

LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO COMO FACTOR DE
RIESGO PSICOSOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

CAROLINA GIL ARISTIZABAL
PSICOLOGA
CAROLINA RENDON PALACIO
PROFESIONAL EN DESARROLLO FAMILIAR

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGIA
ESPECIALIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES

2013

LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO COMO FACTOR DE
RIESGO PSICOSOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

CAROLINA GIL ARISTIZABAL

PSICOLOGA

CAROLINA RENDON PALACIO

PROFESIONAL EN DESARROLLO FAMILIAR

Investigador - Asesor

JAIRO ZULUAGA SOTO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

PROGRAMA DE PSICOLOGIA

ESPECIALIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

MANIZALES

GRUPO DE INVESTIGACIÓN: Administración y Gerencia del Talento Humano.

LINEA: Desarrollo del Potencial Humano en la Sociedad del Conocimiento.

SUBLINEA: Motivación, Capacitación Integral y Productividad.

PROYECTO: Factores Laborales de Riesgo Psicosocial en un Grupo de Empresas del Centro Occidente de Colombia.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Cuáles son los factores laborales de riesgo psicosocial y su incidencia en un Grupo de Empresas del Centro Occidente de Colombia?

OBJETIVO GENERAL:

Identificar la incidencia de la calidad de vida laboral y de los factores psicosociales del trabajo en la salud bio-psico-social del talento humano en un Grupo de Empresas del Centro Occidente de Colombia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Conocer las condiciones laborales del talento humano en un Grupo de Empresas del Centro Occidente de Colombia.

Identificar los factores psicosociales del trabajo en un Grupo de Empresas del Centro Occidente de Colombia.

Definir la relación existente entre condiciones laborales y factores psicosociales del trabajo en relación con la salud bio-psico-social de los trabajadores en un Grupo de Empresas del Centro Occidente de Colombia.

CATEGORIA PROBLEMATIZADA:

Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo como Factor de Riesgo Psicosocial en la Organización.

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	6
1.CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	7
Reseña Histórica.....	7
Misión.....	7
Visión.....	8
Información Socio – Demográfica.....	8
2.REFERENTE CONCEPTUAL.....	9
Factores de riesgo psicosocial.....	10
Riesgos intra laborales.....	10
Riesgos extra laborales.....	12
Condiciones del individuo.....	12
Estrés laboral.....	13
Liderazgo	15
Relaciones interpersonales.....	17
Relaciones interpersonales independientes y dependientes del trabajo.....	17
Elementos que influyen en las relaciones interpersonales: conflicto y comunicación	19
Conflicto	19
Comunicación.....	21
Evaluación de desempeño.....	22
3.METODOLOGIA.....	26
4.PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	28
5.CONCLUSIONES.....	48
6.RECOMENDACIONES.....	54
7.PROPUUESTA DE INTERVENCIÓN.....	56
REFERENCIAS.....	62

INTRODUCCION

Los factores laborales de riesgo psicosocial, están integrados por varios constructos como son los intra laborales relacionados con las condiciones del trabajo propiamente dichas, los extra laborales o externos a la organización y los individuales o características propias del trabajador, los cuales interactúan dinámicamente produciendo estrés laboral, entendido como tensiones de naturaleza psíquica, física y social.

Se aplico la Batería del Ministerio de la Protección Social y la Universidad Javeriana creada por Gloria Elena Villalobos en la empresa Editorial La Patria S.A., teniendo en cuenta específicamente el Dominio Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo; encontrando que este, presenta un nivel de riesgo medio alto afectando el Clima Organizacional, para lo cual se sugiere un modelo de intervención desde la lógica de la Gerencia del Talento Humano.

Es así como este informe refleja la realidad de La Patria, desde el sentir de sus colaboradores, a través de la aplicación de la Batería de Riesgos Psicosociales, como instrumento que valida la información presentada, desde un estudio descriptivo.

1. CONTEXTO INSTITUCIONAL

Reseña Histórica

El periódico La Patria apareció por primera vez el lunes 20 de junio de 1921, tras la iniciativa de un grupo de amigos encabezado por Francisco José Ocampo Londoño. En 1940 José Restrepo Restrepo compro la empresa en compañía del ecuatoriano Gustavo Larrea Córdoba, quien luego por disposiciones legales que impedían a los extranjeros ser socios de medios de comunicación, debió vender su participación. Hoy La Patria es una sociedad anónima cerrada de propiedad de los descendientes de José Restrepo.

En 1998 La Patria lanzo su primer sitio web, desde entonces este sitio ha tenido diversas modificaciones, buscando siempre tener mejoras a disposición de los visitantes para ofrecer mejor información, convirtiéndose en un gran complemento del medio impreso.

El 26 de febrero de 2003 La Patria y su división de impresos comerciales Editar, dedicada a la edición, diseño, producción y comercialización de periódicos, libros, revistas e impresos comerciales, obtuvieron la certificación de calidad ISO 9001:94.

Durante más de medio siglo la sede de La Patria estuvo ubicada en el centro de la ciudad, pero el crecimiento de la empresa y la imposibilidad de ampliarse en ese lugar, la llevaron a trasladarse a su nueva sede en al Barrio Sáenz, inaugurada el 15 de diciembre de 2006.

Misión

En La Patria nos dedicamos a impulsar el desarrollo humano de la comunidad a la que servimos a través de la comercialización y divulgación de contenidos noticiosos,

informativos, culturales, publicitarios y de opinión de interés regional con visión global y alta calidad, por medios escritos y electrónicos, en un marco de independencia, transparencia, respeto, veracidad, pluralismo, innovación y ética para con el público.

Visión

En el 2015 La Patria será el medio preferido por nuestros coterráneos adultos y jóvenes, dentro y fuera de las fronteras geográficas de la región, contando con una audiencia de 220 mil personas diarias en promedio, llegando a través de diferentes canales de comunicación.

Información Socio – Demográfica

La Bateria de Riesgo Psicosocial del Ministerio de la Protección Social se aplico en Editorial La Patria S.A., empresa que cuenta con 200 funcionarios. La muestra seleccionada fue de 62 personas (31,0%), pero los cuestionarios de 6 de ellas (9,6%) fueron descartados por no estar completamente diligenciados; finalmente se trabajo con una muestra de 56 funcionarios (28,0%). Los trabajadores participantes hacen parte de las áreas Administrativa y Financiera, Redacción, Comercial, Circulación, Mantenimiento y Producción.

El siguiente cuadro resume la información general de los funcionarios que participaron en la aplicación de la batería.

SEXO	MASCULINO	FEMENINO
	46,4%	53,5%
LUGAR RESIDENCIA	MANIZALES	VILLAMARIA
	89,2%	10,7%
TIPO CARGO	JEFE	PROF, AUX, OPE
	10,7%	89,2%
ANTIGÜEDAD	MENOS DE UN AÑO	MAS DE UN AÑO
	19,6%	80,3%
TIPO CONTRATO	INDEFINIDO	OTROS

	100%	0%
--	------	----

La mitad de la población pertenece a los estratos 3 y 4, de igual manera la mitad de los funcionarios habitan en vivienda propia y tienen aproximadamente 2 personas a cargo.

La jornada de trabajo es de 9 horas diarias para el personal administrativo de lunes a viernes y de 8 horas diarias para el personal de producción de lunes a sábado o domingo. El pago del salario se realiza quincenalmente.

2. REFERENTE CONCEPTUAL

Factores de riesgo psicosocial

“Los factores psicosociales comprenden los aspectos intra laborales, extra laborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas”. (Resolución 2646, Batería Riesgo Psicosocial, 2012)

Riesgos intra laborales

En cuanto a las relaciones intra laborales, la batería del Ministerio de la Protección Social (2010), plantea que son:

“Aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo”.

Los dominios considerados son las demandas del trabajo, el control sobre el trabajo, el liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo, y la recompensa. Los dominios y cómo fueron concebidos en los instrumentos de la batería, se definen a continuación:

a. Demandas del trabajo: se refiere a las exigencias que el trabajo impone al individuo. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo.

Las demandas o exigencias *“básicamente hacen referencia a cuánto se trabaja: cantidad o volumen de trabajo, presión de tiempo, nivel de atención, interrupciones imprevistas; por lo tanto no se circunscriben al trabajo intelectual, sino a cualquier*

tipo de tarea” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo, 2010). Estas exigencias pueden estar más o menos bajo el dominio del trabajador dependiendo de la capacidad de control que la organización proporciona a la persona, de acuerdo al grado de autonomía, iniciativa, posibilidad de desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos.

b. Control sobre el trabajo: posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. El control es el recurso que el colaborador usa para moderar las demandas del trabajo.

Independiente del tipo de trabajo realizado por los funcionarios, las exigencias en algunos casos pueden presentar reacciones de tensión psicológica negativas como la fatiga, la ansiedad, la depresión y enfermedades físicas que se producen cuando las exigencias psicológicas del puesto de trabajo son grandes y la capacidad de toma de decisiones y control del trabajador son mínimas (Minprotección, 2010).

c. Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo: alude a un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores.

El dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, está compuesto por cuatro dimensiones, características de liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación del desempeño y relación con los colaboradores (subordinados), estas dimensiones permiten conocer las diferentes formas de interacción generadas entre los colaboradores, la cohesión y el trabajo en equipo, la ayuda y colaboración con la tarea, las motivaciones, la resolución de conflictos y la retroalimentación del desempeño que le permita conocer sus fortalezas y debilidades. (Minproteccion, 2010).

d. Recompensa: este término trata de la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales. Este dominio comprende diversos tipos de retribución: la financiera, de estima y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo. En este sentido *“El esfuerzo en el trabajo es reconocido como*

parte de un proceso de intercambio socialmente organizado al cual la sociedad en general contribuye en términos de recompensas. Éstas son distribuidas por tres sistemas: el dinero, la estima y las oportunidades de promoción” (Peña, Ramos y Martínez, 2008, p. 3).

Las condiciones intra laborales, aluden a las tareas específicas del trabajo, presentes en la realización de la labor, buscando la producción de bienes, servicios o conocimientos. Para Blanch (2003, p. 11) *“cuanto más física sea la tarea, menor la cualificación del puesto y peores condiciones laborales, salariales y estructurales.... Cuanto más cognitivo y cualificado sea el mismo mejores sus condiciones físicas, técnicas, instrumentales y sociales de realización”*

Riesgos extra laborales

Los riesgos extra laborales hacen referencia al ámbito de los colaboradores, a su vida familiar, a sus relaciones interpersonales, en especial a los espacios fuera de sus jornadas de trabajo y a sus condiciones económicas.

Los dominios de los riesgos extra laborales, están compuestos por el trabajo y todas las dimensiones del ser humano. Tiene presente el tiempo fuera del trabajo, las actividades realizadas en el tiempo libre, la comunicación y las relaciones familiares, las características de la vivienda y el desplazamiento de la vivienda al trabajo. Estas dimensiones pueden presentar algunos riesgos que con facilidad vulneran la estabilidad de los trabajadores, como son los ingresos insuficientes, la vivienda precaria, las relaciones familiares conflictivas, el poco tiempo para el descanso, las dificultades en la comunicación y los largos recorridos para llegar al punto de trabajo.

Condiciones del individuo

Las condiciones individuales aluden a una serie de características propias de cada trabajador o características socio-demográficas como el sexo, la edad, el estado civil, el nivel educativo, la ocupación (profesión u oficio), la ciudad o lugar de

residencia, la escala socio-económica (estrato socio-económico), el tipo de vivienda y el número de dependientes.

Al igual que las características socio-demográficas, existen unos aspectos ocupacionales de los trabajadores que también pueden modular los factores psicosociales intra y extra laborales, tales como la antigüedad en la empresa, el cargo, el tipo de contratación y la modalidad de pago (Minprotección, 2010).

Estrés laboral

El estrés laboral es la reacción que tenemos ante determinadas demandas creando tensión física y psicológica, siendo esta tensión especial una manera de responder del organismo ante determinados eventos (DSM IV, 2000). El estrés es la consecuencia de la exposición a los riesgos psicosociales.

Las manifestaciones del efecto de los riesgos psicosociales corresponden al estrés ocupacional y al síndrome del estrés asistencial llamado Burnout con efectos en la salud fisiológica y psicológica y con implicaciones familiares y sociales.

Luhmann (1997), señala que en psicología, el estrés usualmente se refiere a ciertos acontecimientos que ocurren cuando el ser humano se encuentra en situaciones que implican fuertes demandas para el individuo, las cuales pueden agotar todos los recursos de afrontamiento. Esta patología es una realidad sentida en el ámbito laboral, puede que no toda la población trabajadora la reconozca, pero es una condición amenazante de carácter somatológico que afecta la calidad de vida de los trabajadores.

La naturaleza compleja de los factores de riesgo psicosocial, así como el hecho de que ellos conllevan a aspectos tan vastos y diversos como el intelecto, la emoción, lo biológico (los entornos familiar, social, cultural, la psicología de los grupos y de las organizaciones) conlleva a que su análisis no pueda enmarcarse dentro de formulas y esquemas tradicionales bio – físico - químicos, sin embargo, el hecho de que sea difícil

de estudiar e intervenir no quiere decir que sea imposible, sino que requiere una lógica crítica para conceptualizarlos y diseños metodológicos acordes a dicha conceptualización, así como técnicas pertinentes, consultando la naturaleza compleja bio – psico - social del ser humano en su contexto laboral (Seguro Social, 1996).

El siguiente cuadro resume los constructos, dominios y dimensiones de los factores de riesgo psicosocial determinados por la Batería del Ministerio de la Protección Social.

Clasificación de factores de riesgo batería Ministerio de la Protección Social

CONSTRUCTO	DOMINIO	DIMENSIONES
INTRALABORAL	Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo	Características del Liderazgo
		Relaciones Sociales en el Trabajo
		Retroalimentación del Desempeño
		Relación con los Colaboradores (Subordinados)
	Control Sobre el Trabajo	Claridad del Rol
		Capacitación
		Participación y Manejo del Cambio
		Oportunidad para el Uso y Desarrollo de Habilidades y Conocimientos
		Control Sobre el Trabajo
	Demandas del Trabajo	Demandas Ambientales y de Esfuerzo Físico
		Demandas Emocionales
		Demandas Cuantitativas
		Influencia del Trabajo en el Entorno Extra laboral
		Exigencias de Responsabilidades del Cargo
		Demandas de Carga Mental
		Consistencia del Rol

		Demandas de la Jornada del Trabajo
	Recompensas	Recompensas Derivadas de la Pertenencia a la Organización y del Trabajo que se Realiza
		Reconocimiento y Compensación
EXTRALABORAL	Tiempo Fuera del Trabajo	
	Relaciones Familiares	
	Comunicación y Relaciones Interpersonales	
	Situación Económica del Grupo Familiar	
	Características de la Vivienda y de su Entorno	
	Influencia del Entorno Extra laboral en su trabajo	
	Desplazamiento Vivienda – Trabajo - Vivienda	
ESTRÉS		

Para el presente trabajo el dominio profundizado fue el de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y sus respectivas dimensiones: características de liderazgo, retroalimentación del desempeño, relaciones sociales en el trabajo y relación con los colaboradores (subordinados), las cuales se abordan a continuación.

Liderazgo

El liderazgo es entendido como *“el arte o el proceso de influir sobre las personas, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo”* (Koontz & Weihrich, 1994). De acuerdo a los estilos de mando y tipos de

interacciones presentadas en las organizaciones se pueden generar resultados impactantes tanto para los colaboradores como para la organización, tal como lo contempla la literatura, los estilos de liderazgo en las organizaciones motivan el desempeño y la productividad o por el contrario desestimulan la programación activa de los colaboradores.

Para Koontz & Weihrich, (1994), los modelos gerenciales y los estilos de liderazgo precisan algunas características importantes: “**1) capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable, 2) capacidad para comprender que los seres humanos tiene diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) capacidad para inspirar, 4) capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y afrontarlas**”.

Existen varios enfoques para el estudio del liderazgo entre los cuales encontramos los estilos basados en la autoridad y los cuatro sistemas de administración de Likert.

El primer enfoque considera tres estilos básicos de liderazgo: El líder **autocrático** ordena y espera obediencia, es dogmatico, positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos. El líder **democrático** o **participativo** consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos. El líder **liberal** utiliza muy poco su poder, si es que lo hace, ya que otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa (Koontz & Weihrich, 1994).

En el segundo enfoque Likert (1976), considera cuatro sistemas: **Explotador-Autoritario**, son en extremo autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor o el castigo y ocasionalmente con recompensas, mantienen comunicación descendente y limitan la toma de decisiones a la

alta dirección. **Benevolente-Autoritario**, tienen cierto grado de seguridad y confianza en sus subordinados, motivan con recompensas y en algunas ocasiones con temor y castigos, permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten alguna delegación de la toma de decisiones, pero con un estricto control de políticas. **Consultivo**, tienen mucha seguridad y confianza, pero no total en los subordinados, por lo general tratan de utilizar las ideas y opiniones de estos, motivan mediante recompensas y en ocasionalmente aplican algún castigo; además permiten cierta participación, utilizan el flujo de comunicación tanto descendente como ascendente, asumen políticas amplias y toman decisiones en la cima mientras permiten que las decisiones operativas se tomen en niveles inferiores y actúan como consultores en otros asuntos. **Grupo Participativo**, tienen una confianza y seguridad absoluta en los subordinados en todos los asuntos; siempre obtienen todas sus ideas y opiniones y las utilizan en forma constructiva. Conceden recompensas, incluso económicas y practican

mucho la comunicación ascendente, descendente y horizontal; alientan la toma de decisiones en toda la organización.

Relaciones interpersonales

Interacción recíproca entre dos o más personas por medio de la comunicación para obtener información. Contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad, sin importar la connotación que estos tengan (positivos o negativos), dice de cómo nos involucramos con los demás y de nuestra capacidad para adaptarnos a otros (Schvarstein, 2001).

Relaciones interpersonales independientes y dependientes del trabajo

Las relaciones entre los trabajadores dependen de las posibilidades de comunicación interpersonal durante el tiempo de trabajo. Para el bienestar del empleado

estas deben tender a favorecer el contacto, reducir el aislamiento del trabajador en su puesto y/o a permitir la ejecución de un trabajo en grupo.

Es fundamental que el trabajador conozca los miembros del grupo de trabajo en el cual se desempeña para que pueda hacerse al ambiente, entienda los procesos y servicios, tenga sentimientos de pertenencia y se sienta seguro. Para la Regie Nationale des Usines Renault (1976), las relaciones se evalúan a través de dos criterios:

Relaciones independientes del trabajo: se trata de las relaciones posibles durante el trabajo, pero sin relación directa con él. Esta posibilidad de comunicación es generalmente función de la naturaleza de la actividad, de la localización y del ambiente de los puestos de trabajo. Se tienen en cuenta las facilidades que se dan a los colaboradores de tener relaciones fuera de los tiempos de descanso (paradas o desplazamientos cortos sin perjudicar el trabajo). Las relaciones interpersonales

independientes del trabajo que suceden fuera de descansos permiten un mayor conocimiento a nivel personal entre los colaboradores, todo esto se traduce en un mejor desempeño debido a la formación de un ambiente más propicio para el desarrollo de las potencialidades.

Relaciones dependientes del trabajo: se trata de una relación trabajo – trabajador, trabajador – mando, trabajador – servicio, de carácter jerárquico o funcional necesarios para la correcta realización de la tarea. Las relaciones interpersonales dependientes del trabajo son necesarias para la correcta realización del mismo, pero, no necesitan necesariamente ser amistosas o que proporcionen un mayor conocimiento personal entre los colaboradores involucrados.

Guelaud (1981), determina la imposibilidad de conocer aun, verdaderamente, cual es la calidad de las relaciones de la jerarquía o en el interior del grupo de los colaboradores, pero sin embargo afirma que *“es posible tener una idea muy*

esquemática del carácter más o menos satisfactorio de estos intercambios; según los tipos de relación que pueden clasificarse en tres categorías:”

Relaciones cooperativas, intercambios profesionales entre colaboradores para el cumplimiento de una tarea. **Relaciones funcionales**, entre colaboradores que tienen funciones diferentes. **Relaciones jerárquicas**, entre dos personas de status diferente y de las cuales una tiene poder sobre la otra.

Las relaciones interpersonales deben mantenerse en todos los niveles de la organización tanto de arriba hacia abajo, en línea jerárquica, como de abajo hacia arriba. El trabajo es un sistema de interacción entre diferentes subsistemas y por lo tanto la cooperación entre los colaboradores de una organización es fundamental para el buen funcionamiento de la misma.

Elementos que influyen en las relaciones interpersonales: conflicto y comunicación

Estos elementos ratifican la importancia de los líderes en las organizaciones, no se puede desconocer la presencia de conflictos al interior de las empresas, lo cual deteriora las relaciones y afecta la productividad. De ahí la importancia de saber manejar el conflicto interpersonales al interior de la empresa, ya que es bastante usual que en los grupos de trabajo y a nivel de las relaciones interpersonales, los individuos acudan a culparse mutuamente, a buscar quien posee el poder de la verdad y de la razón.

Conflicto

El conflicto es una situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la

aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización (Seguro Social, 1996).

En el medio laboral los conflictos pueden solucionarse más fácilmente, cuando se fomenta entre los trabajadores relaciones de cooperación e informales. Es decir, cuando existen contactos afectivos y cálidos entre los miembros de un grupo, es más fácil la expresión y la aceptación de los sentimientos. En los grupos de trabajo es necesario resolver los conflictos, permitiendo que los individuos expresen sus desacuerdos y logren sacar conclusiones respecto a las posibles soluciones, cada persona debe responsabilizarse de sus acciones, ideas y palabras, sin sentirse víctima o culpable.

Chiavenato (2000), plantea que existen algunas condiciones que se predisponen para el conflicto como son la diferenciación de actividades, es decir, los objetivos e intereses tienden a provocar conflictos; los recursos compartidos, dado que la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos y finalmente las actividades interdependientes donde surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros.

Partiendo de ésta premisa el conflicto puede generar diferentes consecuencias, tanto positivas como negativas, que aunque el colaborador por su condición de humano acentúa sobre lo negativo. Entre lo negativo se pueden mencionar sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad, presión grupal y aumento de cohesión, desvío de energías productivas, bloqueo de iniciativas, tensión circular y fricción en las relaciones interpersonales.

De acuerdo a lo mencionado por Chalvin y Eyssette (1992), dentro de los diferentes conflictos que pueden existir, “*se encuentran los generados entre el jefe y sus subordinados (y viceversa)*”. Este tipo de conflictos al interior de la organización tienen que ver, principalmente con asuntos tales como la remuneración, la productividad y las condiciones generales de trabajo. No obstante, estas discrepancias también se pueden

presentar cuando los colaboradores desean participar en los procesos de toma de decisiones que pueden afectarlos directamente.

En este sentido los conflictos de mando radican en una mala apreciación de los límites que no hay que romper: área de competencia, límite del propio poder (campo de control), límite de las fuerzas y debilidades de cada uno. De acuerdo al pensamiento de Chalvin y Eyssette (1992), *“Las relaciones de mando son ciertamente las que provocan más tensión en los responsables, cuando éstos tienen que realizar la prueba cotidiana de su autoridad y de su tenacidad a riesgo de provocar conflictos. El jefe que quiera tener el mejor sistema de reducción de conflictos ha de ser una persona siempre presente, siempre disponible, ha de saber escuchar y ha de estar dispuesto a formar e informar permanentemente a sus subordinados.”*

Por otra parte, los conflictos entre los subordinados y su jefe provocan tensión, pérdida de tiempo y una consecuente ineficacia. Un modo sencillo de contrarrestar este tipo de conflictos consiste en que los subordinados expresen abiertamente sus temores, incomprendiones, ideales y manifestaciones de sus propias capacidades y que lo hagan porque encuentran un ambiente propicio para ello; para lo cual se debe generar un ambiente tolerante al error, un ambiente confiable que evite que los subordinados se sientan intimidados a la hora de actuar.

Comunicación

La comunicación es un elemento esencial en relaciones interpersonales dentro de la organización, permite un buen desempeño de la tarea y al mismo tiempo permite que los colaboradores se conozcan entre si y puedan lograr relaciones que mejoren el ambiente laboral fomentando la confianza. *“El ser humano es un ser social y la manifestación básica de su sociabilidad es la comunicación con los demás”* (Vargas, 2003).

El medio ambiente del trabajo permite mensajes útiles para la ejecución de las tareas, pero como cualquier otro medio social, permite que los individuos se relacionen entre sí. Se puede hablar de comunicación a un doble nivel: la que se establece para la realización correcta de la tarea y la que es posible durante el trabajo, pero sin relación directa con el mismo.

En un ambiente donde los trabajadores están muy alejados unos de otros, la comunicación se llevará a cabo con muchas dificultades. En otros casos es la propia tarea la que dificulta la comunicación porque exige grados de concentración o de atención elevados. También pueden influir otros aspectos como la posibilidad de ausentarse del puesto, parar la maquina, ser sustituido por otro trabajador. En una situación de trabajo hay que valorar la posibilidad y la frecuencia de las relaciones con lo demás, puesto que constituye un aspecto importante del trabajo.

La incapacidad de dialogar durante la jornada de trabajo debido al ruido, la atención sostenida, el ritmo de trabajo, la distancia o la prohibición tiene como consecuencia, problemas de comunicación por desconocimiento de los compañeros, insatisfacción hacia el trabajo, dificultad en las relaciones interpersonales, frustración y ausentismo laboral entre otros.

El ambiente de trabajo ha de constituirse en un ambiente agradable que permita la libre comunicación entre los colaboradores para lograr unas mejores relaciones entre los mismos y por ende un mejor desempeño laboral. Este ambiente debe también cumplir con condiciones de seguridad, de ahí la importancia que han tenido los programas de salud ocupacional enfocados a la prevención, detección e intervención de los riesgos.

Evaluación de desempeño



Para Chiavenato (2000), es una evaluación aplicada a los individuos en el cargo de acuerdo a su actividad. Comprende el rendimiento de los empleados en las organizaciones; características personales, valoración objetiva y subjetiva del trabajo.

La evaluación de desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo, y en principio a elaborar planes de mejora (Byars & Rue, 1996).

Esta evaluación permite: establecer estrategias de mejoramiento continuo cuando los funcionarios obtienen un resultado negativo, realizar mediciones de rendimiento del trabajador y de su potencial laboral, dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales, mejorar el desempeño mediante la retroalimentación e identificar necesidades de capacitación y entrenamiento.

Posibilita que los colaboradores conozcan: los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa mas valora, las expectativas de sus jefes respecto a su desempeño (fortalezas y debilidades) y las medidas que los jefes van a tomar en cuenta para mejorar su desempeño. Los funcionarios además, tienen la oportunidad para hacer autoevaluación y autocritica para su desarrollo y autocontrol.

La evaluación de desempeño estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a las personas y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones (Koontz & Weihrich, 1994).

Existen tres clases de evaluaciones: **1)** Evaluación formal completa, debe realizarse al menos una vez al año, permite evaluar las cualidades y debilidades de los funcionarios y el desempeño en el cumplimiento de las metas y los planes. **2)** Evaluaciones de avance o periódicas, pueden ser cortas y relativamente informales, ayudan a detectar problemas o barreras que obstaculizan el desempeño eficaz. Mantienen abierta la comunicación entre jefes y subordinados; además se pueden reacomodar las prioridades y renegociar los objetivos si lo ameritan los cambios situacionales. **3)** Supervisión continua, mediante este sistema si el desempeño se desvía de los planes no es necesario esperar la próxima evaluación periódica para corregirlo. El jefe y su subordinado analizan la situación de inmediato con el fin de llevar a cabo acciones correctivas al instante, para evitar que una pequeña desviación se convierta en un problema importante (Koontz & Weihrich, 1994).

Para concluir lo enunciado en el referente conceptual es importante tener presente, que el concepto de salud se ha ampliado, con el aporte de las ciencias sociales, ya no entendida como: *“la ausencia de enfermedad y si como una acercamiento a la idea de bienestar”* (OMS, 1984).

La prevención de los riesgos profesionales en las organizaciones ha comenzado a trascender los linderos de la medicina preventiva y del trabajo una vez se añaden los aspectos psicológicos y sociales al análisis del trabajo. Esto convierte la Salud Ocupacional en una disciplina integral, entendida como el conjunto de actividades y recursos tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores, desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria; además de ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones fisiológicas y psicosociales (Seguro Social, 1996).

La prevención de riesgos psicosociales es una oportunidad de mejora, y uno de los objetivos más valiosos y ambiciosos, la promoción del bienestar y de la calidad de vida de los colaboradores.

“Un trabajador disfruta de alta calidad de vida cuando experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y perspectivas de futuro, está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales” (Londoño, 1996).

3. METODOLOGIA

Este trabajo de grado se realizó bajo una metodología de tipo de estudio ex post facto exploratorio descriptivo, donde se tuvieron presentes los riesgos intra laboral, extra laboral y el estrés, utilizando la batería de riesgo psicosocial, tal como lo define la resolución 2646 de 2008 ordenada por el Ministerio de la Protección Social.

El trabajo se desarrollo durante el tiempo de estudio de la VII Cohorte de la Especialización – Maestría en Gerencia del Talento Humano, donde se ubicaban dos grandes líneas de investigación y cuatro sublíneas.

Líneas de Investigación:

- Desarrollo del Potencial Humano en la Sociedad del Conocimiento
- Gerencia Estratégica del Talento Humano en el Mundo del Trabajo

Sublíneas de Investigación:

- Motivación, Capacitación Integral y Productividad
- Potencial Humano en la Sociedad del Conocimiento
- Gerencia Estratégica del Talento Humano
- La Gerencia del Talento Humano en el Mundo del Trabajo

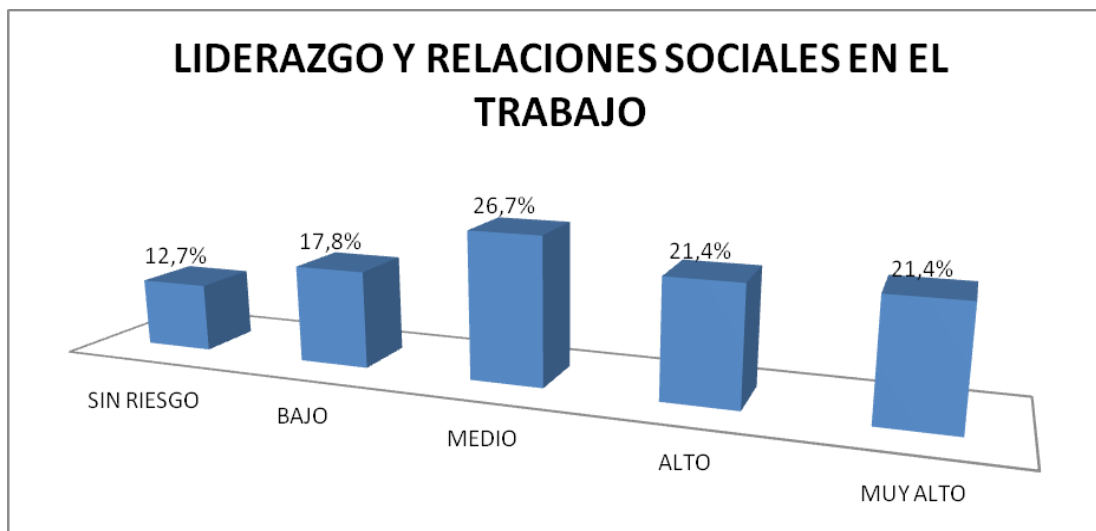
Para esta época en la especialización aplicaba la lógica de anteproyecto de investigación o de intervención como criterio de aprobación del trabajo de grado. Se opto por realizar una aplicación de la batería de riesgo psicosocial con la pretensión de realizar primeras aproximaciones en este campo de conocimiento, como primera fase exploratoria descriptiva en el Proyecto de Investigación Factores de Riesgo Psicosocial en empresas del Centro Occidente de Colombia, en la Sublínea Motivación,

Capacitación Integral y Productividad, orientada por el investigador Jairo Zuluaga Soto, docente de la Universidad de Manizales.

Se presenta un informe que consolida los elementos recogidos después de la aplicación de la batería de riesgo psicosocial y la tabulación de la información a través de estadística descriptiva porcentual, para llegar finalmente a una propuesta general de intervención.

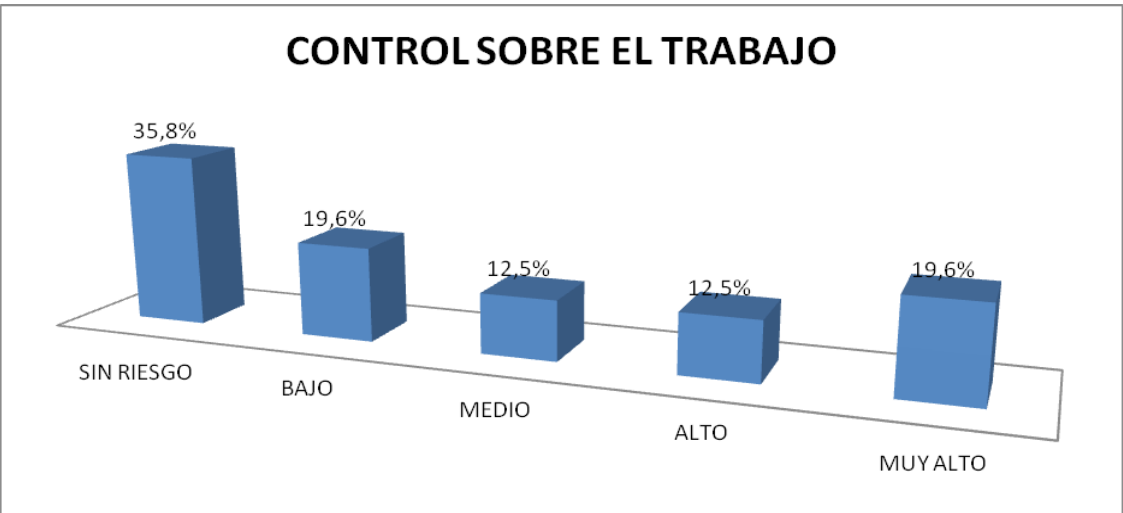
4. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados por dominio del riesgo intra laboral en Editorial La Patria S.A.



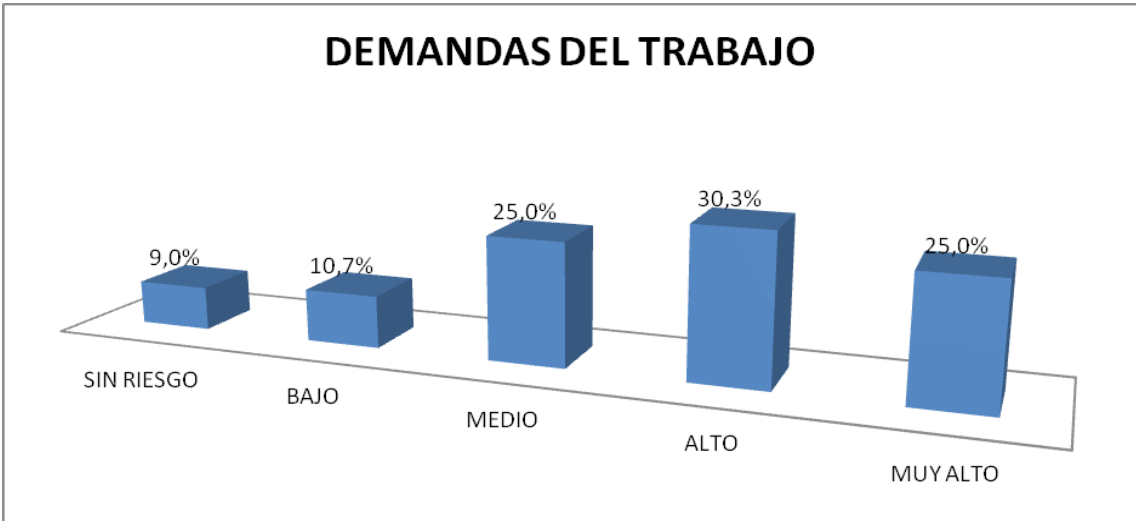
NIVEL DE RIESGO	PORCENTAJE
SIN RIESGO	12,7%
BAJO	17,8%
MEDIO	26,7%
ALTO	21,4%
MUY ALTO	21,4%

El dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo es percibido como un riesgo **medio alto (69,5%)** por los trabajadores de La Patria. Los colaboradores consideran que existen dificultades para comunicarse y relacionarse con los jefes, en muchas ocasiones por temor. La evaluación de desempeño existente se realiza cada dos años, mas como un requisito para cumplir con el sistema de calidad, razón por la cual los empleados reciben poca o ninguna retroalimentación, lo que les impide tener conocimiento de lo aspectos positivos del trabajo que realizan o de los aspectos que deben mejorar.



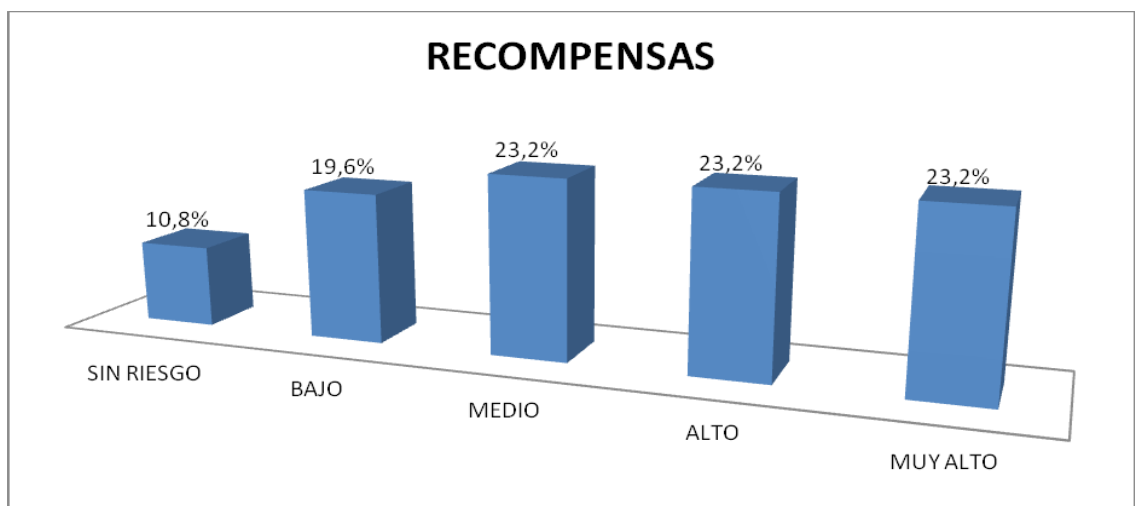
NIVEL DE RIESGO	PORCENTAJE
SIN RIESGO	35,8%
BAJO	19,6%
MEDIO	12,5%
ALTO	12,5%
MUY ALTO	19,6%

Los colaboradores de La Patria consideran el control sobre el trabajo como un riesgo **medio (44,6%)**. Los funcionarios consideran que falta entrenamiento en el puesto de trabajo, que tienen poca autonomía para realizar sus tareas y que sus aportes y opiniones son poco tenidas en cuenta.



NIVEL DE RIESGO	PORCENTAJE
SIN RIESGO	9,0%
BAJO	10,7%
MEDIO	25,0%
ALTO	30,3%
MUY ALTO	25,0%

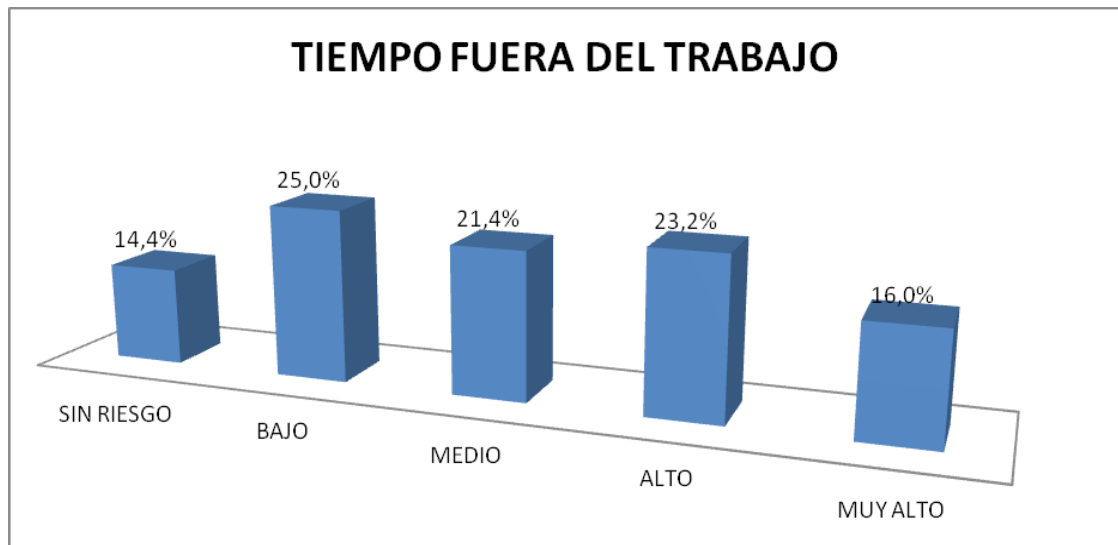
Las demandas del trabajo son percibidas por los colaboradores de La Patria como un riesgo **alto (80,3%)**. Las demandas ambientales y físicas producen fatiga en los colaboradores, en muchas ocasiones el tiempo del que disponen los funcionarios para realizar su trabajo es insuficiente, debido a la cantidad de trabajo existente y a que en determinadas áreas el personal no es suficiente para cumplir con las tareas asignadas.



NIVEL DE RIESGO	PORCENTAJE
SIN RIESGO	10,8%
BAJO	19,6%
MEDIO	23,2%
ALTO	23,2%
MUY ALTO	23,2%

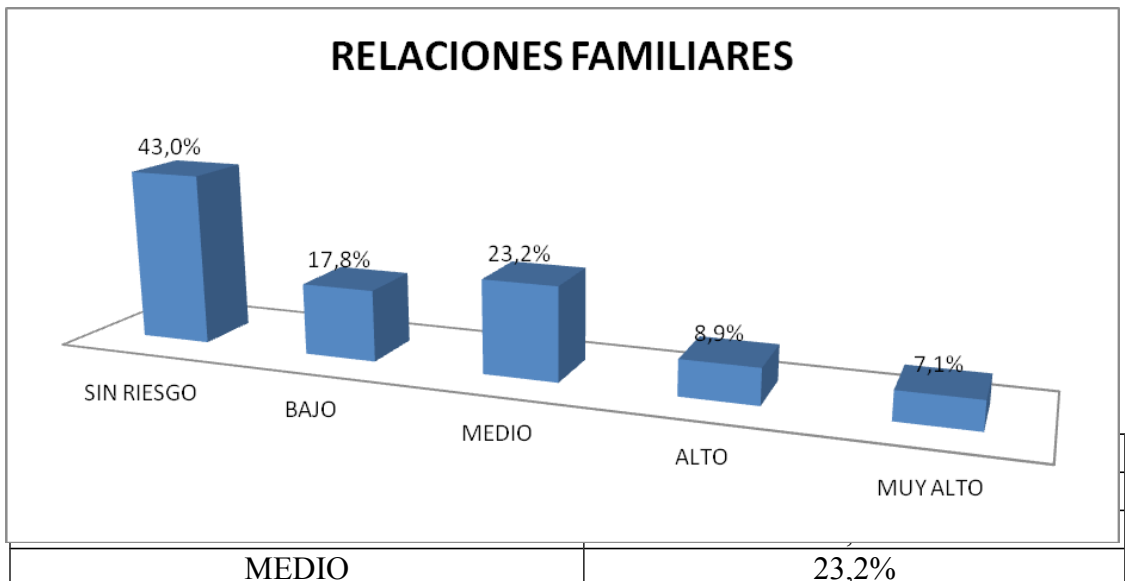
Los funcionarios de La Patria evalúan las recompensas como un riesgo **medio alto (69,6%)**. Consideran que solo son tenidos en cuenta cuando cometen errores y no reciben reconocimiento cuando realizan su trabajo con calidad y oportunidad. Los funcionarios no reciben recompensas por su buen desempeño.

A continuación se presentan los resultados por dominio del riesgo extra laboral en Editorial La Patria S.A.



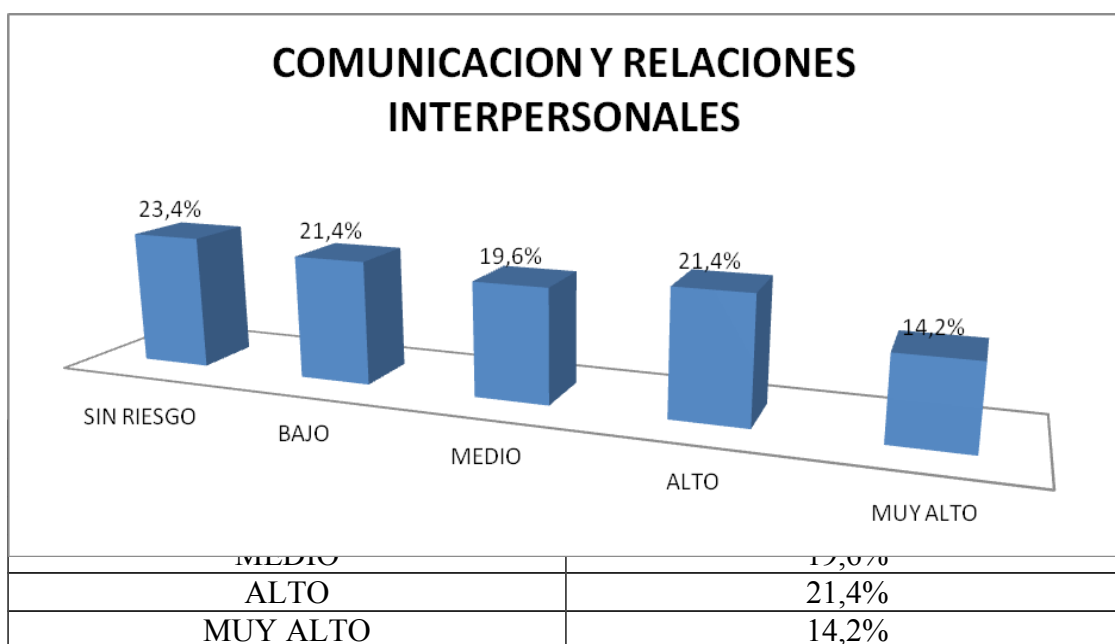
NIVEL RIESGO	PORCENTAJE
SIN RIESGO	14,42%
BAJO	25,0%
MEDIO	21,4%
ALTO	23,2%
MUY ALTO	16,0%

El tiempo fuera del trabajo es considerado como un riesgo **medio alto (60,6%)**, por los funcionarios de La Patria, los trabajadores dedican poco tiempo al descanso y a compartir con su familia y amigos, dedican poco tiempo a la recreación.



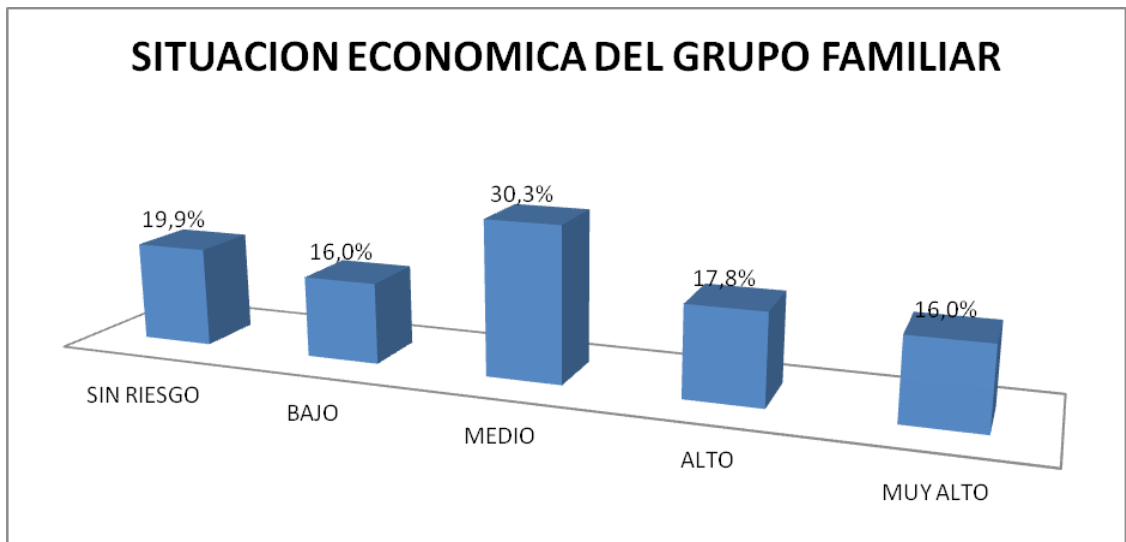
ALTO	8,9%
MUY ALTO	7,1%

Las relaciones familiares son percibidas en La Patria como un riesgo **medio (39,2%)**, esto nos indica que más de la mitad de los colaboradores consideran que las relaciones que mantienen con su grupo familiar son adecuadas y poco conflictivas, sienten además que cuentan con el apoyo de sus familias.



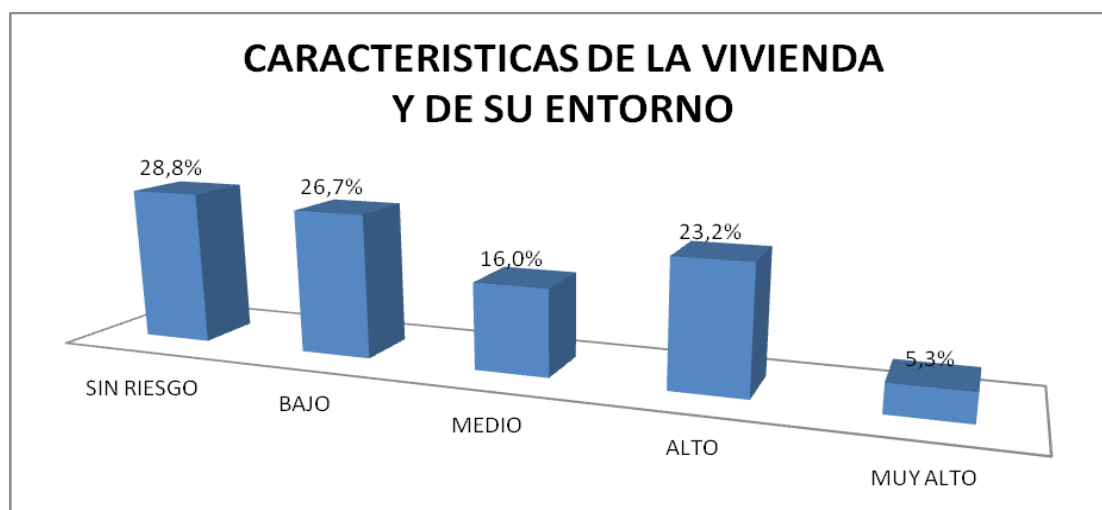
Los funcionarios de La Patria consideran que el dominio de comunicación y relaciones interpersonales es un riesgo **medio (55,2%)**, lo que nos indica que la mitad

de los colaboradores consideran que la comunicación que sostienen con los integrantes de su entorno social es deficiente y que reciben poco apoyo de sus allegados.



NIVEL RIESGO	PORCENTAJE
SIN RIESGO	19,9%
BAJO	16,0%
MEDIO	30,3%
ALTO	17,8%
MUY ALTO	16,0%

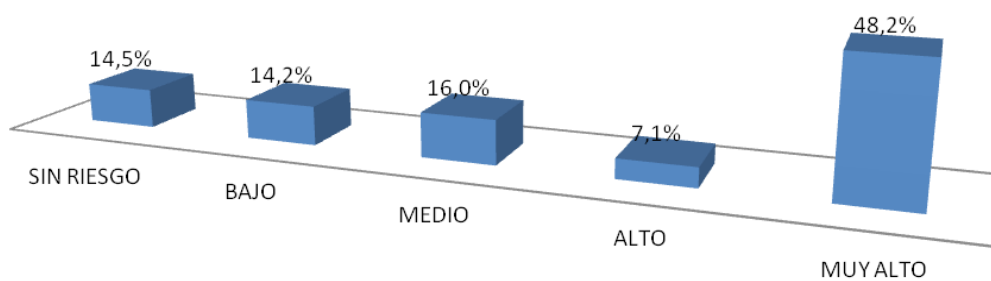
Los funcionarios de La Patria consideran que la situación económica del grupo familiar es un riesgo **medio alto (64,1%)**, puesto que sus ingresos son insuficientes para cubrir sus necesidades y algunos de ellos poseen deudas económicas que son difíciles de sustentar.



NIVEL RIESGO	PORCENTAJE
SIN RIESGO	28,8%
BAJO	26,7%
MEDIO	16,0%
ALTO	23,2%
MUY ALTO	5,3%

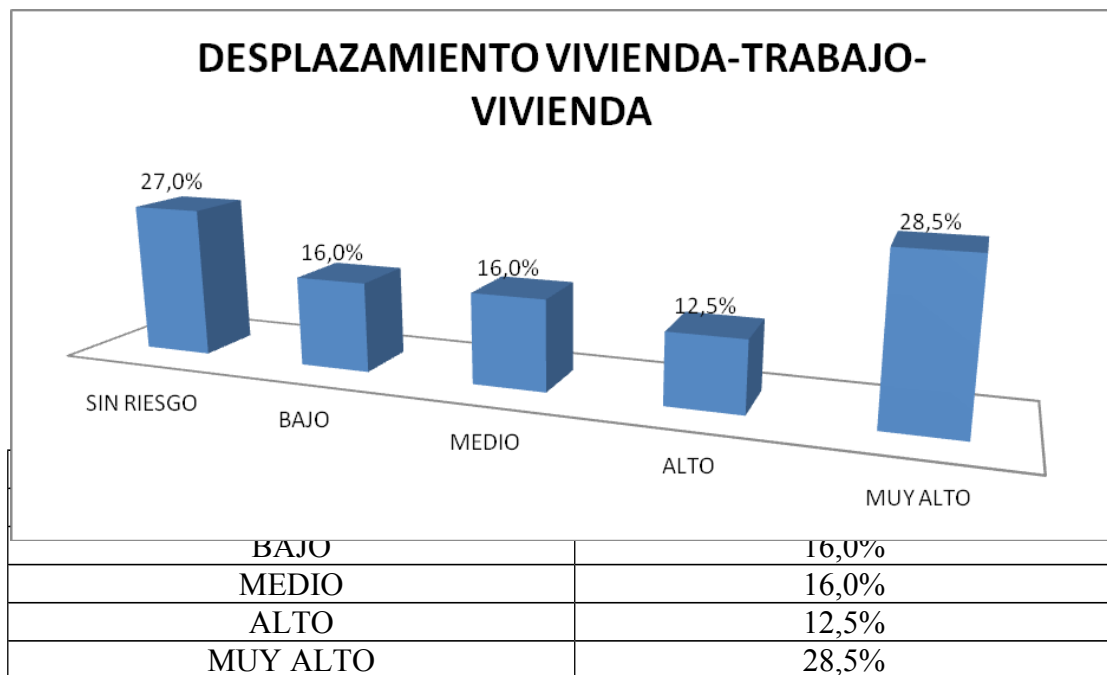
Los funcionarios de La Patria califican las características de la vivienda y de su entorno como un riesgo **medio (44,5%)**, esto nos muestra que la mitad de los colaboradores consideran que las condiciones de su vivienda son precarias y ofrecen poca comodidad para ellos y sus familias. En ocasiones tanto los funcionarios como los miembros de su familia tienen dificultades con el acceso a su lugar de residencia y con el acceso al transporte.

INFLUENCIA DEL ENTORNO EXTRALABORAL EN SU TRABAJO



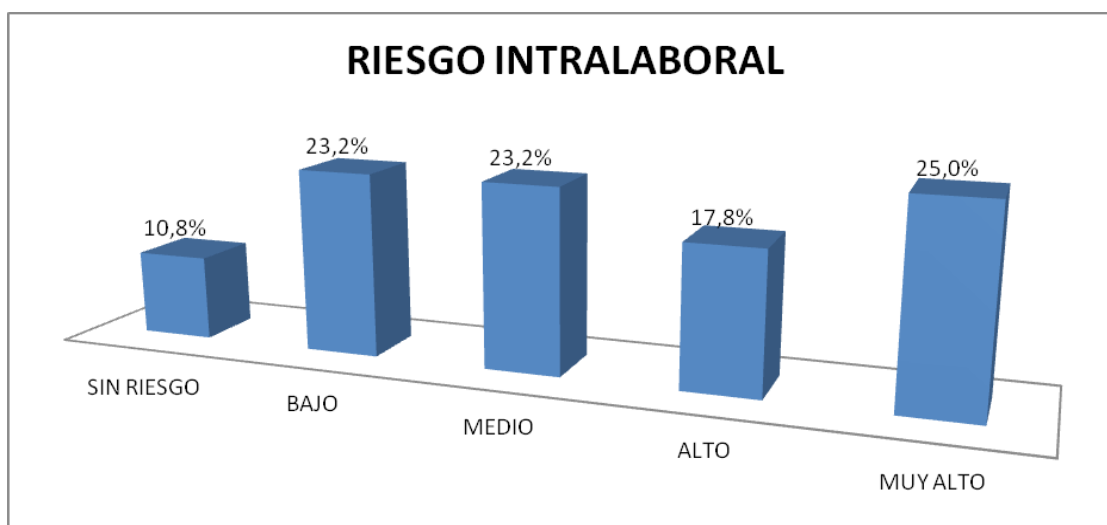
NIVEL RIESGO	PORCENTAJE
SIN RIESGO	14,5%
BAJO	14,2%
MEDIO	16,0%
ALTO	7,1%
MUY ALTO	48,2%

Los funcionarios de La Patria califican la influencia del entorno extra laboral en su trabajo como un factor de riesgo **alto (71,3%)**, lo cual nos muestra que las situaciones de su vida familiar y personal afectan su bienestar, su rendimiento laboral y las relaciones que sostienen con otras personas.



Los trabajadores de La Patria califican el desplazamiento vivienda-trabajo-vivienda como un factor de riesgo **medio (57,0%)**, esto nos indica que el transporte que utilizan para acudir a las instalaciones de su trabajo en ocasiones es incomodo o difícil de conseguir y la duración del desplazamiento es prolongada. La buseta es el transporte de servicio público más usado por los funcionarios de la organización.

A continuación se presentan los resultados generales de cada uno de los factores de riesgo psicosocial en Editorial La Patria S.A.



NIVEL RIESGO	PORCENTAJE
SIN RIESGO	10,8%
BAJO	23,2%
MEDIO	23,2%
ALTO	17,8%
MUY ALTO	25,0%

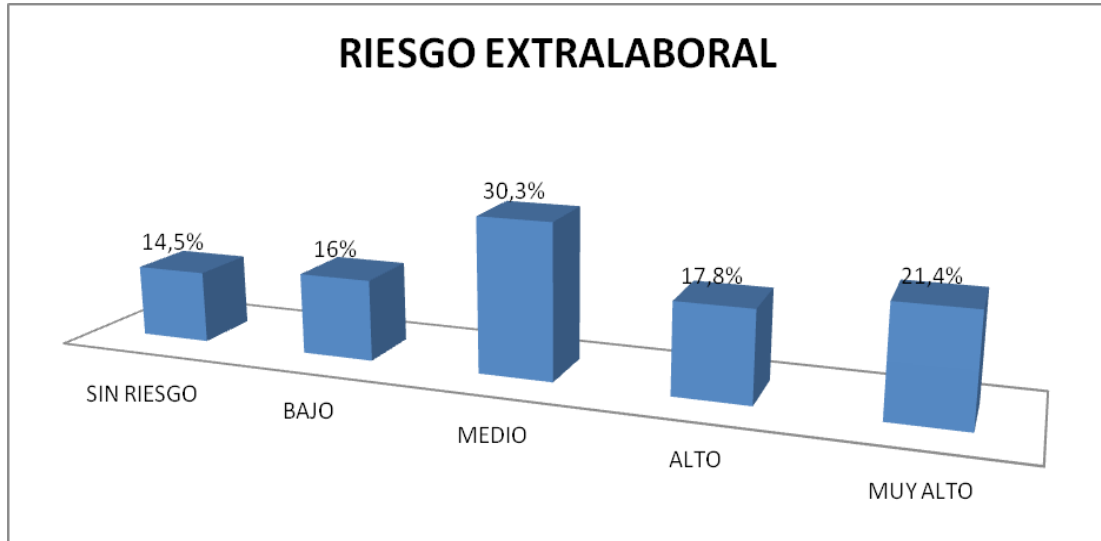
El riesgo intra laboral es percibido por los funcionarios de La Patria como **medio alto (65,2%)**, esto nos indica que la cantidad de trabajo que tienen los colaboradores es alta y el tiempo con que cuentan para realizarlo es poco, existen áreas de trabajo en las cuales hay poco personal para responder por todas las tareas asignadas.

Los colaboradores están expuestos a altas demandas de carga mental y demandas ambientales, existen áreas en las cuales hay deficiencias en el ambiente físico por la temperatura (muy alta o muy baja) y por problemas de ergonomía en los puestos de trabajo. La batería (2010) de acuerdo a sus lineamientos, nos indica como las exigencias que el trabajo impone al individuo pueden ser tanto físicas, emocionales o mentales.

Existen deficiencias en las relaciones e interacciones entre jefes y subordinados, el documento técnico de la batería (2010) determina que el dominio de liderazgo y relaciones sociales se encuentra en riesgo cuando “el grupo de colaboradores tiene dificultad para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente con su jefe y cuando existe escaso apoyo social en la organización.”

El estilo de liderazgo en la empresa es autoritario como lo plantea Likert (1976) y las relaciones son de tipo jerárquico y funcional como lo define la Regie Renault (1996). Los funcionarios tienen poca autonomía para realizar su trabajo y pocas oportunidades de desarrollo, con respecto a este tema Minprotección (2010) considera el dominio del control “como la posibilidad que el trabajo le da al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diferentes aspectos que intervienen en su realización.”

Los jefes hacen poca o ninguna retroalimentación a sus colaboradores y los funcionarios consideran que hay poco reconocimiento a su trabajo y no existen recompensas. Minprotección (2010) define la recompensa como “la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales siendo estos financieros y emocionales.”



NIVEL RIESGO	PORCENTAJE
SIN RIESGO	14,5%
BAJO	16,0%
MEDIO	30,3%
ALTO	17,8%
MUY ALTO	21,4%

El Riesgo Extra laboral es percibido por los funcionarios de La Patria como **alto (70,5%)**, esto nos indica que tanto las relaciones familiares y la comunicación entre los miembros de la familia es deficiente, los planteamientos realizados por la Batería (2010) determinan que se presenta riesgo cuando “las relaciones familiares son conflictivas y el trabajador no cuenta con apoyo social.”

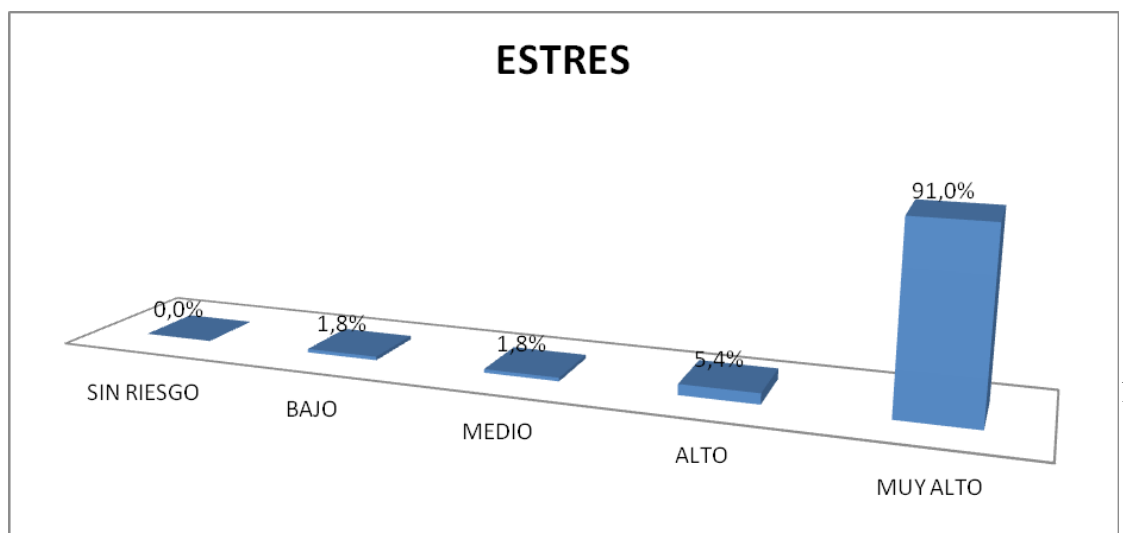
Los funcionarios al parecer están dedicando tiempo adicional a su trabajo, lo cual les impide contar con un descanso adecuado y con tiempo suficiente para dedicar a su grupo familiar, se considera un riesgo cuando “la limitación de tiempo fuera del trabajo, el tiempo destinado al descanso y al ocio es insuficiente para compartir con su familia o amigos o para resolver asuntos personales” (Minproteccion, 2010).

La situación económica de la familia de los colaboradores es difícil, en muchos casos solo una persona de la familia trabaja y sus ingresos no son suficientes para cubrir

sus necesidades. Muchas de las funcionarias de La Patria son madres cabeza de familia y toda la responsabilidad de las tareas del hogar recae sobre ellas. Minprotección (2010) define la situación del grupo familiar como “la disponibilidad de medios económicos para que el trabajador y su grupo familiar atiendan los gastos básicos.”

En ocasiones tanto los funcionarios como los miembros de su familia tienen dificultades con el acceso a su lugar de residencia y con el acceso al transporte. Estas condiciones son consideradas un riesgo puesto que pueden alterar las condiciones de salud de los trabajadores (Batería, 2010).

La influencia del entorno extra laboral es considerada como un riesgo alto, este dominio corresponde al influjo de las exigencias de los roles familiares y personales, en el bienestar y en la actividad laboral del trabajador, indicando la incidencia directa de los ambientes externos, en la productividad y ambiente laboral.



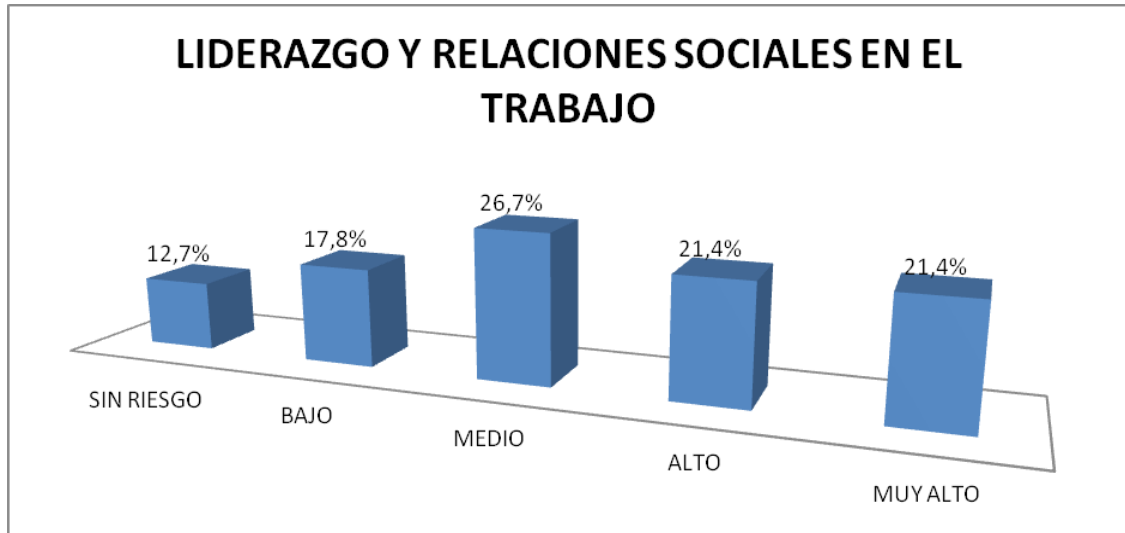
NIVEL RIESGO	PORCENTAJE
SIN RIESGO	0,0%
BAJO	1,8%
MEDIO	1,8%
ALTO	5,4%
MUY ALTO	91,0%

Los niveles de estrés en los funcionarios de La Patria son **muy altos (91,0%)**, lo cual concuerda con los resultados de los factores de riesgo intra laboral y extra laboral arrojados por la batería.

Lo anterior nos hace pensar que los funcionarios de la organización deberían estar presentando tensiones físicas y psicológicas que a su vez podrían estar afectando su salud, su desempeño laboral y sus relaciones familiares, lo cual afecta negativamente su calidad de vida; esto concuerda con la definición de estrés dada por el DSM IV (2000), en la cual se afirma que el estrés laboral es la reacción que tenemos ante determinadas demandas creando tensión física y psicológica, siendo esta tensión especial una manera de responder del organismo ante determinados eventos.

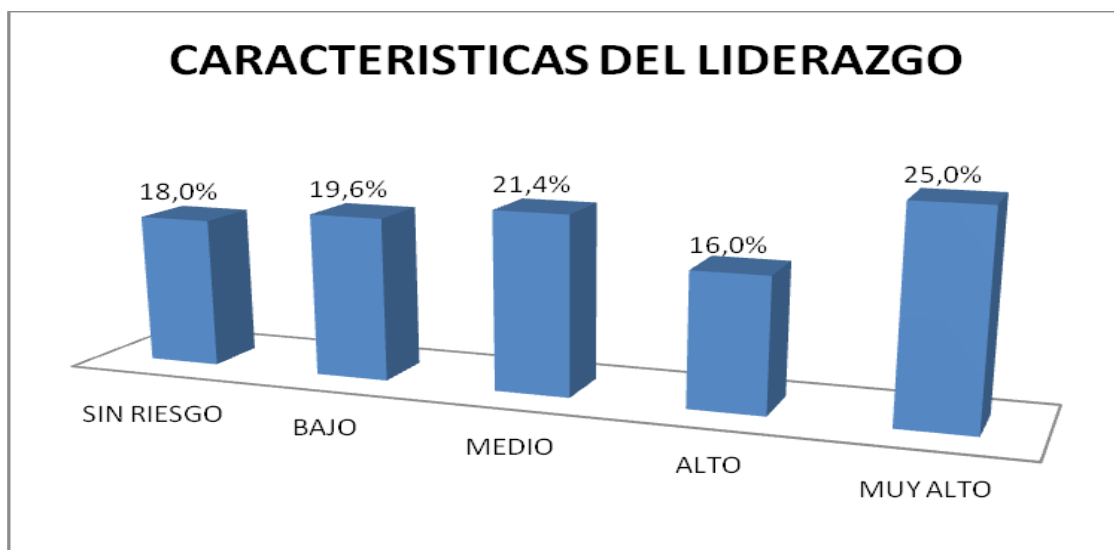
En la empresa hay un alto ausentismo laboral principalmente por problemas osteomusculares y problemas relacionados con las vías respiratorias.

Finalmente se presentan los resultados del dominio intra laboral de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y las cuatro dimensiones que lo componen.



NIVEL DE RIESGO	PORCENTAJE
SIN RIESGO	12,7%
BAJO	17,8%
MEDIO	26,7%
ALTO	21,4%
MUY ALTO	21,4%

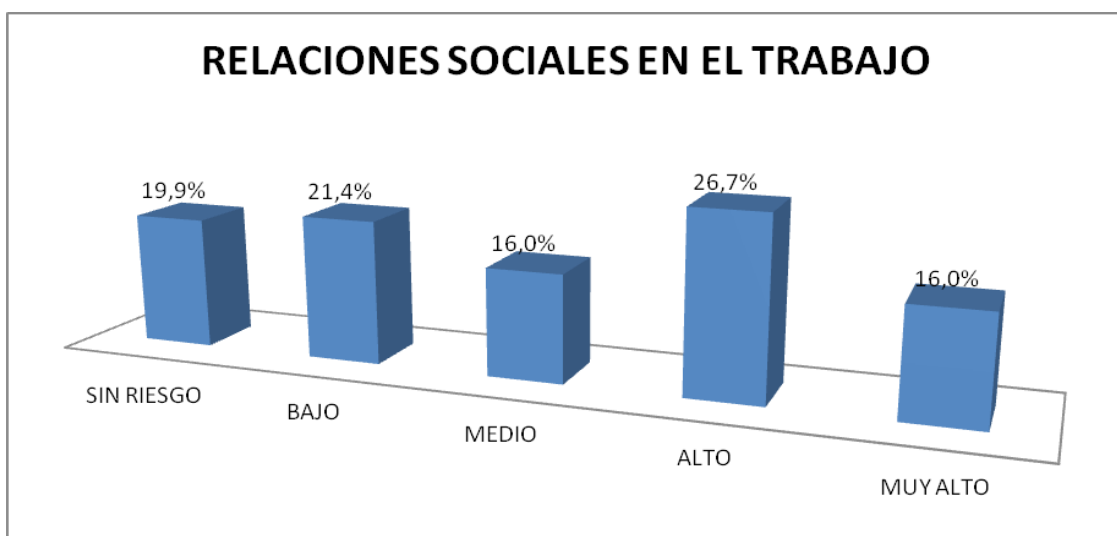
El **69,5%** de la población de La Patria encuentra que el dominio de Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo es un riesgo **medio alto**, puede afirmarse que el liderazgo manejado dentro la organización según Koontz & Weihrich es el autocrático en el cual el jefe ordena, espera obediencia y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigo.



NIVEL DE RIESGO	PORCENTAJE
SIN RIESGO	18,0%
BAJO	19,6%
MEDIO	21,4%
ALTO	16,0%
MUY ALTO	25,0%

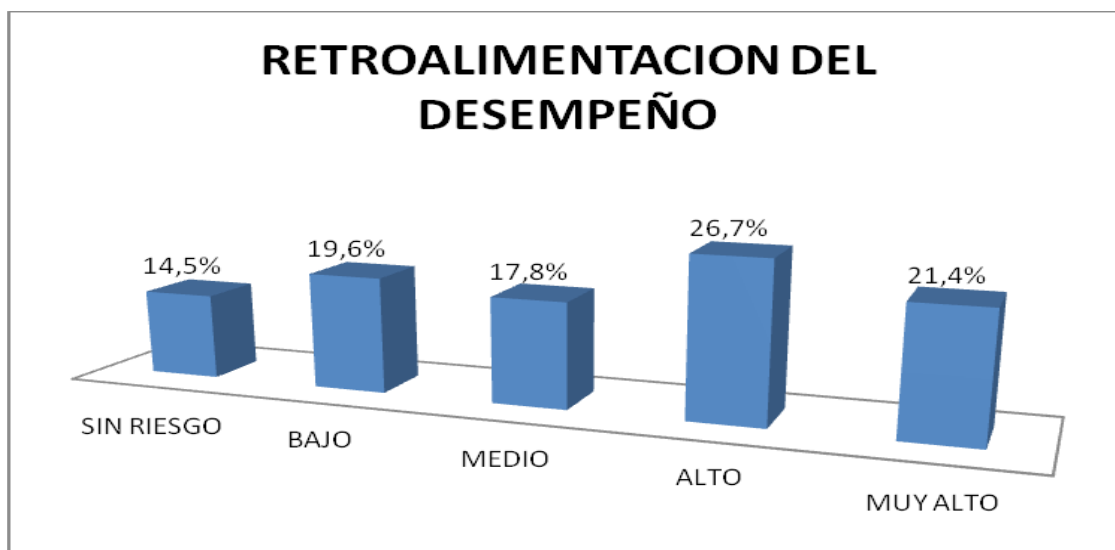
La población trabajadora de La Patria percibe la dimensión de características del liderazgo como un riesgo **medio alto** con un **62,4%**. Los funcionarios tienen poca autonomía para realizar su trabajo, sus aportes y opiniones pocas veces son tenidos en cuenta. Los colaboradores sienten temor a la hora de dirigirse a sus jefes, en algunos casos el trato que reciben es irrespetuoso. Estas situaciones validan el concepto de Likert (1976) donde los líderes autoritarios son en extremo autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor o el castigo, manteniendo una comunicación descendente y limitando las decisiones a la alta dirección.

Los funcionarios sienten que reciben poco apoyo de sus jefes, puesto que las relaciones que se sostienen al interior de la empresa son más de tipo jerárquico y funcional, la Regie Renault (1976) define estas relaciones como dependientes del trabajo. Este tipo de relaciones son necesarias para la correcta realización del trabajo, pero no necesitan ser amistosas o proporcionar un mayor conocimiento personal entre los colaboradores involucrados.



El **58,7%** de la población encuentra que las relaciones sociales en el trabajo son un riesgo **medio alto**, esto se evidencia en que existen rivalidades entre algunas áreas de La Patria y en que las relaciones entre algunos jefes de área son difíciles y conflictivas, al igual que entre compañeros de una misma área. Estas características permiten ratificar la coherencia entre la teoría y la práctica de acuerdo a la tesis de Chiavenato (2000), que plantea que existen algunas condiciones que se predisponen para el conflicto como son

los objetivos e intereses, los recursos compartidos, la necesidad de cumplir metas u objetivos y las actividades interdependientes donde surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros. Esto genera sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad, presión grupal y fricción en las relaciones interpersonales.

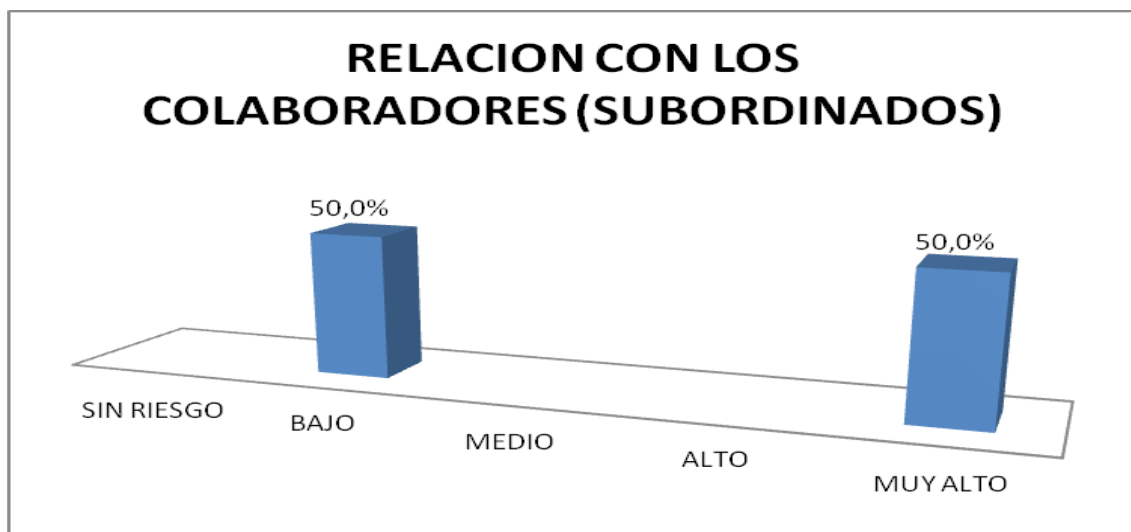


NIVEL DE RIESGO	PORCENTAJE
SIN RIESGO	14,5%
BAJO	19,6%
MEDIO	17,8%
ALTO	26,7%
MUY ALTO	21,4%

El panorama frente a la retroalimentación del desempeño en la organización deja ver un riesgo **medio alto** con un **65,9%**, en La Patria los empleados reciben poca o ninguna retroalimentación, lo que les impide tener conocimiento de los aspectos positivos del trabajo que realizan o de los aspectos que deben mejorar. Esta realidad se aleja de las connotaciones teóricas, si se tiene en cuenta que la evaluación es un proceso destinado a

determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo de acuerdo a la argumentación de Byars & Rue (1996).

La evaluación de desempeño existente se realiza cada dos años, mas como un requisito para cumplir con el sistema de calidad, a diferencia de cómo lo plantea Koontz & Weihrich (1994) la evaluación debe realizarse al menos una vez al año (formal y completa), deben realizarse evaluaciones de avance o periódicas y una supervisión continua.



NIVEL DE RIESGO	PORCENTAJE
SIN RIESGO	0%
BAJO	50,0%
MEDIO	0%
ALTO	0%
MUY ALTO	50,0%

Analizando la dimensión de relación con los colaboradores (subordinados), se encontró que el **50,0%** de la población lo califica como un riesgo **medio**, lo cual se manifiesta en la dificultad que tienen los jefes de área para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente con sus colaboradores. A los funcionarios se les suele llamar la atención cuando cometen errores, pero pocas veces se les reconoce cuando realizan su trabajo con calidad y oportunidad, como lo manifiesta Guelaud (1981) estas relaciones son de tipo jerárquico, es decir son relaciones entre dos personas de status diferente en las cuales una tiene poder sobre la otra.

5. CONCLUSIONES

Los riesgos intra laborales y extra laborales son percibidos por los colaboradores de La Patria como medio alto y alto respectivamente, esto se evidencia en los altos niveles de estrés que afecta al 91% de los colaboradores.

En La Patria no existen factores de riesgo psicosocial con un nivel sin riesgo o un nivel bajo.

El dominio intra laboral con el riesgo más alto es el de Demandas del Trabajo que sumando los porcentajes de riesgo medio, alto y muy alto arrojan un total de 80,3%, mientras que el dominio intra laboral con el menor riesgo es el de Control del Trabajo que sumando los porcentajes de riesgo medio, alto y muy alto arrojan un total de 44,6%.

El dominio intra laboral de Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo es un riesgo medio alto. Los porcentajes de riesgo medio, alto y muy alto de este dominio arrojan un total de 69,5%.

Dentro del dominio intra laboral de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, la dimensión de Características del Liderazgo es un riesgo medio alto. Los porcentajes de riesgo medio, alto y muy alto de esta dimensión arrojan un total de 62,4%.

La dimensión de Relaciones Sociales en el Trabajo es un riesgo medio alto. Los porcentajes de riesgo medio, alto y muy alto de esta dimensión arrojan un total de 58,7%.

La dimensión de Retroalimentación del Desempeño es un riesgo medio alto. Los porcentajes de riesgo medio, alto y muy alto de esta dimensión arrojan un total de 65,9%.

La dimensión de Relación con los Colaboradores (subordinados) es un riesgo medio. El porcentaje de riesgo alto de esta dimensión es de 50,0%, el otro 50% corresponde a un riesgo bajo.

El dominio intra laboral de Recompensas es un riesgo medio alto. Los porcentajes de riesgo medio, alto y muy alto de este dominio arrojan un total de 69,6%.

El dominio extra laboral con el riesgo más alto es el de Influencia del Entorno Extra laboral en su Trabajo que sumando los porcentajes de riesgo medio, alto y muy alto arrojan un total de 71,3%, mientras que el segundo dominio con el riesgo más alto

es el de Situación Económica del Grupo Familiar que sumando los porcentajes de riesgo medio, alto y muy alto arrojan un total de 64,1%.

El dominio extra laboral con el menor riesgo es el de Relaciones Familiares que sumando los porcentajes de riesgo medio, alto y muy alto arrojan un total de 39,2%, mientras que el segundo dominio con el menor riesgo es el de Características de la Vivienda y de su Entorno que sumando los porcentajes de riesgo medio, alto y muy alto arrojan un total de 44,51%.

El dominio extra laboral de Tiempo Fuera del Trabajo es un riesgo medio alto. Los porcentajes de riesgo medio, alto y muy alto de este dominio arrojan un total de 60,6%.

El dominio extra laboral de Desplazamiento Vivienda – Trabajo - Vivienda que sumando los porcentajes de riesgo medio, alto y muy alto arrojan un total de 57,0%, y el dominio de Comunicación y Relaciones Interpersonales que sumando los porcentajes de riesgo medio, alto y muy alto arrojan un total de 55,2%, se encuentran en un riesgo medio alto.

El trabajo y las condiciones de trabajo ocupan un puesto importante en el desempeño laboral del ser humano, teniendo en cuenta claro está, las condiciones de trabajo que pueden tener repercusiones sobre la salud y la vida personal y social de los trabajadores; el trabajo genera sentimientos de realización y logro, pero al mismo tiempo el trabajo genera tensión, se sale de los límites constructivos, comenzando luego a somatizar su tensión.

El trabajo produce riesgos e insatisfacciones, en ocasiones deja de ser estimulante y causa frecuentemente enfermedades físicas y mentales. El ser humano frente a un factor de riesgo psicosocial, resiste su acción y trata de adaptarse a él, hasta

llegar a un límite el cual al sobrepasarse origina: enfermedad, desajuste emocional y conflicto.

Las conductas y comportamientos de los individuos están influidos por estímulos y motivaciones o por sentimientos antagónicos o negativos generados por los factores de riesgo psicosocial. La negativa interacción entre las condiciones de trabajo y los factores humanos del colaborador pueden conducir a perturbaciones emocionales, problemas de comportamiento, cambios bioquímicos y neurohormonales que presentan riesgos adicionales de enfermedades mentales y físicas.

Debe existir un equilibrio entre las condiciones de trabajo y los factores humanos con el fin de que se cree en el colaborador sentimientos de confianza en sí mismos, lo cual aumenta la motivación, la capacidad de trabajo, la satisfacción general y mejores condiciones de salud.

Se debe trabajar sobre el bienestar del colaborador en relación con el trabajo y el medio ambiente, trabajar el factor psicológico del ser humano a través de actividades que fomenten y mantengan conductas sanas.

El medio ambiente de trabajo funciona como un sistema, en el cual interaccionan los elementos entre sí y su adecuada relación determina el ambiente propicio para el desempeño del colaborador cuando uno de los elementos que conforman el ambiente laboral comienza a fallar por algún motivo, el principal perjudicado de esta disfunción es el colaborador.

Dado que los colaboradores pasan la tercera parte de su día trabajando, el medio ambiente laboral puede convertirse en agente agresivo para la salud, en entorpecedor de las funciones (físicas o psicosociales), pero también puede convertirse en facilitador del desempeño.

El ser humano es un ser social, es decir que para desarrollarse como tal necesita relacionarse con otros, esto significa a su vez que el trabajo es una actividad social orientada a un fin y un medio de realización.

El manejo de adecuadas relaciones interpersonales dentro de la organización pueden generar en el colaborador: sentido de pertenencia, satisfacción con el trabajo, seguridad, motivación, confianza, deseo de hacer cada día mejor las cosas, por el contrario las consecuencias de unas inadecuadas relaciones interpersonales dentro de la organización pueden ser: fatiga, insatisfacción en el trabajo, disminución de la eficiencia a nivel cognoscitivo, inseguridad, desmotivación.

Como las personas pasan la mayor parte del día en el trabajo, deben relacionarse con sus compañeros, la falta de relaciones interpersonales (necesarias para todo individuo bio – psico – social) pueden hacerle perder el interés por el trabajo, el colaborador necesita satisfacer su necesidad de socialización lo cual complementa su posibilidad de desarrollo personal y profesional. El colaborador tiene la necesidad de interactuar con sus compañeros para favorecer los intercambios, los colaboradores no solo trabajan para ganar dinero sino también para satisfacer otras motivaciones tales como relacionarse con otras personas, crecer y autorealizarse.

Todas aquellas relaciones que por su trabajo el colaborador deba tener con sus compañeros o con la jerarquía deben basarse en la cooperación, sin embargo existen relaciones interpersonales que crean competencia negativa o problemas con otros, esto se genera por la existencia de intereses particulares, por envidia, egoísmo o por problemas de comunicación.

Cuando se obstaculizan o deterioran las relaciones o la comunicación en el trabajo, se genera el estrés profesional, por la insatisfacción, las tensiones surgidas de relaciones formales o informales inadecuadas, falta de apoyo social y comunicación formal e informal deficiente.

Las organizaciones deben propender porque el trabajo este organizado de forma que favorezca la participación y el trabajo en grupo, debe favorecer las relaciones de los colaboradores y la confianza dentro de su trabajo.

6. RECOMENDACIONES

Capacitar en temas de liderazgo y manejo de personal a los jefes de área y en temas de comunicación, trabajo en equipo, acoso laboral y manejo de conflictos a todo el personal.

Promover actividades formativas y de recreación que permitan la interacción del personal.

Implementar reuniones de seguimiento en cada una de las áreas, las cuales favorezcan la comunicación y la resolución de conflictos dentro del área.

Mejorar los canales de comunicación en la Organización a través de diferentes estrategias.

Afianzar los procesos de entrenamiento con Manuales de Funciones claros para los funcionarios.

Crear e implementar un modelo de evaluación de desempeño acorde a las necesidades de la organización con periodicidad anual, en el que jefes y subordinados se reúnan con el fin de llevar a cabo la respectiva retroalimentación frente a las debilidades, fortalezas y cumplimiento de objetivos de cada colaborador.

Implementar programas de reconocimiento a los funcionarios por su adecuado desempeño.

Realizar programas de prevención del riesgo ergonómico y fomentar las pausas activas para la promoción de la salud.

Desarrollar actividades teóricas y prácticas para el adecuado manejo del estrés.

Crear un modelo de vigilancia epidemiológico en riesgo psicosocial para reducir los niveles de estrés.

Socializar los resultados arrojados a través de la aplicación de la batería con todos los funcionarios de la Organización.

7. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

A continuación se presenta el criterio definido por la Batería de Riesgo Psicosocial para definir las estrategias de intervención de acuerdo con el nivel de riesgo.

NIVEL DE RIESGO	ACCION
Sin Riesgo	Acciones o programas de prevención
Bajo	Acciones o programas de intervención, para mantener en niveles de riesgo bajo
Medio	Observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud
Alto	Intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica
Muy alto	Intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica

Tomado Batería Riesgos Psicosociales Ministerio Protección Social

De acuerdo a los resultados obtenidos en los dominios intra y extra laborales y específicamente en los resultados del dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, se propone inicialmente una intervención a través de observación y acciones sistemáticas para prevenir efectos perjudiciales en la salud, y posteriormente crear un programa de vigilancia epidemiológico en riesgo psicosocial que contribuya a reducir los niveles de estrés.

Los riesgos psicosociales en La Patria deben ser intervenidos en el siguiente orden de acuerdo con su nivel de riesgo:

Los dominios intra y extra laborales que requieren intervención a corto plazo son las Demandas del Trabajo y la Influencia del Entorno Extra laboral en su Trabajo.

Los dominios intra y extra laborales que requiere intervención a mediano plazo son Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo, Recompensas y Comunicación y Relaciones Interpersonales.

Los dominios intra y extra laborales que requiere intervención a largo plazo son el Control del Trabajo y las Relaciones Familiares.

Una vez identificados estos factores de riesgo a intervenir, se deben realizar medidas preventivas, que coincidan con los propósitos, estrategias o planes de la organización, teniendo en cuenta cuáles se pueden empezar y, sobre todo, continuar.

Es posible que una misma medida pueda influir en varios de estos factores, al igual que alguno de estos factores pueda precisar varias medidas; esto nos lleva a ser conscientes que algunos factores de riesgo psicosocial forman parte intrínseca de la naturaleza de la tarea y son difíciles de modificar; en estos casos se deben identificar oportunidades de mejora relacionadas con otros factores que puedan actuar como mecanismos compensatorios.

En La Patria se recomienda entonces trabajar sobre dos tipos de medidas para la intervención, medidas individuales y medidas organizacionales, las cuales se relacionan a continuación:

Enseñar a los funcionarios el uso de estrategias para la administración del tiempo, priorización de problemas, desarrollo de la capacidad de planeación, técnicas de negociación; así como ejercitar habilidades para la toma de decisiones, solución de conflictos, conducta asertiva, manejo del tiempo y en general el desarrollo de mejores relaciones humanas.

Reducir al máximo las situaciones generadoras de situaciones tensionales en su interior; las acciones específicas deben dirigirse hacia las características de estructura de

la organización, estilos de comunicación, procesos de formulación de decisiones, cultura corporativa, métodos de selección y capacitación del personal, funciones de trabajo, mejoras del ambiente físico, ergonómicas, de seguridad e higiene del entorno laboral en los puestos de trabajo.

Perseguir la reestructuración de los procesos y tareas, que permitan desarrollar las capacidades del trabajador, mejorando su responsabilidad y formas de comunicación por medio de programas de asistencia para los trabajadores, círculos de calidad, grupos de asesoría, soporte, participación activa, trabajo en equipo, solidaridad laboral, desarrollo profesional, promoción de su creatividad y procesos de mejora continua.

Propiciar el cambio por medio de la incorporación gradual de los trabajadores a la organización a través de diferentes estrategias como desarrollo organizacional, adecuación de los estilos de liderazgo, redistribución del poder y la autoridad, participación responsable y activa en los procesos de toma de decisiones de las áreas, favoreciendo la comunicación interna formal e informal, mejorando el ambiente de trabajo, creando un clima laboral favorable a la empresa y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores.

Promover la participación de los empleadores con el objeto de mejorar los ambientes laborales, propiciando el desarrollo de sus colaboradores, para aumentar su productividad, rendimientos, la calidad en el trabajo y desde luego la salud y bienestar de los mismos.

Incorporar poco a poco las medidas preventivas para promocionar la calidad de vida, asimilando los elementos positivos que tiene toda la empresa e integrándolos en el día a día de la misma. El mayor error que se puede cometer en la prevención de riesgos psicosociales, es aplicar medidas de forma inmediata, ya que se está hablando de cambio cultural, y éste sólo se produce a través de un cambio pausado, ejemplar, coherente y consistente; destacando con ello que es mejor hacer poco y bien, que intentar abarcar muchos factores de riesgo y trabajarlos a medias, ya que solo unas pocas actuaciones, a

menudo, coinciden con planes de mejora previstos, o suponen pequeños ajustes de éstos, logrando movilizar a favor las actitudes de los colaboradores y obteniendo resultados positivos en su percepción de bienestar y satisfacción.

Los riesgos psicosociales en La Patria no se pueden desaparecer, pero sí se pueden disminuir y crear más factores protectivos e higiénicos como lo plantea Herzberg “una categoría que además de ser bicategorial, en el sentido de Maslow es bidimensional, por los motivos insatisfactorios o higiénicos en donde lo que se busca es la homeostasis psico – fisiológica que contiene un carácter preventivo de la salud mental.”

El área de Gestión Humana a partir del proceso de Salud Ocupacional debe liderar las estrategias que permitan la prevención y promoción de los riesgos psicosociales en la Organización, a través del análisis, el monitoreo y la evaluación de los mismos.

Para este propósito se propone trabajar sobre los siguientes diseños de intervención en Gestión Humana:

El primer proceso es el **Estudio del Trabajo**, cuyo propósito es conocer el puesto de trabajo de una manera completa, real y objetiva e inferir los requerimientos operativos y de eficiencia indispensables en el proceso de ubicación del personal.

Este proceso se realiza implementando un método integral, sistemático y continuado de análisis de los puestos del trabajo, que comprende por una parte la descomposición del puesto en sus elementos constitutivos: funciones, tareas, operaciones y pasos; identificándolos y explicándolos. De otra parte se hace la inferencia de las competencias que el individuo debe cumplir para responder efectivamente a las demandas del empleo.

La implementación de este proceso permite que los funcionarios conozcan en detalle su trabajo, genera compromiso con los resultados y participación activa en la ejecución de los procesos que lleven a la consecución de estos resultados, facilita la gestión de planificación del trabajo a nivel organizacional al ofrecer un conocimiento completo, real y objetivo de este. Por último define y delimita las competencias que cada colaborador debe aportar para la correcta ejecución de su oficio.

El segundo proceso es la **Selección de Personal**, cuyo propósito es seleccionar al candidato adecuado para cubrir un puesto de trabajo, buscando un equilibrio entre las competencias que demanda el cargo y el potencial de la persona.

Este proceso se realiza implementando un modelo válido, confiable y altamente predictivo de la eficiencia en el desempeño, para la selección del personal de ingreso y para los movimientos del personal vinculado, que garantiza la elección del candidato más idóneo para cubrir el puesto de trabajo, proporcionando un equilibrio entre los requerimientos del trabajo y el potencial de la persona.

La implementación de este proceso permite al funcionario asumir responsablemente sus deberes y proyectar su ejecución a niveles más complejos de su puesto de trabajo o dentro de otros puestos. Mejora y afianza los comportamientos de valoración adecuada de la estabilidad laboral y de las relaciones laborales, al modificarse las percepciones de amenaza a la seguridad y a la afiliación. Se genera una reducción de los casos de rotación, subcontratación y despido, a los estrictamente necesarios.

El tercer proceso es la **Evaluación de los Meritos**, cuyo propósito es calificar de manera válida y confiable la idoneidad del trabajador en el desempeño, estructurando el mecanismo de retroalimentación de la autoestima mediante el reconocimiento de los meritos individuales.

Este proceso se realiza estableciendo un sistema válido y confiable de calificación del desempeño laboral, tanto en la ejecución del trabajo como en el comportamiento inherente al logro de los objetivos personales y organizacionales.

La implementación de este proceso permite objetividad, claridad y precisión en la evaluación de los resultados alcanzados en el desempeño, en comparación con las demandas de eficiencia del trabajo y de la organización. Restituir la confianza, el respeto y el interés del personal por la estructura y la organización funcional, así como por sus políticas y el modelo de gestión, pues se consulta y se da participación a los funcionarios en los procesos evaluativos de su eficiencia y de la eficiencia empresarial.

El cuarto proceso es la **Capacitación Integral**, cuyo propósito es desarrollar el potencial productivo de los empleados mediante el suministro de conocimientos tecnológicos y relacionados, el perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes necesarias en el desempeño eficiente, dentro de una perspectiva de ética y responsabilidad frente al trabajo, preparando al personal para hacer y llegar a ser.

Este proceso se realiza con un modelo de formación integral para el trabajo, con el propósito de que el personal aprenda a ejecutar la tarea eficientemente (aprenda a hacer) y simultáneamente logre perfeccionar su potencial afectivo e intelectual – racional (llegue a ser) para que pueda responder en términos de eficiencia, idoneidad, responsabilidad y sentido ético a las demandas del trabajo y de la organización.

La implementación de este proceso permite la planeación sistemática de la capacitación, basada en el conocimiento de las necesidades de proyección empresarial y de integración de los objetivos organizacionales con los del personal, que compromete la participación activa de cada individuo en el proceso de formación, al promover el desarrollo de su potencial mental y facilitar la aplicación de los conocimientos correctos a la práctica del oficio. La capacitación es fundamental para la ubicación adecuada del personal en la medida que da cuenta de sus habilidades y del nivel de conocimiento que

posee, no solo en materia de la tecnología del trabajo, sino de la cultura organizacional, lo que confiere mayor objetividad a las decisiones relativas al ingreso, a la promoción o rotación de personal.

El quinto y último proceso propuesto es la **Motivación y Dinámica de Integración Grupal**, cuyo propósito es incentivar, incrementar y canalizar la sinergia motivacional de los recursos de los funcionarios hacia el autodesarrollo y la realización personal, integrando los objetivos de la organización y los objetivos individuales, para que el desarrollo de la organización este en función del desarrollo de los recursos del personal.

Este proceso se realiza con un sistema modular, integral, metódico y de amplia cobertura, orientado a incentivar, incrementar y canalizar las fuerzas motivacionales de los trabajadores hacia el autodesarrollo y la realización personal, integrando los objetivos individuales a los objetivos de la organización, para que gradualmente se produzcan el desarrollo interno, la apertura y la adaptabilidad de la organización a las exigencias cambiantes del medio, resultado al cual se llega con la extinción de la frustración laboral, por efectos de la adopción de las soluciones propuestas por la teoría moderna de la organización para resolver todos los problemas inherentes a la administración y desarrollo del recurso humano.

La implementación de este proceso permite la participación activa del personal en todos los eventos internos y externos de la organización, incrementándose significativamente la satisfacción por el deber cumplido, social e institucionalmente y elevándose la moral laboral mediante la implementación de los modelos de salud e higiene mental e investigación en la motivación de los usuarios. Finalmente se produce una mejora en el clima organizacional.

REFERENCIAS

- Blanch, J. M. (2003). Teoría de las relaciones laborales, (vol.1: fundamentos vol. 2: desafíos), Barcelona: Editorial ouc.
- Byars & Rue. (1996).
- Chalvin, D. y Eyssette, F. (1992). Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo. Barcelona: Ed. Deusto. 178 p.
- Chiavenato, I. (1981). Introducción a la teoría general de la Administración. 5 ed. México: Mc Graw Hill, febrero de 2000.
- Guelaud, F. (1981). Para un Análisis de las Condiciones del Trabajo Obrero en la Empresa. Francia: Investigación del Laboratorio de Economía y Sociología del Trabajo del C.N.R.S.
- Godoy Sedano, M. J. y Jutinico Vega, A. Factores de Riesgo Psicosociales - Documento Técnico. Seguro Social – Protección Laboral.
- Jaramillo R., C. M., Mejía Aristizábal S. y Villegas Bravo, I. C. (1992). Evaluación del Desarrollo del Programa de Salud Ocupacional en la Industria Manizaleña según las Exigencias del Gobierno, con Énfasis en el Desarrollo de los Aspectos Psicosociales. Trabajo de Grado. Manizales: Facultad de Psicología. Universidad de Manizales.
- Koontz, H. & Weihrich H. (1994). Administración: una Perspectiva Global. 10 ed. México.
- Instituto Seguro Social (1996). Factores de riesgo psicosocial: Documento técnico. Santafé de Bogotá: Libros y Libres.

- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2010). NTP 603: Riesgo Psicosocial: el modelo demanda-control. España.
- Londoño, H. (1996). Teoría de la Sinergia Motivacional y su dinámica vectorial en la productividad. Manizales: Universidad de Manizales.
- Luhmann, N. (1997). Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Barcelona: Anthropos.
- Minprotección. (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial.
- NSHT. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Condiciones de Trabajo y Salud. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Barcelona. 1986.
- OIT. (1986). Factores Psicosociales en el Trabajo.
- OIT/OMS. (1984). Identificación y Control de los Factores Psicosociales Nocivos en el Trabajo. Informe del Comité Mixto OIT/OMS de Medicina del Trabajo. Novena Reunión Ginebra 18-24 de septiembre de 1984.
- Ortega Villalobos, J. (1999). Ciudad de México, Enero de 1999.
- Peña, A., Ramos, M. J. y Martínez, J. F. (2008). Valoración psicosocial mediante el uso de los modelos de estrés laboral de demanda-control y desequilibrio esfuerzo-recompensa. A Coruña: VI Congreso Internacional de Prevención de Riesgos Laborales.
- Regie Nationale des Usines Renault. (1976). Los Perfiles del Puesto. Método de Análisis de Condiciones de Trabajo. Servicio de Condiciones de Trabajo. Paris.

Likert, R. y Likert, J. G. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. Nueva York: McGraw-Hill Book Company.

Resolución 2646 de 2008.

Schvarstein, L. (2001). *Psicología Social de las Organizaciones*. Paidós Grupos e Instituciones, Buenos Aires.

Seward James, P. (1990). *Estrés Profesional*. Medicina Laboral. México: Editorial Manual Moderno. pp. 623 - 640.

Vargas Pedraza, D. V. (2003). *Comunicación Modelo de Gestión en las Organizaciones*. Universidad de Manizales.

Zuluaga, J. (2010). *Motivación y calidad de vida laboral*. Modulo de especialización-maestría en gerencia del talento humano, Universidad de Manizales.

Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo:

<http://es.osha.europa.eu/>

Centro Internacional de información sobre Seguridad y Salud en el trabajo:

<http://www.ilo.org/public/spanish/index.htm>

Organización Internacional del Trabajo:

<http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>

Evaluación del Desempeño

<http://www.monografias.com>