.F: Printer Colombiana Ltda.
- Hellriegel, D.; Slocum, J.; Woodman, R. (1998). *Comportamiento Organizacional, Octava edición*. México: International Thomson Editores.
- Ivancevich, J. M. (1985). *Estrés y trabajo*. México: Trillas.
- Martín García, J., Luceño Moreno, L., Jaén Díaz, M. & Rubio Valdehita, S. (2007). Relación entre factores psicosociales adversos, evaluados a través del cuestionario multidimensional Decore, y salud laboral deficiente. *Psicothema*, 19(1) 95-101.
- Mayoral, L., Gangloff, B. & Romero, M. d. C. (2011). El locus de distribución en el medio organizacional: de la valorización/ desvalorización de las explicaciones internas vs. externas utilizadas para justificar las recompensas y sanciones distribuidas por los superioresjerárquicos. *Interamerican Journal of Psychology*, 45(1) 51-59.
- Misas Arango, G. (2008). Reseña de "Empresa, innovación y desarrollo" de I. D. Hernández Umaña. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Julio-Diciembre, 227-229.

- Ministerio de la Protección Social – Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro de Seguridad Social y Riesgos Profesionales. (2010). *Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial*. Bogotá. 52–104 y 372–392.
- Ministerio de la Protección Social. *Resolución 2646*. (2008). *Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo*. Bogotá.
- Ministerio de la Protección Social. (2010). *Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial*. Bogotá.
- Morales, J. y Velandia, N. (1999). *Salarios, Estrategia y sistemas salarial o de compensaciones*. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Organización Internacional del Trabajo, Organización Mundial de la Salud. (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (1998). *Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo*. 3 ed.
- Rentería Valencia, J. A., Fernández Ospina, E., Tenjo M., A. M. & Uribe Rodríguez, A. F. (2009). Identificación de factores psicosociales de riesgo en una empresa de producción. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 5(1) 161-175.
- Rim, Y. (1971). Salario equitativo, habilidad y variables de actitud y personalidad. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 3(2) 183-190.
- Rimsky, T. (2005). *Administración de la Remuneración Total, Nuevos sistemas de pago al personal*. México: Mc Graw Hill.

- Rivas Aceves, S. & Carranco Gallardo, Z. (2009). El gobierno promotor del crecimiento: desarrollo tecnológico e incremento de la habilidad laboral. *Análisis Económico*, XXIV(55) 235-253.
- Rodrigues Gomes, F. (2002). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 42(2) 95-103.
- Rojas Bourrillón, A. (2006). Limitaciones y oportunidades para el desarrollo de la producción pecuaria orgánica en Costa Rica. *Agronomía Costarricense*, 30(2) 129-135.
- Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ediciones Ecoe.
- Staddon, J. E. R. (1986). Igualación, maximización y seguimiento de la recompensa. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 18(3) 367-386.
- Vázquez Barquero, A. (1997). Gran empresa y desarrollo endógeno: La convergencia estratégica de las empresas y territorios ante el desafío de la competencia. *Eure*, XXIII(70)
- Villalobos, G. (1999). *Identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosocial*. 32 Vo Congreso de Seguridad Integral, Higiene y Medicina del Trabajo. Consejo Colombiano de Seguridad. Bogotá.
- Williams R. (2003). *Rendimiento del Personal. Diseño implantación y gestión*. Madrid, España: Thomson.
- Zamorano, G. (2008). ¿Desarrollando capacidades?. Pobreza, "oportunidades" y ciudadanía neoliberal. *Bajo el Volcán*, 7(12) 67-88.

Zuluaga Soto, J. (2009). Módulo *motivación y calidad de vida laboral*. Especialización y Maestría en Gerencia del Talento Humano. Universidad de Manizales.