

**Factores Psicosociales Intralaborales y Ausentismo Laboral en la pastelería Lucerna  
de la ciudad de Pereira**

**Trabajo de grado presentado como opción para optar al título de:  
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Estudiantes**

Milagro del Rosario Sánchez Lara  
Yitbert Antonio Aguirre Acevedo

**Asesor**

Luz Angela Vasquez



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES**

**Factores Psicosociales Intralaborales y Ausentismo Laboral en la pastelería Lucerna de la ciudad de Pereira.**



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES**

**CONTENIDO**

Introducción	
1	Planteamiento del Problema.....07
2.	Justificación.....12
3.	Pregunta de investigación.....14
4.	Objetivos.....14
4.1.	Objetivos específicos.....14
5	Antecedentes.....15
6.	Marco conceptual .....20
6.1	Factores psicosociales .....20
6.1.2	Modelo de análisis de riesgos psicosociales.....26

6.1.3	Condiciones Intralaborales.....	27
6.2	Ausentismo Laboral.....	32
7.	Metodología.....	38
7.1	Tipo de Estudio y diseño.....	38
7.2	Población.....	38
7.3	Técnicas e Instrumentos.....	43
8.	Análisis de Resultados.....	44
8.1	Resultados variable Factores psicosociales intralaborales.....	44
8.2	Resultados variable Ausentismo Laboral.....	55
9.	Discusión.....	63
10.	Conclusiones.....	68
11.	Estrategia de Intervencion.....	70
11.	Referencias.....	87

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años promover condiciones de trabajo saludables se ha convertido en un deber de las organizaciones, puesto que, en primer lugar, se ha demostrado la relación entre calidad de vida, bienestar y satisfacción laboral con la motivación de los empleados y su productividad, y, en segundo lugar, por la necesidad que tienen las empresas de mitigar los efectos negativos que producen los cambios del sistema económico (implementación del neoliberalismo), las innovaciones tecnológicas y la globalización en los individuos. Es por esto que las organizaciones se preocupan cada vez más por promover políticas laborales que incentiven la salud mental y física de los empleados. Una forma de lograrlo ha sido estudiar los factores psicosociales –clasificados como factores de riesgo y factores protectores–, y su relación con el bienestar, satisfacción y calidad de vida laboral.

Por su parte, el *ausentismo laboral* es un problema fundamental en las organizaciones, puesto que de la asistencia de los empleados depende el buen funcionamiento de la empresa. Los factores psicosociales se relacionan con esta variable en la medida que las condiciones de trabajo pueden provocar enfermedades de origen laboral (físicas y psicológicas) y afectación en la motivación, satisfacción y bienestar laboral, causando, por lo tanto, la inasistencia de los empleados.

De acuerdo con lo anterior, la preocupación por la relación entre factores psicosociales y ausentismo laboral se deriva del vínculo del primero con la salud (física y mental) de los trabajadores de una empresa y la motivación de estos para asistir a ella. Así, el objetivo de esta

investigación consistió en *identificar los factores psicosociales intralaborales y su conexión con el ausentismo laboral de los trabajadores de la pastelería Lucerna en Pereira*. Esto con el fin de presentar recomendaciones que permitan a la organización formular un proyecto de intervención que promueva condiciones de trabajo saludables y disminuya el ausentismo laboral.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones, al estar constantemente preocupadas por la productividad de sus empleados, tienen la necesidad de realizar investigaciones que ayuden a develar qué elementos contribuyen a esa finalidad. Los factores psicosociales, entonces, aparecen como un objeto de estudio que ayudan a conocer cómo las condiciones laborales influyen positiva y negativamente en la eficiencia de los trabajadores. Cuando se habla de factores psicosociales de carácter negativo se alude a los riesgos psicosociales, mientras que si se habla de factores psicosociales de naturaleza positiva se refiere a factores psicosociales protectores. Son estos últimos los que las empresas buscan fortalecer para mejorar el bienestar laboral de los trabajadores y, por lo tanto, su productividad. Por consiguiente, las organizaciones cada vez más se preocupan por diagnosticar las condiciones intralaborales y extralaborales a los que están expuestos sus empleados.

La Primera Encuesta Nacional de Condiciones de Salud y Trabajo en el Sistema General de Riesgos Profesionales, realizada en 2007 a 445,550 centros colombianos de trabajo de empresas activas y afiliadas al SGRP (Sistema General de Riesgos Profesionales), demostró que los factores ergonómicos son los principales riesgos a los que se exponen los trabajadores, seguido por los riesgos psicosociales (Ministerio de Protección Social, 2007). Por otro lado, la II Encuesta nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema General de Riesgos, realizada en el 2013 a centros de trabajo afiliados al SGRP en todo el país, evidenció que la primera causa de riesgos laborales son los factores psicosociales y en segundo lugar las condiciones ergonómicas (Ministerio del Trabajo, 2013).

Los estudios realizados por el Ministerio de Protección Social (2007) y el Ministerio del Trabajo (2013) muestran que el Estado se preocupa por la salud de los empleados de las organizaciones y el fortalecimiento de condiciones laborales que permitan el desarrollo integral de la organización y de sus colaboradores. Por esto una de las recomendaciones de la Primera Encuesta es: “Establecer programas o líneas de intervención y control de factores de riesgos ergonómicos y psicosociales, de alcance nacional y centrada en las actividades económicas donde principalmente se registró la exposición” (Ministerio de Protección Social, 2007, Pág. 107), la cual se materializó en la resolución 2646 de 2008 del Ministerio de Protección Social. En esta se establece cómo las empresas deben evaluar e intervenir los factores psicosociales y las enfermedades originadas por estrés ocupacional.

La II encuesta es reveladora para el tema de factores psicosociales en la medida que evidencia qué condiciones de trabajo son un riesgo para los empleados. La Tabla 10 del Informe (Distribución proporcional de condiciones de carga cognitiva y emocional) y la Tabla 14 (Distribución de condiciones de trabajo que pueden provocar accidentes) evidencian cómo las condiciones mentales y físicas que el trabajo exige al individuo constituyen un riesgo psicosocial.

Tabla 10 de la II Encuesta nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema General de Riesgos:



CARGA COGNITIVA Y EMOCIONAL	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Requerimiento de mantener un nivel de atención alto o muy alto	23,49	47,47
Requerimiento de atender a varias tareas al mismo tiempo	26,71	36,26
Requerimiento de realización de tareas complejas, complicadas o difíciles	13,55	10,14
Trabajo monótono o repetitivo	16,93	39,06
Debe atender directamente público (pacientes, clientes, proveedores, alumnos, etc.)	7,83	59,43
Necesidad de esconder las propias emociones en el puesto de trabajo	9,57	15,48

*Fuente: II Encuesta nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema General de Riesgos*

Tabla 14 de la II Encuesta nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema General de Riesgos:

CONDICIONES DE TRABAJO QUE PUEDEN PROVOCAR ACCIDENTES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Instalaciones en malas condiciones	2,92	13,52
Esfuerzos o posturas forzadas	17,29	12,12
Diseño del puesto de trabajo que no concuerda con las características corporales	6,48	11,93
Cansancio o fatiga	22,21	15,83
Exceso de confianza o costumbre frente a los peligros	7,29	9,28

*Fuente: II Encuesta nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema General de Riesgos*

En las anteriores tablas se evidencia que la Carga cognitiva y emocional (condición de carácter mental) y las Condiciones físicas del trabajo (condición ergonómica) son factores de riesgo para los encuestados. El II informe muestra otros riesgos para la salud física y mental de los sujetos, verbigracia, los Ritmos de trabajo, el Control y autonomía, entre otros. No obstante, por el momento basta con las dos tablas presentadas, ya que cada una es un ejemplo de condiciones laborales que influyen física y psicológicamente en los trabajadores.

Anteriormente se dijo que el estudio de los factores psicosociales surge de la preocupación de las organizaciones por ser más productivas, conduciendo a que las empresas fomenten condiciones de trabajo saludables, que influyan en la satisfacción y bienestar laboral de los empleados con el fin de aumentar su eficiencia y su compromiso con la organización. Otro aspecto que interviene negativamente en la productividad de las empresas, junto a condiciones intralaborales poco saludables, es el *ausentismo laboral*.

La ausencia de un empleado significa la no realización de las labores que le corresponden, la búsqueda de un reemplazo y el debilitamiento de la institucionalidad de la empresa, ya que no se está respetando lo establecido en el contrato como el cumplimiento de horarios y tareas. Es por lo anterior que la relación entre factores psicosociales y el ausentismo laboral es fundamental para las organizaciones, pues sin condiciones laborales adecuadas y trabajadores ausentes las metas de producción de las empresas son imposibles de realizar. Es en este sentido que La Lucerna (objeto de la presente investigación) no es ajena al interés nacional e

internacional por los factores psicosociales y su relación con variables como el bienestar, satisfacción, calidad de vida, ausentismo laboral, etc.

La LUCERNA en sus inicios era una pequeña empresa familiar que se dedicaba a la producción de fina pastelería europea. Con el tiempo diversificó su producción y amplió su distribución. En la actualidad es una organización reconocida en el país, con tres plantas de producción y más de 45 años de experiencia en el mercado de alimentos. Su gama de producción abarca la pastelería, panadería, galletería, chocolatería, heladería, turrone y comidas rápidas. El desarrollo de esta empresa ha implicado, además del crecimiento en los productos y maquinaria, el interés por los recursos humanos, dado a que de esto depende la productividad, atención al cliente, clima laboral, etc. de la organización. Así, la preocupación mundial por los factores psicosociales también se encuentra en esta empresa, la cual se analiza en conjunto con el ausentismo laboral de los vendedores de la pastelería sede Pereira.

## 2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, es una prioridad para las organizaciones la salud física y mental de sus colaboradores. Esto se debe a que diversos autores han demostrado que las empresas más productivas son aquellas que se preocupan por el bienestar de sus trabajadores, lo que promueve una visión humanista de la administración. Elton Mayo fue el fundador de la Escuela de las Relaciones Humanas en la administración de empresas, para la cual –a diferencia del enfoque tradicional que se centra en la tarea, la estructura de la organización y la autoridad– la prioridad es el sujeto (Lugo & Triana Gómez, 2007). Las investigaciones de Mayo (primera mitad del siglo XX) demostraron que si los colaboradores de las empresas se sienten bien con sus condiciones de trabajo, su productividad aumentará. Desde entonces, se han desarrollado múltiples investigaciones sobre el tema, en las que se incluye los relacionados a los factores psicosociales.

De modo que el desarrollo productivo y tecnológico de las organizaciones se acompaña del desarrollo de condiciones de vida saludables. Es en este sentido que la investigación que se realizó en La Lucerna es pertinente, pues se visibilizaron los riesgos psicosociales a los que están expuestos sus colaboradores y los factores que hay que fortalecer para que sean protectores. En otras palabras, la utilidad práctica de este estudio residió en dar cuenta del estado de las condiciones de trabajo de La Lucerna con el fin de potencializar los factores psicosociales protectores y disminuir los índices de ausentismo. Todo esto con la finalidad de que la empresa no sólo sea productiva y competitiva comercialmente (ya que con condiciones laborales poco

saludables e índices altos de ausentismo esto es imposible), sino que también sea una organización interesada por el bienestar de sus trabajadores.

Ese interés por la salud física y mental de los trabajadores, derivado de la escuela humanista de la administración y fortalecida gracias a teorías de la psicología y enfoques modernos sobre el tema, se materializa en políticas formuladas por la gerencia del talento humano. No obstante, para que dichas políticas sean adecuadas deben responder a las condiciones específicas de cada organización, por lo que es necesario profesionales que estudien la situación particular de cada empresa; solo así se garantiza el bienestar, en todos los sentidos, de sus empleados.

Por otro lado, el ausentismo laboral es un problema grave para las empresas, ya que tiene altos costos económicos y productivos. Hay muchas razones por las que los empleados se ausentan de su trabajo, algunas son involuntarias (imprevistos y enfermedades) y otras voluntarias (motivación), y aunque es imposible que las personas asistan siempre a su empleo (hay causas que no se pueden controlar), las empresas deben formular estrategias con las que afrontar este fenómeno. Una de ellas es encontrar el por qué, dado a que si una organización establece las causas del ausentismo laboral es más probable que se puedan controlar.

De ahí que el objetivo de esta investigación se acople con lo anterior: analizar el ausentismo laboral y los factores psicosociales intralaborales, le permitirá a la gerencia del talento humano de la Lucerna tomar las medidas necesarias para solucionar el problema, como, por ejemplo, crear un proyecto de intervención que controle los riesgos psicosociales y fortalezca

los factores protectores, disminuyendo de esa manera el ausentismo laboral. Asimismo, este estudio podrá ser tomado como modelo para otras investigaciones que se centren en empresas similares.

### **3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son las características de los factores psicosociales intralaborales y el ausentismo laboral -por razón medica- en el grupo de colaboradores de la pastelería La Lucerna de la ciudad de Pereira?

### **4. OBJETIVOS**

#### **4.1 Objetivo general**

Analizar los factores psicosociales intralaborales y el ausentismo laboral -por razón medica- en la pastelería La Lucerna de la ciudad de Pereira.

#### **4.2 Objetivos específicos.**

- Describir los factores psicosociales intralaborales protectores que evidencian el grupo de colaboradores en la pastelería La Lucerna de la ciudad de Pereira.
- Describir los factores psicosociales intralaborales de riesgo que evidencian el grupo de colaboradores en la pastelería La Lucerna de la ciudad de la ciudad de Pereira

- Caracterizar el Ausentismo laboral -por razón medica- en términos de frecuencias y contingencias presentes durante el periodo de Enero a Noviembre del 2015, en la pastelería La Lucerna de la ciudad de Pereira.
- Comparar la percepción respecto a los factores psicosociales intralaborales en el grupo de personas que evidenciaron ausentismo por razón médica respecto al resto del grupo del personal operativo de la Lucerna.
- Diseñar una estrategia de intervención basada en los hallazgos de la presente investigación, que se relacione con el campo de actuación de la gerencia del talento humano.

## **5. ANTECEDENTES**

El estudio de los factores psicosociales han adquirido importancia debido a su relación con variables que influyen, sea positiva o negativamente, en la realización de las tareas de los empleados y, por ende, en la productividad de la empresa. Es en este sentido que es necesario conocer qué se ha investigado al respecto y cómo se ha relacionado con el ausentismo laboral.

En pocas palabras, los factores psicosociales intralaborales son las condiciones de trabajo (de ambiente, de cultura y clima organizacional, de relaciones interpersonales, etc.) a los que están expuestos los empleados de una empresa. Cuando los factores son de riesgo impactan negativamente la labor de los trabajadores, haciendo necesario un proceso de intervención. Como

plantean Izquierdo & Cuevas (S.F) los factores psicosociales se dividen en *entorno de trabajo, tareas y funciones, organización del tiempo de trabajo y estructura de la organización del trabajo*, los cuales intervienen en enfermedades como el estrés y ansiedad laboral, y en una percepción negativa hacia el trabajo y la organización a la que se pertenece, causando, entre otras cosas, el absentismo laboral.

En el estudio *El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales* se demuestra que el absentismo depende principalmente de la tensión laboral, los riesgos psicosociales y la cultura organizacional (Grau, Vallejo, Agulló Tomás, & Mañas Rodríguez, 2005. Vol 17 n 2). Esta investigación se realizó en España a partir de una muestra de 365 empleados de empresas situadas en las provincias de Tarragona, Barcelona, Lleida y Valladolid. Respecto a los factores psicosociales, en especial de riesgos, los autores evidencian la necesidad de dar a conocer los resultados a los empleados e implementar factores de protección con el fin de disminuir variables que influyan de forma negativa el absentismo laboral.

En el mismo sentido que la anterior investigación se encuentra el estudio *Factores psicosociales que influyen en el ausentismo laboral del personal administrativo Gamma Ingenieros S.A, Bogotá D.C.* Aquí se demuestra que el ausentismo laboral puede estar influenciado tanto por dolencia física como por aspectos mentales, es decir, por factores psicosociales que afecten la salud mental del trabajador desmejorando así su desempeño.



(...) una actitud desfavorable hacia la empresa en su conjunto, supervisor, grupo de trabajo o la insatisfacción de necesidades psicosociales básicas de el ser humano, como la necesidad de autoestimación, la necesidad de ser estimado por los demás, de ser aceptado como miembro activo del grupo, la necesidad de participar, la necesidad de seguridad tanto en el orden material como en el orden psicosocial generarán en el individuo reacciones defensivas entre las que habrán de figurar su falta de interés por el trabajo, que expresará llegando tarde a sus labores o aprovechando cualquier (...) pretexto para faltar con cierta frecuencia a su trabajo. (Garzon & Sanchez Piraquive, 2008. Pág. 43)

Por su parte, la investigación *Riesgos psicosociales, absentismo y siniestralidad en trabajadores de procedencia iberoamericana en España*, demuestra qué factores psicosociales influyen más en el abstenismo laboral. Así, variables como demandas psicológicas del trabajo (exigencias psicológicas que el trabajo demanda al individuo), la inseguridad respecto a las condiciones laborales (falta de adecuación del lugar del trabajo) y la falta de autonomía, la monotonía y pocas posibilidades de desarrollo se evidencian como causas de absentismo.

Hay que “señalar (...) que la población trabajadora inmigrante de origen iberoamericano tiene un mayor riesgo de sufrir enfermedades profesionales y accidentes de trabajo como consecuencia (...) del tipo de actividad que realiza y de las condiciones en que lo hace” (OISS, (S.F), pág. 72). Generalizando esta afirmación realizada para una población específica (trabajadores iboamericanos en España) se puede plantear que el absentismo se vincula a las enfermedades profesionales y a las condiciones laborales a los que están expuestos los empleados, ambos elementos influenciados por los riesgos psicosociales.

Retomando una investigación nacional, se encuentra el estudio *Relación entre agencia de autocuidado y ausentismo en trabajadores del sector de la construcción en una empresa de Bogotá, Colombia*. Aquí el ausentismo se explica como un fenómeno multicausal en el que están presentes variables sociodemográficas e intralaborales.

Los trabajadores tienen condiciones individuales para ausentarse, las más relevantes son: demográficos (edad, sexo y nivel ocupacional), satisfacción con el empleo (general, niveles de remuneración, sentido de realización), características organizacionales (a organizaciones y unidades de trabajo más grandes, mayores niveles de ausentismo), contenidos del empleo (niveles de autonomía y responsabilidad) y distancia al trabajo. (Gallego, Dussán López, Guitierrez Rodríguez, & Zuñiga Alfonso, 2014, Pag. 20)

Se evidencia, entonces, que el ausentismo es un fenómeno en el que influyen la salud, el bienestar y el desempeño del empleado. También se plantea en esta investigación que el estrés laboral es la enfermedad ocupacional más común en la actualidad, siendo causada en especial por los siguientes factores psicosociales: clima o cultura organizacional, funciones laborales, relaciones interpersonales del trabajo y diseño y contenido de tareas. Las consecuencias de estos son de carácter subjetivo (ansiedad, depresión, mal humor, etc.), conductual (propensión a sufrir accidentes, conducta impulsiva, etc.), cognoscitivos (olvidos frecuentes, indecisión, etc.), fisiológicos (enfermedades de naturaleza física) y organizacionales (ausentismo, relaciones laborales poco saludables, etc.). El ausentismo laboral, al ser una consecuencia organizacional,

es un objeto de estudio fundamental para las empresas, ya que implica la no asistencia de empleados y, por consiguiente, la no realización de sus tareas.

Se decía que el estrés laboral es la mayor enfermedad ocupacional en la actualidad. Esta posición es confirmada por la investigación *Estrés laboral en empresas de producción*, en la que se analiza algunas empresas de producción del Centro-Occidente de Colombia y se demuestra que hay una relación altamente significativa entre los riesgos psicosociales (extralaborales e intralaborales) y el estrés laboral, visibilizando, además, la necesidad de que “(...) las empresas productivas del Centro Occidente Colombiano asuman una filosofía corporativa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de su influencia” (Tobar, 2014, Pág. 118).

Por lo tanto, si el estrés laboral conduce al ausentismo, como se mostró en la investigación realizada a trabajadores de sector construcción en Bogotá, y este se debe a factores psicosociales laborales y extralaborales poco saludables, entonces los factores psicosociales se relacionan con el ausentismo laboral. En conclusión, los riesgos psicosociales (los cuales influyen en la calidad de vida, satisfacción y bienestar laboral) constituyen una variable esencial en el análisis del ausentismo, puesto que este no es producido por problemas de salud independientes al lugar de trabajo. Es más, como se ha demostrado, los factores psicosociales influyen en la salud física y mental de los empleados de las organizaciones.

## 6. MARCO CONCEPTUAL

Las transformaciones de la sociedad contemporánea han generado que en la actualidad las organizaciones tengan en cuenta la influencia que la economía, las innovaciones tecnológicas, la globalización, las demandas de los clientes, etc., tienen sobre ella. Esto no solo ha implicado que las empresas se adapten productivamente a las nuevas condiciones del mercado; también ha significado cambios en la administración del talento humano. La creación de ambientes laborales saludables, en síntesis, se convierte en una prioridad para las gerencias, haciendo del estudio de los factores psicosociales, sean de riesgo o protectores, un aspecto fundamental para el desarrollo económico y social de las organizaciones.

Por otro lado, el ausentismo laboral, en términos económicos, es un problema fundamental para las empresas, ya que afecta el funcionamiento de esta. Por ello, los estudios dirigidos a explicar por qué los empleados no cumplen con sus horarios y tareas han adquirido importancia y relevancia en la actualidad. De acuerdo con lo anterior, y en relación con el objetivo de la presente investigación, los dos tópicos a desarrollar son: *factores psicosociales* y *ausentismo laboral*.

### 6.1 Factores Psicosociales

Grosso modo, los factores psicosociales son las condiciones intralaborales y extralaborales a los que se exponen los empleados de una empresa, que dependiendo de cómo se presenten pueden

ser de riesgo o protectores. Según la Organización Internacional del Trabajo (1984) los factores psicosociales son:

Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (Pág.12)

La anterior cita hace parte de uno de los estudios pioneros sobre el tema: *Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*, informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo, novena reunión Ginebra, 18-24 de septiembre de 1984. Hay que resaltar que la definición presentada analiza los factores psicosociales como un fenómeno social y no meramente individual. En otras palabras, la OIT comprende que el trabajador no es el único afectado por los factores psicosociales, ya que la productividad de la organización depende de que sus colaboradores experimenten condiciones laborales saludables, convirtiendo la sensación del trabajador individual en un asunto social, en el que la organización debe intervenir. Así, cuando los factores psicosociales son positivos fomentan el desarrollo de los trabajadores, mientras que si son negativos afectan su salud física y mental.

Así, siguiendo a Jiménez y Báez (1996), el contenido del trabajo, la sobrecarga y el ritmo, los horarios, el control y la autonomía, el ambiente físico, la cultura organizacional, las

relaciones interpersonales, el desarrollo de carreras y la seguridad contractual, son las variables que determinan los riesgos psicosociales intralaborales.

Es necesario mencionar que los riesgos laborales que se presentan en una organización no conducen necesariamente a situaciones que afecten la salud física y mental de los empleados, ni su satisfacción y bienestar laboral; por el contrario, son riesgos que *podrían* afectar a los colaboradores expuestos a ellos. La forma de controlarlos es por medio de la implementación y fortalecimiento de *factores protectores psicosociales* que promuevan la calidad de vida de los trabajadores y que los ayude a adaptarse al entorno (físico y social) de la organización (Cabrejo, 2014).

De manera que los factores psicosociales se analizan desde una óptica social que parte de las siguientes preguntas: ¿cómo afectan al empleado las condiciones laborales a las que está expuesto? ¿Cómo percibe el empleado sus condiciones laborales? Además, tal como dice Gonzales (2012), los efectos de los riesgos psicosociales son variados y “dependen de las características de las personas, de la apreciación de la situación y de los mecanismos de resistencia, así como, de las características mismas del factor de riesgo” (Pág.21).

En Colombia se institucionaliza el estudio de los factores psicosociales con la Resolución 2646 del Ministerio de Protección Social de 2008. En esta se “establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la

determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional”. De modo que el estudio de los factores psicosociales en Colombia es un asunto prioritario en las empresas; en primer lugar por su relación con la productividad y, en segundo lugar, porque el Estado exige condiciones de trabajo saludables que promuevan el bienestar y la satisfacción laboral, los cuales se definen de la siguiente manera:

(...) El bienestar del trabajador, es concebido como un estado y la disposición de cuidar de la propia salud mental y emocional, de manera tal, que la persona de forma responsable, pueda crear experiencias de vida partiendo desde la felicidad. Reside en un conjunto de juicios de valor y de reacciones emocionales relacionados al grado en que la propia experiencia es percibida desde lo vivido, como agradable, satisfactoria y positiva. De esta manera, un mayor grado de bienestar se mantendrá, si la apreciación positiva sobre la vida permanece durante el tiempo ó de lo contrario, un menor bienestar dependerá del desajuste entre las perspectivas personales y los logros obtenidos. (Cabrejo, 2014, Pág. 27).

La conversión de un factor psicosocial en riesgoso, siguiendo a Villalobos (2004), se asocia a “(...) la duración o tiempo de exposición a la condición que se percibe riesgosa; la intensidad del factor de riesgo; la frecuencia de presentación; y, el potencial dañino o grado en que un factor de riesgo es capaz de producir efectos negativos en la salud y el bienestar” (Pág. 199). Por esto es menester que las empresas realicen proyectos de prevención e intervención que posibiliten condiciones de trabajo saludables que permitan, como dice Cabrejo, que los empleados evalúen sus condiciones como agradables y satisfactorias.

Los factores psicosociales están determinados por las condiciones extralaborales (externas a la organización), intralaborales (internas a la organización) y las características

individuales de cada trabajador. La interrelación dinámica de estos elementos tienen consecuencias en la salud y desempeño de los colaboradores de la empresa. Sobre los factores psicosociales intralaborales, objeto de la presente investigación, la resolución 2646 (2008) plantea que su evaluación “comprende la identificación tanto de los factores de riesgo como de los factores protectores, con el fin de establecer acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en la población trabajadora” (Ministerio de Protección Social).

Los componentes de los factores psicosociales intralaborales, siguiendo la mencionada resolución, son: gestión organizacional, características de la organización del trabajo, características del grupo social de trabajo, condiciones de la tarea, carga física, condiciones del medioambiente de trabajo, interfase persona-tarea, jornada de trabajo, tipos de beneficios recibidos a través de los programas de bienestar de la empresa y programas de capacitación.

<b>CONSTRUCTO</b>	<b>COMPONENTES</b>
Gestión organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estilo de mando</li> <li>-Modalidades de pago y contratación</li> <li>-Participación</li> <li>-Acceso a actividades de inducción y capacitación</li> <li>-Servicios de bienestar social</li> <li>-Mecanismos de evaluación del desempeño</li> <li>-Estrategias para manejar cambios de la</li> </ul>



	organización.
Características de la organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación</li> <li>-Tecnología</li> <li>-Modalidad de la organización del trabajo</li> <li>-Demandas cuantitativas y cualitativas de la labor</li> </ul>
Características del grupo social de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Clima organizacional</li> <li>-Cultura organizacional</li> </ul>
Condiciones de la tarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Demandas de carga mental</li> <li>-Nivel de responsabilidad</li> <li>-Demandas emocionales</li> <li>-Definición de roles</li> <li>-Sistema de control</li> </ul>
Carga física	-Esfuerzo fisiológico que demanda la ocupación
Condiciones de medioambiente del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aspectos físicos</li> <li>-Aspectos químicos</li> <li>-Aspectos biológicos</li> <li>-Aspectos de higiene</li> <li>-Diseño de puesto</li> </ul>
Interfase persona-tarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimientos y habilidades que demanda la tarea</li> <li>-Nivel de autonomía permitido</li> <li>-Identificación con la tarea y organización</li> </ul>

Jornada de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Duración de la jornada laboral</li> <li>-Existencia o ausencia de pausas</li> <li>-Trabajo nocturno o extra</li> <li>-Frecuencia de rotación de turnos</li> <li>-Descanso</li> </ul>
Tipo de beneficios recibidos a través de los programas de bienestar de la empresa	-Programas de vivienda, transporte, educación, salud, etc.
Programas de capacitación	-Formación permanente de los trabajadores.

*Fuente: construcción propia a partir de la resolución 2646 de 2008*

### **6.1.2 Modelo de análisis de riesgos psicosociales**

Si se retoma el objetivo de la presente investigación (relación entre factores psicosociales intralaborales y ausentismo laboral en La Lucerna, Pereira) se evidencia que el factor que se privilegia es el intralaboral, razón por la que el desarrollo conceptual de este estudio profundizará en él. Como ya se dijo, los factores psicosociales intralaborales son las condiciones a las que los empleados se exponen al interior de la organización. Con el fin de completar la anterior clasificación, se aborda la *Batería de instrumentos para la evaluación de riesgos psicosociales*, la cual es el principal instrumento utilizado en el país para el estudio de riesgos psicosociales. Dicha Batería es el producto de la contratación que hizo el Ministerio de Protección Social a la Pontificia Universidad Javeriana para que realizara un instrumento con el que identificar y evaluar los riesgos psicosociales presentes en las organizaciones.

Para los fines de la presente investigación se analizará cómo la mencionada Batería aborda las condiciones intralaborales, teniendo en cuenta que este es el instrumento con el que el estudio en La Lucerna se realizará.

### **6.1.3 Condiciones intralaborales**

Según la Batería de instrumentos para la evaluación de los riesgos psicosociales, las condiciones intralaborales son “aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo” (Pontificia Universidad Javeriana; Ministerio de Protección Social, 2010), Pág. 20). Están compuestas por los dominios Demandas del trabajo, Control sobre el trabajo, Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y Recompensa.

- Demandas del trabajo: exigencias que el trabajo demanda al individuo.
- Control: Influencia que el empleado tiene en la toma de decisiones, su nivel de autonomía, el desarrollo de sus habilidades y conocimientos, participación en la empresa y su futuro y capacitaciones.
- Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo: relaciones sociales entre empleados del mismo status y entre empleados de distinto status.
- Recompensa: retribución financiera, de estima y de posibilidades de ascenso.

En el siguiente cuadro, extraído de la Batería, se sistematiza la anterior información:

CONSTRUCTO	DOMINIOS	DIMENSIONES
CONDICIONES INTRALABORALES	DEMANDAS DEL TRABAJO	Demandas cuantitativas Demandas de carga mental Demandas emocionales Exigencias de responsabilidad del cargo Demandas ambientales y de esfuerzo físico Demandas de la jornada de trabajo Consistencia del rol Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral
	CONTROL	Control y autonomía sobre el trabajo Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas Participación y manejo del cambio Claridad de rol Capacitación
	LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	Características del liderazgo Relaciones sociales en el trabajo Retroalimentación del desempeño Relación con los colaboradores (subordinados)
	RECOMPENSA	Reconocimiento y compensación Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza

*Tabla 1. Condiciones intralaborales (Batería de Instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, 2010)*

### **Demandas del trabajo:**

- *Demandas cuantitativas:* cantidad de trabajo que el empleado debe ejecutar y la cantidad de tiempo que se dispone para realizarlo. Es un riesgo cuando el tiempo no es suficiente para la ejecución de la tarea.

- *Demandas de carga mental:* atención, memoria y análisis de información que demanda la tarea. Es un riesgo cuando hay mucha carga mental y poco tiempo para realizar la labor.
- *Demandas emocionales:* autocontrol de las propias emociones y la capacidad de comprender las emociones de los otros. Es un riesgo cuando el empleado se expone al mal trato de otras personas o a situaciones problemáticas de, por ejemplo, clientes, y cuando debe ocultar las emociones durante la jornada laboral.
- *Exigencias de responsabilidad del cargo:* Obligaciones que el individuo, dependiendo del cargo, tiene. Es un riesgo cuando son más responsabilidades de las que puede soportar o cuando no es capaz de cumplirlas.
- *Demandas ambientales y de esfuerzo físico:* condiciones del entorno del trabajo como condiciones biológicas, químicas, físicas, de diseño del puesto, de carga física, de saneamiento y de seguridad industrial. Es un riesgo cuando esas condiciones implican un esfuerzo físico que produce fatiga y preocupación.

- *Demandas de la jornada del trabajo:* duración de la jornada de trabajo, número de pausas y días de descanso. Es un riesgo cuando se trabaja en días previsto para el descanso, cuando hay horarios nocturnos y cuando las pausas son cortas o no existen.
- *Consistencia del rol:* exigencias de calidad técnica, eficiencia y éticas. Es un riesgo cuando al trabajador le presentan exigencias contradictorias entre sí.
- *Influencia del trabajo en el entorno extra laboral:* exigencias de tiempo y esfuerzo dentro del trabajo impactan el entorno extralaboral. Es un riesgo cuando las altas demandas de tiempo y esfuerzo influyen negativamente en la vida personal y familiar del empleado.

**Control:**

- *Control y autonomía sobre el trabajo:* margen de decisión que tiene el empleado sobre los aspectos que lo afectan. Es un riesgo cuando la autonomía es restringida o inexistente.
- *Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos:* posibilidad que tiene el sujeto para adquirir, desarrollar y aplicar sus habilidades y conocimientos. Es un riesgo cuando el trabajo no permite que las aptitudes del trabajador se ejecuten o cuando no se está preparado para realizar las tareas asignadas.

- *Participación y manejo del cambio:* mecanismos organizacionales con los que se ayuda a los trabajadores a adaptarse a los cambios de la empresa. Es un riesgo cuando esos mecanismos no son adecuados o no se desarrollan correctamente.
- *Claridad de rol:* obligaciones y derechos adecuadamente establecidos. Es un riesgo cuando el empleado no posee la información suficiente de su rol.
- *Capacitación:* aprendizaje o fortalecimiento de habilidades y conocimientos a partir de inducciones o entrenamientos. Es un riesgo cuando las capacitaciones no responden a las necesidades de los empleados o cuando acceder a ellas es limitado.

#### **Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo:**

- *Características del liderazgo:* gestión de jefes inmediatos respecto a la asignación de tareas, resolución de conflictos, apoyo y motivación. Es un riesgo cuando el jefe inmediato no planifica, no se comunica y no apoya.
- *Retroalimentación del desempeño:* información que el trabajador recibe sobre cómo ejecuta sus tareas. Es un riesgo cuando no hay retroalimentación o se presenta de forma negativa.
- *Relaciones sociales en el trabajo:* trabajo en equipo, clima organizacional y apoyo social. Es un riesgo cuando las relaciones entre colaboradores no es saludable o cuando por el tipo de rol no es posible el contacto con los demás.

**Recompensas:**

- *Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza:* sentimiento de orgullo y de autorrealización por pertenecer a la organización y por ejecutar tareas que son de su agrado. Es un riesgo cuando no hay sentimiento de orgullo, cuando se percibe inestabilidad laboral y cuando no hay gusto e identificación con la tarea que se realiza.
- *Reconocimiento y compensación:* reconocimiento de la buena labor, recompensa económica, posibilidades de desarrollo y acceso a servicios de bienestar. Es un riesgo cuando la empresa descuida dichos reconocimientos.

**6.2 Ausentismo Laboral**

El ausentismo laboral es un fenómeno que está presente desde que existe el trabajo. No obstante, desde la Revolución Industrial (Siglo XVIII, Reino Unido), periodo en el que los talleres artesanales se transformaron en las modernas factorías, la sociedad adquiere una forma diferente, cambiando la manera en que se presenta el trabajo. En consecuencia, el ausentismo laboral se convierte en un problema grave para las empresas, siendo la principal medida al respecto el despido. Ya no se trataba del hombre que se autoabastece (feudalismo) ni que es dueño de su propio taller (capitalismo mercantil); ahora, las masas se dirigían a una empresa (industria, factoría, etc.) para que esta contratara sus servicios y entregara a cambio una retribución económica (salario). De manera que la asistencia del empleado a lugar de trabajo y



la realización de las tareas que le encargan se formalizan. Cabe decir que antes de la Revolución Industrial había jornaleros que trabajaban en talleres artesanales, pero con el mencionado hecho histórico el pequeño taller se convierte en una gran factoría que contrata a cientos de sujetos, impersonalizando de esa forma las relaciones laborales.

En la primera mitad del siglo XX, Elton Mayo demostró que como se sienta el empleado influye en su productividad (Henaó, 2011). Así, las organizaciones dieron un enfoque más humano a sus administraciones. Por consiguiente, el trabajador deja de ser considerado un simple objeto productor de bienes, para ser comprendido como un sujeto que tiene expectativas e intereses que se ven reflejados en su producción. De modo que con la creciente protección legal a los empleados (no pueden ser despedidos si presentan una excusa válida que explique su ausencia) y el auge en el estudio de los factores psicosociales, por su vínculo con la productividad, el ausentismo laboral comienza a ser estudiado desde nuevas perspectivas, verbigracia, cómo dicho fenómeno se relaciona con las condiciones laborales que la empresa promueve.

Como plantea Diana Carolina Sánchez (2015) la inexistencia del ausentismo laboral es una utopía, puesto que es inherente al ser humano enfermar o atender actividades no previstas (Pág. 44). Sin embargo, las organizaciones pueden realizar estudios que indiquen el por qué sus empleados se ausentan, con el fin de disminuir el índice de ausentes. Por ausentismo laboral se entiende:

“La no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas”. Se trata del producto negativo entre el tiempo para el cual un trabajador fue contratado y el tiempo que realmente desarrolló su tarea (Sánchez, 2015. Pág. 44).

Las principales causas de ausentismo son: enfermedad comprobada, enfermedad no comprobada, razones de carácter familiar, tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor, faltas voluntarias por motivos personales, problemas financieros, problemas de transporte, baja motivación para trabajar, escasa supervisión de la jefatura y políticas inadecuadas de la organización (Chiavenato, 2001). En los tres últimos puntos expuestos se evidencia que las condiciones de trabajo (factores psicosociales intralaborales) son causantes del ausentismo laboral. Así, Chiavenato (2001) plantea que el ausentismo es producido, junto a elementos de carácter personal y familiar, por estrés, fatiga, falta de motivación para trabajar, poca satisfacción, bienestar y calidad de vida laboral y cultura y clima organizacional no saludables. Se evidencia, por lo tanto, que el ausentismo laboral es un fenómeno multicausal producido por las interacciones entre la vida personal y familiar del individuo, y las condiciones laborales.

Por otro lado, el ausentismo puede ser voluntario o involuntario. El primero se relaciona con la motivación del empleado para asistir a su empleo y el segundo se vincula a enfermedades y accidentes. Los factores psicosociales intralaborales aparecen cuando el trabajador sufre algún accidente o enfermedad producida por malas condiciones de trabajo o estrés laboral (con todo lo que ello conlleva), y cuando no se desarrollan mecanismos

motivacionales que inciten al sujeto a asistir a su empleo y a realizar adecuadamente sus labores.

Flor Mariela Jimenez Beltrán (2014), basándose en Mesa y Kaempffer, plantea que hay cuatro modelos de análisis del ausentismo laboral: modelo económico, modelo psicosocial, modelo médico y modelo del retiro organizacional.

- *Modelo económico*: enfocado al costo económico que provoca el ausentismo laboral.
- *Modelo psicosocial*: las relaciones sociales de las empresas crean una cultura con distintas pautas o criterios de acción. La relación entre individuos, grupos de trabajo y organización generan una cultura en la que se la ausencia se legitima o se rechaza.
- *Modelo médico*: el aspecto demográfico, la satisfacción laboral, las características de la organización y los contenidos y demandas del empleo influyen en el ausentismo laboral.
- *Modelo del retiro organizacional*: los empleados que se van a retirar voluntariamente tienen mayor índice de ausentismo que los que permanecen en la empresa.

De manera que los modelos que tienen en cuenta los factores psicosociales son el psicosocial, que resalta cómo una cultura (llámesele en este caso cultura de ausencia) influye en el comportamiento del empleado, y el médico, que tiene en cuenta cómo las características particulares (sociodemográficas) del trabajador y las condiciones laborales intervienen en la percepción que los sujetos tienen sobre su empleo. Entonces, siguiendo los dos modelos, se

plantea que el ausentismo laboral está influenciado por las condiciones sociodemográficas de los trabajadores, la cultura de la organización, las características de la empresa y el empleo, y las exigencias que demanda las labores de cada empleado.

Finalmente, según Duarte, Sánchez y Rodríguez (2011), hay tres formas de clasificar a los colaboradores que no asisten a su empleo y cuatro categorías de ausentismo:

*Formas de clasificar a los ausentes:*

- *Ausente:* sujeto que no asiste al trabajo (la causa no es tenida en cuenta).
- *Ausentista:* sujeto en el que es común su ausencia, ya que falta repetitivamente al trabajo. En otros términos es la “(...) persona que presenta un número de episodios de ausencia superior a la mediana” (Duarte, García Sanchez, & Villa Rodriguez, M. E. 2011).
- *Boleta de regreso al trabajo:* “(...) es una decisión médica, odontológica o administrativa derivada del proceso de atención que se origina por una contingencia del trabajador” (Duarte, García Sanchez, & Villa Rodriguez, M. E. 2011).

*Clasificación del ausentismo:*

- *Causa médica certificada:* incapacidades por enfermedad común.

- *Causa legal*: ausencias justificadas legalmente (maternidad, licencias, vacaciones, suspensiones).
- *Causa extralegal*: permisos para no asistir pactadas o permisos por nacimiento, matrimonio, defunción, etc.
- *Otras causas*: ausencias injustificadas, fenómenos naturales, diligencias judiciales, etc.

Se observa, en conclusión, que el ausentismo es un fenómeno multicausal que dependiendo del énfasis con el que se aborde se privilegiará una definición. Para este caso, el ausentismo laboral se entiende como un comportamiento originado por múltiples causas, de las que se destaca la falta de bienestar laboral y las enfermedades ocupacionales. Esto último producido por las condiciones de trabajo a las que los empleados están expuestos, es decir, por los factores psicosociales intralaborales.

## 7. METODOLOGIA

### 7.1 Tipo de estudio y diseño

La presente investigación es de orden *No Experimental y Transversal-Descriptivo*. Un estudio de corte *No Experimental* significa que las variables no son manipuladas deliberadamente por el investigador, sino que son observadas tal y como se presentan en la realidad del caso estudiado. Por su parte, un estudio *Transversal-Descriptivo* significa la medición de dos o más variables en un solo momento y de forma independiente, para caracterizarlas (Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2010).

### 7.2 Población

En el presente estudio participaron 83 personas, que constituyen el 100% de los empleados del área operativa de la pastelería lucerna de la ciudad de Pereira. Se encuentran distribuidos de la siguiente manera y en las siguientes áreas:

**Tabla 1: número de personas según cargo y área**

Área	Numero	Cargos
Producción	31	Auxiliar de chocolatería, pastelería, panadería, Heladería, confitería.
Ventas	35	Vendedor de salón y Vendedor de mostrador, cajera
Cocina	14	Auxiliar de cocina
Oficios Varios	2	Oficios varios

Seguridad y Salud en el trabajo	1	Auxiliar de salud en el trabajo
---------------------------------	---	---------------------------------

A continuación se presenta información sociodemográfica y laboral de las personas que participaron en el presente estudio:

**Tabla 2: aspectos sociodemográficos de la población**

VARIABLE		Frecuencia	Porcentaje
EDAD	entre 18 y 25 años	39	47,0
	entre 26 y 35 años	25	30,1
	entre 36 y 45 años	11	13,3
	entre 46 y 55 años	6	7,2
	entre 56 y 66 años	2	2,4
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>
GENERO	Femenino	53	63,9
	Masculino	30	36,1
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>
ESTADO CIVIL	Soltero	44	53,0
	Casado	9	10,8
	Unión Libre	26	31,3
	Divorciado	4	4,8
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>
ESCOLARIDAD	Primaria incompleto	3	3,6
	Bachillerato incompleto	8	9,6
	Profesional incompleto	2	2,4
	Técnico / tecnológico incompleto	8	9,6
	Técnico / tecnológico completo	28	33,7
	Post-Grado incompleto	1	1,2
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>
	entre 1 y 2 personas a cargo	59	71,1

PERSONAS A CARGO	entre 3 y 5 personas a cargo	23	27,7
	más de 5 personas a cargo	1	1,2
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>
ANTIGUEDAD EN EL CARGO	Menos de un año	38	45,8
	entre 1 y 5 años	27	32,5
	entre 6 y 10 años	5	6,0
	entre 11 y 15 años	7	8,4
	entre 16 y 20 años	6	7,2
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>	
TIPO DE VIVIENDA	En arriendo	41	49,4
	Familiar Propia	20	24,1
		22	26,5
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>	
TIPO DE CARGO	Asistente administrativo, auxiliar, asistente técnico	2	2,4
	Operador, operario, ayudante, servicios generales	81	97,6
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>
ESTRATO	1	7	8,4
	2	42	50,6
	3	26	31,3
	4	3	3,6
	5	2	2,4
	Finca	1	1,2
	No sé	2	2,4
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

La anterior tabla (Tabla 2) evidencia información que da cuenta de características sociodemográficas de los colaboradores en La Lucerna, Pereira. En primer, en la Tabla 2 se identifican los rangos de edades de las personas que participaron en el estudio, encontrando que



la puntuación mayor se halla dentro del rango entre los 18 y 25 años, con un porcentaje de 47,0%, seguido del rango de edades de personas entre los 26 y 35 años, con 30.1%, al cual le precede el rango de edades de personas entre los 36 y 45 años, con 13.3%, al que le sigue el rango de edades de personas entre los 46 y 55 años, con 7.2%, y, finalmente, está el rango entre los 56 y 66 años con un porcentaje del 2,4 %.

En segundo, respecto al género de las personas participantes se encuentra que la mayoría pertenecen al género femenino con un 64%, mientras que el 36% concierne al género masculino. Por su parte, el estado civil muestra que un 53% de la población es soltera, que un 31,3% vive en unión libre, que un 10,8% es casada y un 4,8% es divorciada.

En cuanto al nivel académico se evidencia que un 3,6% de la población analizada no completó la primaria; que el 39.8% completó el bachillerato; que el 9,6% no completó el bachillerato; que el 33,7% completó una tecnología; que el 9,6% no completó la tecnología; que el 2,4% no completó la carrera profesional; y que el 1,2% no completaron el post-grado.

Dentro de las personas evaluadas, se infiere por la tabla 1 que la mayoría de personas tienen personas a cargo: un 71,1%, tienen entre 1 y 2 personas a cargo, un 27,7% tienen entre 3 y 5 personas a cargo y un 1,2 % tienen más de 5 personas cargo.

Sobre la antigüedad del cargo se observa en la tabla 1 que los porcentajes más altos se encuentran en menos de un año de antigüedad, con un porcentaje de 45,8%, seguido del rango de 1 a 5 años de antigüedad, con un 32,5%, precedido por el rango entre 11 y 15 años de

antigüedad, con un 8,4%, al que le sigue el rango de 16 a 20 años de antigüedad, con un 7,2%, y, por último, se encuentra el rango de 6 a 10 años, con un porcentaje del 6%. Esto indica que la mayoría de las personas participantes en el estudio llevan laborando en la empresa un periodo corto de tiempo.

En la descripción de la Tabla 1 también se halla el tipo de cargo al que pertenecen los participantes de la investigación. El 97,6 % son operarios, operadores, ayudantes y de servicios generales, seguido por un porcentaje del 2,4% en asistentes administrativos, auxiliares y asistentes técnicos. Esto ratifica que la gran mayoría las personas participantes en la investigación al ser de nivel operario presentan el nivel de escolaridad propio y requerido para el mismo.

Finalmente, cerrando la descripción de la Tabla 1, está el estrato en el que vive la población analizada. Aquí se encuentra que la mayoría pertenecen al estrato 2, con un porcentaje del 50,6%, seguido por el estrato 3, con un porcentaje del 31,3%, precedido por el estrato 1, con un porcentaje del 8,4% , al que le sigue el estrato 4, con un porcentaje del 3,6%, finalizando con el estrato 5, con un porcentaje del 2,4. El 2,4 % no saben su estrato y el 1,2% viven en finca.

A continuación se explicarán los hallazgos evidenciados. En primer lugar se expondrán los resultados de los factores psicosociales en cada una de los dominios, posteriormente los resultados de ausentismo laboral, y, finalmente, la relación de los dos.

### 7.3 Técnicas e instrumentos

En la investigación se utilizaron cuestionarios estandarizados de la *Batería de instrumentos para la evaluación de los riesgos psicosociales* que, como ya se dijo en el marco teórico, fue construida por la Pontificia Universidad Javeriana para el Ministerio de la Protección Social (hoy Ministerio del Trabajo).

Esta Batería está compuesta por una ficha de datos generales (información socio-demográfica e información ocupacional del trabajador), de un cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (forma A y forma B), de un cuestionario de factores de riesgo psicosocial extralaboral, de una guía para el análisis psicosocial de puestos de trabajo, de una guía de entrevistas semiestructuradas para la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral, de una guía de grupos focales para la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral y de un cuestionario para la evaluación del estrés (Pontificia Universidad Javeriana; Ministerio de Protección Social, 2010). Para esta investigación se escogieron los siguientes instrumentos de la Bateria:

- Ficha de datos generales: información socio-demográfica e información ocupacional del trabajador (edad, género, estado civil, escolaridad, personas cargo, antigüedad en el cargo, tipo de vivienda, tipo de cargo, estrato).
- Cuestionario de riesgos psicosociales intralaboral Forma B: se analizan los dominios de los factores psicosociales (Demandas de trabajo, Control sobre el trabajo, Relaciones

sociales y liderazgo y Recompensas) con sus respectivas dimensiones (las cuales ya se definieron en el marco teórico). El cuestionario esta compuesto por 97 items y su análisis psicométrico dio cuenta de una confiabilidad -estimada a partir del método de alfa de cronbach- de 0,937. La validez se estudio a partir del análisis factorial y coeficientes de correlación, obteniéndose indicadores que dieron cuenta de la calidad técnica del instrumento.

Para el análisis del ausentismo por causa medica, se analizó la información recolectada de los datos estadísticos que se tienen dentro de la empresa durante el periodo comprendido del 01 de Enero al 30 de Noviembre de 2015.

## **8. ANALISIS DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los hallazgos evidenciados en esta investigación. En primer lugar, se exponen los factores psicosociales en cada uno de sus dominios y dimensiones. En segundo lugar, se muestran los resultados del ausentismo laboral (causa médica). En tercer lugar, se analizo la diferencia en la percepción respecto a los factores psicosociales intralaborales en el grupo de personas que evidenciaron ausentismo por razón médica respecto al resto del grupo del personal operativo de la Lucerna.

### 8.1 Resultados de la variable Factores psicosociales intralaborales:

<b>CONDICIONES INTRALABORALES</b>				
<b>Porcentaje de Personas Nivel de Riesgo</b>				
<b>SIN RIESGO O RIESGO DESPRECIABLE</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUY ALTO</b>
<b>32%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>15%</b>

*Tabla No 3 Condiciones Psicosociales Intralaborales.*

Al analizar las condiciones psicosociales intralaborales –entendidas como las características del trabajo y de la organización que influyen en la salud y bienestar del individuo– se evidencia que el 50% de la población analizada percibe los factores psicosociales intralaborales como protectores (32% sin riesgo o riesgo despreciable y 18% riesgo bajo), el 17% con un nivel de riesgo medio, y el 33% como un factor de riesgo (18% alto y 15% muy alto).

En la tabla siguiente (Tabla 4) se presenta la información de cada uno de los dominios de los factores intralaborales con sus respectivos porcentajes según el nivel de riesgo.

<b>CONDICIONES INTRALABORALES</b>					
	<b>Porcentaje de Personas Nivel de Riesgo</b>				
<b>DOMINIOS</b>	<b>SIN RIESGO O RIESGO DESPRECIABLE</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUY ALTO</b>
<b>Demandas del trabajo</b>	<b>25%</b>	<b>21%</b>	<b>16%</b>	<b>23%</b>	<b>15%</b>

<b>Control</b>	<b>32%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>20%</b>
<b>Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo</b>	<b>27%</b>	<b>18%</b>	<b>22%</b>	<b>19%</b>	<b>14%</b>
<b>Recompensas</b>	<b>43%</b>	<b>17%</b>	<b>15%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>

*Tabla No 4 Condiciones Intarlaborales (Dominios)*

El dominio Demandas del trabajo se refiere a las exigencias que el trabajo impone al individuo. Se observa que el 46% de las personas del grupo lo valoran como factor protector (25% sin riesgo o riesgo despreciable y 21% bajo), el 16% con un nivel de riesgo medio, y el 38% como un factor de riesgo (23% alto y 15% muy alto).

El dominio Control sobre el trabajo se refiere a la posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. Según la tabla no4 el 47% de las personas del grupo lo valoran como un factor protector (32% sin riesgo o riesgo despreciable y 15% bajo), el 16% con un nivel de riesgo medio, y el 37% como un factor de riesgo (12% alto y 13% muy alto).

El dominio Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo se refiere a la forma particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores, así como la interacción con otras personas en el contexto laboral. Se observa que el 45% de las personas lo

valoran como un factor protector, el 22% con un nivel de riesgo medio y el 33% como un factor de riesgo.

El dominio de Recompensas hace referencia a la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales; comprende diversos tipos de retribución: financiera, estima, posibilidades de promoción, de seguridad en el trabajo y de educación, satisfacción y la identificación con el trabajo y la organización. Según la tabla se observa que el 60% de las personas lo perciben como factor protector, el 15% con un nivel de riesgo medio, y el 25% como un factor de riesgo.

Se evidencia que al analizar los dominios referidos a las condiciones psicosociales intralaborales, más del 40% del personal que participó en el estudio identifica los cuatro dominios abordados como factores protectores y entre el 25 y 38% como un factor de riesgo.

A continuación se describen las dimensiones que componen cada uno de los dominios que se mencionaron anteriormente. Se inicia con el dominio demandas del trabajo.

<b>DEMANDAS DEL TRABAJO</b>					
<b>DIMENSIONES</b>	<b>Porcentaje de Personas Nivel de Riesgo</b>				
	<b>SIN RIESGO O RIESGO DESPRECIABLE</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUY ALTO</b>
<b>Demandas cuantitativas</b>	<b>8%</b>	<b>25%</b>	<b>8%</b>	<b>25%</b>	<b>34%</b>

<b>Demandas de carga mental</b>	<b>24%</b>	<b>18%</b>	<b>16%</b>	<b>27%</b>	<b>15%</b>
<b>Demandas emocionales</b>	<b>57%</b>	<b>8%</b>	<b>20%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>
<b>Demandas ambientales y de esfuerzo físico</b>	<b>30%</b>	<b>29%</b>	<b>18%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>
<b>Influencia de trabajo sobre el entorno laboral</b>	<b>18%</b>	<b>20%</b>	<b>14%</b>	<b>37%</b>	<b>11%</b>
<b>Demandas de la jornada del trabajo</b>	<b>16%</b>	<b>27%</b>	<b>17%</b>	<b>28%</b>	<b>12%</b>

*Tabla 5. Domino demandas del Trabajo.*

En la dimensión Demandas cuantitativas –exigencias relativas a la cantidad de trabajo que se debe ejecutar, en relación con el tiempo disponible para hacerlo– se evidencia según lo presentado en la tabla que el 59% de las personas la valoran como un factor de riesgo, es decir, el tiempo que se dispone para ejecutar el trabajo es insuficiente para atender el volumen de tareas asignadas; en consecuencia, se requiere trabajar a un ritmo muy rápido (bajo presión de tiempo), limitar en número y duración las pausas o trabajar tiempo adicional a la jornada para cumplir con los resultados. Asimismo, se evidencia que el 8% de las personas valoran esta dimensión con un nivel de riesgo medio, mientras que el 33% como un factor protector.

En la dimensión Demandas de carga mental –exigencias de procesamiento cognitivo que implica la tarea y que involucran procesos mentales superiores de atención, memoria y análisis de información para generar una respuesta– se evidencia que el 42% de las personas la valoran como un factor de riesgo. En este sentido, la tarea exige un importante esfuerzo de



memoria, atención y concentración. Asimismo, se observa que el 16% de las personas la valoran con un nivel de riesgo medio, y el 42% como un factor protector.

En la dimensión Demandas emocionales –situaciones afectivas y emocionales propias del contenido de la tarea que tienen el potencial de interferir con los sentimientos y emociones del trabajador– se evidencia que el 15% de la población la valoran como un factor de riesgo, esto es, el trabajador se expone a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo y debe ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos durante la ejecución de su labor. Asimismo, el 20% la valoran con un nivel de riesgo medio, y el 65% como un factor protector.

En la dimensión Demandas ambientales y de esfuerzo físico –condiciones del lugar de trabajo y carga física que implica las actividades que se desarrollan– se evidencia que el 23% de la población la percibe como un factor de riesgo, el 18% con un nivel de riesgo medio, y el 59% como un factor protector, por lo que la mayoría de las personas indican que sus condiciones de lugar de trabajo son adecuadas y la carga física que involucran las actividades a realizar no es exagerada.

En la dimensión Influencia del trabajo sobre el entorno extra laboral –exigencias del tiempo laboral que se hacen al individuo en términos de la duración y el horario de la jornada, así como de los periodos destinados a pausas y descansos periódicos– se evidencia que el 48% de

los colaboradores la valoran como un factor de riesgo; esto significa altas demandas de tiempo con jornadas prolongadas o sin pausas, y la obligación de laborar, en ocasiones, los días previstos para el descanso. Asimismo, el 14% de las personas la perciben con un nivel de riesgo medio, y el 38% como un factor protector.

<b>CONTROL SOBRE EL TRABAJO</b>					
<b>DIMENSIONES</b>	<b>Porcentaje de Personas Nivel de Riesgo</b>				
	<b>SIN RIESGO O RIESGO DESPRECIABLE</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUY ALTO</b>
<b>Claridad del rol</b>	<b>40%</b>	<b>8%</b>	<b>20%</b>	<b>12%</b>	<b>20%</b>
<b>Capacitación</b>	<b>54%</b>	<b>18%</b>	<b>7%</b>	<b>14%</b>	<b>7%</b>
<b>Participación y manejo del cambio</b>	<b>24%</b>	<b>17%</b>	<b>7%</b>	<b>24%</b>	<b>28%</b>
<b>Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimiento.</b>	<b>12%</b>	<b>20%</b>	<b>32%</b>	<b>20%</b>	<b>28%</b>
<b>Control y autonomía sobre le trabajo.</b>	<b>23%</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>12%</b>

*Tabla No 6 Dominio Control*

En la dimensión Claridad del rol –definición y comunicación del papel que se espera que el trabajador desempeñe en la organización, específicamente los referidos a los objetivos del trabajo, las funciones y resultados, el margen de autonomía y el impacto del ejercicio del cargo en la empresa– se evidencia que el 32% de las personas la valoran como un factor de riesgo, el

20% con un nivel de riesgo medio y el 48% como un factor protector, por lo que la organización ha dado información clara y suficiente al trabajador sobre su rol en la empresa.

En la dimensión Capacitación –actividades de inducción, entrenamiento y formación que la organización brinda al trabajador con el fin de desarrollar y fortalecer sus conocimientos y habilidades– el 21% de las personas la valoran como un factor de riesgo, el 7% con un nivel de riesgo medio y el 72% como un factor protector. Esto significa que la organización ofrece oportunidades de crecimiento profesional acorde con su nivel académico y existen actividades de capacitación que responden a las necesidades de formación para el desempeño efectivo del trabajo.

En la dimensión Participación y manejo del cambio –conjunto de mecanismos organizacionales orientados a incrementar la capacidad de adaptación de los trabajadores a las diferentes transformaciones que se presentan en el contexto laboral, como información clara, suficiente y oportuna, y la participación de los empleados– se evidencia que el 52% de los colaboradores la valoran como un factor de riesgo, es decir, carecen de información suficiente, clara y oportuna sobre el cambio y la organización ignora los aportes y opiniones del trabajador. Asimismo, el 7% de los colaboradores la valoran con un nivel de riesgo medio y el 41% como un factor protector.

En la dimensión Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos – posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos– se evidencia que el 48% de los colaboradores la perciben como un factor de riesgo, por lo que estos sienten que no pueden adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades o se asignan tareas para las cuales no se encuentran calificados. Asimismo, el 20% la valora con un nivel de riesgo medio y el 32% como factor protector.

En la dimensión Control y autonomía sobre el trabajo –margén de decisión que tiene la persona sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso– se evidencia que el 32% las personas la perciben como un factor de riesgo, el 25% con un nivel de riesgo medio y el 43% como un factor protector, por lo que hay ocasiones en donde el grupo de colaboradores tiene un grado de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo, y sobre la organización de los tiempos laborales.

<b>LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO</b>					
	<b>Porcentaje de Personas Nivel de Riesgo</b>				
<b>DIMENSIONES</b>	<b>SIN RIESGO O RIESGO DESPRECIABLE</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUY ALTO</b>
<b>Características del Liderazgo</b>	<b>34%</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>	<b>16%</b>	<b>19%</b>

<b>Relaciones sociales en el trabajo</b>	<b>14%</b>	<b>19%</b>	<b>31%</b>	<b>20%</b>	<b>16%</b>
<b>Retroalimentación del desempeño</b>	<b>33%</b>	<b>20%</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>	<b>11%</b>

*Tabla No 7 Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo.*

En la dimensión Características de liderazgo –atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores– se evidencia que el 35% de las personas la valora como un factor de riesgo, el 18% con un nivel de riesgo medio y el 47% como un factor protector. Esto indica que existe un alto porcentaje del personal operativo que percibe que la gestión que realiza el jefe es adecuada y no representa para ellos dificultades en la planificación y asignación de trabajo, en la consecución de resultados y en la solución de problemas.

En la dimensión Relaciones sociales –interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo– se evidencia que el 36% de las personas encuestadas la perciben como un factor de riesgo, el 16% con un nivel de riesgo medio y el 33% como un factor protector. Esto indica que la mayoría del grupo de colaboradores perciben que existen pocas posibilidades de contacto con otras personas, que hay poca posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros (y si reciben apoyo este es ineficaz), que hay dificultades para desarrollar trabajo en equipo y el grado de cohesión e integración del grupo es escaso o inexistente.

En la dimensión Retroalimentación del desempeño –información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo– se evidencia que el 31% de las personas la valoran como

un factor de riesgo, el 16% con un nivel de riesgo medio y el 53% como un factor protector. Esto indica que los trabajadores reciben información sobre la forma en que desarrollan su trabajo, lo que les permite identificar sus fortalezas y debilidades para llevar a cabo acciones con las que mejorar su desempeño.

<b>RECOMPENSAS</b>					
	<b>Porcentaje de Personas Nivel de Riesgo</b>				
<b>DIMENSIONES</b>	<b>SIN RIESGO O RIESGO DESPRECIABLE</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUY ALTO</b>
<b>Reconocimiento y compensación</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>
<b>Recompensa derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza</b>	<b>60%</b>	<b>14%</b>	<b>10%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>

*Tabla N 8. Recompensas.*

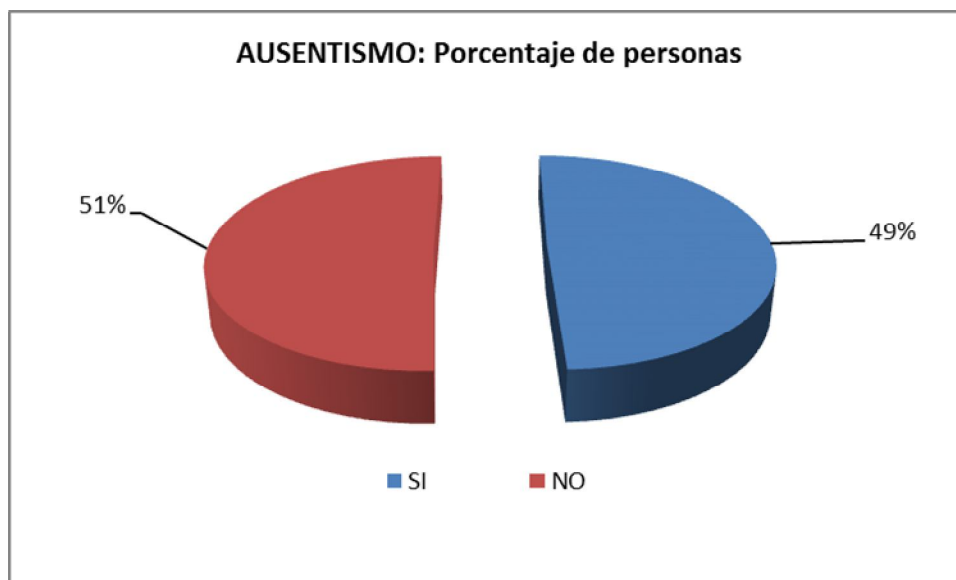
En la dimensión Reconocimiento y compensación –conjunto de retribuciones que la organización le otorga al trabajador en contraprestación al esfuerzo realizado en el trabajo (reconocimiento, remuneración económica, acceso a los servicios de bienestar y posibilidades de desarrollo) – se evidencia que el 36% de las personas la valoran como un factor de riesgo, el 19% con un nivel de riesgo medio y el 54% como un factor protector. De acuerdo con lo anterior, la mayoría del personal encuestado tiene la percepción de que la remuneración es

acorde y corresponde con sus esfuerzos y logros, y que la organización considera el desempeño del trabajador para tener oportunidades de desarrollo.

En la dimensión Recompensa derivadas de la pertenecía a la organización y del trabajo que se realiza –sentimiento de orgullo y 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– se evidencia que el 16% de las personas la valoran como un factor de riesgo, el 10% con un nivel de riesgo medio y el 74% como un factor protector. Esto indica que el personal denota estabilidad laboral y autorrealización al efectuar su trabajo, siente orgullo por estar vinculado a la organización, hay percepción de estabilidad laboral, y los individuos se identifican con la tarea que realizan.

## **8.2 Resultado de la variable Ausentismo laboral:**

La información respecto al porcentaje de personas que presentaron ausentismo por causa médica se evidencia en la siguiente grafica:

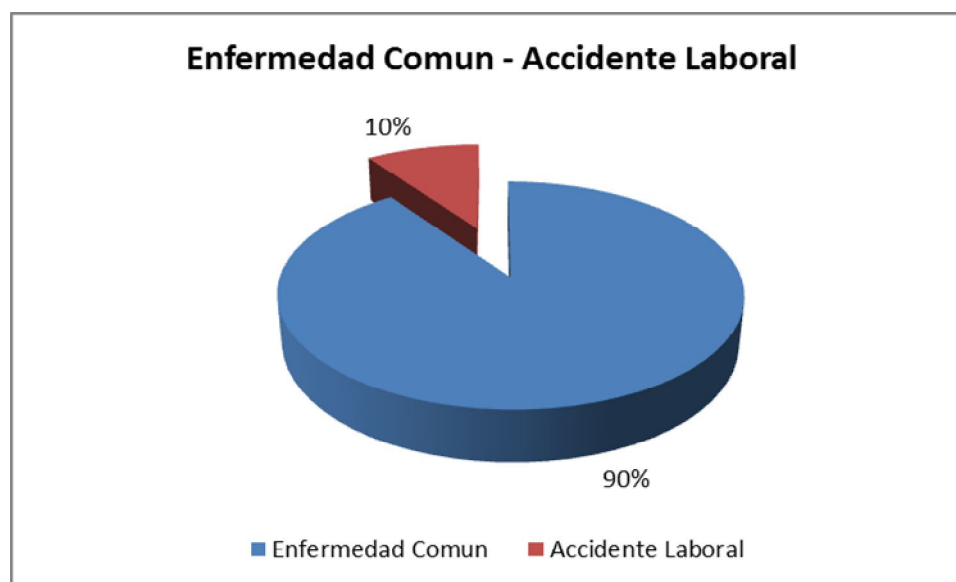


*Gráfica No 1. Ausentismo por causa medica*

En la gráfica No1 se evidencia que entre el 1 de enero y el 30 de noviembre de 2015 el 51% del personal no presentó ausentismo por causa médica, mientras que el 49% sí estuvo ausente en algún momento del periodo estudiado.

Al analizar si el ausentismo por causa médica se originó por accidente laboral o enfermedad común se observó, tal y como lo muestra la grafica No2, que la mayoría de los casos (90%), correspondió a enfermedad común.



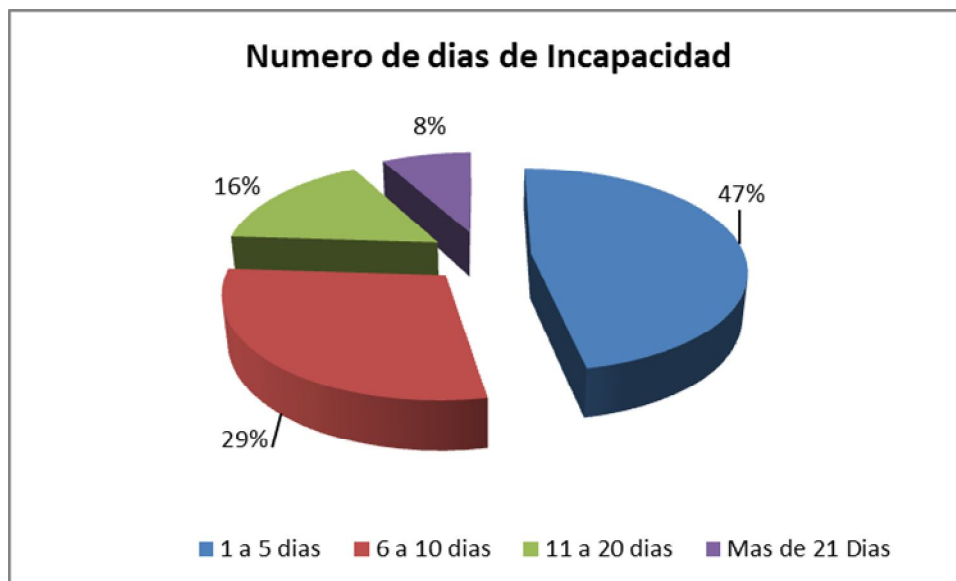


*Gráfica No 2. Enfermedad Común - Accidente Laboral*

Respecto a las enfermedades más comunes que causaron el ausentismo laboral en el periodo analizado en la Lucena se encontró que la enfermedad que afectó al mayor número de personas está asociada a la Diarrea gastroenteritis, seguida por la Rinofaringitis aguda, Dolor abdominal, Infección viral no especificada, Sinusitis, Cefalea y Amigdalitis aguda no especificada.

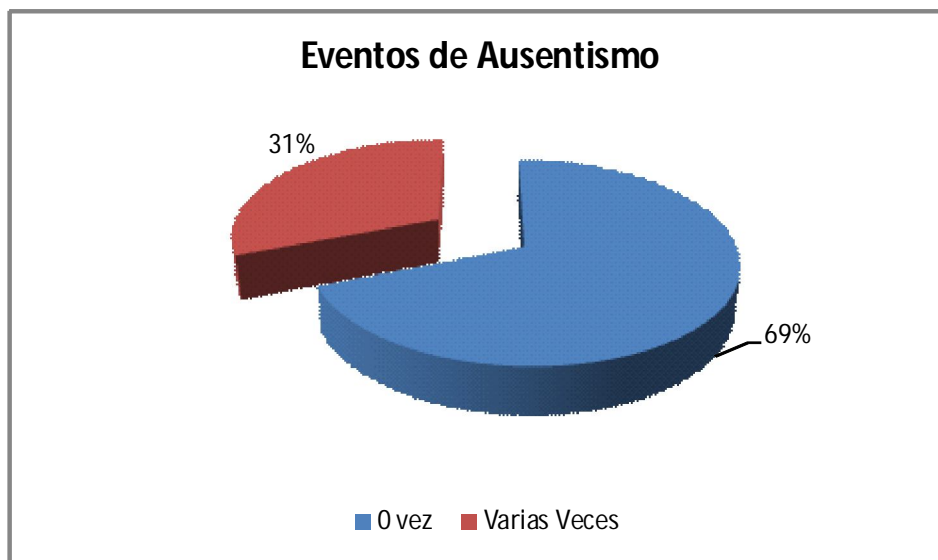
En cuanto a accidentes de trabajo se encontraron cortes, caídas y quemaduras que afectan partes del cuerpo como dedos, la muñeca, antebrazo y rodilla.

Por otra parte, con el fin de conocer el número de días de incapacidad que tuvieron los trabajadores que presentaron ausentismo por causa médica (sea por accidente laboral o enfermedad común), se presenta la siguiente gráfica:



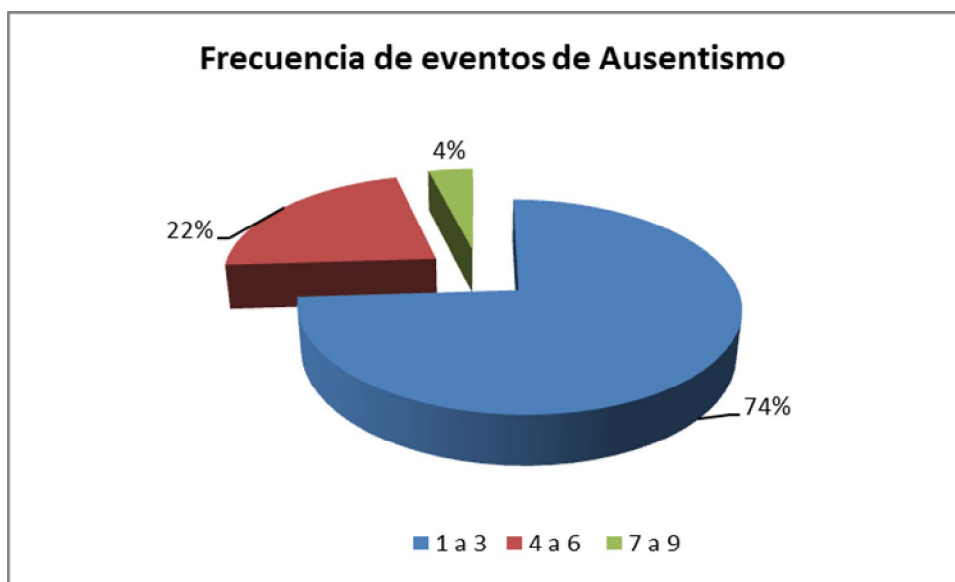
*Grafica No 4 Número de Días de Incapacidad.*

De acuerdo con la grafica No4 el 47% de las personas tuvo de 1 a 5 días de incapacidad, el 29% de 6 a 10 días, el 16% de 11 a 20 días y el 8% más de 21 días. Cabe mencionar que un 76% de las personas se encuentran en el intervalo de 1 a 10 días de incapacidad.



*Grafica No 5 Eventos de ausentismo*

En la grafica No 5 se evidencia que el 69% del personal que se ausentó por causa médica estuvo una sola vez incapacitado y el 31 % estuvo más de una vez incapacitado.



*Grafica No 6 Frecuencia de eventos de ausentismo*

En la grafica No 6 se evidencia que el 74 % de las personas estuvo de 1 a 3 veces incapacitado, el 22% de 4 a 6 veces y el 4% de 7 a 9 veces.

Para profundizar los hallazgos obtenidos y analizar las diferencias en la percepción de cada dominio y la dimensión psicosocial en el grupo de personas que evidenciaron ausentismo por razón médica respecto al resto del grupo del personal operativo, se utilizó el análisis de varianza de un factor. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla:

<b>DOMINIOS</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>DOMINIO: Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo</b>	1,005	,319
<b>DOMINIO: Control sobre el trabajo</b>	5,841	,018
<b>DOMINIO: Demandas del trabajo</b>	,707	,403
<b>DOMINIO: Recompensas</b>	1,194	,278
<b>PUNTAJE TOTAL Factores de riesgo psicosocial intralaboral</b>	2,558	,114

*Tabla 10. Análisis de varianza Dominios Psicosociales*

Tal y como se observa en la tabla anterior, el único dominio en el que se evidencia diferencia significativa es Control sobre el trabajo. En este sentido, las personas del grupo que evidenciaron ausentismo por causa médica refieren mayor nivel de riesgo (m=59,92) en el dominio mencionado, respecto al resto del grupo del personal operativo (m=55,28) de la Lucerna.

A continuación se presenta la información de las dimensiones que constituyen cada dominio con el fin de analizar las diferencias entre grupos.

<b>DOMINIO: Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo</b>	F	Sig.
<b>Características de Liderazgo</b>	1,728	,192
<b>Relaciones sociales en el trabajo</b>	,006	,938
<b>Retroalimentación del desempeño</b>	,939	,335
<b>DOMINIO: Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo</b>	1,005	,319

*Tabla 11. Análisis de varianza Dominio Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo*

Según el cuadro anterior, en las dimensiones que constituyen el Dominio Liderazgo y Relaciones sociales en el trabajo no se presentaron diferencias significativas en el grupo de personas que evidenciaron ausentismo por causa médica respecto al resto del grupo del personal operativo de la Lucerna.

<b>DOMINIO: Control sobre el trabajo</b>	F	Sig.
<b>Claridad de rol</b>	7,252	,009
<b>Capacitación</b>	,396	,531
<b>Participación y manejo del cambio</b>	5,564	,021
<b>Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos</b>	5,110	,026
<b>Control y autonomía sobre el trabajo</b>	,729	,396
<b>DOMINIO: Control sobre el trabajo</b>	5,841	,018

*Tabla 12. Análisis de varianza Dominio Control sobre el trabajo*

De acuerdo con el cuadro anterior, en las dimensiones Claridad de rol, participación y manejo del cambio y Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, del dominio control sobre el trabajo, se presentaron diferencias significativas en el grupo de personas que evidenciaron ausentismo por razón médica respecto al resto del grupo del personal operativo de la Lucerna. En todos los casos, las puntuaciones promedio fueron mayores en el grupo de personas que evidenciaron ausentismo, lo que indica un nivel más alto en la percepción del riesgo.

<b>DOMINIO: Demandas del trabajo</b>	F	Sig.
<b>Demandas ambientales y de esfuerzo físico</b>	,258	,613
<b>Demandas emocionales</b>	,320	,573
<b>Demandas cuantitativas</b>	,499	,482
<b>Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral</b>	,782	,379
<b>Demandas de carga mental</b>	,001	,970
<b>Demandas de la jornada de trabajo</b>	2,823	,097
<b>DOMINIO: Demandas del trabajo</b>	,707	,403

*Tabla 13. Análisis de varianza Dominio Demandas del trabajo*

Según el cuadro anterior, en las dimensiones que constituyen el dominio Demandas del trabajo no se presentaron diferencias significativas en el grupo de personas que evidenciaron ausentismo por causa médica respecto al resto del grupo del personal operativo de la Lucerna.

<b>DOMINIO: Recompensas</b>	F	Sig.
<b>Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza</b>	,115	,736
<b>Reconocimiento y compensación</b>	1,417	,237
<b>DOMINIO: Recompensas</b>	1,194	,278

*Tabla 14. Análisis de varianza Dominio Recompensas*

Tal y como se observa en el cuadro anterior, en las dimensiones que constituyen el dominio Recompensas no se presentaron diferencias significativas en el grupo de personas que evidenciaron ausentismo por causa médica respecto al resto del grupo del personal operativo de la Lucerna.

## **9. DISCUSION.**

El objetivo de esta investigación consistió en analizar los factores de riesgo psicosocial intralaboral y el ausentismo laboral, en el personal operativo de la pastelería Lucerna.

Los factores psicosociales intralaborales se entienden como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y el bienestar del individuo (Ministerio de la Protección Social, 2010). Según los hallazgos de este estudio, se evidencia que el 33% del total de la población analizada percibe las condiciones psicosociales intralaborales como un factor de riesgo, mientras que el 50% como factores de protección. Por ende, la tendencia es la valoración positiva de los factores psicosociales intralaborales, por lo que se constituyen en condiciones de trabajo que promueven la salud y el bienestar laboral.

Analizando los resultados de los factores psicosociales intralaborales y sus dominios, se evidencia que el dominio Demandas del trabajo en su dimensión Demandas cuantitativas es el que la mayor parte del grupo (59%) valora como factor de riesgo. Lo anterior indica que el personal tiene un nivel de exigencias altas relativas a la cantidad de trabajo que se debe ejecutar, en relación con el tiempo disponible para hacerlo. En consecuencia, los colaboradores deben trabajar a un ritmo muy rápido (bajo presión de tiempo) y limitar en número y duración las pausas y trabajar tiempo adicional a la jornada para cumplir con los resultados esperados. De acuerdo con los postulados de Montalvo y Piñol (2000), se considera que las alteraciones de horarios laborales pueden producir problemas de salud. La ausencia de sueño adecuado aumenta la probabilidad de padecer otro tipo de trastornos –aumento de la ansiedad, alteraciones del estado de ánimo, estrés, fatiga crónica– afectando el rendimiento laboral.

Por otro lado, en la dimensión Participación y manejo del cambio la mayor parte del grupo (59%) lo valoran como un factor de riesgo. Esto indica que los colaboradores carecen de información suficiente y oportuna sobre el cambio, y que, además, en el proceso de cambio se ignoren los aportes y opiniones del trabajador. En la investigación *Relación entre el dominio control sobre el trabajo y los factores de riesgo psicosociales en algunas empresas de producción del centro occidente de Colombia*, realizada por Vallejo Ocampo (2014), el autor plantea lo siguiente:

Pasando a la participación y manejo del cambio, si bien esta variable en el análisis descriptivo arrojó un nivel de riesgo bajo, varios fueron los hallazgos encontrados desde las



narrativas de los sujetos. Se percibe como muchos de los cambios que se realizan en este tipo de sectores, se hacen sin informar a los colaboradores, hay manifestación de que en el pasado eran tenidos en cuenta los aportes, sin embargo de cierta época hacia el presente simplemente se definen los cambios y se ejecutan. Aquí se evidencia un desconocimiento de la experiencia adquirida a través del desempeño de la labor que podría arrojar planes de mejora de los procesos en las organizaciones (Pág. 113).

Como se evidencia en la anterior cita, la participación de los colaboradores en su trabajo y en los procesos de cambio es fuente de información valiosa para los directivos de las organizaciones, por cuanto los trabajadores vivencian en el día a día las propias particularidades de los procesos misionales y, para el caso particular de La Lucerna, el contacto permanente con los clientes.

En la dimensión Capacitación la mayoría del grupo (el 72%) la valoran como un factor protector. Esto significa que la organización les brinda oportunidades de crecimiento profesional acorde con su nivel académico. En este sentido, siguiendo a Cortez (2007), La Lucena posibilita la formación de los colaboradores, la cual constituye un importante factor de satisfacción, ya que permite que sus trabajadores desarrollen sus conocimientos y los apliquen en pro de la organización.

En la dimensión Claridad del rol si bien hay un grupo significativo de personas que la valoran como un factor protector, es cierto que debe ser fortalecida; ya que según Mansilla

(2010), para que un trabajador sea productivo en su labor necesita que la empresa le proporcione implementos de trabajo y que le indiquen de forma clara qué es lo que tiene que hacer y cómo lo debe de hacer.

En la dimensión Demandas de la jornada de trabajo se evidencia que el 43% de la población la valora como un factor protector y el 40% como un factor de riesgo. Se nota, por consiguiente, que la diferencia entre las personas que la perciben como un factor protector y de riesgo es poca, por lo que la empresa debe fortalecer las dimensiones de este dominio aunque la percepción positiva sea mayor (en un 3%) a la percepción negativa. Esta dimensión es fundamental debido a que se relaciona directamente con la calidad de vida laboral, tal y como lo plantean Cábado y López (2010):

(...) la organización del tiempo de trabajo, más allá de cuestiones retributivas o de realización personal, de higiene o seguridad activa, pero en relación directa con estas últimas, se perfila como un factor determinante de la calidad de vida de las personas: por un lado, determinante de la propia vivencia del desempeño laboral, pero también desde el punto de vista de su entorno, condicionante de sus repercusiones en las relaciones inmediatas con el grupo de convivencia y la comunidad; es decir, en la medida en la que las características de la jornada de trabajo pueden dificultar, impedir, o por el contrario, hacer posible, la conciliación entre la vida laboral, personal y familiar, y en consecuencia, la cívica (Pág. 10).

En cuanto a los factores psicosociales y ausentismo laboral se observa que hay diferencia significativa en la percepción respecto a los factores psicosociales intralaborales en el grupo de personas que evidenciaron ausentismo por razón médica respecto al resto del grupo del personal operativo de la Lucern en las dimensiones del dominio Control sobre el trabajo: Claridad de rol, Participación y manejo del cambio y Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos.

En este sentido, los hallazgos de la investigación *Riesgos psicosociales, absentismo y siniestralidad en trabajadores de procedencia iberoamericana en España*, muestran que los factores psicosociales que influyen más en el abstenismo laboral son: demandas psicológicas del trabajo (exigencias psicológicas que el trabajo demanda al individuo), inseguridad respecto a las condiciones laborales (falta de adecuación del lugar del trabajo) y falta de autonomía, monotonía y pocas posibilidades de desarrollo. Este último punto se relaciona con la realizada en la medida que pertenecen al dominio Control, el que, como se dijo, se relaciona significativamente con el ausentismo laboral de los colaboradores de la pastelería Lucerna.

## 10. CONCLUSIONES

- De los factores psicosociales intralaborales, el dominio que evidencia la percepción con mayor nivel de favorabilidad es Recompensas. Lo anterior es de vital importancia ya que el personal de colaboradores de la Lucerna sienten que la labor que desempeñan diariamente dentro de su lugar de trabajo sí es retribuida de manera positiva. La dimensión de mayor reconocimiento por ellos es la de Recompensa derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza. Esto indica percepción de estabilidad laboral y autorrealización al efectuar su trabajo, así como sentimiento de orgullo por estar vinculados a la Lucerna.
- Del dominio liderazgo y relaciones sociales, la dimensión que evidencia la mejor percepción como factor protector es Retroalimentación del desempeño. Esto indica que el grupo de colaboradores de la pastelería Lucerna reciben información oportuna sobre la forma en que desarrollan su trabajo, lo que les permite identificar sus fortalezas y debilidades para llevar a cabo acciones con las que puedan mejorar su desempeño.
- Del dominio control sobre el trabajo la dimensión con mayor grado de favorabilidad es la Capacitación. De acuerdo con esto el personal operativo de la pastelería Lucerna considera que la organización les brinda oportunidades de crecimiento profesional y

ofrece actividades de aprendizaje que responden a las necesidades de formación para un desempeño efectivo del trabajo.

- Del dominio demandas del trabajo la dimensión con mayor nivel de favorabilidad es demandas emocionales, lo que indica que el grupo de colaboradores valora positivamente la interacción que establece con los clientes.
- En los cargos estudiados se evidencian demandas cuantitativas, debido a las exigencias relativas a la cantidad de trabajo que se debe ejecutar y número de clientes que se deben atender, en relación con el tiempo disponible para hacerlo.
- Esta investigación evidenció que los factores de riesgo psicosociales Claridad del rol, Participación y manejo del cambio y Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos evidencian la existencia de diferencia significativa en el grupo de personas que evidenciaron ausentismo por razón médica respecto al resto del grupo del personal operativo de la Lucerna.
- De acuerdo con los resultados obtenidos, se resalta la importancia de iniciar el diseño y estructuración de los procesos de gestión de talento humano, que en la pastelería Lucerna requieren ser fortalecidos. Lo anterior se sustenta, además, en la revisión y análisis que los investigadores realizaron de los procesos de atracción, desarrollo y retención del personal, establecidos en la organización.

## **11. ESTRATEGIA DE INTERVENCION**

A partir de los hallazgos evidenciados en la investigación desarrollada específicamente en los referidos a la relación del ausentismo con algunas dimensiones del dominio Control sobre el trabajo (tales como Claridad del rol, Participación y manejo del cambio y Oportunidades para el uso y desarrollo de conocimientos y habilidades) y la información suministrada por la Organización a través de la revisión de diferentes fuentes de información, se propone la: **“IDENTIFICACION DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECIFICAS DE ROL, REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DE LOS CARGOS PERTENECIENTES A LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA PASTELERIA LUCERNA”**.

### **Objetivo General:**

Identificar, definir y operacionalizar, en términos de niveles de desarrollo, las Competencias requeridas por los cargos de la Pastelería La Lucerna, con el fin de suministrar información completa y actualizada que permita orientar los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento humano.

### **Objetivos Específicos:**

- Describir los cargos pertenecientes a la estructura orgánica de la Pastelería Lucerna.
- Identificar, definir y operacionalizar, en términos de niveles de desarrollo, las Competencias Organizacionales, de la Pastelería Lucerna.
- Identificar, definir y operacionalizar, en términos de niveles de desarrollo, las Competencias Específicas de rol, de la Pastelería Lucerna.

**Fases de Ejecución:**

Para el desarrollo de la Estrategia de Intervención se presentan las siguientes fases:

1. Preparación
2. Recolección de Información
3. Análisis de Información
4. Validación de la Información
5. Ensamble y Divulgación

Para el desarrollo de cada una de las Fases se plantearon las siguientes actividades, objetivos y plan de calidad (con indicadores de logro, con el fin de verificar el avance dentro del desarrollo del Proyecto).

<b>FASES</b>	<b>ACTIVIDADES ESPECIFICAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>
<b>FASE 1: PREPARACION</b>	<p><i>Selección de Equipos Internos de Trabajo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Equipo para Actualización de descripciones de cargo</i></li> <li>▪ <i>Equipo para la identificación de Competencias</i></li> <li>▪ <i>Equipo para la validación de Competencias Identificadas</i></li> </ul>	<p>Identificar las personas dentro de la organización con el conocimiento requerido (estructura, estrategia, procesos y cultura) para contribuir en la explicitación de los factores críticos de éxito, requisito indispensable en el proceso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de Cargos</li> <li>• Identificación de Competencias.</li> <li>• Validación de Competencias.</li> </ul>	<p>Equipos de Trabajo con personal asignado, de acuerdo al criterio establecido (suficiencia en el conocimiento requerido de la estructura, estrategia, procesos y cultura de la Organización).</p>
	<p><i>Diseño de la Estrategia y Metodología para la sensibilización y apropiación de los conceptos básicos y esenciales de las personas que conforman los Equipos de trabajo</i></p>	<p>Estructurar la Estrategia y Metodología para la sensibilización y apropiación de los conceptos básicos y esenciales de las personas que conforman los equipos de trabajo, dentro del marco estratégico, estructura, procesos y cultura de la Organización.</p>	<p>Estrategia y Metodología para la sensibilización y apropiación de los conceptos básicos y esenciales del proyecto. Ver ficha técnica No 1</p>
	<p><i>Diseño de Guía de recolección de información para Descripción de Cargos</i></p>	<p>Estructurar la Guía que permitirá recoger información acerca del contenido de los cargos.</p>	<p>Guía de Descripción de cargos construida y explicada en cada uno de sus elementos constituyentes. Ver ficha técnica No 2</p>
	<p><i>Diseño de la Estrategia y Metodología para la recolección de la información</i></p>	<p>Estructurar la Estrategia y Metodología para identificar las Competencias, dentro del marco estratégico, estructura, procesos y cultura de la Organización.</p>	<p>Estrategia y Metodología para la recolección de la información diseñada y documentada, con sus respectivos entregables. Ver ficha técnica No 3</p>



<b>FASE I: PREPARACION</b>	<i>Diseño de guía para establecimiento de roles de trabajo y cargos adscritos</i>	Estructurar la Guía que permitirá recoger información acerca de las áreas de resultados de los cargos y su ubicación en el rol respectivo.	Guía de cargos para asignación al Rol. Ver ficha técnica No 4
	<i>Diseño de guía de validación</i>	Revisar las Competencias identificadas, definidas y operacionalizadas por el Equipo de Trabajo.	Guía de validación diseñada, con sus respectivos criterios de valoración definidos. Ver ficha técnica No 5
	<i>Determinación y obtención de los documentos organizacionales necesarios para el proceso de Identificación de Competencias (direccionamiento estratégico, organigrama, mapa de procesos, descripciones de cargos, etc.)</i>	Obtener los documentos organizacionales necesarios para el proceso de Identificación de Competencias	Documentos organizacionales a disposición del proceso de Identificación de Competencias
	<i>Elaboración del cronograma de trabajo</i>	Definir el cronograma de trabajo que orientara las fases y actividades dentro del proceso de Identificación de Competencias.	Cronograma elaborado con actividades, responsables y fechas establecidas.

<b>FASE 2: RECOLECCION DE LA INFORMACION</b>	<i>Ejecución de la Estrategia y Metodología para la sensibilización y apropiación de los conceptos básicos</i>		Sensibilizar a los participantes en las ventajas del Sistema de Competencias, así como facilitar la apropiación de los conceptos básicos	Personal sensibilizado y con apropiación de conceptos básicos
	<i>Desarrollo de las Descripciones de cargo</i>		Documentar (identificación, revisión y validación) el contenido de los cargos	Cargos de la Pastelería Lucerna con descripciones desarrolladas en sus elementos constituyentes.
	<i>Ejecución de la Estrategia y Metodología para la recolección de la información</i>	<i>De los Roles:</i>	Identificar las áreas de actuaciones comunes de los cargos, con el fin de determinar los roles de trabajo.	Roles identificado, definido y con cargos adscritos.
		<i>De las Competencias</i>	Recolectar la información referida las Competencias y sus comportamientos	Información recolectada y documentada de las Competencias identificadas de forma preliminar.
		<i>De los niveles de requerimiento/desarrollo</i>	Recolectar la información referida a los comportamientos en sus distintos niveles de requerimiento/desarrollo	Información recolectada y documentada de los Comportamientos de cada Competencias, en función de los niveles de requerimiento.

<b>FASE 3: ANALISIS DE LA INFORMACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Análisis de los resultados de los ejercicios grupales</i></li> <li>▪ <i>Identificación de categorías comunes</i></li> <li>▪ <i>Consolidación de Competencias preliminares.</i></li> </ul>	Analizar la información obtenida, con el fin de determinar y describir categorías comunes que permitan identificar las Competencias	Información recolectada y documentada de las Competencias  Identificadas de forma preliminar.
	<p><i>Prevalidación de Contenido de Descriptores de Comportamiento</i></p> <p><i>Ajustes</i></p>	Revisar, de manera preliminar las Competencias Identificadas, así como su ajuste a la estructura de la organización.	Competencias Identificadas revisadas

<b>FASE 4: VALIDACION DE LA INFORMACION</b>	<i>Aplicación de Guía de Validación</i>	Validar las Competencias identificadas, en términos de su congruencia, pertinencia, relevancia, suficiencia y claridad. Así mismo, sus correspondientes descriptores de comportamiento.	Guías de Validación diligenciadas
	<i>Condensación en Guía cuantitativa y cualitativa</i>	Procesar la información obtenida en la Guía de validación.	Guía de Validación unificada y sistematizada
	<i>Presentación al Equipo Interno de Trabajo</i>	Socialización al Equipo Interno de Trabajo (identificador) de los resultados obtenidos en el proceso de validación realizado por el Equipo Interno de Trabajo (validador).	Guía de Validación condensada socializada.
	<i>Ajustes</i>	Revisar y ajustar, de acuerdo a las recomendaciones del Equipo Interno de Trabajo (validador), las Competencias identificadas y sus respectivos descriptores de comportamiento.	Competencias y sus respectivos descriptores de comportamiento ajustados, de acuerdo a retroalimentación efectuada.

<b>FASE 5 CONDENSACION Y DIVULGACION DE LAS COMPETENCIAS</b>	<i>Ensamble del Manual de Competencias</i>	Consolidar las Competencias y sus descriptores de comportamiento en el respectivo Manual de Competencias para su integración a los perfiles de cargo.	Manual de Competencias: identificadas, definidas y operacionalizadas en niveles de requerimiento y validadas.
	<i>Divulgación</i>	Socializar a los miembros de la Organización las Competencias requeridas en su desempeño.	Competencias socializadas.

**Ficha Técnica No 1.** Estrategia y Metodología para la sensibilización y apropiación de los conceptos básicos y esenciales del proyecto.

<b>NOMBRE ACTIVIDAD</b>	Sensibilizando para el proyecto: Taller
<b>OBJETIVO</b>	Que los participantes se apropien de los conceptos básicos sobre el tema de competencias, con el fin de que conozcan su importancia como eje articulador de los procesos de gestión del talento humano de la Pastelería.
<b>PROCEDIMIENTO Y PASOS A SEGUIR</b>	<p>El taller se desarrollara en cinco momentos que permitirán el desarrollo de la temática.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lluvia de ideas para conocimiento de preconceptos sobre la temática.</li> <li>2. Presentación de conceptos básicos: competencias, competencias técnicas, competencias comportamentales, componentes de las competencias, factores críticos de éxito, las competencias y los sistemas de gestión de calidad, entre otros.</li> <li>3. Ejercicio de aplicación de conceptos.</li> <li>4. Plenaria</li> <li>5. Evaluación: conceptos y aplicación</li> </ol>
<b>MATERIALES</b>	- Papel bond, Marcadores
<b>LOGROS Y METAS</b>	Comprensión de la temática por parte de los participantes.

**Ficha Técnica No 2. Guía de Descripción de Cargos****I DATOS DE IDENTIFICACION****NOMBRE DEL CARGO:****DEPENDENCIA:****CARGO DEL JEFE INMEDIATO:****CARGOS QUE COORDINA:****NO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO:****PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:****II MISION**

Hace referencia al objetivo o propósito general del cargo, que se sustenta en su razón de ser e importancia para el cumplimiento de la misión y visión de la Organización. Al formularse se debe tener en cuenta: la filosofía organizacional, las actividades de la dependencia, así como sus objetivos y proyectos.

Se debe tener en cuenta que:

- La MISION debe formularse de forma concreta y precisa, evitando los adornos excesivos.
- La MISION debe redactarse de la siguiente forma: VERBO + OBJETO + CONDICION
  - El Verbo debe referirse a acciones concretas (por ejemplo: Diseñar)
  - El Objeto es aquello sobre lo que recae la acción del Verbo, por ejemplo: planes y programas (¿Qué es lo que se diseña?)
  - La condición enuncia el Para que se hace la acción.

### III FUNCIONES PRINCIPALES

Hace referencia a las acciones básicas y esenciales que se deben realizar para poder alcanzar la MISIÓN del Cargo.

Se debe tener en cuenta que:

- Cada FUNCIÓN debe formularse de forma concreta y precisa.
- Las FUNCIONES PRINCIPALES tienen la misma forma gramatical de la MISIÓN del cargo: VERBO + OBJETO + CONDICION

### IV CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

Se refieren a los resultados que especifican lo que se espera como producto de la FUNCION PRINCIPAL.

Se debe tener en cuenta que:

- Cada FUNCIÓN PRINCIPAL debe tener CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES.
- Las CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES deben redactarse de la siguiente forma: OBJETO + VERBO + CONDICION.
  - El Objeto se refiere a los resultados de la actividad laboral.
  - El Verbo se refiere a la acción ejecutada.
  - La Condición enuncia el estándar de calidad del Objeto.



<b>V PERSONAL A CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>FUNCION BASICA</b>	<b>No DE PERSONAS</b>

<b>VI RELACIONES FUNCIONALES QUE ESTABLECE EL CARGO</b>		
	<b>CON QUIEN?</b>	<b>PARA QUE?</b>
<b>INTERNAS</b>		
<b>EXTERNAS</b>		

<b>COMITES EN LOS QUE PARTICIPA</b>			
	<b>INTEGRANTES</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>

<b>VIII REPOSABILIDADES</b>	
<b>SOBRE:</b>	<b>DESCRIPCION</b>

**Ficha Técnica No 3.** Estrategia y Metodología para la recolección de la información sobre las Competencias.

<b>NOMBRE ACTIVIDAD</b>	Taller de Identificación de Competencias. Duración aproximada: 40 horas organizadas en 10 sesiones de trabajo (4 horas cada una)
<b>OBJETIVO</b>	Identificar, definir y operacionalizar las Competencias.
<b>PROCEDIMIENTO Y PASOS A SEGUIR</b>	<p>El taller se desarrollara en siete momentos que permitirán la construcción colectiva de los participantes en el proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caracterización de la Cultura, Estructura, Estilo Estratégico y Procesos Organizacionales, actuales y futuros.</li> <li>2. Socialización – Consolidación de la información</li> <li>3. Identificación de Conductas – Categorización de Competencias</li> <li>4. Socialización – Consolidación de la información</li> <li>5. Revisión preliminar</li> <li>6. Definición de roles – asignación de cargos</li> <li>7. Revisión del ajuste (nivel) de las Competencias y sus conductas a los roles de la organización.</li> </ol>
<b>MATERIALES</b>	- Papel bond, Marcadores, Documentos organizacionales
<b>LOGROS Y METAS</b>	Entregable: Competencias Organizacionales y Especificas de Rol identificadas, definidas, operacionalizadas y ajustadas a los requerimientos de los roles.

**Ficha Técnica No 4.** Guía de cargos para asignación al Rol

<b>NOMBRE ACTIVIDAD</b>	Roles y Cargos: taller
<b>OBJETIVO</b>	Identificar los roles de trabajo y sus respectivos cargos
<b>PROCEDIMIENTO Y PASOS A SEGUIR</b>	<p>El taller se desarrollara en cuatro momentos que permitirán la construcción colectiva de los participantes en el proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agrupar los cargos de acuerdo a sus áreas de resultados (análisis de las contribuciones documentadas en las descripciones de cargo).</li> <li>2. Identificar áreas de actuación comunes a los cargos agrupados.</li> <li>3. Conceptualizar el rol.</li> <li>4. Revisar y ajustar, si es del caso, la asignación de cargos.</li> </ol>
<b>MATERIALES</b>	- Papel bond, marcadores, documentos organizacionales
<b>LOGROS Y METAS</b>	Entregable: Cuadro de roles identificados, conceptualizados y con cargos adscritos.

## Ficha Técnica No 5. Guía de Validación de Contenido

### VALIDACION DE COMPETENCIAS

Conocedores de su trayectoria en la empresa y con la pretensión de lograr la rigurosidad necesaria en el diseño del sistema de Competencias, es necesario contar, en primera instancia, con la validación de las Conductas Críticas indicadoras de las **Competencias Organizacionales** identificadas. Las Competencias Organizacionales han sido operacionalizadas en términos de conducta observable (indicadores). Solicitamos comedidamente evaluar las Competencias, su definición e indicadores de acuerdo a los siguientes criterios:

Pertinencia de la Competencia: *Importancia* de la competencia en relación con los factores críticos de éxito de la organización. El análisis del experto debe pretender contestar ¿la Competencia se constituye en crítica y esencial para el alcance de resultados de la organización?

Congruencia: Claridad en la conceptualización (definición) de la Competencia.

Pertinencia de las Conductas en general: *Relación* de cada conducta con la Competencia. El análisis del experto debe pretender contestar ¿la conducta es una manifestación de la Competencia?

Relevancia de las Conductas: El análisis del experto debe pretender contestar ¿la conducta es indispensable (como condición *sine qua non* para alcanzar resultados superiores) en el rol? Es importante para cada rol, de acuerdo al contexto en el que se encuentra inmersa la organización? ¿Se debe tener en cuenta?

Suficiencia de las Conductas: Adecuada cantidad de conductas en cada rol, es decir, ¿Las conductas bastan (en cada rol) para la definición planteada?

Claridad: Entendida como la precisión en la redacción y adecuación del lenguaje al nivel de la población.

Así mismo, encontrará el cuadro Guía de Calificación que usted debe diligenciar en cada uno de los criterios antes mencionados, así como todas aquellas consideraciones y sugerencias que Usted considere pertinentes para el perfeccionamiento de las definiciones y sus indicadores.



## 12. Referencias

- Cábado, P. M; López, S. (2010). Estudio de la incidencia de la jornada de trabajo en la seguridad laboral y en los riesgos psicosociales. Recuperado el 30 de 05 de 2016, de <http://www.cigsaudelaboral.org/files/documentos/ESTUDIO%20DE%20LA%20INCIDENCIA.%20VERSION%20EXTENSA.pdf>
- Cabrejo, A. d. (2014). *Repositorio Institucional de la Universidad del Rosario*. Recuperado el 01 de 02 de 2016, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8886/63526324-2014.pdf?sequence=2>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGRAW-HILL.
- Duarte, Y. S., García Sanchez, T. V., & Villa Rodriguez, M. E. (12 de 2011). *Universidad del Rosario*. Recuperado el 03 de 02 de 2016
- Gallego, P. A., Dussán López, R. E., Guitierrez Rodríguez, D. M., & Zuñiga Alfonso, G. A. (Noviembre de 2014). *Universidad Javeriana*. Recuperado el 01 de 02 de 2016, de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/15536/1/DuranGallegoPaulaAndrea2014.pdf>
- Garzon, N. J., & Sanchez Piraquive, L. A. (2008). *Universidad de la Salle*. Recuperado el 01 de 02 de 2016, de Repositorio: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12929/T62.08%20B644f.pdf?sequence=1>
- Ginzales, M. C. (2012). *Universidad EAN*. Recuperado el 01 de 03 de 2016, de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3185/SarmientoMaria2012.pdf?sequence=4>
- Grau, J. B., Vallejo, R. d., Agulló Tomás, E., & Mañas Rodriguez, M. Á. (2005. Vol 17 n 2). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 212-218.
- Henao, J. E. (2011). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 01 de 01 de 2016, de Biblioteca digital Unal: <http://www.bdigital.unal.edu.co/4514/1/7707501.2011.pdf>
- Jiménez, B. M., & Báez León, C. (2010). *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Recuperado el 01 de 02 de 16, de insht:

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>

Lugo, G. E., & Triana Gómez, M. L. (2007). Escuela de Relaciones Humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et Technica Año XIII, No 34*, 309-314.

Ministerio de la Protección Social. (17 de 07 de 2008). COPASO. Recuperado el 02 de 03 de 2016, de Comité Paritario de Salud Ocupacional:  
[http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/resolucion\\_2646\\_2008\\_Factores%20de%20Riesgo%20Sicosocial.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/resolucion_2646_2008_Factores%20de%20Riesgo%20Sicosocial.pdf)

Ministerio de Protección Social. (2007). *Primera Encuesta Nacional de Condiciones de Salud y Trabajo en el Sistema General de Riesgos Profesionales*. Bogotá.

Ministerio del Trabajo. (2013). *II Encuesta nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema General de Riesgos*. Bogotá.

Ocampo, V. Relación entre el dominio control sobre el trabajo y los factores de riesgo psicosociales en algunas empresas de producción del centro occidente de Colombia. Ridum UManizales. 2014.

OISS. ((S.F)). *Organización Iberoamericana de Seguridad Social*. Recuperado el 01 de 02 de 2016, de [http://www.oiss.org/estrategia/IMG/pdf/PT-4\\_psicosociales\\_.pdf](http://www.oiss.org/estrategia/IMG/pdf/PT-4_psicosociales_.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*. Ginebra: OIT. Num. 56.

Pontificia Universidad Javeriana; Ministerio de Protección Social. (2010). *Bateria de instrumentos para la evaluación de riesgos psicosociales*. Bogotá.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: THE MCGRAW-HILL.

Sánchez, D. C. (2015. Vol.5, N.1). Ausentismo laboral: una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. *Revista Salud Bosque*, 43-54.

Tobar, C. M. (02 de 2014). *Universidad de Manizales*. Recuperado el 01 de 02 de 2016, de Ridum:  
<http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1240/1/ESTR%C3%89S%2BNormas%20APA.pdf>

Villalobos, G. H. (2004). Vigilancia Epidemiológica de los Factores Psicosociales. Aproximación Conceptual y Valorativa. *Ciencia & Trabajo. Año 6*, 197-201.



Kopelman (1988) Administración de la Productividad de las Organizaciones. Edit Mc Graw Hill. México.

Mansilla, I. (2010). Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica. Recuperado de:  
<http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/>.