

## **Propuesta de políticas para la prevención y mitigación de factores de riesgo psicosocial en una empresa de servicios**

Julia Marisol Chan Chi.<sup>1</sup>

Leonor Elena López Canto.<sup>2</sup>

### **RESUMEN:**

En la actualidad la forma de hacer el trabajo ha cambiado trayendo consecuencias adversas para los colaboradores lo cual ha ocasionado el surgimiento de factores de riesgo psicosocial y que ha impactado a las empresas es por ello por lo que este estudio se centra en analizar cuales son los factores de riesgo psicosocial que están impactando a la empresa con la finalidad de establecer una propuesta para implementar un diseño de políticas para una empresa de servicios, este estudio se realizó en una empresa en México, para lo cual se realizó un censo a 25 colaboradores pertenecientes a tres departamentos; el método utilizado en esta investigación es mixto (cualitativo y cuantitativo). Los resultados arrojaron niveles de riesgo medio y alto por lo que se desarrollaron propuestas para mitigar dichos riesgos.

**Palabras clave:** Factores de riesgo psicosocial, política organizacional, SUCESO ISTAS21.

### **ABSTRACT:**

At present, the way of doing work has changed, bringing adverse consequences for employees, which has caused the emergence of psychosocial risk factors and has impacted companies, which is why this study focuses on analyzing which are the psychosocial risk factors that are impacting the company in order to establish a proposal to implement a policy design for a service company, this study was conducted in a company in Mexico, for which a census was conducted to 25 employees belonging to three departments; The method used in this research is mixed (qualitative and quantitative). The results showed medium and high risk levels, so proposals were developed to mitigate these risks.

**KEYWORDS:** Psychosocial risk factors, organizational policy, SUCESO ISTAS21.

### **INTRODUCCIÓN:**

Ante un entorno cada vez más global y competitivo las organizaciones deben generar las condiciones para permanecer en el mercado y cumplir con su visión, mediante la potencialización de su personal propiciando un ciclo de creciente productividad (Valencia, 2005). El capital humano y el conocimiento

---

<sup>1</sup> Contador Público, Universidad Autónoma de Yucatán, juliachan84@hotmail.com.

<sup>2</sup> Dra. en Ciencias de Gestión, Universidad Autónoma de Yucatán, leonor.lopez@correo.uady.mx.

pueden llegar a ser un activo intangible que constituya una ventaja competitiva para las organizaciones (Shapiama, 2020), por lo que es primordial contar con empleados competentes, motivados y con actitud positiva hacia el trabajo, que compartan la identidad, valores y objetivos de una empresa exitosa. Para alcanzar ello las organizaciones deben procurar un entorno organizacional favorable enfocado en mejorar el desempeño, la satisfacción laboral y la salud física, mental y emocional de los colaboradores.

Sin embargo, la naturaleza y las formas de realizar el trabajo se han transformado imponiendo exigencias cada vez mayores, lo cual ha ocasionado la intensificación del impacto negativo de los factores de riesgo psicosocial en la salud del trabajador, ocasionando afectaciones en sus condiciones físicas y psíquicas, lo cual a su vez puede influir en el desempeño laboral de la persona y otras implicaciones como se señala en los datos del Manual SOLVE de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2012).

Además, trae consigo costos considerables para el trabajador individual en términos de “estigmatización, de desórdenes físicos y mentales, de incapacidad para trabajar, de riesgo de perder el trabajo, de tensionar o fracturar las relaciones en el hogar e incluso de muerte” (OIT, 2012, p.17). Estos problemas dan lugar a relaciones laborales perturbadas, un mayor ausentismo, rotación o traslados del personal y capacitación recurrente; o una menor motivación del personal, menor satisfacción y creatividad. El impacto general es una pérdida considerable de la productividad y una menor competitividad de la empresa en el mercado (OIT, 2012).

Desde los años 60 se sostiene que las prácticas organizativas y de gestión influyen en la salud mental de los colaboradores y su impacto varía en función de la organización (Kornhauser, 1965). Derivado de ello se determinó que el ambiente de trabajo se ha convertido en el sitio ideal para abordar los riesgos psicosociales emergentes por medio de la acción conjunta de los empleadores y los trabajadores. En este sentido Karasek y Therorell (1990) desarrollaron un modelo para describir y analizar situaciones laborales en las que los estresores son crónicos, y ponen totalmente el acento en las características psicosociales del entorno de trabajo.

Estos estudios contribuyeron a que las prácticas de gestión cambiaran su enfoque para mirar no solo la productividad de los trabajadores sino también su bienestar, tal y como lo establece la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2018) en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, la cual tiene como uno de sus objetivos la creación de un crecimiento económico continuo que busque promover un ambiente de trabajo seguro y protegido para todos los trabajadores.

Lo anterior pone en evidencia el impacto creciente de los factores de riesgo psicosocial en las organizaciones con los consecuentes efectos negativos en la salud del personal, por lo cual es indispensable la creación y aplicación de políticas para la prevención y mitigación de estos factores. Asimismo, el contar con un entorno laboral saludable beneficia a la organización porque no solo logra la salud de los trabajadores, sino también influye de forma positiva en la productividad, la motivación laboral, el espíritu de trabajo, la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida en general.

En este contexto, México promulgó la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 que establece los lineamientos para la prevención de los factores de riesgo psicosocial y para promover ambientes de trabajo saludables, y que señala la importancia de contar con políticas para la gestión de estos riesgos. Con su entrada en vigor el 23 de octubre de 2019, la gestión de riesgos psicosociales se torna obligatoria para todas las empresas en territorio mexicano.

Para que las empresas con más de 50 trabajadores<sup>3</sup> puedan llevar a cabo la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, en la Guía de Referencia III de la NOM-035, se establecen 5 categorías, 10 dominios y 25 dimensiones de enfoque que se presentan en la tabla 1.

Tabla 1

Categorías, dominios y dimensiones para centros de trabajo con más de 50 trabajadores NOM-035-STPS-2018.

Categoría	Dominio	Dimensión
Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo	Condiciones peligrosas e inseguras
		Condiciones deficientes e insalubres
		Trabajos peligrosos
Factores propios de la actividad	Carga de trabajo	Cargas cuantitativas
		Ritmos de trabajo acelerado
		Carga mental
		Cargas psicológicas emocionales
		Cargas de alta responsabilidad
		Cargas contradictorias o inconsistentes
	Falta de control sobre el trabajo	Falta de control y autonomía sobre el trabajo
		Limitada o nula posibilidad de desarrollo
		Insuficiente participación y manejo del cambio
		Limitada o inexistente capacitación
Organización del tiempo de trabajo	Jornada de trabajo	Jornadas de trabajo extensas
	Interferencia en la relación trabajo-familia	Influencia del trabajo fuera del centro laboral
		Influencia de las responsabilidades familiares
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo	Escasa claridad de funciones
		Características del liderazgo
	Relaciones en el trabajo	Relaciones sociales en el trabajo

<sup>3</sup> Para las empresas que tienen entre 16 y 50 trabajadores la NOM contiene la Guía de Referencia II con 4 categorías, 8 dominios y 20 dimensiones.

		Deficiente relación con los colaboradores que supervisa
	Violencia	Violencia laboral
Entorno organizacional	Reconocimiento del desempeño	Escasa o nula retroalimentación del desempeño
		Escaso o nulo reconocimiento y compensación
	Insuficiente sentido de pertenencia e, inestabilidad	Limitado sentido de pertenencia
		Inestabilidad laboral

Fuente: NOM-035-STPS (2018).

La empresa en la cual se realizó el estudio se encuentra en Mérida, Yucatán, México, cuenta con 38 años de experiencia en el diseño, venta, mantenimiento e instalación de sistemas de aires acondicionados. Brinda servicios de ventilación y aplicaciones especiales a la industria, al sector turístico y residencial del sureste mexicano; actualmente cuenta con 71 empleados.

Ante la entrada en vigor de la NOM-035, la empresa decide contratar en el año 2020 a una agencia consultora para realizar el diagnóstico señalado en la Guía de Referencia III de dicha norma. Los resultados de este diagnóstico arrojaron un nivel de riesgo general medio. En cuanto al desglose de los resultados por categoría, se identificó un nivel de riesgo bajo para todas las categorías, con la excepción de la de *Factores propios de la actividad* que arrojó un nivel medio de riesgo psicosocial. Si bien estos fueron los resultados a nivel de toda la empresa, en los diferentes departamentos hubo variaciones, encontrándose que los departamentos de Contabilidad, Proyectos y Servicios, exhibían niveles de riesgo alto y medio en la evaluación de la NOM-035-STPS-2018.

En esta situación se encontraba la empresa, cuando a fines de 2021 se le propone realizar un nuevo diagnóstico, como base para elaborar una propuesta de políticas para la prevención y manejo de los factores de riesgo psicosocial, utilizando varias técnicas entre ellas la encuesta, pero ahora utilizando como instrumento el cuestionario SUCESO ISTAS21<sup>4</sup>, obteniéndose la aprobación de los directivos. Por lo tanto, el objetivo general de este estudio consistió en:

Elaborar una propuesta para la implementación de políticas organizacionales dirigidas a la prevención y mitigación de factores de riesgo psicosocial en los empleados de una empresa de servicios, con base en la elaboración de un diagnóstico.

Conforme al objetivo anterior, en este artículo se presenta: a) la metodología empleada, b) los resultados del diagnóstico a la empresa de servicios, c) la discusión y conclusiones, y d) la propuesta de 18 políticas que la empresa puede aplicar para mitigar o prevenir los riesgos encontrados, con dos anexos que contienen un ejemplo de la presupuestación de las actividades necesarias para la implementación de una de las políticas propuestas.

<sup>4</sup> Se propuso este cuestionario con el objetivo de verificar si las dimensiones identificadas en la primera evaluación (realizada en 2020 por la empresa consultora conforme a la NOM-035-STPS-2018), corresponden al riesgo presente actual y encontrar subdimensiones que tengan mayor nivel de riesgo resultante. Este instrumento contiene dimensiones similares a las de la NOM 035.

## METODOLOGÍA:

El método utilizado en esta investigación es mixto (cualitativo y cuantitativo). Para la parte cualitativa, las técnicas de recopilación de información fueron la revisión documental, la entrevista semiestructurada, el cuestionario y la observación para lo cual se desarrollaron las guías de entrevista para directivos, y actores clave de la empresa. Para el acercamiento cuantitativo, la técnica de recopilación de información fue la encuesta desarrollada por Candia y Pérez (2020) denominada SUCESO ISTAS21 en su modalidad de cuestionario, el cual se aplicó a todos los trabajadores pertenecientes a los departamentos de contabilidad, proyectos y servicios (25 empleados).

Este cuestionario es una adaptación y validación hecha en Chile del cuestionario COPSOQ-ISTAS21, que a su vez es la traducción y validación realizada por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de Barcelona (ISTAS) del *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ), desarrollado por el Instituto de Salud y Ambiente Laboral de Dinamarca. El cuestionario SUCESO-ISTAS 21 fue validado y adecuado a la población chilena en el año 2011, 2011 por Burgos, J. con un *alfa* de Crombach de 0.7 para uso internacional. Dicho instrumento permite la evaluación y medición de los riesgos psicosociales en el trabajo para identificar y medir aquellos factores derivados de la organización del trabajo que constituyen un riesgo para la salud.

Existen dos versiones. La versión completa contiene 142 preguntas divididas en una sección general con 53 preguntas y una sección específica con 89 preguntas de riesgo psicosocial agrupadas en 19 subdimensiones y 5 dimensiones. La versión breve contiene 20 preguntas agrupadas en las mismas dimensiones del Cuestionario completo, más edad, sexo y las que permiten identificar las unidades de análisis. La versión breve fue construida a partir de las preguntas de mayor relevancia estadística (explicaban la mayor proporción de la varianza) de cada una de las subdimensiones. Se usa como filtro inicial o tamizaje, permitiendo establecer una visión general de los niveles de riesgos de tipo psicosocial laboral y facilitar su seguimiento. Está diseñado para ser utilizado en empresas o grupos de trabajo pequeños, incluyendo aquellos con menos de 25 trabajadores. También puede ser aplicado en empresas mayores con el fin de tener una imagen general del nivel de riesgo; en caso de detectarse niveles de riesgo altos, se debe complementar con la aplicación de la versión completa. Se determinó usar la versión breve del cuestionario SUCESO ISTAS21, que contiene dimensiones similares a las establecidas en la NOM-035-STPS-2018, tal como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2

Cuadro comparativo de las dimensiones de los instrumentos de SUCESO ISTAS21 y NOM 035-STPS-2018

SUCESO ISTAS21		NOM 035 STPS-2018	
Dimensiones	Subdimensiones	Categoría	Dominio
Exigencias psicológicas	Exigencias cuantitativas	Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo
	Exigencias cognitivas		
	Exigencias sensoriales		

	Exigencias emocionales		
	Exigencias de esconder emociones		
Trabajo activo y posibilidad de desarrollo	Influencia	Factores propios de la actividad	Carga de trabajo
	Control sobre el tiempo de trabajo		Falta de control sobre el trabajo
	Posibilidades de desarrollo en el trabajo	Organización del tiempo de trabajo	Jornada de trabajo
	Sentido del trabajo	Entorno organizacional	Reconocimiento del desempeño
	Integración en la empresa		Insuficiente sentido de pertenencia e inestabilidad
Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	Claridad de rol	Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo
	Conflicto de rol		Relaciones en el trabajo
	Calidad de liderazgo		
	Calidad de la relación con superiores		Violencia
Compensaciones	Calidad de la relación con compañeros de trabajo		
	Estima		
	Inseguridad respecto del contrato de trabajo		
Compensaciones	Inseguridad respecto de las características del trabajo		
Doble presencia	Preocupación por tareas domésticas	Organización del tiempo de trabajo	Interferencia en la relación trabajo familia

Fuente: Elaboración propia con base en manual SUCESO ISTAS21 y NOM 035 STPS-2018

Se realizaron 25 entrevistas: tres a directivos (director, gerente general y encargado de área de recursos humanos) y 22 a colaboradores clave, seleccionados debido a su antigüedad y conocimiento de la empresa. La observación se realizó en los departamentos estudiados para complementar la información obtenida en las entrevistas y encuestas.

## RESULTADOS:

Se determinó en la encuesta que el 56% de los participantes, resultaron con una calificación de riesgo medio, dichos resultados se muestran en la tabla 3. Cabe mencionar que este nivel de riesgo resultó ser igual al identificado en la evaluación de la NOM-035-STPS-2018 en el año 2020. Sin embargo, si se suman los niveles medio y alto, el porcentaje asciende a 64% de los encuestados.

Tabla 3.

Cantidad y nivel de riesgo general de los empleados encuestados del centro de trabajo

**Cantidad y nivel de riesgo**

Encuestas	N	%
[3] ALTO	2	8.0%
[2] MEDIO	14	56.0%
[1] BAJO	9	36.0%
<b>Total, encuestas Lugar Trabajo</b>	<b>25</b>	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

La tabla 4 muestra la distribución de los niveles de riesgo encontrados en los encuestados para cada dimensión. Una primera lectura denota que en las dimensiones D2 (Trabajo activo y posibilidad de desarrollo) y D3 (Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo) la mayoría de los empleados se encuentra en nivel de riesgo alto (64 y 92% respectivamente); la distribución del riesgo en las dimensiones D1 (Exigencias psicológicas) y D5 (Doble presencia) se encuentra mayoritariamente en el nivel bajo (48 y 44%); y la D4 (Compensaciones) exhibe la mayor frecuencia en el nivel medio.

Tabla 4

Nivel de riesgo general de los empleados encuestados por dimensión

% RIESGO	D1	D2	D3	D4	D5
% ALTO	24%	64%	92%	32%	36%
% MEDIO	28%	24%	4%	52%	20%
% BAJO	48%	12%	4%	16%	44%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

Sin embargo, dado que se está analizando la presencia de niveles de riesgo psicosocial, debería hacerse una lectura adicional sumándose los niveles de riesgo medio y alto, pues la presencia de riesgo medio ya indica una señal de alerta. Y de esta manera, la perspectiva cambia totalmente, tal como se puede observar en la tabla 4-A.

Tabla 4-A

Nivel de riesgo general de los encuestados por dimensión (sumatoria niveles medio y alto).

% RIESGO	D1	D2	D3	D4	D5
% MEDIO Y ALTO	52%	88%	96%	84%	56%
% BAJO	48%	12%	4%	16%	44%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta y de la tabla 4.

Al compararse los datos de las tablas 4 y 4-A, se puede visualizar una perspectiva muy diferente, al ponerse en evidencia que la mayoría de los trabajadores exhibe niveles de riesgo que van desde el

nivel medio hasta el alto, lo cual implica una llamada de atención, que se debe tomar en cuenta para efectos de la elaboración de las políticas respectivas.

A continuación, en las tablas 5, 6 y 7 se presentan los resultados obtenidos por cada dimensión de los departamentos encuestados. Las tablas 5-A, 6-A y 7-A clarifican aun más estos resultados, bajo la misma lógica señalada en el párrafo anterior.

En las tablas 5 y 5-A se presentan los niveles de riesgo por dimensión de los trabajadores del Departamento de Servicios. En la tabla 5 se presenta la distribución de cada nivel de riesgo, mientras que en la tabla 5-A se muestran los mismos niveles de riesgo, pero sumando los niveles de riesgo medio y alto, de manera que se pueda apreciar de manera más clara la presencia de riesgos psicosociales desde medio hasta alto, en un solo resultado para cada una de las cinco dimensiones.

Tabla 5

Nivel de riesgo por dimensión de los empleados del Departamento de Servicios

	D1	D2	D3	D4	D5
<b>ALTO</b>	18.2%	81.8%	81.8%	27.3%	36.4%
<b>MEDIO</b>	27.3%	0.0%	9.1%	63.6%	18.2%
<b>BAJO</b>	54.5%	18.2%	9.1%	9.1%	45.4%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

Tabla 5-A

Nivel de riesgo por dimensión de los empleados del Departamento de Servicios (sumatoria niveles medio y alto).

	D1	D2	D3	D4	D5
<b>MEDIO Y ALTO</b>	45.5%	81.8%	90.9%	90.9%	54.6%
<b>BAJO</b>	54.5%	18.2%	9.1%	9.1%	45.4%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta y de la tabla 5.

Como se puede observar en la tabla 5-A, con la excepción de la dimensión D1 (Exigencias psicológicas) en donde poco más de la mitad del personal del Departamento de Servicios presenta un nivel de riesgo bajo, las cuatro dimensiones restantes (D2 Trabajo activo y posibilidad de desarrollo, D3 Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo, D4 Compensaciones y D5 Doble presencia) exhiben niveles medio y alto para la mayoría del personal de dicho departamento.

En las tablas 6 y 6-A se presentan los niveles de riesgo por dimensión de los empleados del Departamento de Contabilidad. En la tabla 6 se presenta la distribución de cada nivel de riesgo, mientras que en la tabla 6-A se muestran esos mismos niveles de riesgo, pero sumando los niveles



medio y alto, de manera que se pueda apreciar de manera más clara la presencia de riesgos psicosociales desde medio hasta alto, en un solo resultado para cada una de las cinco dimensiones.

Tabla 6

Nivel de riesgo por dimensión de los empleados del Departamento de Contabilidad.

	D1	D2	D3	D4	D5
<b>ALTO</b>	16.7%	50.0%	100.0%	33.3%	33.3%
<b>MEDIO</b>	33.3%	50.0%	0.0%	66.7%	33.3%
<b>BAJO</b>	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

Tabla 6-A

Nivel de riesgo por dimensión de los empleados del Departamento de Contabilidad (sumatoria niveles medio y alto).

	D1	D2	D3	D4	D5
<b>MEDIO Y ALTO</b>	50%	100%	100%	100%	66.7%
<b>BAJO</b>	50%	0%	0%	0%	33.3%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta y de la tabla 6.

En la tabla 6-A se puede observar que, con la excepción de la dimensión D1 (Exigencias psicológicas) en donde la mitad del personal del Departamento de Contabilidad presenta un nivel de riesgo bajo, las cuatro dimensiones restantes (D2 Trabajo activo y posibilidad de desarrollo, D3 Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo, D4 Compensaciones y D5 Doble presencia) exhiben niveles medio y alto para la mayoría del personal de dicho departamento

En las tablas 7 y 7-A se presentan los niveles de riesgo por dimensión de los empleados del Departamento de Proyectos. En la tabla 7 se presenta la distribución de cada nivel de riesgo, mientras que en la tabla 7-A se muestran esos mismos niveles de riesgo, pero sumando los niveles medio y alto, de manera que se pueda apreciar de manera más clara la presencia de riesgos psicosociales desde medio hasta alto, en un solo resultado para cada una de las cinco dimensiones.

Tabla 7

Nivel de riesgo por dimensión de los empleados del Departamento de Proyectos.

	D1	D2	D3	D4	D5
<b>ALTO</b>	37.5%	50.0%	100.0%	37.5%	37.5%

MEDIO	25.0%	37.5%	0.0%	25.0%	12.5%
BAJO	37.5%	12.5%	0.0%	37.5%	50.0%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

Tabla 7-A

Nivel de riesgo por dimensión de los empleados del Departamento de Proyectos (sumatoria niveles medio y alto).

	D1	D2	D3	D4	D5
MEDIO Y ALTO	62.5%	87.5%	100.0%	62.5%	50.0%
BAJO	37.5%	12.5%	0.0%	37.5%	50.0%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta y de la tabla 7.

En la tabla 7-A se puede observar que, con la excepción de la dimensión D5 (Doble presencia) en donde la mitad del personal del Departamento de Proyectos presenta un nivel de riesgo bajo, las cuatro dimensiones restantes (D1 Exigencias psicológicas, D2 Trabajo activo y posibilidad de desarrollo, D3 Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo y D4 Compensaciones) exhiben niveles medio y alto para la mayoría del personal de dicho departamento.

Los resultados anteriores constituyen señales de advertencia que la empresa debe considerar en el diseño de políticas para mitigar el impacto de estos factores de riesgo.

En las entrevistas se encontraron los siguientes resultados:

- Percepción de que la distribución de tareas no es equitativa con respecto a otros puestos.
- Respecto a los permisos que otorga la empresa para atender asuntos personales se encontró que existe falta de claridad en los criterios para que se otorgue este permiso.
- En relación con el periodo vacacional, algunos entrevistados señalan que existen ciertas restricciones sobre las solicitudes de los periodos vacacionales.
- Se encontró que algunas áreas no reciben capacitación.
- La apreciación que se tiene sobre la comunicación entre jefes y colaboradores es que no es lo suficientemente clara; no existe una relación de confianza entre jefe y colaborador que permita externar estas inquietudes y tomarlas en cuenta.
- En relación con los equipos de trabajo, los entrevistados perciben que se carece de un sentido de pertenencia, aunque sí existe un ambiente de cordialidad.
- Sobre el reconocimiento que reciben en el trabajo los colaboradores, se encontró que no se percibe el reconocimiento suficiente sobre el trabajo y esfuerzo que realizan.

Con base en los resultados para cada dimensión, de los niveles de riesgo general presentados como porcentajes en la tabla 4, se puede señalar:

En relación con la dimensión D2 Trabajo activo y desarrollo de habilidades, esta resulta con nivel de riesgo alto, puesto que las subdimensiones de sentido del trabajo y posibilidades de desarrollo resultan con porcentajes de riesgo alto, lo que indica que los colaboradores carecen o no pueden poner en práctica y desarrollar sus conocimientos y habilidades, así como la existencia de un grado de monotonía en el desarrollo de sus tareas y que no cuentan con un sentimiento asociado al valor social del trabajo.

- La dimensión D3 Apoyo social en la empresa arrojó también un nivel de riesgo alto, puesto que las subdimensiones de conflicto de rol, calidad de la relación con superiores, calidad de la relación con compañeros de trabajo, resultan con niveles de riesgo alto lo cual significa que se carece de una definición sobre las acciones y responsabilidades en las tareas asignadas a los colaboradores, por lo que es importante mejorar el papel de la dirección y la calidad del liderazgo para asegurar el crecimiento personal, la motivación y el bienestar de los trabajadores; asimismo se percibe que la relación entre los superiores y subordinados no es adecuada, y también se determina que los colaboradores carecen de ese sentido de pertenencia a un equipo de trabajo.
- La dimensión D4 Compensaciones resulta con un nivel de riesgo medio no obstante en el análisis de las subdimensiones, estima resulta con el mayor nivel de riesgo (medio), lo que significa que es necesario dar el debido reconocimiento a los colaboradores en el trabajo.
- Sobre la dimensión D1 Exigencias psicológicas el riesgo hallado es bajo sin embargo al analizar las subdimensiones exigencias emocionales y exigencias de esconder emociones resultan con niveles de riesgo alto y medio respectivamente lo cual significa que existe una alta demanda emocional sobre los colaboradores por lo que sufren de estrés y tensión causados por la cantidad de trabajo, por tanto es necesario tomar medidas urgentes para cambiar la situación y disminuir los valores de estas subdimensiones.
- Finalmente, en la dimensión restante D5 Doble presencia y sus subdimensiones correspondientes, el nivel de riesgo resulta bajo.

Asimismo, la calificación general de los encuestados indica un nivel de riesgo medio por lo que la empresa debe prescribir medidas preventivas generales e instruir acciones específicas para las subdimensiones del centro de trabajo en las que se haya obtenido "riesgo alto" y "medio", tomando en consideración las diferencias específicas de cada departamento, tal como se ha podido observar en las Tablas 5, 5-A, 6, 6-A, 7 y 7-A.

En relación con los resultados de las entrevistas se puede determinar que la implementación de políticas para la prevención de factores de riesgo psicosocial deben enfocarse hacia:

- El mejoramiento de la distribución de las cargas de trabajo
- La claridad sobre los requisitos para el otorgamiento de permisos
- El mejoramiento de las relaciones entre jefe y subordinado
- El fomento del sentido de pertenencia entre colaboradores
- El establecimiento de mecanismos de reconocimiento hacia los colaboradores.

#### **CONCLUSIONES:**

- Los factores de riesgo psicosocial pueden tener un impacto en la salud y el desempeño del colaborador lo cual trae consigo costos económicos para la empresa a largo plazo, por ello es importante que las empresas realicen evaluaciones periódicas sobre los riesgos psicosociales conforme lo indica la normatividad aplicable con el fin de identificar y facilitar el monitoreo de los riesgos psicosociales a los que se exponen los colaboradores y gestionarlos (Organización Mundial de la Salud, 2018; Roozeboom, Houtman y Van den Bossche 2008).
- Es necesario que toda empresa que realice una evaluación de riesgo psicosocial a sus colaboradores analice los resultados con la finalidad de no quedar en datos únicamente, sino que dicha información sirva para analizar y desarrollar acciones para mitigar los riesgos detectados (González y Graña, 2010; Moreno y Báez, 2010).
- Después de evaluar las cinco dimensiones de riesgo psicosocial tales como: exigencias psicológicas, trabajo activo y desarrollo de habilidades, apoyo social y calidad del liderazgo; compensaciones y doble presencia; utilizando como instrumento de evaluación el cuestionario SUCESO ISTAS21 versión breve y entrevistas a 25 colaboradores de la empresa, se identificaron factores de riesgo psicosocial que les afectan, ya que se obtuvo como resultados niveles de riesgo medio (color amarillo) y alto (color rojo) en la gran mayoría de las dimensiones y muy pocos resultados favorables o de nivel bajo (color verde) para la empresa.
- Derivado de los resultados antes mencionados, se determinó que existen factores de riesgo psicosocial presentes en la organización ya que se detectan niveles de riesgo alto y medio, por lo cual es de vital importancia que la empresa desarrolle acciones necesarias para mitigar o prevenir estos factores de riesgo psicosocial identificados.
- Por tanto, es necesario que la empresa tome medidas y realice acciones para mitigar y prevenir estos factores de riesgo psicosocial con el fin de reducir dichos factores de riesgo, así como prevenir la aparición de nuevos en la organización.

#### **PROPUESTA:**

Con la finalidad de ayudar a la empresa a aminorar los factores de riesgo psicosocial identificados, se establece una propuesta de diseño de políticas para la prevención de estos, en donde se sugieren acciones enfocadas en dichos aspectos.

El efecto que puede producir esta propuesta para crear medidas de prevención de riesgos trae consigo múltiples beneficios entre los cuales destacan los siguientes: contribuye a mejorar la calidad de vida laboral de los empleados, ayuda a prevenir enfermedades e incidentes de trabajo, evitar problemas legales, fortalece un clima laboral positivo, reduce costos asociados a ausentismos, rotación de personal e incentiva una cultura organizacional de prevención (Alvarado, 2016; OIT, 2012; Pilligua y Arteaga, 2019).

Se presentan también, los costos implicados en la propuesta con el fin de visualizar el impacto general que puede tener la empresa al implementar las políticas desarrolladas en este trabajo pues a pesar de que implican un desembolso económico, esto representa un valor inmaterial o poco significativo, puesto que, de no tomar acciones a tiempo, esto puede conllevar a tener un efecto mayor en sus resultados a largo plazo (OIT, 2012; Vives y Peinado, 2011).

A continuación, se enlistan las políticas propuestas clasificadas de acuerdo con las dimensiones que se pretende mitigar:

1. Adoptar la celebración un día de la familia: dicha política se propone con el fin de mitigar los niveles de riesgo alto encontrados en las subdimensiones de exigencias emocionales (estrés) ocasionadas por las cargas de trabajo en los colaboradores.
2. Actividades recreativas para los colaboradores: dicha política se propone con el fin de mitigar los niveles de riesgo alto encontrados en la subdimensión exigencias emocionales para ser una forma de distracción y de esta forma controlar los tiempos de exposición a las demandas emocionales por parte del colaborador.
3. Tiempos de descanso en la rutina laboral de los colaboradores: dicha política se propone para mitigar el riesgo medio encontrado en la subdimensión exigencias emocionales ocasionadas por algunas tareas de alta exigencia emocional en particular con el fin de ayudar a afrontar de mejor manera estas situaciones cotidianas. En los anexos 1 y 2 se presenta el desglose de actividades propuestas para la implementación de esta política, con la presupuestación correspondiente.
4. Vigilancia de la salud en el trabajo: dicha política se propone para mitigar el riesgo medio encontrado en la subdimensión exigencias emocionales con el fin de dar ayuda en el manejo de las emociones propias ante situaciones de exigencia emocional y que pueden afectar la salud del colaborador.
5. Relaciones interpersonales positivas en el trabajo: dicha política se propone para mitigar el riesgo alto encontrado en la subdimensión exigencias emocionales con el fin de ayudar en el manejo de las emociones ocasionadas por el estilo de liderazgo y las condiciones de trabajo.
6. Formar y capacitar al personal de todas las áreas: dicha política se propone para mitigar el riesgo alto encontrado en la subdimensión posibilidades de desarrollo en el trabajo asociada a que

la capacitación no se realiza en todas las áreas con el fin de poner práctica y desarrollar los conocimientos y habilidades que tiene la persona.

7. Mejorar la relación entre equipos de trabajo: dicha política se propone para mitigar el riesgo alto encontrado en la subdimensión posibilidades de desarrollo en el trabajo para mantener una evaluación constante de las habilidades de cada colaborador.

8. Evaluación y retroalimentación del desempeño: dicha política se propone para mitigar el riesgo alto encontrado en la subdimensión posibilidades de desarrollo en el trabajo dando así la oportunidad para mantener una evaluación constante de las habilidades de cada colaborador.

9. Día libre por cumpleaños o en momentos difíciles de pérdida de un ser querido: dicha política se propone para mitigar el riesgo alto encontrado en la subdimensión sentido de trabajo y de esta forma difundir la importancia y relevancia que tiene para la organización las funciones que realiza, desarrollando también motivación y compromiso en colaborador.

10. Adoptar planes de reemplazo: dicha política se propone para mitigar el riesgo alto encontrado en la subdimensión sentido de trabajo con la finalidad de fomentar y difundir la importancia y relevancia que tiene para la organización las funciones que realiza, así como también poder desarrollar la posibilidad de dar ascensos a los colaboradores.

11. Equidad, igualdad y trato justo para todos los colaboradores: dicha política se propone con el fin de mitigar el riesgo encontrado en la subdimensión calidad de relación con superiores y de esta forma promover un trato igual para los colaboradores y que no se perciba que existe preferencia sobre algunos, además posibilita un desarrollo adecuado en realización del trabajo.

12. Promoción de una comunicación efectiva: dicha política se propone para mitigar el riesgo alto encontrado en la subdimensión calidad de relación con superiores en la que se determina que es necesario mejorar la comunicación interna en temas relevantes para el trabajo y para el bienestar de los colaboradores.

13. Adoptar canales de comunicación vertical: dicha política se propone para mitigar el riesgo alto encontrado en la subdimensión calidad de relación con superiores en la que se encontró que se carece de unos adecuados canales de comunicación entre jefe y subordinado.

14. Mejorar o desarrollar el liderazgo positivo y efectivo: dicha política se propone para mitigar el riesgo medio encontrado en la subdimensión calidad de liderazgo para capacitar a los supervisores en formas menos autoritarias de dirigir el trabajo.

15. Distribución clara y equitativa de cargas de trabajo: dicha política se propone para mitigar el riesgo medio encontrado en la subdimensión claridad de rol y exigencias cuantitativas para definir los roles de cada colaborador sobre todo en aquellos grupos o unidades donde la medición resultó

con mayor riesgo, así como comunicar oportunamente las tareas y funciones que son responsabilidad de cada miembro de la organización.

16. Cero tolerancias a la violencia laboral: dicha política se propone para mitigar el riesgo medio encontrado en la subdimensión calidad de liderazgo para promover el bienestar y buenas prácticas, así como normas de convivencia sanas.

17. Fomentar el trabajo en equipo y ayuda entre compañeros de trabajo: se propone para mitigar el riesgo alto encontrado en la subdimensión calidad de la relación con compañeros de trabajo en la que se encontró que los colaboradores carecen de un sentido de pertenencia y buenas relaciones en los equipos de trabajo.

18. Reconocimiento al personal de mayor antigüedad: dicha política se propone para mitigar el riesgo medio encontrado en la subdimensión de estima en la que se determinó que los colaboradores perciben que no se les da el debido reconocimiento al trabajo que realizan.

19. Planificación del periodo de vacaciones y derecho a permisos para faltar por emergencias: dicha política se propone para mitigar el riesgo medio encontrado en la subdimensión estima en la que se encontró que algunos puestos de trabajo tienen limitaciones en los periodos vacacionales, y de que no existe claridad en el otorgamiento de permisos.

## REFERENCIAS

Alvarado Calderón, J. (2016). Factores de riesgo psicosocial y su influencia en el desempeño laboral del personal del sindicato de trabajadores del ministerio de transporte y obras Públicas. Tesis de licenciatura. Universidad Técnica de Ambato, Ambato.

Candia T, M., y Pérez, J. (2020). Manual del método del cuestionario SUSES/ISTAS21 versiones completa y breve. Gobierno de Chile, Superintendencia de Seguridad Social. Santiago: Unidad de Prevención y Vigilancia de la Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

González, D., y Graña, J. L. (2010). Profiles of social skills, coping strategies and perceived social support in mobbed workers. *Psicopatología Clínica Legal y Forense*(10), 7-22.

Karasek, R., y Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, Productivity, and the reconstruction of Working Life*. USA: Basic Books.

Kornhauser, A. (1965). *Mental health of the industrial worker*. New York: Wiley

La Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares (CAEB). (2007). Guía práctica para la elaboración del plan de prevención de riesgos laborales. CAEB. Obtenido de [https://www.diba.cat/documents/467843/96195101/Guia\\_practica\\_elaboracion\\_Plan\\_PRL.pdf/4bb772df-fb15-4682-a6a3-35037a55c68](https://www.diba.cat/documents/467843/96195101/Guia_practica_elaboracion_Plan_PRL.pdf/4bb772df-fb15-4682-a6a3-35037a55c68)

Moreno, B., y Baez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

- Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo- Identificación, análisis y prevención. (23 de 10 de 2018). Diario Oficial de la Federación. México: Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. Obtenido de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/201](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/201)
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2018). El efecto sobre la salud de los riesgos psicosociales en el trabajo: una visión general. (INSST, Trad.) Madrid: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2012). SOLVE: integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo.. Ginebra: Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Pilligua Lucas, C., y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos De Administración, 15(28). doi:<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Roozeboom, M. B., Houtman, I., y Van den Bossche, S. (2008). Monitoring psychosocial risks at work. I. En S. Leka & T. Cox (Eds). The European Framework for psychological Risk, PRIMA-EF 17-36 Nottingham: I-Who.
- Shapiama, M. S. (2020). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de la empresa Corpac S.A, Yurimaguas, 2020. Tesis de licenciatura. Universidad César Vallejo, Perú.
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. Contaduría, 20-33. doi:ISSN: 1900-3803
- Vives , A., y Peinado-Vara, E. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina. (A. Vives, & E. Peinado, Edits.) Santiago, Chile: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36193698>



## ANEXOS

En los Anexos 1 y 2 se presenta, a manera de ejemplo, una política propuesta (Política 3) y se muestra un cronograma para la planeación de la actividad, junto con las metas, objetivos, alcance, recursos necesarios para la política adoptar la celebración un día de la familia.

### ANEXO 1

Política 3: Tiempos de descanso en la rutina laboral de los trabajadores.

TIP SA DE CV		FECHA DE INICIO:																											
POLÍTICAS PARA LA PREVENCIÓN DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL		FECHA DE TÉRMINO:																											
POLÍTICA																													
TIEMPOS DE DESCANSO EN LA RUTINA LABORAL DE LOS TRABAJADORES																													
OBJETIVO																													
Disminuir la tensión laboral para estimular la atención de los colaboradores, contribuir de forma satisfactoria a sus actividades laborales																													
ALCANCE																													
Puestos de oficina																													
DIMENSIÓN		PARTICIPANTES																											
Exigencias psicológicas		Colaboradores de la empresa y jefes de departamento																											
DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD		PERIODICIDAD	RESPONSABLE																										
10 minutos		Tres veces por semana	Encargado de RRHH																										
RECURSOS NECESARIOS		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD																											
Computadora, asesoría de sistemas		Programas en las computadoras, con rutina de ejercicios de relajación durante 10 minutos																											
Internet, luz																													
Tiempo de colaborador																													
ACTIVIDAD		REPOSABLE		CRONOGRAMA PARA LA PLANEACIÓN DE LA ACTIVIDAD																								EVIDENCIAS	
				MES																									
				SEM 1						SEM 2						SEM 3						SEM 4							
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6				
Seleccionar las actividades de relajación		Encargado RRHH		■	■																								
Implementar el programa de relajación		Asesor de TI			■	■	■	■																					Fotos
Realizar ejercicios de relajación		Colaborador						■	■	■				■	■	■								■	■				Ejercicios
ELABORO												REVISO												APROBO					
NOMBRE																													
CARGO																													

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta y de las entrevistas (2021).

### ANEXO 2

Presupuesto de la Política 3: Tiempos de descanso en la rutina laboral de los trabajadores.

POLÍTICA:		TIEMPOS DE DESCANSO EN LA RUTINA LABORAL DE LOS TRABAJADORES	
RECURSOS			
Periodicidad:		Anual	
<b>Económicos</b>			
Concepto		Presupuesto	
Asesoría de sistemas		\$	750.00
<b>Materiales</b>			
Concepto		Presupuesto	
Computadora		\$	49.34
Internet		\$	9.87
Luz		\$	27.13
<b>Humanos</b>			
Concepto		Presupuesto	
Tiempo de los colaboradores		\$	1,248.05
<b>TOTAL</b>		\$	<b>2,084.39</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2021).