

Medición de Riesgos Psicosociales en el Banco de Bogotá Región Oriente

LUZ NADINE PINILLA RODRIGUEZ

Informe de Pasantía para Optar al Título de Psicóloga

Directora:

Ps. JOHANNA GARRIDO PINZÓN

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

BUCARAMANGA

2008

Medición de Riesgos Psicosociales en el Banco de Bogotá Región Oriente

LUZ NADINE PINILLA RODRIGUEZ

Informe de Pasantía para Optar al Título de Psicóloga

Directora:

Ps. JOHANNA GARRIDO PINZÓN

Nota de Aceptación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Presidente del Jurado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Floridablanca, \_\_\_\_\_

A mis padres, quienes creyeron en mí y en mi profesión, y me enseñaron del amor y la verdadera vocación por la vida;  
A mi abuela por su constante colaboración y paciencia;  
A mis hermanos por significar la luz y motor de mis alegrías;  
A Sergio por su incondicional apoyo, confianza y amor;  
Y a quienes vivieron e hicieron parte de mi tan anhelado sueño de ser una verdadera Psicóloga.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Resumen	9
Abstract	10
Justificación	11
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Contextualización Institucional	17
Referente Conceptual	27
Procedimiento	47
Población	47
Instrumentos	47
Etapas	50
Resultados	52
Discusión	65
Conclusiones	90
Recomendaciones	96
Referencias Bibliográficas	100
Anexos	104

## INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Porcentajes de Incidencia de los factores de riesgos psicosocial	54
Tabla 2: Porcentajes de salud general, vitalidad y estrés	60
Tabla 3: Lineamientos estratégicos de intervención de los factores de riesgo psicosocial	62
Tabla 4: Lineamientos para la intervención de factores de salud	64
Tabla 5: Propuesta lineamientos de control de factores de riesgo psicosocial y de salud	64
Tabla 6: Consistencia Interna de las escalas y concordancia entre las versiones larga y media.	104

## INDICE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1: Porcentaje de trabajadores de Banco de Bogotá región Oriente en cada nivel de exposición	122
Gráfica 2: Porcentaje de trabajadores de Banco de Bogotá región Oriente en cada nivel de exposición de salud.	123

## INDICE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Tabla 6 Consistencia Interna de las escalas y concordancia entre las versiones larga y media.	104
Anexo 2: Prueba Istars21 aplicada a Jefes de Servicio y Asesores de ventas y servicio del Banco de Bogotá Región Oriente.	105
Anexo 3: Gráfica 1 Porcentaje de trabajadores de Banco de Bogotá región Oriente en cada nivel de exposición.	122
Anexo 4: Gráfica 2 Porcentaje de trabajadores de Banco de Bogotá región Oriente en cada nivel de exposición de salud.	123



## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** MEDICION DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL BANCO DE BOGOTÁ REGION ORIENTE

**AUTOR:** Luz Nadine Pinilla Rodríguez

**FACULTAD:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR:** Johanna Garrido Pinzón

### **RESUMEN**

El presente informe de pasantía, pretende recopilar los resultados más significativos de la prueba ISTAS21, aplicada a 12 Jefes de servicio y 31 Asesores de ventas y servicios de la zona 1 del Banco de Bogotá región Oriente. Los participantes fueron seleccionados por la Gerencia Administrativa de la región y evaluados en 2 sesiones. En total, se evaluaron 21 factores de riesgo psicosocial, pertenecientes a las dimensiones de: Exigencias psicológicas, Trabajo activo y desarrollo de habilidades, Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo y Compensaciones. Dentro de los resultados encontrados, se resalta que los factores de riesgo de naturaleza psicosocial que se presentan como desfavorables son: Las exigencias psicológicas cuantitativas, sensoriales, cognitivas y emocionales, así como el control sobre los tiempos de trabajo y la inseguridad en la empresa. Como parte del proceso de medición, se estipularon lineamientos estratégicos, para la creación de un plan de intervención. Cada riesgo psicosocial en riesgo, tiene lineamientos que están propuestos desde tres niveles de intervención: Individual, Organizacional y a nivel de la ARP.

**PALABRAS CLAVE:** Salud Ocupacional, Medición, Riesgos Psicosociales, Lineamientos De Intervención, Método Istars21

## **ABSTRACT OF WORK OF DEGREE**

**TITLE:** RISK MEASUREMENT OF PSYCHOSOCIAL BANCO DE BOGOTA IN THE EAST REGION

**AUTHOR:** Luz Nadine Pinilla Rodríguez

**FACULTY:** School of Psychology

**DIRECTOR:** Johanna Garrido Pinzón

### **ABSTRACT**

The report of internship, aims to collect the most significant results of the test ISTAS21, applied to 12 heads of service advisors and 31 sales and service in Zone 1 of the Bank of Bogota East region. Participants were selected by the Administrative Management of the region and assessed in 2 sessions. In total, 21 were assessed psychosocial risk factors, belonging to the dimensions of: Psychological Demands, Labor assets and skills development, social support in the workplace and quality of leadership and Compensation. Within the results, stressing that the risk factors of psychosocial nature are presented as unfavorable are: The psychological demands quantitative sensory, cognitive and emotional as well as control over working hours and insecurity in the company. As part of the measurement process, laid strategic guidelines for the creation of an intervention plan. Each psychosocial risk at risk, has proposed guidelines that are from three levels of intervention: Individual, Organizational and level of the ARP.

**KEY WORDS:** Occupational health, Measurement, Psychosocial risk, Guidelines for action, Method istas21.

## JUSTIFICACIÓN

El trabajo, representa en la actualidad uno de los aspectos más significativos dentro de la historia de vida del ser humano. Gracias a este factor, las personas laboralmente activas, han encontrado en él una guía para la consolidación de su plan de desarrollo personal, profesional, familiar, académico, entre otros. A su vez, representa la forma más saludable de subsanar las necesidades de carácter básico (alimentación, vestuario, vivienda), así como el espacio recreativo (viajes, vacaciones), entre otros. Es por esto, que el trabajo se vuelve más que un acto primario de subsistencia y se convierte en muchos casos, en el principal aspecto motivacional y de desarrollo de las personas.

Estos son en general, aspectos favorables que se originan desde la presencia de una labor estable, duradera y constante; sin embargo, al no existir este medio se puede generar dificultades en la satisfacción de necesidades, así como problemas en el establecimiento de un proyecto de vida y consecución de metas. Desde este punto, se podría exponer que el no tener una fuente laboral estable aumenta la probabilidad de que se presenten dificultades en la persona, sin embargo, no solo esta situación puede alterar el estado de salud de un ser humano, el tener un trabajo normal, con tareas y responsabilidades puntuales puede generar de igual forma, dificultades de tipo psicológico, social, fisiológico, familiar, las cuales están adheridos a la naturaleza organizacional del trabajo. Es así como el trabajo no solo se concibe como un área indispensable y benéfica en la persona, a su vez, acarrea un tipo de cambios, que de no ser manejados correctamente podrían ocasionar un fuerte deterioro en el nivel de vida de las personas, puesto que aparecen desde el mismo comportamiento humano en el trabajo y desde las propias características de las personas. Es así como la

psicología enseña que el comportamiento normal tiene ciertas causas y consecuencias, estas pueden llegar a relacionarse con las necesidades y motivaciones naturales de la persona. De este mismo afán que surge en el diario vivir laboral de las personas, es que aparecen las variables que influyen en el desempeño, salud, bienestar y crecimiento de los trabajadores. (Davis, Newstrom 1999). Es aquí donde los riesgos profesionales y específicamente los psicosociales aparecen como un tipo de situaciones adversas y propias, en muchos casos, de la naturaleza humana y organizacional.

Si se continua enmarcando estos conceptos dentro del ámbito legal, se encontrará que son varias las leyes que validan la necesidad de fomentar programas que midan, intervengan y controlen la aparición de los factores de riesgo laboral en las organizaciones; entendiéndolos como un conjunto de elementos que se hacen presentes dentro del ámbito organizacional y que ponen en riesgo la salud y el bienestar de las personas que trabajan dentro de una institución. El decreto 614 de marzo 14 de 1984 afirma que: es objeto del área de salud ocupacional “Proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos, otros derivados de la organización laboral que pueden afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo”. Así mismo en el artículo Fondo de riesgos Profesionales, del Ministerio de Protección social (2008), se afirma que “igualmente y con el fin de tomar medidas preventivas, las empresas deberán incluir dentro de sus programas, la identificación de los riesgos psicosociales que generen tensión nerviosa y que afecten la salud física, mental y social del trabajador”.

En estos términos se estaría hablando de una responsabilidad con un respaldo legal, que solo pretende la búsqueda de un ambiente laboral sano, que promueva el desarrollo humano, a través del control de variables que intervienen en la dinámica organizacional y en las relaciones que el individuo construye y mantiene con los otros, el entorno y por supuesto consigo mismo. Es entonces de la forma más general en la que se justifica la presencia de programas como el desarrollado dentro del período de pasantía. De igual manera, como se ha aclarado con anterioridad, esta justificación de carácter legal no es la única que se destaca, a su vez se sustenta en un compromiso de tipo social que posibilita el bienestar y desarrollo de los empleados y la organización, aun que para su fin, se haga necesario la creación de planes de medición, control e intervención, que deben ser rigurosos, continuos y obviamente con una presencia de alto compromiso por quienes se ven directamente afectados.

Por todo lo anterior es que se puede exponer que los factores de riesgo psicosocial, constituyen hoy en día un elemento importante para su prevención y atención; a través de la ejecución oportuna de los programas de gestión de personal en la organización. El interés cada día aumenta por adentrarse en áreas organizacionales que competen con la forma en la que el individuo establece sus relaciones consigo mismo, los demás y el entorno organizacional, esto ha llevado a las áreas de Talento Humano de la gran mayoría de empresas, ha identificar con anterioridad los factores que afectan negativamente a la población trabajadora, permitiendo de esta forma la visualización de estrategias encaminadas a su reconocimiento, prevención e intervención; buscando la minimización de los factores de riesgo presentes en los empleados de una institución.

Un programa de medición y prevención de riesgos psicosociales, es la puesta en marcha de una estrategia que brinda soluciones a problemas específicos de salud, que en muchas ocasiones no son percibidos por la organización hasta que se produce una disminución de la calidad de los servicios, un malestar en el empleado, insatisfacción laboral, ausentismo, rotación laboral y falta de compromiso y lealtad hacia la institución. En este orden, se establecen nuevas estrategias más exactas, oportunas y precisas, es decir reconociendo claramente que elementos en conjunto con los aspectos propios de la organización y entorno social, son aquellos que pueden definir el curso del personal de una compañía.

A partir de lo expuesto anteriormente, se ve reflejada una necesidad de carácter psicosocial, que enmarca el interés del Área de Recursos Humanos del Banco de Bogotá frente a esta temática. Su necesidad radica en la consolidación de programas de prevención para promover el bienestar psicológico y social, interés que ha surgido a partir de entrevistas, encuentros, capacitaciones y demás actividades, en las que los trabajadores han manifestado de manera concreta su motivación frente a procesos de mejora en cuanto a las relaciones que se establece con la empresa, los usuarios, los clientes internos y externos y demás agentes activos e intervinientes en la dinámica organizacional. Por estas razones y teniendo en cuenta antecedentes de trabajos de este orden que se han realizado de forma inconclusa, se propone llevar a cabo un programa donde se identifiquen los factores de riesgos psicosociales existentes en los empleados de las oficinas del Banco de Bogotá Regional Oriente; a fin de diseñar estrategias encaminadas a prevenir e intervenir aquellos que afectan su salud y desempeño laboral.

Éste desarrollo desea contribuir de forma significativa a la razón de ser de la Gerencia de Recursos Humanos de la organización, puesto que resalta la importancia de potenciar las diferentes estrategias y habilidades con las que cuenta los funcionarios; otorgando un papel destacado en los trabajadores en la labor de construcción de su bienestar biopsicosocial. Desde esta perspectiva, se estaría posicionando una intervención psicológica como herramienta saludable que moviliza a la organización hacia el cambio y potencialización del Talento Humano.

## OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores de riesgos psicosociales existentes en los empleados de las oficinas del Banco de Bogotá Regional Oriente, a fin de diseñar los lineamientos estratégicos encaminados a prevenir e intervenir aquellos que afectan su salud y desempeño laboral.

### Objetivos Específicos

Reconocer los factores de Riesgo Psicosocial en los Asesores de Ventas y Servicios y Jefes de servicio de la zona 1, mediante la aplicación del instrumento ISTAS 21.

Socializar los resultados de medición a los directivos y población participante, con el propósito de dar a conocer su situación actual en relación a los riesgos psicosociales identificados.

Diseñar lineamientos estratégicos que faciliten la creación del plan de intervención en riesgos psicosociales.



## CONTEXTUALIZACION INSTITUCIONAL

El Banco de Bogotá inició labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país, con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir billetes. Su primer Director - Gerente fue el señor Salomón Koppel. El Banco se fortaleció y extendió su ámbito geográfico, gracias a la fusión con otros bancos regionales, que hasta 1928 fueron: Banco del Huila, Banco Social del Tolima, Banco del Cauca, Banco Santander, Banco Republicano, Banco de Pamplona, Banco Central, Nuevo Banco de Boyacá y el Banco de Pereira. En 1938, el Banco de Bogotá funda los Almacenes Generales de Depósito S.A., ALMAVIVA, compañía precursora en este tipo de negocios en el país. En 1945, el Banco cumplió sus primeros 75 años de existencia, aumentando su capital mediante la emisión de 153.000 acciones. Para 1947 la institución poseía 105 sucursales.

En 1959, se inaugura la nueva sede de la Dirección General y simultáneamente el Banco incorpora una más de sus compañías filiales, la Corporación Financiera Colombiana, a través de la cual inició sus inversiones en empresas del sector real de mediano y gran tamaño. En 1967, contando con 214 oficinas en el país, estableció una oficina en Panamá, siendo así el primer banco colombiano en tener operaciones en el exterior. Esta oficina en 1970 fue convertida en filial. En abril de 1968 se realiza la fusión del Banco de Bogotá con el Banco de los Andes. En 1969 el Banco organiza en Colombia el sistema de Tarjeta de Crédito CREDIBANCO, como concesión del Bank of América. El 15 de noviembre de 1970 el Banco se consagra como pionero de la banca colombiana, al cumplir 100 años de existencia. En 1971, debido a la creciente demanda de

tarjeta de crédito, el Banco de Bogotá en asocio con otros bancos crea ASCREDIBANCO, organismo que agrupa las entidades adscritas al sistema Credibanco de Tarjetas de Crédito. En 1974 el Banco de Bogotá estableció una oficina en Nueva York, operación que fue complementada en 1977 con la creación del Banco de Bogotá Trust Company, el cual más adelante fue llamado First Bank of the América. Para 1976 se funda la Corporación Financiera de Desarrollo Industrial Agrario, INDUFINANCIERA, como otra filial del Banco. En 1977 la Junta Directiva del Banco aprueba su participación como accionista del Banco Latinoamericano de Exportación BLADDEX, con sede en la ciudad de Panamá. En 1978 fue incorporado el Banco de Bogotá NASSAU LIMITED de las islas Bahamas, como subsidiario del Banco de Bogotá Panamá S.A, y en 1980, se crea en Miami, el Banco de Bogotá INTERNATIONAL CORPORATION. En 1984, se implanta una nueva imagen institucional, proyectando valores de profesionalismo, eficiencia, solidez, dinamismo y prestigio.

En 1987 el Banco de Bogotá entra a formar parte del grupo de empresas de la propiedad de la Organización Luís Carlos Sarmiento Angulo, consolidando su desarrollo y proyección dentro del sistema financiero. En 1990, a la luz de la reforma financiera (Ley 45 de 1990), el Banco de Bogotá estableció en 1992 nuevas filiales en Colombia como son: Fiduciaria Bogotá, Leasing Porvenir y Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir. En 1992 adquirió el 76% del Banco del Comercio y posteriormente se fusionó con el mismo, incorporando así con este proceso nuevas filiales a su grupo: la Compañía de Bolsa del Comercio (actualmente Valores Bogotá S.A) y el Banco del Comercio Panamá. Este último más adelante se convertiría en Leasing Porvenir Panamá.

En 1997 el Banco de Bogotá vendió el 100% de la inversión que poseía en el First Bank of the América al Commercial Bank of New York. A finales de 1998 el Banco de Bogotá compró el 24.95% de las acciones en circulación en la Corporación Financiera de los Andes (CORFIANDES) y la Corporación Financiera Colombiana adquirió el 98.98% de la Corporación Financiera Santander (CORFISANTANDER); posteriormente en febrero la Corporación Financiera Colombiana se fusionó respectivamente con INDUFINANCIERA y en marzo con CORFIANDES y CORFISANTANDER.

A su vez, en 1998 adquirió el 27.87% de la Corporación de Ahorro y Vivienda LAS VILLAS, la cual se fusionó en el mes de enero del año 2000 con la Corporación de Ahorro y Vivienda AHORRAMAS, cambiando su denominación por AV VILLAS. Actualmente, el Banco de Bogotá hace parte del Grupo AVAL, sociedad holding que representa al grupo financiero más importante de Colombia.

En la actualidad cuenta con más de 540 oficinas en todo el país, cubriendo la totalidad del territorio nacional. Adicionalmente, dispone de un completo portafolio de servicios electrónicos y de un dinámico portal [www.bancodeBogotá.com](http://www.bancodeBogotá.com) que le permite ofrecer sus servicios las 24 horas del día, todos los días del año, desde cualquier lugar. Además, gracias a los convenios con bancos corresponsales en todo el mundo y a sus filiales en Panamá, Nassau, Miami y Nueva York, el Banco de Bogotá desarrolla operaciones internacionales a nivel mundial.

El recorrido histórico organizacional posibilita la comprensión de las características que definen a una empresa, solo a partir de los antecedentes se logra conocer los lineamientos por los que actualmente se rige, las principales

bases que soportan su razón de ser y la forma en la que se visualiza, todo enmarcado en un número de principios básicos que buscan la potencialización de los diferentes recursos en una organización. Es por este motivo que se presenta a continuación la misión, visión y los valores que definen hoy en día al Banco de Bogotá, como una entidad Financiera.

La misión específicamente se resume en: “Somos la entidad financiera que cuenta con una estrategia comercial fundamentada en elementos diferenciadores, para ofrecer a sus clientes, usuarios y al público en general, un completo portafolio de productos y servicios que satisfaga permanentemente sus necesidades financieras. Contamos con una amplia red de oficinas, cajeros automáticos, y servicios electrónicos con tecnología de punta y un equipo humano profesional, comprometido y en constante crecimiento, que ofrece un excelente servicio”. Así mismo su Visión es: “El Banco de Bogotá quiere ser siempre el Banco líder que crece en beneficio del país, de sus accionistas, de sus clientes y de sus colaboradores”.

Dentro de los valores institucionales se hallan los siguientes seis:

*a) Compromiso:*

En el Banco de Bogotá somos comprometidos porque conocemos el negocio, asesoramos eficientemente a nuestros clientes, optimizamos nuestros recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; somos respetuosos y abiertos a otras ideas y siempre estamos disponibles para atender a quienes requieren de nuestro tiempo y conocimiento.

*b) Eficiencia:*

Porque en el Banco de Bogotá, sabemos como utilizar de manera óptima Todos los recursos que tenemos para lograr las metas propuestas, lo cual Aseguramos con la experiencia de nuestra gente y de nuestro Banco.

*c) Honestidad:*

Porque en el Banco de Bogotá, actuamos de manera ética y responsable, Generando seguridad y confianza en nuestros clientes y asegurando al Cumplimiento De nuestros logros laborales y personales.

*d) Liderazgo:*

Porque en el Banco de Bogotá, nos esforzamos por prepararnos para orientar, Estimular y formar responsablemente a nuestros colaboradores hacia las ventas, El servicio y el logro, para ser la opción número uno de nuestros clientes.

*e) Respeto:*

Porque en el Banco de Bogotá, nos valoramos como personas y nos aceptamos unos a Oros en nuestra integridad. Entendemos las diferencias e individualidades para que se Traduzcan en comprensión y tolerancia en nuestras relaciones interpersonales.

*f) Servicio:*

Porque en el Banco de Bogotá, sabemos que servir es un principio de vida y Consecuentemente mostramos actitud de disponibilidad y amabilidad para Quien requiere de nuestro trabajo, asesoría o colaboración.

Su historia, reconocimiento y posicionamiento enmarcado en su conjunto de valores, han llevado al Banco de Bogotá a recibir un número de reconocimientos a nivel Nacional e Internacional, dentro de los cuales se destacan:

- a) Mejor Banco del País 2006 – Revista Latín Finance
- b) Mejor Banco Financiero 2006 - Revista Global Finance
- c) Entre los mejores Bancos del Mundo 2006 - Mejor Rendimiento sobre Patrimonio – Revista The Banker
- d) Mejor Banco de Comercio Exterior en Colombia 2006 – Revista Global Finance
- e) La más alta calificación de solidez financiera en Colombia Moody's Investor Service
- f) Mejor Banco Financiero 2006 - Revista Global Finance
- g) AAA Deuda de largo Plazo DP1+ Deuda de Corto Plazo. Por octavo año consecutivo Sociedad Calificadora de Valores Duff & Phelps de Colombia
- h) Premio al Mejor Intermediario Financiero 2001 – 2002 -2003 – Bancoldex
- i) Banco del año en Colombia, por dos años consecutivos 2001 y 2002 - Revista Latín Finance
- j) Premio a la Excelencia 2000, 2001 y 2002 - Revista Euromoney
- k) Mejor Banco de Comercio Exterior en Colombia 2001 – 2002 - 2005 - Revista Global Finance
- l) Mejor Banco en Operaciones de Cambio Internacional 2002 - Revista Global Finance
- m) Entre los 11 Mejores Bancos de América Latina 2001 y 2002 - Revista América Economía

- n) La marca más valiosa del sector financiero 2002 - Revista Dinero-Compass Porter Novelli
- o) La marca más valiosa del país 2003-2004 Revista Dinero-Compass Porter Novelli- Compassbranding.

Luego de la revisión histórica del Banco, de sus valores corporativos, de la información misional y de los diferentes y valiosos reconocimientos de la Institución; resulta conveniente continuar mencionando los elementos organizacionales que han permitido consolidar al Banco de Bogotá, iniciando con su estructura organizativa.

Primero, se encuentra la Asamblea General de accionistas, de la cual se desprende una Junta directiva, a su vez, La presidencia, que es punto clave de áreas como: La Secretaría general y la Gerencia Jurídica de igual forma se encuentra, la Vicepresidencia Ejecutiva, la Dirección de riesgo de crédito y tesorería, la Unidad de control y cumplimiento, la división administrativa, la División de contraloría, la División de crédito, la División financiera, la División internacional y Tesorería y por último la división de sistemas y operaciones. Dentro de la Vicepresidencia ejecutiva, se encuentra la División comercial Red Megabanco, la División comercial Banca Pyme y Personas y la Banca Corporativa y oficial e institucional; áreas claves que representan al Banco como institución Financiera y Comercial.

Sin embargo, y a pesar que existe que una estructura general, cada una de las regiones opera de acuerdo a la magnitud y extensión territorial que cobijan. En total son 5 regiones, entre las que se encuentra: Región Antioquia, con sede principal en la ciudad de Medellín, Región Bogotá con sede principal en Bogotá D.C, Región occidente con sede principal en Cali, Región Central con sede en

Bogotá D.C, Región Oriente con Sede principal en Bucaramanga y Región costa, con sede principal en Barranquilla.

La Región que compete a este informe de pasantía, es la Oriente, la cual incluye 55 oficinas en departamentos como, Santander, Norte de Santander, Casanare, Boyacá, Arauca y Sur del Cesar. Al igual que todas las regiones del Banco de Bogotá, existe un sistema administrativo que incluye un Área de recursos humanos, quien se encarga de la administración y coordinación del talento humano, esta área específicamente pertenece a la Gerencia administrativa Oriente, quien en conjunto trabajan para promover el adecuado funcionamiento de la organización, visto desde la parte operativa. El área de recursos humanos del Banco de Bogotá región Oriente, esta ligado a la Gerencia de recursos humanos Nacional, quien desde Bogotá coordina, orienta y proporciona los recursos necesarios para así servir de apoyo a la organización; es desde este punto, donde se justifica la razón de ser del área, definiéndola como una herramienta clave en la potencialización del talento humano. Los programas que puntualmente refuerzan su razón de ser, se resumen en: programas de desarrollo, selección, bienestar, salud ocupacional, entre otros. Estos programas específicamente son:

- a) *Contratación y salarios*: Esta es una división propia de recursos humanos, que se encarga de todos los procedimientos en relación a la asignación salarial de cada puesto en las diferentes oficinas de la región. Es aquí desde donde se coordina que la relación contractual realizada con el empleado, se cumpla y vaya de acuerdo a las políticas generales de trabajo.
- b) *Proceso de selección* (nivel Auxiliar y Profesional): Este es responsabilidad única del área de Recursos Humanos de la región Oriente y en caso de



profesionales, es responsabilidad de un analista de selección de la Región central. Incluye un proceso de selección exclusivo del Banco, en el que se encuentra, la aplicación de pruebas de personalidad, habilidades, trabajo de grupo, entrevista psicológica por competencias, entrevista formal con el jefe directo, verificación de antecedentes y por ultimo tramites de contratación e ingreso. Así mismo, se encarga junto con la gerencia administrativa, de la ubicación laboral de las personas que ingresan nuevas y las personas antiguas dentro del Banco.

- c) *Proceso de inducción y entrenamiento:* Consta de una semana de preparación y capacitación a cargo del Oficial de capacitaciones quien entrena a los nuevos empleados, con relación a la contextualización institucional, funcionamiento de la empresa, características de los empleados, políticas de trabajo y responsabilidades propias del cargo.
- d) *Programas de desarrollo y capacitación:* Incluye capacitaciones técnicas, que se realizan teniendo en cuenta el perfil de cada cargo, además se encuentran los planes de carrera, que contribuyen con los procesos de promoción interna. De esta forma el área de recursos humanos, pretende potencializar las herramientas técnicas y personales de los empleados y beneficiar su adecuado desempeño dentro del Banco de Bogotá.
- e) *Gestión del desempeño:* Liderado por la evaluación de desempeño de los empleados. A través de un formato nacional de evaluación, que busca evaluar a los empleados a partir de su desempeño en su campo de trabajo.
- f) *Salud Ocupacional:* Junto con la ARP ALFA, el área de recursos humanos oriente, busca trabajar en pro del beneficio de la salud integral de sus empleados a nivel general. Para responder a esto se realizan labores de

análisis ergonómico y de sitio de trabajo, programas de prevención de riesgos psicosociales.

- g) *Bienestar*: Se organizan programas de deportes y recreación, que incluye a toda la población del Banco de Bogotá y a los familiares de los mismos.  
(Tomado de Intranet Banco de Bogotá)

En general, son estos los programas y responsabilidades del área de recursos humanos, quien trabaja de la mano con cada uno de las secciones del Banco, para posibilitar una adecuada gestión del Talento Humano, como estrategia que facilita el desarrollo y desempeño de cada trabajador del Banco de Bogotá Región Oriente.

## REFERENTE CONCEPTUAL

El área encargada de gestionar el Talento Humano, es una de los departamentos más destacados dentro de las instituciones. En general, funciona como una dependencia de las organizaciones que busca trabajar en pro de uno de los recursos más significativos y productivos de las diferentes organizaciones: El Humano. Su objetivo es orientar, dirigir, desarrollar, entre otros, a los empleados, reconociendo sus diferencias en cuanto a características del cargo, responsabilidades y características propias de la personalidad y la cultura; Esto último se apoya en Chiavenato (2002), quien expone que, “la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (p. 6).

Ahora bien, para hablar de la labor que cumple el departamento del talento humano, se debe referir a su objetivo básico, el cual según el artículo Administración de empresas (2007), se resume en: realizar tareas que le permitan alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá en un futuro implantar la estrategia a través de las personas, alcanzando así beneficios para la organización, el trabajador y quienes hacen parte de la dinámica organizacional.

Sin embargo, y a pesar de que éste es su objetivo base, existe un número de responsabilidades específicas dentro de la gestión del talento humano, que merecen ser mencionadas dentro de esta referencia teórica; las cuales están orientadas al desarrollo de programas y políticas creadas para preservar el

personal de trabajo, haciendo productiva a la organización así como a sus empleados.

Chiavenato (2002), expone en su obra *Gestión del Talento Humano*, alrededor de siete responsabilidades y objetivos del departamento de recursos humanos, dentro de las cuales se destaca:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Específicamente el área de Recurso humano se consolida de acuerdo a los objetivos propios de cada organización, es entonces donde los diferentes programas establecidos, se estructuran teniendo en cuenta la razón de ser, la naturaleza, misión y objetivos de la empresa, contribuyendo así con su crecimiento.
2. Proporcionar competitividad a la organización. En pocas palabras, esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función del área es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, socios y empleados.
3. Suministrar a la organización, empleados bien entrenados y motivados, esto responde a la premisa: “El propósito de la gestión del talento humano es construir y proteger el mas valioso patrimonio de la empresa: las personas”. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben”, existiendo de esta forma un plan de entrenamiento y capacitación claro, así como los instrumentos necesarios para medir el nivel de desempeño de cada empleado.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados, puesto que se ha comprobado que el trabajo es una de las principales fuentes

de satisfacción personal y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan.

5. Administrar el cambio, puesto que en la actualidad los cambios a nivel social, tecnológico, económico, cultural y político son constantes, esto obliga de cierta forma a las personas, específicamente empleados a aprender a enfrentar los cambios, adaptarse a las nuevas condiciones y así mismo crear estrategias que les permita anticiparse a los futuros cambios.
6. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamiento socialmente responsable. Toda actividad del área de recurso humano debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos.
7. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, éste es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.

Este último es quizás uno de los ejes más importantes de la labor del departamento de gestión de talento humano, debido a la complejidad de mantener estados de bienestar y salud adecuados en los empleados. Ante esto autores como Mondy y Noe (1997), exponen que la responsabilidad frente a la calidad de vida dentro del trabajo debe estructurar las labores y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo.

Como se resalta en este último objetivo de responsabilidades del área del talento humano, la calidad de vida de los empleados dentro de su lugar de

trabajo, determina diferentes factores de salud y bienestar, es por esto que para comprender mucho mejor esta última labor, se hace necesario adentrarse en el termino de *Calidad de vida laboral*, exponiendo sus características principales y su influencia en los objetivos y razón de ser del departamento de gestión del talento humano.

El termino calidad de vida laboral fue acuñado por Louis Davis en la década de 1970 (Citado por Chiavenato, 2002) cuando desarrollaba un proyecto sobre diseños de cargos. Según él, el concepto de calidad de vida laboral se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. Chiavenato (2002) afirma, que en la actualidad, el concepto incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, tanto como los aspectos psicológicos del sitio de trabajo. “La Calidad de vida laboral asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro, el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida” (p: 407)

La calidad de vida laboral, ha sido un indicador de las diferentes experiencias humanas en el sitio de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan en el trabajo, es por eso que el término implica un profundo respeto por las personas. Para lograr niveles elevados de calidad y productividad, las organizaciones requieren personas motivadas que participen activamente en los trabajos que ejecutan, y que sean recompensadas adecuadamente por sus contribuciones.

La competitividad organizacional, y obviamente la calidad y la productividad, pasan obligatoriamente por la calidad de vida laboral, puesto que son términos que encierran muchas condiciones propias de la naturaleza organizacional y las características de los empleados. Para atender bien al cliente externo, la organización no se debe olvidar el cliente interno. Esto significa que, para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a los empleados responsables del producto o servicio ofrecido. Tal como expone Claus Moller (citado por Chiavenato, 2002), “ponga a los empleados en primer lugar y ellos pondrán a los consumidores en primer lugar, la organización que invierte directamente en el empleado, esta invirtiendo directamente en el cliente”. En entonces cuando se puede afirmar que la gestión de calidad total en las organizaciones depende de qué tan bien se sienten las personas trabajando en la organización, en entonces donde la calidad de vida entra a jugar un papel destacado dentro de las múltiples labores del área de talento humano, puesto que representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo, así mismo incluye múltiples factores, dentro de los cuales se destacan, la satisfacción con el trabajo ejecutado, las posibilidades de tener futuro en la organización, el reconocimiento de los resultados alcanzados, el salario recibido, los beneficios alcanzados, las relaciones humanas con el grupo y la organización, la libertad y responsabilidad de decidir, las posibilidades de participar y por último el ambiente psicológico y físico de trabajo (Wayne y Noe, 1997).

Como se ve reflejado en los párrafos anteriores las labores del área de gestión del talento humano, no son simples, específicas y mecánicas, son responsabilidades complejas, claras y dinámicas, que buscan en últimas

bienestar, salud, productividad para la organización y sus empleados. Y basado primordialmente en esa premisa de búsqueda de bienestar, es que surge la necesidad de ahondar en un término, que posibilita la comprensión de la salud dentro de la organización.

La salud según lo determina la Organización Mundial de la Salud, es el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. También puede definirse como el nivel de eficacia funcional o metabólica de un organismo tanto a nivel micro (celular) como en el macro (social). En 1992 un investigador agregó a la definición de la OMS, que no solamente se trataba de la relación armónica con el cuerpo y las redes sociales, sino a su vez con el medio ambiente (Tomado de Wikipedia, Enciclopedia Libre). Es entonces, desde donde se desprende la base lógica de lo que comprende la salud organizacional. Se define básicamente como un área de la administración del talento humano, que esta ligada a un campo de trabajo que pretende y promueve la salud por encima de la presencia de enfermedades. Para algunos autores, la salud ocupacional no es mas que la ausencia de enfermedades que surgen desde el dinamismo organizacional en el que se mueve cada empleado, sin embargo, y a pesar de que esta área es de absoluta obligatoriedad en las empresas, los riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, se hacen presentes y pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

La salud ocupacional esta definida como una disciplina que busca el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus sitios de trabajo. Esta disciplina se encuentra sustentada en la ley 100 de 1993 que estable la estructura de la Seguridad Social en el país, la cual consta de tres componentes, que son: El



Régimen de Pensiones, La Atención en Salud y El Sistema General de Riesgos Profesionales. Cada uno de los anteriores componentes tiene su propia legislación y sus propios entes ejecutores y fiscales para su desarrollo.

Una ley significativa dentro de la comprensión del campo de la salud en las organizaciones, es la llamada Ley 9ª de 1979; la cual es el marco de la Salud Ocupacional en Colombia. Su norma posee, unos objetivos, que básicamente buscan, preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en las diferentes ocupaciones que realizan. Incluye resoluciones que abordan temas como: las disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo; la creación y funcionamiento de los comités de medicina, higiene y seguridad industrial; el funcionamiento de los programas de salud ocupacional; las actividades de alto riesgo; la necesidad de que los empleados se encuentren afiliados a una entidad Aseguradora en riesgos profesionales, entre otras. (Zúñiga, 2004). Esta ley, junto con las diferentes resoluciones, justifican y sintetizan la obligatoriedad de las organizaciones en relación a la búsqueda y preservación de ambientes laborales saludables, incluyendo de esta forma, el área de salud ocupacional, dentro de las labores que realiza el departamento de gestión del talento humano de una organización y a su vez la consolida como una de las responsabilidades más representativas de quienes lideran, de los trabajadores y de la propia organización.

Como un eje importante de la ley de salud ocupacional, surge el Sistema de Riesgos Profesionales, que existe como un conjunto de normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, además de mantener la vigilancia

para el estricto cumplimiento de la normatividad en Salud Ocupacional (Barrero, Bocanument, Bossa, Parra, Rodríguez 2002). El pilar de esta Legislación es Decreto Ley 1295 de 1994, cuyos objetivos buscan:

- a) Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores
- b) Fijar las prestaciones de atención en salud y las prestaciones económicas derivadas de las contingencias de los accidentes de trabajo y enfermedad profesional
- c) Vigilar el cumplimiento de cada una de las normas de la Legislación en Salud Ocupacional y el esquema de administración de Salud Ocupacional a través de las ARP.

Particularmente el Decreto 1295 en su Artículo 21 Literal D, obliga a los empleadores a programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de Salud Ocupacional en la empresa y su financiación. En el Artículo 22 Literal D, obliga a los trabajadores a cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del programa de Salud Ocupacional de las empresas. En la Resolución 001016 de 1989 en el Artículo 4 y Parágrafo 1, se obliga a los empleadores contar con un programa de Salud Ocupacional, específico y particular, de conformidad con sus riesgos potenciales y reales y el número de los trabajadores. También obliga a los empleadores a destinar los recursos humanos, financieros y físicos, indispensables para el desarrollo y cumplimiento del programa de Salud Ocupacional, de acuerdo a la severidad de los riesgos y el número de trabajadores expuestos. Igualmente los programas de Salud Ocupacional tienen la obligación de supervisar las normas de Salud Ocupacional en toda la empresa, y en particular, en cada centro de trabajo.

Dada la complejidad y magnitud de esta tarea, se hace necesario que los programas de Salud Ocupacional sean entes autónomos, que dependan directamente de una unidad Staff de la empresa, para permitir una mejor vigilancia y supervisión en el cumplimiento de cada una de las normas emanadas de la Legislación de Salud Ocupacional.

Con las excepciones previstas en el Artículo 279 de la Ley 100 de 1993, el Sistema General de Riesgos Profesionales se aplica a todas las empresas que funcione en el territorio nacional y a los trabajadores, contratistas, subcontratistas de los sectores públicos, oficial, semioficial en todos sus órdenes y en el sector privado en general.

Para determinar la vigilancia y cumplimiento de la responsabilidad normativa de las organizaciones, el Gobierno Nacional determinó la organización y funcionamiento del Sistema General de Riesgos Profesionales, el cual está integrado por el Ministerio De Protección Social, el Consejo Nacional de Riesgos Profesionales, el Comité Nacional de Salud Ocupacional, el Fondo de Riesgos Profesionales, las Juntas de Calificación de Invalidez, la Superintendencia Bancaria y las Entidades Administradoras de Riesgos Profesionales A.R.P.

Hasta el momento se ha hecho mención del marco legal que rige a la salud ocupacional y a los riesgos profesionales, aun así resulta conveniente dar claridad de su concepto básico y especificar su clasificación, ya que es la explicación conceptual, la que justifica la naturaleza e incidencia de los factores de riesgos en la vida y desempeño de los trabajadores de una organización.

Se entiende por riesgo profesional los accidentes y las enfermedades a los que están expuestos los trabajadores a causa de las labores que ejecutan por

cuenta de un empleador. Dentro de este conjunto de riesgos laborales se encuentran incluidos los riesgos psicosociales, los cuales son definidos por el comité mixto Organización Internacional del Trabajo – Organización Mundial de la Salud (O.I.T-O.M.S) 1984, como; “Las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo. Todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y satisfacción en el trabajo” (p: 10). Como se observa, los factores de riesgos psicosociales pueden influir desfavorablemente en la salud y bienestar de los empleados de una organización, es por esto, que en términos de prevención de riesgos laborales, los factores psicosociales representan la exposición, la organización del trabajo el origen de ésta, y el estrés el precursor del efecto (enfermedad o trastorno de salud que pueda producirse).

Los efectos de la organización del trabajo, son más intangibles e inespecíficos, y se manifiestan a través de procesos psicológicos conocidos popularmente como estrés e incluyen diversos aspectos de la salud, tanto física como mental y social. Diversos procesos psicológicos estrechamente relacionados entre sí están en la base de la relación entre la organización del trabajo y la salud. Se trata de mecanismos emocionales (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivos (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc.), conductuales (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, asunción de riesgos innecesarios, etc.) y fisiológicos (reacciones neuroendocrinas). Estos mecanismos, a los que, como hemos dicho, también se les denomina *estrés*, pueden ser precursores de

enfermedad bajo ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración, y ante la presencia o ausencia de otras interacciones. (Moncada et al. 2002).

Como se ha mencionado, existen diversos tipos de factores, cada uno con una génesis e influencia diferente. Vale aclarar que dichas definiciones depende en gran parte de los autores que los exponen. En este referente teórico se expondrá la clasificación utilizada por Moncada et al. (2002), en su obra Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. En ella se afirma que han existido múltiples investigaciones que han demostrado el efecto de los factores laborales de naturaleza psicosocial sobre la salud y el bienestar, y dichos factores básicamente responden a: bajo control sobre el contenido de las tareas, altas exigencias psicológicas, bajo apoyo social y recientemente se habla de escasez de compensaciones. A pesar de que estos son los factores a nivel genérico, de cada uno de ellos se desprenden subdimensiones que se expondrán a continuación. El control sobre el contenido del trabajo implica dos dimensiones: la primera es la oportunidad de desarrollar las habilidades propias, que básicamente responde a la oportunidad de obtener y mejorar las capacidades suficientes para realizar las tareas y hacer un trabajo en el que la persona se pueda dedicar a aquello que mejor se sabe hacer. Una segunda y última dimensión es la autonomía, la cual trata sobre la capacidad de decisión sobre las propias tareas y sobre las de la unidad, área o departamento en el que se encuentra, así como el control sobre las pausas y el ritmo de trabajo que se adquiere.

Por su lado, las exigencias psicológicas tienen una doble vertiente, la cuantitativa y la cualitativa. Desde el punto de vista cuantitativo, las exigencias corresponden al volumen de trabajo en relación al tiempo disponible para hacerlo,

y el cualitativo, se refieren a aspectos de la naturaleza de éstas: el trabajo emocional, trabajo cognitivo y el trabajo sensorial.

En lo que respecta al apoyo social, también se puede exponer que contiene dimensiones importantes, ellas son, la cantidad y calidad de la relación social que el trabajo implica, y el grado de apoyo instrumental que recibe el empleado del trabajo que realiza, es decir, el apoyo que se recibe de compañeros y superiores para lograr la consecución de las responsabilidades laborales (Moncada et al, 2002).

Otros autores como Salanova, Cifre, Llorens, Martínez, Grau y Schaufeli (2002), clasifican los riesgos de la siguiente manera: Demandas laborales, que incluye sobrecarga cuantitativa, ambigüedad del rol, conflicto del rol, rutina, sobrecarga cualitativa mental, sobrecarga cualitativa emocional y Mobbing. Una segunda dimensión es la falta de recursos laborales, que comprende la autonomía, la retroalimentación, la calidad organizacional y la formación organizacional. En tercer lugar se encuentran los factores que se generan a partir de la falta de recursos sociales, en donde se incluye el apoyo social, el liderazgo, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Un cuarto elemento es la falta de recursos personales, tales como la autoeficacia, competencia mental, competencia emocional y la competencia profesional. Si se analiza y compara estos factores con los presentados por Moncada et al (2002), se encontrara similitud entre ellos, así mismo elementos nuevos que complementan y permiten una visión de los factores psicosociales mucho mas amplia. En este punto resulta conveniente mencionar algunas de las consecuencias que puede acarrear la presencia de los factores en las personas trabajadoras. Dentro de dichas

consecuencias se puede encontrar, daños psicosociales como síntomas psicossomáticos, aburrimiento, cinismo, fatiga, ansiedad, adicción al trabajo. Otro tipo de consecuencias son las que se generan en la organización, tales como falta de sentido de pertenencia, intención de abandono, absentismo e ineficacia profesional. (Salanova, 2002).

Al revisar y estudiar cada uno de los elementos o factores de naturaleza psicossocial que se hacen presentes en la organización, se descubre un amplio campo de trabajo, en donde los programas que se implementen podrían surgir como una herramienta preventiva que garantiza el logro y la responsabilidad de preservar la salud y el bienestar biopsicosocial de los trabajadores, es por esto que a través de diversos mecanismos se han diseñado herramientas de medición que garantizan la recopilación de datos que ayudan a priorizar las necesidades, teniendo en cuenta los factores de riesgo psicossocial presentes en una población específica de empleados.

Salanova, et al (2002) , exponen en su artículo (Towards New challenges about psychosocial risk assessment and organizational interventions) que existen diferentes metodologías en la valoración y estimación de los riesgos psicosociales como por ejemplo listas de comprobación o check-list, entrevistas con expertos, algunas medidas psicofisiológicas, y los cuestionarios de autoinforme. Estos últimos resultan extraordinariamente efectivos debido a su bajo costo, la facilidad de aplicación y la gran cantidad de información detallada que suministran. (p: 3)

Por su lado, Meliá (2004) afirma que: Las variables de respuesta de seguridad de los distintos niveles de organización pueden y deben ser evaluadas al efectuar la evaluación de riesgos. En sectores y empresas distintas la importancia de los

diversos factores del modelo causal psicosocial de los accidentes laborales puede variar, así como las relaciones entre los mismos que resultan significativas. Por este motivo es importante efectuar una evaluación de estos factores separada para cada unidad de riesgo homogéneo; empresa, centro, subunidad o tipo de puestos. La evaluación de riesgos no debe limitarse a evaluar cuantitativa y cualitativamente el grado y tipo de respuesta de seguridad de cada estamento de la organización. Además, debe contribuir a establecer las relaciones entre variables que aparecen en un contexto laboral determinado y que también puede variar en su magnitud y relevancia. Es por todos estos puntos encontrados que aparecen mecanismos claros, indispensables y útiles para crear un plan de intervención.

Un mecanismo de medición, y utilizado en este programa de prevención de riesgos psicosociales, es el método ISTAS 21 CoPsoQ, el cual proviene de una versión original danesa, desarrollado en el año 2000 por un equipo de investigadores del Instituto de salud de Dinamarca. Se caracteriza por ser un instrumento multinivel, la versión corta tiene finalidades autoevaluativas para los propios trabajadores en la empresa. Una versión media está destinada al uso profesional (evaluación de riesgos, planificación, inspección), mientras que una versión larga tiene finalidades de investigación. Las versiones corta y media incluyen solamente aquellas dimensiones psicosociales para las que hay evidencia epidemiológica de relación con la salud.

Las tres versiones incluyen la identificación y medida de indicadores de exposición y efecto. La mayoría de las escalas que integran las diversas dimensiones tienen su base en instrumentos ya conocidos y previamente



validados, mientras que algunas otras son ampliaciones de escalas anteriores (exigencias psicológicas, control), y otras escalas son de nueva creación (sentido, previsibilidad).

Comparado con instrumentos anteriores, el CoPsoQ supone un avance en términos de la más extensiva conceptualización de las dimensiones psicosociales, presentándose éstas en unidades más homogéneas y manejables desde el punto de vista de la prevención. Destaca que el CoPsoQ es el primer instrumento de evaluación de riesgos psicosociales que incluye medidas de exigencias psicológicas emocionales y de esconder emociones. Por otro lado, el CoPsoQ permite unificar lenguaje e instrumentos de medida de investigadores y prevenciónistas y establecer comparaciones entre diversos ámbitos. La versión media, incluye un manual y un CD-ROM con un programa ejecutable que genera el cuestionario, permite la informatización de los datos, y produce las comparaciones necesarias entre unidades de análisis y con sus referentes nacionales.

Además de que existen 3 versiones de la prueba, se encuentra una disponible para uso en el Estado Español (utilizada en este proceso de medición), lo que garantiza el uso en poblaciones hispanoparlantes.

Se trata de un instrumento diseñado para cualquier tipo de trabajo. El cuestionario incluye 21 dimensiones psicosociales laborales, que cubren el mayor espectro posible de la diversidad de exposiciones psicosociales que puedan existir en el mundo del empleo actual, incluyendo la dimensión *doble presencia*, relacionada con la *doble jornada* laboral y doméstica de la mayoría de mujeres trabajadoras.

Es necesario recalcar que una orientación preventiva práctica es facilitar la identificación de riesgos al nivel de menor complejidad conceptual posible, lo que facilita la búsqueda de alternativas organizativas. Este es el motivo de fondo por el que el instrumento ISTAS21 conceptualiza cuatro grandes dimensiones, con un grupo de factores, que son los que consolidan el gran grupo de 21 condiciones laborales. Estas dimensiones son:

1. *Exigencias psicológicas del trabajo*, que tienen un componente cuantitativo y otro cualitativo. Incluye los factores como: exigencias psicológicas cuantitativas, cognitivas, emocionales, sensoriales y de esconder emociones.
2. *Trabajo activo y desarrollo de habilidades*, que constituyen aspectos positivos del trabajo. Incluye factores como: Influencia en el trabajo, posibilidad de desarrollo en el trabajo, control sobre tiempos de trabajo, sentido del trabajo e integración a la empresa.
3. *Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo*. Incluye factores como: Previsibilidad, Claridad del rol, Conflicto del rol, Calidad del liderazgo, Refuerzo, Apoyo social en el trabajo, Sentimiento de grupo y posibilidad de relación social.
4. *Compensaciones*. Incluye factores como: Inseguridad en el trabajo, y Estima.

La doble presencia que representa la presencia en el hogar y en el trabajo, no esta incluida dentro de ninguna dimensión

Como se puede observar los factores de riesgo psicosocial, son verdaderamente un tema que merece atención e intervención oportuna, su naturaleza es variada y no necesariamente genera la misma influencia sobre los empleados. Así mismo su definición no es estricta y rígida, por el contrario es

flexible y con un amplio contenido de carácter psicológico y social. Es así como los factores de riesgos psicosociales, se convierten en una responsabilidad, no solo de quienes dirigen y promueven por el bienestar laboral, sino a su vez, de quienes vivencian las dificultades propias de la consecución y resolución de tareas y logros laborales, es por esto, que la necesidad de prevenir se revela como una misión, que de ser bien estructurada, ejecutada y evaluada, traerá logros y mejoras a la población trabajadora y a la organización en general. En términos de salud ocupacional, esto se denomina como prevención de riesgos psicosociales.

En relación a la prevención, es frecuente la percepción de que los factores psicosociales constituyen realidades excesivamente difíciles de entender, y sobre todo, que las intervenciones preventivas requieren cambios irrealizables de la organización del trabajo, puesto que ésta es de competencia exclusiva de los empresarios. Lo que es razonable desde el punto de vista de la prevención es que se actué allí donde hay necesidades, es decir, que se haga alguna cosa para evitar que exposiciones conocidas causen problemas esperados y para los que se dispone de criterios de acción y recursos suficientes. Esto es lo que históricamente ha pretendido la salud pública y la medicina del trabajo, la higiene y a seguridad industrial. Si se dispone de evidencias suficientes de que el exceso de exigencias psicológicas, la escasez de control sobre el trabajo, el apoyo social pobre y la ausencia o pobreza de compensaciones son factores de riesgo para la salud, de lo que se trata es de identificar estos factores de riesgo en los lugares de trabajo y controlarlos. Hace pues falta, en primer lugar, que se realice la evaluación de riesgos (tal y como requiere la ley) y que ésta incluya los factores

de riesgo de naturaleza psicosocial. Una vez identificadas las exposiciones a factores de riesgo, hay que desarrollar las medidas necesarias para su eliminación o control, lo que implicará introducir cambios en la organización del trabajo. La organización del trabajo no es intocable: los cambios que se están introduciendo en muchas empresas de la mano de los procesos de mejora de calidad son una prueba de ello. De lo que se trata, es de introducir cambios favorables para la salud, y de que ésta sea considerada un objetivo de la vida diaria de las empresas. Una buena síntesis de estas experiencias puede encontrarse en el trabajo de Di Marino y Karasek que editó la Organización Internacional del Trabajo.

En ello se expresa que, una empresa puede organizarse de manera saludable mediante la puesta en práctica de medidas concretas que: reduzcan las exigencias psicológicas del trabajo; incrementen las oportunidades de desarrollo de habilidades y conocimientos, evitando el trabajo monótono y repetitivo; incrementen el nivel de control sobre los tiempos de trabajo a disposición (pausas, descansos, permisos, vacaciones...); potencien la participación en las decisiones relacionadas con el contenido de las tareas; potencien la decisión de los/as trabajadores/as sobre sus condiciones de trabajo; faciliten el apoyo entre el personal de la empresa; fomenten la claridad y la transparencia organizativa, definiendo puestos de trabajo, tareas asignadas y margen de autonomía; proporcionen formación y habilidades directivas no autoritarias; eliminen la competitividad entre compañeros y/o departamentos; eliminen el trabajo aislado; garanticen el respeto y el trato justo; garanticen la seguridad y la estabilidad en el empleo y en las condiciones de trabajo (jornada, sueldo, etc.); eliminen la

discriminación por sexo, edad, etnia o de cualquier otra índole; faciliten la compatibilización entre la vida laboral y familiar. (Moncada, 2002. p: 17)

Por su lado, el comité mixto Organización Internacional del Trabajo – Organización Mundial de la Salud (O.I.T-O.M.S) 1984, expone que: Hay que tener en cuenta que existen muchos enfoques del control de los efectos nocivos de los factores psicosociales. Algunos de ellos se concentran en el contenido de trabajo y en la organización, mientras que otros orientan al trabajador individualmente o a las interacciones entre el trabajador y su medio ambiente. Sumado a esto se habla que, para el desarrollo exitoso de un plan de intervención, se debe tener plena conciencia de la situación por la que actualmente se encuentra la organización, es decir todos los interesados deben estar convencidos de la gravedad del problema, de la validez de los estudios, pruebas o encuestas que se realizan y de la necesidad de las medidas de control. Es necesaria una difusión eficaz de la información, para que así se realicen esfuerzos en pro de la toma de conciencia, de la población en general. Así mismo, las actividades específicas en el campo de los factores psicosociales, deberían, en particular, estar destinadas a la instauración en la empresa de buenas relaciones humanas que contribuyan a crear un buen clima psicosocial. Las medidas deben ser adoptadas por la dirección con el apoyo de los trabajadores y la asesoría de los servicios o especialistas en la seguridad e higiene del trabajo. (Comité mixto Organización Internacional del Trabajo – Organización Mundial de la Salud (O.I.T-O.M.S), 1984)

Este conjunto de posturas frente a la prevención, justifica en gran parte las responsabilidades en función de la empresa y los trabajadores. De un lado como se menciona, es necesario que las personas trabajadores, reconozcan su papel

dentro de los programas de prevención, así mismo, son ellos los directamente responsables en la instauración de hábitos de autocuidado, para así junto con la labor del área de gestión del talento humano, fortalecer la cultura preventiva y sus respectivas acciones correctivas. De otro lado esta la organización, quien debe entrar a evaluar, dirigir y diseñar programas que disminuyan la presencia e incidencia de los factores psicosociales en la vida laboral del ser humano.

## PROCEDIMIENTO

### Población

31 Asesores de Ventas y Servicios y 12 Jefes de Servicios, pertenecientes a la Zona 1 del Banco de Bogotá Regional Oriente. Específicamente se evaluaron 16 hombres y 27 mujeres, entre menores de 26 años y mayores de 55, distribuidos de la siguiente manera: menores de 26 años, *15 personas*; entre 26 y 35 años, *18 personas*; entre 36 y 45 años, *3 personas*; entre 46 y 55 años, *6 personas*; y mayores de 55 años, *1 persona*.

### Instrumentos

Para la realización de la fase de diagnóstico, se hará uso del instrumento y software ISTAS21 (CoPsoQ) El CoPsoQ fue desarrollado en el 2000 por un equipo e investigadores/as del Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca (AMI), liderado por el Prof. Tage S. Kristensen. La adaptación para el Estado español ha sido realizada por un grupo de trabajo constituido por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS). ISTAS21 (CoPsoQ) es un instrumento de evaluación orientado a la prevención.

El grado de fiabilidad y validez de contenido del instrumento corresponde aproximadamente al 78% de fiabilidad. Están determinados por la escala Alfa de Cronbach y Concordancia de Kappa (Ver Anexo 1).

En el manual de uso ISTAS21, los autores Moncada, Llorens y Kristensen (2002), exponen que: "ISTAS21 (CoPsoQ) identifica los riesgos al nivel de menor complejidad conceptual posible, facilita la localización de los problemas y el diseño de soluciones adecuadas; y aporta valores poblacionales de referencia

que representan un objetivo de exposición razonablemente asumible a corto plazo por las empresas. Los resultados de la aplicación del ISTAS21 (CoPsoQ) deben ser considerados como oportunidades para la identificación de áreas de mejora de la organización del trabajo.

Se trata de un instrumento diseñado para cualquier tipo de trabajo. El cuestionario incluye cuatro dimensiones, cada una incluye factores, sumando en general 21 condiciones de riesgo psicosocial, que cubren el mayor espectro posible de la diversidad de exposiciones psicosociales que puedan existir en el mundo del empleo actual. (Ver Anexo 2 Formato de evaluación).

Los valores de referencia del ISTAS21 (CoPsoQ) se han obtenido mediante una encuesta representativa de la población ocupada de la Comunidad Foral de Navarra (Participantes=859). Dada la extraordinaria similitud entre el mercado de trabajo y la población ocupada Navarra y la media española, y entre las características poblacionales y de mercado de trabajo más relevantes (distribución por sexo y edad, categoría profesional, actividad económica, tamaño de empresa) entre la muestra de la encuesta de Navarra y la población ocupada española, estos valores de referencia representan excelentes estimaciones de los valores españoles.

La validez de contenido del (CoPsoQ) había sido analizada previamente por los autores daneses mediante el juicio de expertos y el contraste con la bibliografía y conocimientos previos. Para el estudio de la validez de constructo, de la fiabilidad y para la reducción de escalas de la versión castellana, sobre la base de la cual se confeccionaron las versiones media y corta, se realizó una encuesta representativa de la población ocupada en la Comunidad Foral de Navarra (N=859), en la que se obtuvo la información referente a la totalidad de las



escalas largas. El muestreo fue aleatorio con algunas empresas (base: censo de empresas de la CF de Navarra) y estableciéndose cuotas (base: encuesta de población activa de los dos trimestres anteriores) por sector de actividad económica (grandes grupos), sexo, grupos de edad (3 grupos), categoría profesional (5 categorías) y tamaño de empresa (2 grupos). Se estandarizaron las puntuaciones de todas las escalas de manera que éstas oscilaran entre 0 y 100 y se calcularon las proporciones de individuos en cada tercil de salud y estrés (dimensiones de *efecto*) según su adscripción a cada tercil psicosocial. Los puntos de corte de los terciles fueron establecidos mediante el cálculo de los percentiles exactos 33,3 y 66,6, estableciéndose así los *valores de referencia poblacionales* para todas las dimensiones. Los terciles de las dimensiones psicosociales fueron etiquetados como 1) *verde*: tercil más favorable a la salud, 2) *amarillo*: tercil intermedio, 3) *rojo*: tercil más desfavorable a la salud. Las etiquetas de los terciles de las dimensiones de salud y estrés fueron: 1) peor, 2) intermedio y 3) mejor. El análisis para toda la población se repitió posteriormente de forma estratificada para hombres y mujeres.

En octubre del 2003, un artículo científico sobre el proceso de adaptación y validación de ISTAS21 (CoPsoQ) mereció el *XV Premi de Salut Laboral de la Societat Catalana de Seguretat i Medicina del Treball* y está actualmente en proceso de revisión para su publicación en la revista *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*.”

## Etapas

Los pasos que se tendrán en cuenta para la realización de este proyecto son:

- a) *Proceso de incorporación y caracterización de las necesidades:* En esta parte se iniciará el proceso de reconocimiento de la dinámica organizacional, en donde se definirá de forma generalizada las necesidades que se tejen en torno a la población.
- b) *Aplicación del instrumento de medición:* Aplicar los instrumentos que permita reconocer, identificar y definir los factores de riesgo psicosocial que inciden en la población definida.
- c) *Socialización de resultados:* En esta parte del proceso, se presentará a los directivos (Gerencia administrativa) y empleados participantes (AVS Y JDS), los resultados que se obtuvieron con el instrumento de medición; con el fin de presentar los resultados a manera de intervención y poder así confirmar los riesgos psicosociales, sus características e identificar claramente las fuentes que pueden estar generando la presencia de los mismos.
- d) *Diseño de lineamientos de prevención:* Teniendo en cuenta cada uno de los factores de riesgo psicosocial que puntuaron alto dentro de la tabulación y análisis de los resultados, se crearán herramientas de intervención que se fundamenten en un proceso de forma secuencial que responda a las demandas identificadas.
- e) *Presentación de Propuesta de intervención:* Se presentarán los lineamientos de intervención para cada factor de riesgo psicosocial. Este proceso se realizará teniendo en cuenta tres entornos, el primero el individual, que incluye a los participantes del programa, segundo la

organización, que incluye a los directivos y procesos organizacionales en general y por ultimo la Aseguradora de Riesgos Profesionales. Dicha presentación se realizará con el propósito de ser revisada, validada y ajustada para su aprobación y próxima ejecución.

- f) *Realización y entrega de Informe final*
- g) *Sustentación*

## RESULTADOS

Si bien es cierto que los factores de riesgo psicosocial en las organizaciones representan un campo de trabajo significativo, arduo y necesario, es de suma importancia lograr un programa con procesos continuos. Es entonces, donde la presentación de resultados, se convierte en uno de los pasos más destacados para conseguir la comprensión de la dinámica contextual de los factores de riesgo psicosocial y así posibilitar el diseño del plan de intervención, que permitirá en un futuro la disminución de incidencia negativa de los factores de riesgo psicosocial.

Como se ha expresado los resultados surgen a partir de la aplicación de un instrumento de medición de riesgos psicosociales, en este caso, se utilizo el llamado ISTAS 21, que se aplico a 43 personas pertenecientes a los cargos de Jefes de servicios y Asesores de ventas y servicios del Banco de Bogotá (Ver procedimiento página 49). Los resultados se generaron a partir de la introducción de respuestas en el programa informático del ISTAS 21, ellos se expondrán a continuación.

Para la presentación de resultados, resulta conveniente mencionar que el instrumento permite la medición de 21 factores de riesgo psicosocial, incluyendo la doble presencia trabajo-hogar, los cuales hacen parte de 4 dimensiones de condiciones psicosociales del trabajo. Los factores se cuantifican teniendo en cuenta tres categorías de exposición, que funcionan de la misma forma que un semáforo.

La primera de ellas son las *exposiciones favorables*, identificadas con el color verde. Esta hace referencia a factores de para los que el porcentaje de trabajadores/as expuesto a la situación más favorable es mayor al 33,3%. Es

decir, los resultados que se analizan en este caso, son aquellos que corresponden a la columna de color verde.

La segunda categoría de exposición, corresponde a las *exposiciones problemáticas intermedias*, que se identifica con el color amarillo. Corresponde a factores de riesgo psicosocial para los que el porcentaje de trabajadores/as expuesto a la situación más desfavorable para la salud es entre el 49 y 33,3%. En este caso, los resultados que se analizan, son aquellos que se encuentran en la columna de color amarillo.

La tercera y última categoría, reúne las principales exposiciones problemáticas, que se representa por el color rojo. Corresponde a factores de riesgo psicosocial para los que el porcentaje de trabajadores/as expuesto a la *situación más desfavorable* para la salud es mayor o igual al 50% (recordar que el porcentaje referente es el 33,3%). Para este caso, se estaría hablando de aquellas situaciones que representan las problemáticas en relación a los riesgos, que merecen y ameritan de un plan de intervención para la búsqueda de su disminución.

A continuación se presenta la tabla que reúne los resultados estadísticos, en ella se encontrarán los 21 factores de riesgo psicosocial, así como los resultados, favorables, desfavorables, intermedios. Cada factor lleva el color que caracteriza su situación, es decir, si se encuentra en verde, el riesgo tiene una presencia favorable en la población, si es amarillo su grado de incidencia desfavorable en intermedia, y si esta de color rojo, su incidencia en la población del Banco de Bogotá región oriente, es negativa.

Tabla 1: Porcentajes de Incidencia de los Factores de Riesgo Psicosocial

	MAS DESFAVORABLE	SITUACION INTERMEDIA	MAS FAVORABLE
DOBLE PRESENCIA (N=42)	47.62%	23.81%	28.57%
EXIG. PSIC. CUANTITATIVAS (N=43)	74.42%	16.28%	9.30%
EXIG. PSIC. SENSORIALES (N=42)	90.48%	9.52%	0.00%
EXIG. PSIC. COGNITIVAS (N=43)	93.02%	6.98%	0.00%
EXIG. PSIC. EMOCIONALES (N=43)	60.47%	23.26%	16.28%
ESCONDER EMOCIONES (N=41)	43.90%	36.59%	19.51%
INFLUENCIA (N=43)	25.58%	34.88%	39.53%
CONTROL TIEMPOS DE TRABAJO (N=37)	86.49%	8.11%	5.41%
POSIBILIDADES DE DESARROLLO (N=42)	2.38%	2.38%	95.24%
SENTIDO DE TRABAJO (N=41)	0.00%	12.20%	87.80%
INTEGRACION EMPRESA (N=43)	0.00%	4.65%	95.35%
INSEGURIDAD (N=43)	83.72%	13.95%	2.33%
CLARIDAD ROL (N=43)	11.63%	18.60%	69.77%
CONFLICTO ROL (N=41)	48.78%	21.95%	29.27%
PREVISIBILIDAD (N=43)	11.63%	44.19%	44.19%
APOYO SOCIAL (N=43)	9.30%	34.88%	55.81%
REFUERZO (N=43)	11.63%	34.88%	53.49%
POSB. RELACION SOCIAL (N=43)	20.93%	51.16%	27.91%
SENTIMIENTO DE GRUPO (N=43)	9.30%	18.60%	72.09%
CALIDAD LIDERAZGO (N=43)	20.93%	18.60%	60.47%
ESTIMA (N=43)	37.21%	25.58%	37.21%

Nota: La tabla 1 presenta los porcentajes de incidencia de cada uno de los factores de riesgos psicosociales presentados en el Banco de Bogotá. Los colores representan la favorabilidad (verde), la desfavorabilidad (rojo) y la situación intermedia (amarillo), de cada uno de los riesgos de naturaleza psicosocial. (Ver Anexo 3)

Para la comprensión de lo que se observa en la tabla 1, se iniciará mencionando aquellos factores de riesgo en donde la exposición es más favorable, es decir aquellos es verde y su situación no representa un riesgo para la población.

Los factores son los siguientes:

- a) *Influencia*, corresponde a un 39,53% de presencia favorable. La influencia corresponde a tener un margen de decisión, de autonomía, respecto al contenido y las condiciones de trabajo (orden, métodos a utilizar, tareas a realizar, cantidad de trabajo...). A pesar de que el porcentaje es alto con

relación a lo que el instrumento en su análisis expone, es necesario mencionar que la presencia desfavorable de este factor se ve reflejada en un 25,58%, elemento que señala una consideración de carácter preventivo, respecto a este aspecto de orden psicosocial.

- b) *Posibilidad de desarrollo*, este se representa en un 95,24%. Específicamente con el ISTAS 21, se evalúa, si el trabajo es fuente de oportunidades de desarrollo de las habilidades y conocimientos de cada persona, esto, ya que la realización de un trabajo debe permitir la adquisición de habilidades suficientes –pocas o muchas- para realizar las tareas asignadas, aplicar esas habilidades y conocimientos y mejorarlos.
- c) *Sentido de trabajo*, se expresa en un 87,80% de favorabilidad y se define como el hecho de ver sentido al trabajo y de esta forma se puede llegar a relacionarlo con otros valores diferentes a los fines instrumentales (estar ocupado y obtener a cambio unos ingresos económicos).
- d) *Integración en la empresa*, su porcentaje de favorabilidad es del 95,35%. Este se encuentra ligado al sentido del trabajo, pero se diferencia en que no se refiere a las labores que se realizan sino a la implicación de cada persona en la empresa. Así mismo la forma en la que el individuo se ve identificado con la organización, aunque por lo general es con sus compañeros específicamente, con quienes existe tal similitud.
- e) *Claridad del rol*, el porcentaje es del 69,77% y corresponde al nivel de claridad de las labores que se deben realizar, así como sus alcances, límites y responsabilidades.
- f) *Previsibilidad*, puntuó como favorable ya que su porcentaje de incidencia es del 44, 19% y corresponde al hecho de que las personas necesitan disponer

de la información adecuada, suficiente y a tiempo para adaptarse a los cambios que pueden afectar la vida en general. A pesar de ser un elemento que puntúo como presente de forma favorable, un 44,19% corresponde a una situación intermedia, lo que lo ubica en un factor que debe ser considerado para trabajar preventivamente.

- g) *El apoyo social*, su puntaje fue de 55,81% y trata sobre el hecho de recibir el tipo de ayuda que se necesita y en el momento adecuado, y se refiere tanto a los compañeros y compañeras de trabajo como a los y las superiores.
- h) *Refuerzo*, el cual se ve reflejado en un 53,49% de favorabilidad. Este representa todo lo relacionado con un apoyo de tipo instrumental en el que la persona recibe feedback (retroalimentación-refuerzo) en relación a las labores que realiza. Al igual que el factor anterior existe un porcentaje (34,88%), que lo ubica en una situación intermedia que puede llegar a ser considerada para intervenir y de esta forma prevenir porcentajes de desfavorabilidad mayores.
- i) *Sentimiento de grupo*, el porcentaje es de 72,09%. Corresponde a la calidad de las relaciones que establece una persona con sus compañeros de trabajo y superiores, representando de esta forma el componente emocional del apoyo social
- j) *Calidad del liderazgo*, su porcentaje de favorabilidad es del 60,47% y corresponde a la calidad del apoyo, guía e inducción que los líderes (antes llamados jefes), prestan a quienes necesitan de su coordinación para el desarrollo exitoso de las labores.

Esto son en general los resultados en relación a los factores de riesgo que se encontraron como favorables en la población evaluada en el Banco de Bogotá y resultan ser beneficiosos para la salud de los empleados, descartándose como



elementos que pueden llegar a distorsionar y convirtiéndose en fortalezas que de ser abordadas correctamente se transforman en herramientas de intervención para futuros programas.

A continuación, se mencionarán los factores de riesgo psicosocial que puntaron como intermedios, es decir, aquellos que su nivel de exposición problemática es intermedia y el color con el que se representan en la tabla es amarillo. Estos factores son:

- a) *Doble presencia* (47,62%), que corresponde a la presencia de las personas en el ámbito laboral y en el entorno familiar, incluyendo las responsabilidades de ambos entornos y su influencia en la salud.
- b) *Exigencias psicológicas de esconder emociones* (43,90%), afecta tanto a los sentimientos negativos como los positivos, pero en la práctica se trata de reacciones y opiniones negativas que el trabajador o trabajadora esconde a los clientes, los superiores, compañeros, compradores o usuarios por razones profesionales.
- c) *Conflicto del rol* (48,78%), trata de las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y de los conflictos de carácter profesional o ético, cuando las exigencias de lo que tenemos que hacer entran en conflicto con las normas y valores personales. Este aspecto, llega a ser casi un factor de tipo desfavorable.
- d) *Posibilidad de relación social* (20,93%), esta trata sobre posibilidad de relacionarse socialmente en el trabajo y es lo que constituye la vertiente estructural del concepto de redes sociales. La necesidad de relacionarse socialmente constituye otra de las características esenciales de la naturaleza humana, por lo que no parece razonable que un trabajo pueda ser saludable si

impide o dificulta la sociabilidad. Esta representada en el trabajar de forma aislada, sin posibilidades de contacto y relación humana con los y las compañeras de trabajo. Las relaciones sociales en un lugar de trabajo pueden, por un lado, ser con los compradores, clientes y, por otro, con los compañeros.

- e) *Estima* (37,21%), incluye el reconocimiento de los superiores y del esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo, recibir el apoyo adecuado y un trato justo en el trabajo. La estima representa una compensación psicológica obtenida de manera suficiente o insuficiente a cambio del trabajo realizado y constituye, juntamente con las perspectivas de promoción, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo, y un salario adecuado a las exigencias del trabajo, la base de las compensaciones.

Para finalizar la presentación de los resultados, se expondrán aquellos que se encuentran en alto grado de riesgo y desfavorabilidad, es decir, aquellos que por su alto porcentaje, merecen de un plan de intervención y desarrollo de estrategias para lograr la disminución y posteriormente el beneficio de la población. El color que los caracteriza en la tabla de resultados, es el rojo.

Los factores son:

- a) *Exigencias psicológicas cuantitativas*, que se encuentra presente en un 74,42% de exposición desfavorable. Estas exigencias son definidas como la relación entre la cantidad de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo, es decir, se dan cuando se tiene más trabajo del que se puede realizar en el tiempo asignado.
- b) *Exigencias psicológicas sensoriales*, las cuales son las exigencias laborales respecto a los sentidos, se dan cuando el trabajo requiere mucha

concentración, mirar con detalle, atención constante y precisión y en el caso de los trabajadores del Banco de Bogotá evaluados, corresponde al 90,48%.

- c) *Exigencias psicológicas cognitivas*, expresan que un 93,02% de la población presenta este riesgo. Para este caso es necesario reconocer el significado de cognición, que significa pensamiento, y las exigencias cognitivas en el trabajo tratan sobre la toma de decisiones, tener que proponer ideas nuevas, memorizar y controlar muchas cosas a la vez. Las exigencias cognitivas no se pueden considerar ni nocivas ni especialmente beneficiosas desde el punto de vista de la salud.
- d) *Exigencias psicológicas emocionales*, que corresponden al 60,47% e incluyen aquellas que afectan los sentimientos, sobre todo cuando requieren de una fuerte capacidad para entender la situación de otras personas que también tienen emociones y sentimientos que pueden fácilmente ser transferidos, y ante quienes se puede mostrar comprensión y compasión.
- e) *Control sobre tiempos de trabajo*, aparece con un porcentaje de 86,49%, este factor identifica el margen de autonomía de los trabajadores/as sobre el tiempo de trabajo y de descanso: pausas, permisos, vacaciones, etc. El control sobre los tiempos de trabajo representa una ventaja en relación con las condiciones de trabajo, por ejemplo, decidir cuándo se hace una pausa o se puede charlar con un compañero, y también con las necesidades de conciliación de la vida laboral y familiar: ausentarse del trabajo para atender exigencias familiares, escoger los días de vacaciones, etc.
- f) *Inseguridad*, representada en un 83,72%. Esta dimensión identificada va más allá de la inseguridad contractual para incluir la inseguridad sobre otras condiciones de trabajo: cambios de jornada y horario de trabajo, salario y

forma de pago, movilidad funcional o de departamento contra la voluntad de los trabajadores y trabajadoras.

Por otro lado, el instrumento ISTAS 21, permite el reconocimiento del estado de elementos como salud general, salud mental, vitalidad, estrés y nivel de satisfacción en el trabajo. Los resultados de estas escalas se presentan igual que como se exponen los resultados de los factores psicosociales. A continuación se presenta la tabla de resultados.

Tabla 2: Porcentajes de Salud General, Vitalidad, Estrés

	PEOR	INTERMEDIO	MEJOR
Salud General	44,19%	18,60%	30,23%
Salud Mental	39,53%	37,21%	18,60%
Vitalidad	51,16%	32,56%	13,95%
Sínt. Conduct. Estrés (N=30)	38,10%	30,95%	30,95%
Sínt. somát. Estrés	73,81%	26,19%	0,00%
Sínt. Cognit. Estrés	62,79%	30,23%	6,98%
Satisf. Trabajo	2,33%	16,28%	81,40%

Nota: La tabla 2 presenta los porcentajes en relación a la salud en general, la vitalidad y el estrés. Cada factor de salud, se encuentra identificado dependiendo de la incidencia favorable (verde), intermedia (amarillo) y desfavorable (roja). (Ver Anexo 4).

Estos resultados permiten exponer que:

- a) *Salud en general*, se muestra como una situación intermedia, es decir el 44,19% de la población presenta un nivel de salud desfavorable. La salud en general desde la perspectiva del empleado, esta relacionada con la forma en que cada persona trabajadora, se siente física y mentalmente.
- b) *Salud mental*, en los resultados encontrados, se muestra que el 34, 53% de la población concibe que su salud mental es desfavorable, esta asociada a la forma en que la persona mentalmente se siente en su diario vivir y es precisamente la salud mental uno de los aspectos de la vida del trabajador que

se ve bastante afectado e influenciado por la aparición de situaciones desfavorables o factores psicosociales.

- c) *Vitalidad*, significa el extremo «bueno» de una dimensión que va desde extenuación y fatiga hasta vitalidad y energía. El concepto de vitalidad se encuentra muy cerca de la alegría de vivir y como tal se debe considerar como un bien en sí mismo. En los trabajadores del Banco de Bogotá, se encontró que el 51,16% considera que el nivel de vitalidad es desfavorable.
- d) *Síntomas conductuales del estrés* (38,10%), *síntomas somáticos del estrés* (73,81%) y *síntomas cognitivos del estrés* (62,79%).

Como se observa en cada uno de los resultados, son diversos los elementos de riesgo psicosocial que necesitan de un plan de intervención que promueva la concientización de la problemática y así mismo la disminución de los factores considerados como nocivos o desfavorables. Sumado a esta premisa, si se analiza cada uno de estos elementos y se realiza una conexión entre la influencia que puede generar el uno sobre el otro, se posibilitará la comprensión de los factores de riesgo psicosocial, logrando de esta forma la definición de estrategias, mucho mas optimas y adecuadas a la naturaleza real de la población, así como la dinámica organizacional en la que el empleado se desenvuelve. Es entonces, de donde surge la necesidad de obtener lineamientos claros de intervención, que faciliten el diseño del programa de intervención y posteriormente la ejecución del mismo. Dentro de los objetivos de este informe de pasantía, se halla plasmada la idea definición de algunos lineamientos estratégicos, para cada uno de los factores de riesgo psicosocial denominados como desfavorables.

A continuación se presentará la tabla que define cada uno de los lineamientos que se proponen tener en cuenta para dicho diseño, no sin antes aclarar que cada uno de los factores de riesgos que fueron definidos como prioridad en el proceso de intervención, presentan lineamientos estratégicos, que están diseñados teniendo en cuenta tres niveles principales de abordaje: Individual que compete al trabajador, nivel organizacional, que involucra principalmente a los directivos, así como las políticas y decisiones que se generan en relación al bienestar del empleado y por ultimo, se encuentra la ARP, quien con su grupo de expertos, fácilmente podría contribuir con el diseño de estrategias de intervención.

Tabla 3: Lineamientos Estratégicos de Intervención de los factores de riesgos psicosociales

<b>FACTORES DE RIESGO</b>	<b>INDIVIDUAL</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>ARP</b>
Exig. Psicológicas cuantitativas	Uso de Agenda Diaria	Revisión de responsabilidades para cada cargo	Creación de herramientas de control y evaluación
	Revisión de actividades del siguiente día al finalizar la jornada de trabajo	Creación Programa de capacitación enfocado al campo de administración adecuada del tiempo de trabajo	
	Compromiso y responsabilidad con cada uno de los programas ofrecidos	Realización de evaluaciones de desempeño	
		Rotación de puestos de trabajo y oficinas del Banco	
	Socialización Programa		
Exig. Psicológicas Sensoriales	Control visual anual	Campaña de control visual	Creación de herramientas de control y evaluación
	Planeación de actividades culturales, tales como lectura y música, en las cuales los sentidos y la concentración sea la habilidad a fortalecer	Ofrecimiento cursos de desarrollo cultural	
	Compromiso y responsabilidad con cada uno de los programas ofrecidos	Socialización Programa	

Exig. Psicológicas Cognitivas	Inicio de una carrera técnica, tecnológica o profesional que se complemente con la labor del empleado	Creación Programa de capacitaciones técnicas de acuerdo a los cambios e innovaciones que vayan surgiendo en cada puesto	Creación de herramientas de control y evaluación
	Instauración de hábitos que incluyan conductas autodidactas para así favorecer procesos de aprendizaje	Creación de Programa de capacitación continua, enfocado al liderazgo. Este programa es una estrategia específica para los cargos que involucren manejo de personal (jefe de servicios)	
		Socialización Programa	
Control sobre tiempos de trabajo	Planeación semanal de actividades extralaborales	Creación formato solicitud permisos especiales	Implementación Programa Pausas Activas
	Solicitud anticipada (al menos 3 días antes), de permisos especiales		
	Realización de Pausas Activas	Instauración de programa de pausas activas	Creación de herramientas de control y evaluación
	Compromiso y responsabilidad con cada uno de los programas ofrecidos		
Inseguridad	Fortalecimiento y uso de conductas asertivas	Negociación de cambios en las condiciones de trabajo y limitar la temporalidad de del empleo	Creación de herramientas de control y evaluación
	Compromiso y responsabilidad con cada uno de los programas ofrecidos	Socialización Programa	

Nota: La tabla 3 permite el reconocimiento de los factores de riesgo psicosocial identificados como prioridad, y de igual forma cada uno de los lineamientos estratégicos teniendo en cuenta tres niveles: individual, empresa (organización) y ARP.

Cada uno de estos lineamientos se justifican en la discusión de este mismo documento (Ver pagina 80).

A pesar de que los lineamientos son principalmente destinados a los factores de riesgos psicosociales, se propone a su vez, estrategias que podrían contribuir

con la disminución de la incidencia negativa sobre los factores de salud y mecanismos de control para todos los factores de riesgos psicosociales en general. Estos lineamientos se proponen teniendo en cuenta los tres niveles de intervención que se propuso con anterioridad (Individual, empresa, ARP). Estos son:

Tabla 4: Lineamientos para la intervención de factores de salud

FACTORES DE SALUD	INDIVIDUAL	EMPRESA	ARP
Síntomas Somáticos de Estrés- Síntomas Cognitivos de Estrés-Vitalidad	Planeación de actividades recreativas y mantenimiento físico. Jornada extralaboral	Creación de programa de capacitación enfocado al manejo y control del estrés.	Análisis ergonómico del puesto de trabajo
	Revisión medica anual	Ofrecimiento de cursos de manejo físico y mental del estrés (Yoga, Pilates, gimnasio, etc.)	
		Actividades de Integración, recreación y deporte	
		Campañas de salud integral	

Nota: La tabla 4 presenta los factores de salud que se miden con la prueba ISTAS21 y lineamientos estratégicos para el diseño de programas de intervención.

En lo que respecta a los mecanismos de control se propone:

Tabla 5: Propuesta lineamientos de Control de factores de riesgos psicosociales y de salud

	INDIVIDUAL	EMPRESA	ARP
<b>CONTROL DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES Y DE SALUD</b>	Participación continua en los programas	Socialización panorama de riesgos psicosociales	Creación Sistema de Vigilancia Epidemiológica para la Prevención de Riesgos Laborales
	Aplicación de las estrategias y herramientas enseñadas	Medición del impacto de cada uno de los programas	
	Registro conductual de los cambios generados a partir de la aplicación de estrategias	Medición anual de los riesgos psicosociales	Registro y entrega de resultados

Nota: La tabla 5 presenta lineamientos para el diseño de mecanismos de control de la incidencia de los factores de riesgos psicosociales.



## DISCUSION

En este apartado se presentará el análisis interpretativo de la medición realizada en el Banco de Bogotá, en comparación con algunos aspectos que tocan expertos y conocedores del área de los factores de riesgos psicosociales. De esta forma, se podrá claramente comprender la naturaleza, génesis e incidencia, de las condiciones laborales, que están presentes en los trabajadores Jefes de servicio y Asesores de ventas y servicios del Banco de Bogotá región Oriente.

Para iniciar se hace necesario recordar que los factores de riesgos psicosociales se encuentran principalmente clasificados en cuatro dimensiones que recopilan las condiciones del ámbito laboral y que son de naturaleza psicosocial. Estas dimensiones serán el eje dentro del análisis interpretativo del proceso de diagnóstico, puesto que posibilitan una visión amplia de la situación actual de los trabajadores evaluados del Banco de Bogotá.

Una de las dimensiones más representativas, debido al porcentaje de incidencia desfavorable es la dimensión que corresponde a las exigencias psicológicas, que reúne exigencias cuantitativas, cognitivas, sensoriales, de esconder emociones y emocionales.

Diversas investigaciones, exponen la incidencia que genera las *exigencias psicológicas cuantitativas* en la salud y desempeño de los trabajadores. Unas altas exigencias cuantitativas pueden producir estrés y fatiga, y están en la base de diversas enfermedades crónicas. Estas exigencias pueden constituir un riesgo para la salud tanto más importante como menores sean las posibilidades de influencia, las oportunidades para el desarrollo de las habilidades y el apoyo por parte de compañeros o compañeras y superiores jerárquicos (Moncada et al,

2002). Si se realiza una comparación del anterior postulado de Moncada y sus colaboradores, se puede deducir que existe una fuerte correlación entre las exigencias psicológicas cuantitativas y el porcentaje desfavorable en la salud y los componentes del estrés que se obtuvieron a partir de la sistematización de los resultados. Sin embargo, y a pesar de la fuerte presencia desfavorable que se enmarca en este punto, no existe un vínculo entre las posibilidades de influencia, desarrollo de habilidades y apoyo entre compañeros y superiores, lo cual confirmaría que el factor de riesgo psicosocial, exigencias psicológicas cuantitativas, nace primordialmente de la cantidad de trabajo y responsabilidades que tienen tanto asesores como jefes de servicio, quienes en algunas ocasiones no cuentan con el tiempo suficiente para responder a cada una de las exigencias que se les realiza. Algunas personas aseguran que la carga operativa es bastante significativa y compromete una gran parte de su tiempo, imposibilitándolos para responder a todas y cada una de las labores que realizan. Así mismo, y sin pretender desconocer la influencia que tiene la extensa demanda laboral, es importante reconocer e identificar que existen diversos programas de capacitación otorgados por la organización, para proporcionar estrategias y herramientas aplicativas al uso adecuado de los recursos, incluyendo el tiempo como una variable clave en la resolución de tareas.

Es a partir de esta situación, que el tiempo comienza a ser una variable interviniente en el factor de riesgo exigencias psicológicas cuantitativas, puesto que en su definición claramente se hace referencia a una cantidad de trabajo superior al tiempo con el que se cuenta para desarrollarlo.

Autores como Muñoz (2004), en su artículo La administración del tiempo, expone que el tiempo es simplemente un recurso que no se puede reemplazar,

almacenar, sustituir y mucho menos dejar de consumir, por el contrario solo es administrable. Es desde esta premisa básica que se empieza a hablar de la administración del tiempo, como una estrategia que determina “cómo” se debe hacer uso del tiempo, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados en el menor tiempo posible. Al analizar e interpretar el postulado anterior con los resultados obtenidos sobre el factor de riesgo que abarca las exigencias cuantitativas, se podría llegar a plantear que existe una dificultad con la resolución de tareas y responsabilidades, debido a la administración del tiempo inadecuadamente. Sin embargo, este tipo de valoraciones no resulta apropiado concretarlas como únicas y valederas, ya que los factores de riesgo en si, pueden verse afectadas por una o muchas mas condiciones laborales, que cambian dinámicamente en el tiempo.

Por otro lado, se halla la presencia del factor que corresponde a las *exigencias psicológicas cognitivas*, como se expuso en apartados anteriores, no necesariamente son representadas como exigencias que causan un efecto nocivo en las personas, de ser muy bien administradas podrían causar un gran impacto en el crecimiento personal y desarrollo profesional de los trabajadores. En el caso del Banco de Bogotá, es evidente en el porcentaje de incidencia desfavorable, que la presencia de las exigencias resulta nociva, ya que estas mismas están relacionadas con las exigencias psicológicas cuantitativas, en la medida en que hay un nivel de complejidad en la realización de las labores, que no genera ningún tipo de motivación o incidencia en el aprendizaje, por el contrario el porcentaje expone una alta tendencia a concebir este elemento como una dificultad que no promueve la realización de una labor adecuada. Sin embargo, no es preciso determinar que no existe ningún elemento beneficioso en la presencia

de las de tareas que inmiscuyen labores de mediana o alta complejidad, por el contrario, muchas personas entran a considerar el cargo que tienen, como una antesala a futuras promociones y ascensos laborales.

Al igual como se mencionaba en las exigencias psicológicas cuantitativas, existen diversos programas de capacitaciones técnicas, que permiten al empleado el aprendizaje continuo de nuevos conceptos que innovan la forma en la que se ejecutan las labores en la organización.

Ligado a los factores anteriormente expuestos, se hallan las *exigencias psicológicas emocionales*, que incluye aspectos relacionados con los sentimientos, la comprensión de los mismos y la posible influencia que ejerce en la vida emocional de los trabajadores (Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Río Cuarto et al 2002). En el caso de los trabajadores evaluados en el Banco de Bogotá, se logra ver que existe un nivel significativo respecto a la presencia de este factor psicosocial, que posiblemente este relacionado con el agotamiento que genera la cantidad de trabajo y el poco tiempo para realizar las tareas, sin embargo, no se encuentra una relación lineal respecto al manejo de los sentimientos en el trabajo, pero si con la posibilidad de asimilar las diferentes problemáticas que se tejen en el desarrollo de las tareas.

Por su parte las *exigencias psicológicas sensoriales*, son de igual manera uno de los puntos críticos hallados con la medición, se observa con claridad que existen tareas que ameritan de una constante precisión sensorial para ser desarrolladas, sin embargo, esto no quiere exponer que las tareas contienen un alto nivel de complejidad, simplemente puede existir un vínculo con las exigencias cognitivas, sin obviar la presencia de los sentidos para completar las labores a realizar. De otro lado, algunas investigaciones, en especial la que realizan los

creadores del instrumento ISTAS21, consideran que este nivel puede estar vinculado más a condiciones ergonómicas que al contenido de las tareas que se realizan (Moncada et, al 2002). Es por este motivo primordialmente que algunos lineamientos de intervención, incluyen el análisis ergonómico de los puestos de trabajo, determinando así la influencia que este mismo ejerce sobre algunas condiciones físicas del estrés.

Con este último elemento se termina el apartado de las exigencias psicológicas, que son básicamente la dimensión que se ha visto como una condición laboral desfavorable. A partir de la misma, se establecieron algunos lineamientos para el diseño del plan de intervención que potencialmente son la clave para iniciar un proceso de mejora y aprendizaje para buscar la minimización de la influencia negativa que puede acarrear las exigencias psicológicas de cualquier naturaleza. Es igualmente destacado, señalar que las exigencias psicológicas en sí, no se pueden disminuir con facilidad, pero si se puede implementar valiosos mecanismos de evaluación de las responsabilidades que tiene cada trabajador, así como mecanismos que ayuden al trabajador a manejar adecuadamente el tiempo, los recursos físicos, las emociones y la falta de conocimiento de algunas temáticas respecto a labores específicas de los cargos.

Una segunda dimensión de los factores de riesgo psicosocial, es aquella que hace referencia al trabajo activo y desarrollo de habilidades. Es Bastante claro que es una de las dimensiones favorables en la población de Jefes de servicio y Asesores de jefes de servicio del Banco de Bogotá, a través de los porcentajes elevados de favorabilidad, se puede llegar a deducir que es una dimensión lo suficientemente fortalecida como para mediar y actuar como una herramienta de

uso diario que podría, de ser mantenida alrededor de un período de tiempo, contribuir con la mediación y minimización de presencia desfavorable de otros riesgos psicosociales.

El desarrollo de habilidades, no solamente hace parte de una dimensión de factores de riesgos psicosociales, a su vez, es uno de los ejes temáticos más representativos en el campo de la psicología organizacional. Específicamente en el área de gestión por competencias, constantemente se escucha hacer mención del concepto de Sistema de Desarrollo profesional, un campo que hace referencia al lograr la adaptación permanente de las competencias de las personas a las necesidades de la organización. Y para que esto sea posible se identifican las necesidades, se establecen objetivos apropiados, para así desarrollar acciones formativas adaptadas a cada tipo de aprendizaje. (Sagi-Vela, 2004).

Por su parte Correll (1981) expone que una de las principales características del mundo laboral moderno es el hecho de que el trabajador de antaño se ha convertido en el “colaborador” de hoy. Mientras que antiguamente la persona tenía pocas posibilidades de evolucionar, realizarse a si misma y situarse en una clase social y económica mejor, para la persona que trabaja en una empresa moderna se ha convertido en algo natural el aspirar a realizarse a si misma a través de su actividad profesional (P: 155). Es entonces donde se podría hablar, de una necesidad mas que de una opción que se teje ocasionalmente en el ámbito laboral, el compromiso por contribuir con el desarrollo de habilidades, es precisamente una responsabilidad que debe cumplirse para evitar la presencia de condiciones desfavorables, que de una u otra manera podrían afectar el nivel de productividad de una organización.

Tal como se muestra en los resultados y en el referente conceptual, la influencia en el trabajo, las posibilidades de desarrollo, sentido del trabajo, integración de la empresa y control sobre tiempos de trabajo, hacen parte de esta dimensión. Se puede iniciar mencionando las interpretaciones tejidas alrededor de la influencia sobre el trabajo. La *influencia en el trabajo* hace referencia a la capacidad y nivel de decisión y autonomía que tiene el trabajador sobre sus trabajo, incluyendo aspectos como la metodología, la cantidad de trabajo, organización del trabajo, entre otras (Moncada et al, 2002). Cada uno de estos elementos proporciona ideas claves para la comprensión de la situación actual de los trabajadores evaluados en el Banco de Bogotá, resulta aparentemente claro que hay una fuerte segmentación de dicha influencia, es decir, los trabajadores, quizás posean un nivel de influencia sobre la metodología que utilizan para el desarrollo de sus tareas, así como el orden en que las realizan, pero no determinan la cantidad de trabajo que deben realizar. La cantidad de trabajo, esta determinada más por factores externos al trabajador y esta más ligado a características de la empresa, de los clientes y la época del año.

De esta forma se observa como existe una relación lineal entre la cantidad de trabajo (exigencias psicológicas cuantitativas) y la capacidad de decidir cuanto trabajo se tiene (influencia), probablemente, esta no sea el único elemento que justifique la presencia desfavorable de las exigencias cuantitativas, ya que la influencia en si, puntuó como un porcentaje de favorabilidad representativo. Sin embargo, este factor en general, debe ser analizado para así mas adelante, contemplar la posibilidad de reforzarlo favorablemente.

Por su parte, y al igual que la capacidad de influir sobre el trabajo, *la posibilidad de desarrollo de habilidades y conocimientos* de las personas, se

encuentra en una situación favorable, mucho más que otros factores. Dicha capacidad está íntimamente ligada al uso oportuno de las capacidades de cada persona, así como la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos, técnicas, y demás. Es entonces donde la creatividad y la innovación entran a ser parte de las competencias que se pueden fortalecer con el desarrollo de una labor.

Es necesario recordar que la creatividad y la innovación son conceptos que van íntimamente ligados, para Harrington, Hoffherr y Reid (2000) existen numerosas herramientas disponibles para trascender la manera habitual de abordar problemas y hallar soluciones creativas que pueden ser la clave del éxito. Así mismo aunque es importante tener ideas creativas, éstas pueden ser inútiles, a menos que se implementen y produzcan los resultados esperados. A estos esfuerzos de implementación se le denomina innovación. La creatividad sin innovación no sirve para nada, aunque la innovación requiere completar el proceso creativo. (p: 12). Así mismo la innovación es definida como un acto de convertir un concepto o idea creativa en un resultado, es decir, materializar un pensamiento.

A partir de estos dos conceptos, es que se empieza a construir el análisis de los resultados de este factor de riesgo psicosocial. La gran mayoría de las personas evaluadas con el método Ista21, consideraron que el trabajo que realizan les permite hacer uso y potencializar sus habilidades, ya que obtienen tareas variadas que significan creatividad e innovación constante. Esto evidentemente fortalece el estado de salud y bienestar de las personas, ya que la persona se aleja de la monotonía, la subestimación y se acerca al desarrollo y fortalecimiento de habilidades.



Estos dos anteriores aspectos, pueden ser una de las fuentes que justifica la presencia favorable de sentido de lo que se hace, otro de los factores de la dimensión de trabajo activo y desarrollo de habilidades. *El sentido del trabajo*, es en términos sencillos, el grado de sentido que se le ve a lo que se realiza, trascendiendo mucho mas allá del estar o permanecer ocupado, recibiendo a cambio una remuneración. El sentido del trabajo puede contemplarse como un factor de protección, una adhesión al contenido del trabajo, pero no es necesariamente un sentido que se le otorga a la empresa u organización. Es por esto que las percepciones de sentido son constantes en los resultados, permitiendo así concluir que las personas trabajadoras del Banco de Bogotá ven sentido a la labor que realizan, independientemente de las características propias del trabajo.

Este aspecto resulta beneficioso para los empleados del Banco de Bogotá, en la medida que, a pesar de las exigencias psicológicas constantes, existe un alto grado de sentido otorgado a lo que se realiza, evitando así la presencia de monotonía y desinterés por el trabajo.

La satisfacción en la vida se identifica para el hombre actual con la satisfacción en la profesión y en el puesto de trabajo. Mientras que antes el salario alcanzaba para cubrir más o menos unos mínimos existenciales, el salario en la actualidad no es primordialmente un medio para la conservación directa de la vida, sino un criterio del prestigio alcanzado en la empresa.

Sin embargo, y a pesar de que el sentido del trabajo no tiene ninguna conexión con la figura de la organización como tal, el factor que refiere a la *integración a la empresa*, muestra como la persona se siente comprometida y parte de la organización, así mismo percibe como la empresa se interesa por sus

problemáticas, requerimientos y necesidades. (Moncada et al, 2002). Es entonces oportuno exponer que en el Banco de Bogotá, las personas evaluadas, sienten una fuerte conexión con su organización, logros, ideales, políticas, entre otras, así mismo el empleado se identifica con la empresa y lo hace evidente en la forma en la que se expresa respecto a la misma, al igual que manifiesta su aprobación frente a pertenecer a la empresa por un periodo considerable de tiempo.

El único factor de riesgo psicosocial de esta dimensión, que se presenta como desfavorable en los empleados, es aquel que hace referencia al *control sobre los tiempos de trabajo*, factor que al ser analizado, representa uno de puntos de trabajo mas críticos y fundamentales dentro de los resultados arrojados. Es claro encontrar una relación entre factores al momento de interpretar los resultados, y es en este caso donde se presenta un vínculo clave entre dos factores de riesgos: las exigencias psicológicas cuantitativas y el control sobre los tiempos de trabajo. Por un lado las exigencias psicológicas cuantitativas, corresponden a la cantidad de tareas por realizar en cierto período de tiempo, por su parte el control sobre los tiempos de trabajo hace referencia al poder de decisión que tiene el empleado para decidir sobre sus tiempos de trabajo y descanso, así como las diferentes demandas del entorno familiar, buscando así una mediación entre el ambiente familiar y laboral. Ambos tienen en común la variable tiempo, identificando una posible relación causal entre el tiempo y la cantidad de tareas, ya que al tener un número amplio de responsabilidades y tareas, el empleado puede llegar a utilizar parte de su tiempo libre para responder a los requerimientos normales de su trabajo, descuidando así la necesidad de hacer pausas y vincularse a actividades extralaborales y porque no familiares. Sin embargo, no se halla una relación entre

el factor de exigencias psicológicas cuantitativas y la capacidad de decidir cuando y en que momento tomar vacaciones.

Una tercera dimensión, que se encuentra relativamente favorable, es aquella que corresponde al apoyo social en la empresa y la calidad del liderazgo, en general dichos factores de riesgos psicosocial no representan un estado de riesgo significativo, por el contrario al igual que la dimensión anterior, resulta ser una condiciones benéfica para el bienestar y el desempeño laboral de los empleados.

Esta dimensión evaluó aspectos relacionados con el rol, la claridad del mismo, la anticipación al cambio, la posibilidad de desarrollo social, las relaciones interpersonales y la calidad del liderazgo, que también es conocido como las relaciones jerárquicas. De todo este conjunto de factores de riesgo, se puede llegar a interpretar, la existencia de sistemas y redes de apoyo, en el ámbito laboral; Así como un adecuado manejo de relaciones interpersonales, entre los empleados, y vínculos sólidos y saludables entre jefes y subordinados. Estos dos elementos son los mas significativos encontrados en la dimensión de apoyo social, pero para profundizar el análisis interpretativo de los resultados, resulta conveniente ahondar en cada factor para lograr así su comprensión.

La *previsibilidad* por su lado, incluye la oportunidad de conocer con antelación la información necesaria para realizar un proceso de adaptación al cambio adecuado, sin llegar a afectar la salud mental y física de las personas (Moncada et al 2002). En los resultados encontrados en el Banco de Bogotá, se ve un porcentaje de favorabilidad que lleva a concluir que existen dichas oportunidades de las que se habla anteriormente, puesto que existen variables que pueden ayudar a que este aspecto no sea del todo desfavorable para los empleados. En

primer lugar, se encuentra la presencia de programas de capacitaciones técnicas, que buscan que cada trabajador potencialice sus competencias, introduzca nuevas metodologías de trabajo y aprenda acerca de los nuevos servicios que se instauran, así como de las nuevas tecnologías que constantemente están diseñándose para proporcionar cambios y mejoras en el desarrollo de las tareas, la prestación de servicios y la fidelidad del cliente. Por otro lado, se encuentra la presencia de otros factores de riesgo de esta dimensión, como el *refuerzo*, que se halla directamente relacionado con la *previsibilidad*. El hecho de que las personas tengan procesos de retroalimentación y evaluación les permite constantemente la identificación de las señales de cambio, sin que esto se convierta en una variable que dificulta la salud y bienestar de los empleados. Además de esto, el individuo para darse al máximo, necesita sentir que sus experiencias de trabajo dan apoyo, que conservan o incrementan su sentido de valía e importancia personal. En comparación con el trabajador solitario que compite con otros trabajadores, el trabajador que es miembro de un grupo tiene más probabilidad de sentirse apreciado, aceptado y respetado. Aunque la probabilidad de lograr interacciones de apoyo es mayor en un grupo, no es seguro que se produzcan. Los mismos autores que plantean la descripción anterior, suponen que los roces entre compañeros de trabajo, o fricciones interpersonales como ellos les denominan, pueden llegar a minar o destruir el apoyo de grupo a sus miembros. (Smith y Wakeley, 1980). Es a partir de este enunciado, que se encuentra, la importancia del establecimiento de vínculos saludables de apoyo, que en el caso de la población evaluada con el método ISTAS21, es bastante favorable, generándose así una gran importancia alrededor de las relaciones interpersonales, que se tejen entre compañeros, jefes e inclusive clientes del área de trabajo.

Unido al elemento de las relaciones interpersonales favorables, se halla la presencia de las relaciones jerárquicas, es decir la *calidad del liderazgo* como es denominado por el Método Istars21, el adecuado manejo del personal, por parte de quienes lideran y toman las decisiones cruciales para la organización, es el punto clave para el asegurar el crecimiento personal, la motivación y el bienestar en el trabajo. Moncada y sus colaboradores, consideran que la calida de dirección exhibe una clara relación con la salud de los trabajadores, y en particular con una buena salud mental, alta vitalidad y un bajo nivel de estrés, por lo menos a lo que refiere a los síntomas cognitivos (2002, p: 44). En este caso, se podría llegar a resumir que si bien es cierto existe calidad en el liderazgo de quienes dirigen y coordinan la labor de los Jefes de servicios y Asesores de servicio, no se encuentra una relación entre dicho resultado y el porcentaje de desfavorabilidad de los síntomas somáticos del estrés, pero si se percibe una influencia sobre factores como el desarrollo del trabajo, el sentido del trabajo, la integración a la empresa, entre otras.

De igual manera, se puede resaltar que la calidad del liderazgo va mucho mas allá de las posibilidades que signifiquen para el empleado, respecto a su desarrollo, de igual manera se puede afirmar que los cargos directivos tienen además una especie de función de ejemplo a las que a penas pueden sustraerse. Al fin y al cabo, entre el trabajador y sus directivos existe una relación experimentada como intensiva e incluso una situación de dependencia. De manera inconsciente pues, la personalidad del directivo casi se copia en muchos campos. El comportamiento del jefe en situaciones de conflicto, la manera de expresarse, los pasatiempos que practica y su carácter en general, si es amable, educado, autoritario o nervioso, si es egocéntrico o esta por el contrario orientado

al bien común, todo esto tiene una influencia extraordinaria sobre el trabajador y naturalmente sobre la imagen que éste se forma de aquel. (Correll, 1981. p: 168). Como se logra ver, son variadas las formas en la que un buen líder influye en las condiciones laborales de las personas trabajadoras, así como puede llegar a influir y significativamente en procesos de mejora, mediante las decisiones que toma, la forma en la que lidera y los correctivos que asume para fortalecer el liderazgo.

Una última dimensión, que al igual que las otras contiene un grupo de condiciones laborales que fueron evaluadas con el instrumento Ista21, es la que corresponde a las compensaciones, y esta categorizada en el factor de inseguridad en el trabajo y el factor estima. Tal como se plantea *la inseguridad* corresponde básicamente esta relacionada a la falta de seguridad laboral que se teje alrededor no solo de las relaciones contractuales, sino también de las condiciones de estabilidad de empleos, perspectivas de promoción y cambios no deseados. Casi siempre se ha hablado que el factor monetario tiene una fuerte influencia en la vida del ser humano, pero como se menciono en párrafos anteriores, no es precisamente un determinante de satisfacción de las personas trabajadoras, en la gran mayoría de casos, el salario o remuneración económica se ha convertido en un elemento que esta mucho mas ligado a las condiciones de estatus laboral, debido a que el sueldo, se ha convertido en señal de un trabajo representativo, significativo y con una fuerte sentido. (Correll, 1981)

Este factor, se mostró como uno de los puntos de exposición desfavorable, en las personas evaluadas del Banco de Bogotá, un porcentaje significativo, no se siente seguro con respecto a su situación laboral, específicamente a los cambios que puedan surgir, de un momento a otro, aquí se destaca el hecho de que no

tengan plena tranquilidad de la forma de pago, los horarios de trabajo y la permanencia en el cargo que tienen. Sin querer obviar los resultados, se podría llegar a afirmar que dicha inseguridad no precisamente esta basada en hechos reales que sustenten que es común dentro de la organización los cambios sin información previa, esta mejor sustentado, en las condiciones de salud y estrés que vivencias las personas a causa de la cantidad de trabajo, que los pone en una situación de intranquilidad e inseguridad causada por el no poder responder a todos los requerimientos de forma oportuna. Sin embargo, este hecho se trata de mediar, a partir del mismo factor de riesgo psicosocial conocido como el refuerzo, que le posibilita al trabajador, el reconocimiento de sus labores, puntos de mejora y habilidades por fortalecer, entre otras.

Este riesgo, fácilmente conduce hacia otro perteneciente a la dimensión de compensaciones: *la estima*. Si bien la inseguridad esta relacionada con cambios contractuales y no contractuales, la estima esta representada por el reconocimiento, el apoyo adecuado y el trato justo, que no solo esta representado por la adecuada relación interpersonal, sino a su vez, con el considerar, la labor que realiza cada persona, si es justa de acuerdo a sus capacidades y así mismo si es adecuadamente remunerada. Si se logra analizar este valor de estima, se podría llegar a pensar que tiene relación con otras dimensiones anteriores, como las perspectivas de promoción, la seguridad en el empleo, las condiciones de trabajo, y obviamente con componentes salariales. De esta forma, se logra constituir un factor ampliamente influenciado por otros factores, así como un elemento que con facilidad influye en los diferentes componentes psicológicos del empleado.

En el caso del Banco de Bogotá, se podría llegar a afirmar, que este es un factor potencialmente en riesgo, ya que su nivel de influencia desfavorable es intermedia. Sin embargo, es un factor que de no ser manejado adecuadamente, puede surgir desde la misma influencia negativa de otros factores, que en la actualidad se hallan en alto riesgo de desfavorabilidad. Por este motivo, se convierte en un elemento que debe estar incluido indudablemente, en los lineamientos de intervención.

Hasta el momento, se ha realizado un análisis de cada uno de los resultados representativos entregados por el método ISTAS21, representando la culminación de una etapa primordial del proceso de prevención e intervención de riesgos psicosociales. Es entonces, donde aparece, la importancia de definir lineamientos estratégicos de intervención que posibilita en un futuro la creación del plan o programa de intervención respectivo. Para este fin es necesario recalcar que las ventajas que proporciona un sistema de estrategias definidas, están relacionadas con la sensibilización, motivación, profundización que se alcanza en la gran mayoría de las problemáticas, es esto lo que permite que se disminuyan en cierta medida las consecuencias que acarrear los factores, tales como: consecuencias fisiológicas y psicológicas, reacciones de comportamiento y problemas persistentes de salud. (Informe OMS-OIT, 1992). El hecho de que existan los lineamientos, permite a los responsables del programa, tener una visión clara de lo que se pretende, interrelacionando las estrategias para así obtener resultados que posibiliten el fortalecimiento de lo favorable y la disminución del grado de desfavorabilidad.



Los lineamientos estratégicos de intervención deben estar estructurados, de acuerdo a condiciones del empleado, incidencia desfavorable de los riesgos priorizados y recursos con los que se cuenta. Este hecho garantiza que un plan de intervención no se quede solo en buenas intenciones, sino que se extienda hasta la aplicación del mismo.

En el Banco de Bogotá, se diseñaron algunos lineamientos de intervención teniendo en cuenta, cada uno de los puntos mencionados anteriormente. Para iniciar, se tuvo en cuenta la naturaleza de la población, del cargo y la disponibilidad para la participación. Seguido a esto, se tuvo en cuenta cada uno de los riesgos denominados como con un alto nivel de desfavorabilidad. Entre ellos están, las *exigencias psicológicas cuantitativas, sensoriales, cognitivas y emocionales, el control sobre tiempos de trabajo y la inseguridad laboral*. Y por último se establecieron los lineamientos de intervención de acuerdo a tres agentes destacados en la organización. El primero de este es el trabajador, desde ahí se diseñaron estrategia encaminadas a fortalecer las habilidades individuales de cada empleado del Banco de Bogotá. Segundo se encuentra la organización, que incluye a los líderes encargados de manejar el potencial del talento humano. Y en un tercer lugar se encuentra la Aseguradora de Riesgos profesionales, quien proporciona elementos significativos en los diferentes programas de prevención de riesgos laborales.

Antes de iniciar con la presentación de los lineamientos de intervención diseñadas, vale la pena mencionar lo que expone Salanova y sus colaboradores, (2002), en su artículo *Towards new challenges about psychosocial risk assesment and organizational interventions*, al respecto. En dicho artículo se relata un conjunto de herramientas indispensables para la evaluación y diagnóstico de los

riesgos psicosociales. Básicamente se expone que existen tres tipos de intervención: primaria, secundaria y de tratamiento. Cada uno de ellas contiene lineamientos de intervención encaminados a dos campos principales, uno de ellos es el campo individual que compromete a los empleados y la otra es el organizacional, que involucra a la organización. Cada uno de ellos está estipulado de acuerdo al grado de presencia desfavorable del riesgo, tal como se presentarán acá los lineamientos creados para la población trabajadora del Banco de Bogotá.

Los primeros lineamientos de intervención, están diseñadas para mediar la influencia negativa de las *exigencias psicológicas cuantitativas*. Básicamente en el nivel individual se propone el aprendizaje hacia una adecuada administración del tiempo de trabajo, es por ello que se propone el uso de agenda diaria como una herramienta para organizar y utilizar adecuadamente el tiempo. Para Muñoz, en su artículo la Administración del tiempo, es claro que en el caso de una organización la administración del tiempo esta centrada en como se utiliza el tiempo para contribuir en la organización en la cual se trabaja. En ese sentido se debe partir de los objetivos que tiene la organización y elaborar un plan que contribuya a dichos objetivos. Es precisamente desde acá, de donde se soporta la idea de hacer uso de una agenda diaria en la que se organice, priorice y determine el tiempo destinado para la realización de cada tarea necesaria o urgente que surgen desde la naturaleza del trabajo.

Sumado a esto se tiene como estrategia a nivel individual, la participación, interés, compromiso con cada una de las propuestas que demanda la organización, ya que como se dijo en párrafos anteriores, el éxito de un programa también esta determinado por el nivel de compromiso de los empleados.

Desde los lineamientos que se proponen la organización adquiriera, se encuentra, la revisión de responsabilidades para los dos cargos evaluados (jefes de servicio y asesores de ventas y servicio), puesto que podría llegar a existir no claridad en las responsabilidades y tareas que tiene cada cargo.

Chiavenato (2000), define a este procedimiento como descripción del cargo, ante esto mismo expone que: “es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. (p: 331). Tal como lo plantea Chiavenato, lo que se propone es el considerar la revisión de dicho análisis y diseño de responsabilidades para los cargos de Jefes de servicio y Asesores de servicio. De esta forma se estaría definiendo claramente si hay una dificultad latente con la cantidad de trabajo o es una cuestión mucho más intrínseca de los trabajadores.

Por otro lado esta, la estrategia de diseñar programas de capacitación que ayuden a los empleados a reconocer herramientas que sirvan directa e indirectamente para hacer uso y administración adecuada del tiempo.

Una tercera estrategia que resulta básica e indispensable, dentro de las herramientas para minimizar la influencia negativa de la sobrecarga laboral, es la evaluación de desempeño. Se entiende por evaluación de desempeño, que no es más que una herramienta diseñada por la organización, para evaluar el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. “El

desempeño del cargo, es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo esta en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza” (Chiavenato, 2000. P: 356). Es esta la premisa más representativa que justifica la presencia de la evaluación del desempeño como una estrategia de intervención para la disminución de los riesgos psicosociales. Así de esta forma, se puede establecer claramente si las exigencias de trabajo en realidad son demasiado altas, o existe una dificultad a nivel de la persona para responder a cada uno de las responsabilidades existentes en el cargo actual que ocupa. De aquí mismo surge la idea de contemplar la rotación de puestos de trabajo, así como de oficinas, que en muchos casos beneficia la salud de las personas, ya que se le ubica en un cargo que realmente corresponda a sus capacidades y un lugar de trabajo que funcione como una red de apoyo para el empleado.

En cuanto a los lineamientos que se proponen para la que la ARP considere, esta el hecho de posibilitar herramientas constantes de control y evaluación de las condiciones laborales, independientemente de la población, el cargo y la ubicación geográfica.

En lo que respecta a las *exigencias psicológicas sensoriales*, se establecieron las siguientes herramientas:

- a) Nivel individual: se propone la participación en campañas de control visual, o simplemente solicitar anualmente la revisión respectiva. Los sistemas, visuales y auditivos, junto a otros, son los encargados de procesar la información del ambiente externo e interno. Para justificar esto se puede exponer que: “Los sentidos reciben y transforman la energía además de modificarla, ampliarla y reducirla, están pues, al servicio de la información del organismo, filtrando, recibiendo, transformando y realizando una selección de los elementos significativos. Por ello, se puede deducir que la información sensorial es esencial para la construcción de los procesos cognitivos. Cuando el organismo pierde información que debería llegarle por alguno de los órganos sensoriales, éste ve dificultado su proceso de construcción y desarrollo. Las disminuciones sensoriales privan pues, de la posibilidad de un desarrollo adecuado”. (Artículo de Deficiencia Visual). Otra de las herramientas esta destinada a la planificación de actividades culturales, como lectura y música, en la que los sentidos y la capacidad de concentración se fortalezcan. La lectura principalmente ayuda al desarrollo y perfeccionamiento del lenguaje, mejora las relaciones humanas, enriqueciendo los contactos visuales, da facilidad para exponer el propio pensamiento y posibilita la capacidad de pensar. Además es una herramienta de trabajo intelectual, ya que pone en acción las funciones mentales, sumado a esto potencia la capacidad de observación, de atención y concentración, entre otras. Aspecto último que sustenta la importancia de este habito como una herramienta de prevención. (Lomas, 2002).
- b) Nivel organizacional: se establecieron dos posibles ejes de intervención que básicamente se complementan con las anteriores. Una de ellas es la creación

de campanas de control visual. Independientemente si la persona asiste a un control visual por su propia voluntad, si la empresa establece dichas campanas la población poco a poco va logrando identificar la importancia de realizarse ese chequeo de manera constante. Una segunda estrategia, es la de buscar convenios con entidades que ofrecen cursos de desarrollo cultural.

- c) La ARP, por su parte puede posibilitar herramientas de control y evaluación de las condiciones desfavorables que se tejen alrededor del trabajo.

En cuanto a las *exigencias psicológicas cognitivas*, a nivel individual, se proponen la instauración de estrategias autodidactas. El que las personas se motiven aprender por sus propios medios, podría fácilmente beneficiar este factor de riesgo, el hecho de que se documenten periódicamente para conocer sobre nuevas demandas, productos o incluso sobre tareas que realizan normalmente, traería beneficios sobre la salud y el bienestar del trabajador.

Por otro lado, se propone como herramienta individual, la posibilidad de iniciar estudios de educación superior y/o complementaria acordes con las responsabilidades del cargo que desempeña cada trabajador. De esta forma se contribuye con la promoción y desarrollo de habilidades y así mismo se ayuda a mantener los niveles de cognición en un estado de dinamismo. La vida académica no solo consolida el futuro profesional de una persona, a su vez representa una dimensión del ser humano que posibilita la autorrealización y adquisición de estilos de vida saludables.

En cuanto a los lineamientos de intervención a nivel organizacional, para intervenir sobre las *exigencias psicológicas cognitivas*, se encuentran las capacitaciones técnicas de acuerdo a los cambios e innovaciones que van

surgiendo en cada puesto de trabajo. De esta forma también se fortalece la previsibilidad, ya que el individuo va anteponiéndose al cambio y sus posibles incidencias.

La ARP, podría con facilidad soportar todos estos programas y buscar formas de identificar nuevos campos de fortalecimiento de las capacidades cognitivas.

En lo que respecta al riesgo: *Control sobre los tiempos de trabajo*, se puede incluir los siguientes ejes de intervención:

a) Nivel individual: Los trabajadores principalmente podrían adquirir el hábito de definir y planear cada una de las actividades extralaborales indispensables, así de esta forma se llegaría a conocer cada una de los aspectos no laborales que involucran tiempo del trabajo para ser resueltos. Por eso mismo se propone que los trabajadores anticipadamente soliciten sus permisos especiales y pueda lograrse una mediación entre el ambiente familiar, personal y laboral. En estos lineamientos de intervención, igual se incluye la administración y uso adecuado del tiempo.

De otro lado se propone la realización de pausas activas. Básicamente consiste en la utilización de variadas técnicas, en períodos cortos de máximo 10 minutos, durante la jornada laboral con el fin de activar la respiración, la circulación sanguínea y la energía corporal para prevenir desórdenes psicofísicos causados por la fatiga física y mental y potencializar el funcionamiento cerebral, incrementando la productividad y el rendimiento laboral. (Circular del departamento de bienestar social y laboral. 2003).

- b) Nivel organizacional: Así como los trabajadores deben comprometerse con la realización de pausas activas, la organización, debe buscar la forma de potencializar dicho espacio.
- c) La ARP, por su parte puede ser la entidad promotora del programa de instauración de pausas activas.

En lo que respecta al factor de riesgo de *Inseguridad en el trabajo*, se considero pertinente, definir ejes de intervención a nivel individual, en donde el empleado potencialice y haga uso de la comunicación asertiva, como una estrategia para manifestar inquietudes, desacuerdos e inclusive aspectos positivos, que surgen en el desarrollo de una tarea. La comunicación asertiva, esta relacionada con la potencialización de la asertividad como una herramienta de las redes de comunicación entre personas. En si es conocida como la “capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás” (Castanyer, 1996 P: 21). “Las personas asertivas conocen sus propios derechos y los defienden, respetando a los demás, es decir, nunca van a ganar, sino que siempre piensan en llegar a un acuerdo”. (Castanyer, 1996 P: 33). Además de esto poseen un nivel de habla fluido, seguro, sin bloqueos ni muletillas, se ven relajados y cómodos en la expresión de sus ideas. Así mismo son capaces de dar a conocer sus sentimientos positivos y negativos, defendiendo sin necesidad de ser agresivos, por el contrario son honestos, y pueden fácilmente discutir, en el buen sentido de la palabra, con otras personas.

Si se analiza esta breve descripción de lo que es la asertividad, se podría establecer cual es particularmente la ventaja de adquirirla como estrategia. El hecho de que existan situaciones complejas de manejar en la organización,



amerita del comportamiento asertivo, para esclacer lo más positivamente posible, la situación, sin chocar en los extremos que definitivamente no generan ningún beneficio, para la organización, los trabajadores ni mucho menos para quienes son usuarios y clientes del Banco de Bogotá.

De otro lado, se propone que la organización contribuya en ciertas ocasiones con la negociación de cambios que se dan en el ámbito laboral, así como informar a los empleados no solo cambios, también criterios de selección para ascensos, cambios de sitios de trabajo, condiciones laborales, y así mismo exponer y sustentar que es lo que se espera de cada empleado en el desarrollo de sus tareas y en el cumplimiento de las metas.

Estas son algunos de los lineamientos que se proponen para el diseño del plan de intervención propuesto, quizás en el transcurso de su aplicación se descubra que existen mejores técnicas que se adecuan a las necesidades puntuales de la organización, es por eso que vale mencionar que los lineamientos de intervención se hallan sujetas a modificaciones que fácilmente pueden ser reevaluadas ya que existe un diagnóstico preciso que permitirá el reconocimiento de una intervención recursiva que realmente proporcione los elementos para la disminución de los riesgos psicosociales.

## CONCLUSIONES

Para la presentación de las conclusiones de este proceso de medición de riesgos psicosociales, se tendrán en cuenta las fortalezas o elementos positivos, los aspectos por mejorar y las oportunidades de mejora, que se visualizaron con la aplicación y medición de los factores de riesgo psicosocial y posteriormente el análisis interpretativo de los resultados.

Para iniciar se presentarán las conclusiones que giran en relación a los aspectos que significan fortalezas dentro de la organización: Banco de Bogotá región oriente, específicamente en la población de Jefes de servicio y Asesores de ventas y servicios de la Zona 1.

Una de las principales conclusiones que se logró establecer, es la existencia de un fuerte interés de la población por trabajar en el campo de los riesgos psicosociales. A pesar de que no existe plena claridad en el concepto de los factores, muchas personas lograron identificar que padecían de algunos de ellos y encontraban fácilmente la base de dichas dificultades.

Por otro lado, la situación de los trabajadores respecto a los factores asociados a la posibilidad de desarrollo de competencias y habilidades, es buena. No hay claras muestras, que comprueben que a los trabajadores de Banco de Bogotá, les es imposible buscar y alcanzar un máximo desarrollo de la profesión y de las características personales, por el contrario, se logró identificar, la existencia de elementos muy positivos en relación a la búsqueda de la autorrealización profesional y el fortalecimiento de las competencias, a través de la labor que se realiza.

Otra conclusión necesaria y destacada para comprender la naturaleza y características de la población, es aquella que se teje alrededor de las relaciones interpersonales. Se encontró que el nivel de apoyo entre compañeros, es una de las bases fundamentales para que los trabajadores puedan enfrentarse a las variadas situaciones complejas que se establecen en la relación natural entre el trabajo, la empresa y el empleado. Para la población trabajadora del Banco de Bogotá, sus compañeros actúan como red social de apoyo para resolver inquietudes, cumplir metas, adquirir nuevos cambios y para relacionarse sin finalidades laborales.

Resulta significativo, mencionar que existe un panorama alentador alrededor de los trabajadores Jefes de servicio y Asesores de ventas y servicios, puesto que hay varios elementos psicosociales que están altamente fortalecidos y posibilitan la mediación con aquellos que resultaron ser condiciones desfavorables de trabajo. Estos aspectos van desde la posibilidad de desarrollo de habilidades, hasta la calidad del liderazgo, estos elementos representan un potencial invaluable de la población trabajadora, ya que son agentes que garantizan la satisfacción en el trabajo, la probabilidad de hábitos y conductas saludables y a su vez, el desarrollo personal y profesional.

Luego de revisar las conclusiones significativas, que se obtuvieron con este proceso de pasantía, es necesario reconocer aquellos puntos que resultaron ser parte de las características desfavorables en relación a los riesgos psicosociales, y que representan un riesgo en la salud y bienestar de la población. Estos elementos puntualmente son lo que se denominó, como condiciones psicosociales desfavorables y/o aspectos por mejorar dentro de la organización.

Algunas de las conclusiones, surgen específicamente desde los porcentajes de desfavorabilidad, obtenidos de la medición; Se puede exponer que se logró identificar los factores más vulnerables dentro del campo, reconociendo en algunos casos la fuente de donde proviene el riesgo, así como la relación entre los mismos y su influencia en la salud, el bienestar y el desempeño laboral del empleado.

Uno de los factores más vulnerables, es aquel que se relaciona con las exigencias psicológicas cuantitativas, se reconoció que existe una dificultad notoria con la resolución de las tareas en un término específico. Así mismo se vio claramente que esto afectaba la carga laboral y consigo el nivel de síntomas somáticos, cognitivos y en pocos casos conductuales del estrés.

De igual manera se permitió reconocer que la variable tiempo, es una de las mas influyentes en el desarrollo oportuno de las responsabilidades, mucho mas allá de la cantidad de trabajo, es la ausencia de tiempo suficiente para hacerlo, sin poder permitir que las personas realicen pausas que son necesarias para recuperar energía y permitir el descanso mental que demanda el desarrollo de cualquier actividad.

A pesar que las relaciones interpersonales se perciben como una fortaleza propia de las condiciones del Banco de Bogotá, se encontró que las posibilidades de desarrollo social, son limitadas precisamente a causa de la falta de tiempo para poder relacionarse. Es en donde una vez más aparece el tiempo como un determinante de las condiciones laborales y posterior factor incidente en el desarrollo social de los empleados.

Alrededor de la dimensión conocida como compensaciones, se logró concluir que es una esfera potencialmente nociva para la población, es ante esto que

resulta conveniente resaltar, la importancia de buscar la forma en que los trabajadores aprendan a sentirse mucho mas seguros de las condiciones laborales, mediante el esclarecimiento de condiciones laborales y criterios de administración de personal desde el mismo proceso de selección. Cabe mencionar en el caso del Banco de Bogotá, en los procesos de selección oportunamente se realiza esta conceptualización de condiciones para que el mismo candidato tome la decisión mas apropiada y acorde a sus necesidades y expectativas.

En entonces donde se logra concluir que, la inseguridad por parte del empleado esta presente e influye en condiciones nocivas para el trabajador. Específicamente la inseguridad se teje con respecto a jornadas, ubicación laboral, turnos, salarios, formas de pago, y no exclusivamente a la relación contractual, aspecto que medianamente puede ser resuelto con la clarificación de los criterios de contratación y permanencia en la organización.

Para finalizar vale recalcar, que las variables tiempo y cantidad de tareas y/o responsabilidades, resultarían ser el único eje crítico en el desempeño y salud de las personas trabajadoras, su influencia es bastante significativa y esta ocasionando alteraciones en la salud, vitalidad y desarrollo personal de los evaluados.

Para concluir esta sección, es necesario resaltar cada uno de los aspectos que se identificaron como oportunidades de mejora. En primer lugar, se concluye que los programas de salud ocupacional que responden específicamente a la prevención y disminución de los factores de riesgo psicosocial, resultan ser efectivos en la medida que se hagan de forma continua y con estrategias

definidas con un período de antelación. En este caso se plantearon lineamientos para el diseño de las estrategias, dichos lineamientos están definidos y solo necesitan de un proceso de reevaluación para considerar que tan apropiados resultan al momento de construir los programas de intervención respectivos. Es entonces, donde esto se convierte en una oportunidad de mejora para la institución, ya que posee los recursos suficientes para el diseño e implementación de los programas, y a su vez, posee el interés por parte de los trabajadores, quienes perciben este tipo de trabajo, como un espacio que posibilita la evaluación y análisis de las situaciones conflictivas o disfuncionales en la organización.

Unido a la conclusión anterior, se halla lo oportuno del proceso de medición, ya a partir del mismo, se priorizaron ejes de intervención y se identificaron los puntos fuertes para promover estados más saludables de trabajo y técnicas más claras de afrontamiento a situaciones conflictivas, permitiendo así el conocimiento y profundización en un área que hasta la fecha había resultado ser un tema sin abordaje continuo: la evaluación de factores de riesgos psicosociales. Claramente esto es una oportunidad de mejora, en la medida que hoy en día en el Banco de Bogotá región Oriente, se puede tomar a consideración la idea de replicar el proceso de medición y buscar lineamientos generales que se adecuen a la población total de la región.

Por otro lado, se puede concluir que se contó con un método completo, amplio y lo suficientemente fundamentado, como para proporcionar una medición oportuna y acorde con las necesidades. El instrumento es parte del éxito del proceso de medición ya que a partir de su metodología de desarrollo, aplicación y sistematización de los resultados, es que se logró comprender una dinámica

organizacional, no solo teniendo en cuenta los factores potencialmente en peligro, sino reconociendo fortalezas que con facilidad contribuirán con el afrontamiento de las situaciones desfavorables.

Para finalizar, vale destacar que la organización presenta múltiples oportunidades de mejora, que están directamente relacionadas con los programas que se establecen desde el área de recursos humanos. Dichos programas, comprometen todas las dimensiones humanas y directa o indirectamente trabajan a favor de la mediación de los factores de riesgos psicosociales. Sin embargo, no hay que obviar la necesidad de puntualizar programas de prevención de las condiciones psicosociales en la vida laboral.

## RECOMENDACIONES

Las sugerencias y recomendaciones que se ofrecen en este informe de pasantía, se diseñaron teniendo en cuenta los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento ISTAS21, el análisis interpretativo de los resultados, los lineamientos estratégicos de intervención y así mismo la naturaleza de la organización y sus empleados.

La primera de ellas básicamente, esta relacionada con la entrega de los resultados a la población de trabajadores evaluados, es decir, a los Jefes de servicio y Asesores de ventas y servicios; así como a los jefes y directivos de la Gerencia administrativa de la región Oriente. Al entregar los resultados, principalmente se garantiza, la continuidad del proceso, la sensibilización de la población frente a la temática, así como el reconocimiento de su responsabilidad frente a la prevención de los riesgos psicosociales y por ultimo se contribuiría con el proceso de intervención, puesto que el entregar los resultados de forma sintetizada e interpretativa, promueve en la organización, especialmente a nivel de los empleados, el descubrimiento del programa, sus alcances y expectativas.

En este mismo orden, se recomienda dar a conocer periódicamente a los empleados los alcances del programa, de esta forma se podrá confirmar e inclusive modificar el diagnostico, es decir, a partir de la entrega de los resultados y avances, el empleado expondrá percepciones en relación sus condiciones laborales, permitiendo de esta manera identificar base y génesis de los resultados.



Unido a esta primera recomendación, se sugiere la creación y aplicación del programa de intervención, teniendo en cuenta los lineamientos que se propusieron, es decir tomando a consideración el diseño de estrategias que directamente se ejecuten desde los tres niveles de intervención: Individual, Organizacional (empresa) y ARP (Alfa). De esta forma, cada uno de los riesgos psicosociales que se denominaron como prioritarios, debido a su alto nivel de presencia desfavorable, podrían llegar a ser apropiadamente intervenidos, buscando de esta forma la disminución de su desfavorabilidad. Esta recomendación así mismo, incluye la necesidad de reconocer en el transcurso del proceso de intervención, nuevos ejes problemáticos, que de una u otra manera actúan como variables desfavorables sobre las condiciones de trabajo. Es entonces cuando se recomienda, la creación de un sistema de evaluación continua para cada proceso de intervención que tenga como finalidad disminuir la presencia de los factores de riesgo psicosocial.

De otro lado, se sugiere vincular a la Aseguradora de riesgos profesionales, para que contribuya como soporte a los programas de bienestar laboral, y así de esta forma junto al personal del área de recursos humanos del Banco de Bogotá, generar proyectos que comprometan a la organización y a los empleados a buscar su salud y beneficio en general.

Tal como se ha expresado hasta el momento, la labor de prevención de riesgos psicosociales demanda tiempo y trabajo arduo por parte de la administración del talento humano, es entonces donde se sugiere, la vinculación, temporal de personal capacitado para la intervención y prevención de los factores de riesgo psicosocial en el Banco de Bogotá. Al contar con personas con manejo de dicha temática, se garantizaría la creación de un área dedicada única y

exclusivamente al campo de la salud organizacional, factor que indudablemente proporcionaría continuidad en los procesos que se establezcan alrededor del área de los riesgos psicosociales, principalmente.

Es importante sugerir el fortalecimiento de los canales de comunicación entre los empleados jefes de servicio y asesores de ventas y servicio con sus superiores. A pesar de que este no es un factor que amerita de atención e intervención inmediata, es una herramienta que con facilidad podría favorecer la situación de las condiciones laborales, puesto que significaría la creación de espacios para conocer puntos de mejora, mediante el reconocimiento de necesidades, intereses y sugerencias, de las dos partes: la organización y el empleado.

Por otro lado, se sugiere la revisión de cada uno de los procesos administrativos que se realizan desde el área de recursos humanos región oriente, a pesar de que no existen dificultades en relación a las políticas de administración del talento humano, si resulta conveniente la revisión de cada proceso que se realiza, como lo son, los programas de selección, políticas de compensaciones y ascensos, plan de carrera, diseño y análisis de cargo y demás responsabilidades administrativas que indirectamente comprometen el curso de algunas condiciones laborales, tanto favorables como desfavorables. Lo que se pretende sugerir básicamente, es estudiar detalladamente los procesos administrativos que se desarrollan actualmente en el Banco de Bogotá, identificando aspectos por fortalecer que en un futuro representarían mejora en la población trabajadora, líderes de la empresa e indudablemente en la organización.

La última sugerencia básicamente está destinada a la comunidad investigativa y de trabajo del área de los factores de riesgos psicosociales. Se recomienda la adaptación a la población Colombiana del método ISTAS21, a pesar de ser un instrumento completo y de fácil acceso para los hispanoparlantes, es necesario la adaptación del lenguaje, en donde se unifiquen criterios que respondan a las condiciones culturales, sociales, económicas, de salud y laborales que vivencia el colombiano empleado y empleador, de esta forma se garantiza un grado de validez mucho más amplio que el que se conoce en la actualidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Administración de empresas (2007). Recuperado el 30 de agosto del 2008.<http://www.monografias.com/trabajos11/ancarg/ancarg.shtml>).

Barrero, C.; Bocanument, G.; Bossa, P.; Parra, C.; Rodríguez, E. (2002). *Documento Técnico. Proceso: Factores de Riesgos Psicosociales del trabajo*. Bogotá: Administradora de riesgos profesionales protección laboral seguro.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.

Davis, K.; Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Castanyer, O. (1996). *La asertividad: Expresión de una sana autoestima*. 27ª Edición. Editorial Desclée de Brouwer.

Circular del Departamento de Bienestar social y Laboral COMFAMA. (2003). *Pausas Activas o psicofísicas*

Correll, W. (1981). *Psicología de las relaciones humanas: En la vida profesional y privada*. Barcelona: Editorial Herder.

Harrington, H.; Hoffherr, G.; Reid, R. (2000). *Herramientas para la creatividad*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.

Intranet Banco de Bogotá a nivel Nacional.

Lomas, C. (2002). *Hacer Familia*. Madrid: Ediciones Palabras.

Meliá, J. (2004). Artículo: *El "Modelo causal psicosocial de los accidentes laborales" de la Universidad de Valencia: Perspectivas y Nuevos desarrollos*. Valencia, España.

Ministerio de Protección Social. (2008). *Fondo de riesgos profesionales*. Recuperado el 12 de septiembre del 2008. <http://www.fondoriesgosprofesionales.gov.co/>

Moncada, S; Llorens, C; Kristensen, T. (2002). *Manual Para La evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo*. Dinamarca: Edita Instituto Sindical del trabajo, ambiente y Salud.

Muñoz, M. (2004). Artículo: *Administración del tiempo en la vida y el trabajo*. Recuperado el 15 de septiembre del 2008. [http://www.degerencia.com/articulo/administracion\\_del\\_tiempo\\_en\\_la\\_vida\\_y\\_en\\_el\\_trabajo](http://www.degerencia.com/articulo/administracion_del_tiempo_en_la_vida_y_en_el_trabajo).

Oficina Internacional del Trabajo. (1992). *Factores de Riesgos Psicosociales en el trabajo Naturales incidencia y Prevención*. México: Ediciones Alfaomega, S.A.

Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Río Cuarto. (2002). *Riesgos Psicosociales en el Trabajo: Prevención de riesgos y riesgos del trabajo*. Córdoba, España.

Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por Competencias. El reto compartido del crecimiento personal en la organización*. Madrid: ESIC Editorial.

Salanova, M.; Cifre, E.; Llorens, S.; Martínez, I.; Grau, R.; Schaufeli, W. (2002). *Artículo: Towards New Challenges about psychosocial risk assessment and organizational interventions*. Spain: Third International Conference On occupational risk prevention.

Smith, C.; Wakeley, H. (1980). *Psicología de la Conducta Industrial*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Wayne, M.; Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Sexta Edición. México: Editorial Pearson Education.

WIKIPEDIA. La Enciclopedia Libre. *Significado de Salud*.  
<http://es.wikipedia.org/wiki/salud>.

Zúñiga, G. (2002). *Conceptos Básicos en Salud Ocupacional Y Sistema General de Riesgos Profesionales en Colombia*. Recuperado el 20 de Agosto del 2008.

<http://www.monografias.com/trabajos15/saludocupacional/saludocupacional.shtml>.

## ANEXOS

### Anexo 1:

Tabla 6: *Consistencia Interna de las escalas y concordancia entre las versiones larga y media.*

ESCALA	VERSION LARGA			VERSION MEDIA				
	N	Número Ítems	A Cronbach	N	Número Ítems	ÍTEMS	$\alpha$ Cronbach	Kappa
Doble Presencia	836	4	0,7576		4	Todos		
Salud general	821	5	0,7588		5	Todos		
Salud Mental	839	5	0,7837		5	Todos		
Vitalidad	835	4	0,7671		4	Todos		
Síntomas conductuales del estrés	814	9	0,8321	834	4	2,6,7,9	0,7619	0,64
Síntomas somáticos del estrés	836	8	0,8022	843	4	2,4,6,8	0,6344	0,64
Síntomas cognitivos del estrés	843	4	0,8564		4	Todos		
Satisfacción en el trabajo	802	8	0,8658	826	4	2,4,6,8	0,7731	0,76
Exigencias $\Psi$ cuantitativas	809	7	0,7958	828	4	1,2,3,7	0,7386	0,75
Exigencias $\Psi$ sensoriales	826	4	0,8378		4	Todos		
Exigencias $\Psi$ cognitivas	809	8	0,8812	825	4	2,5,6,8	0,826	0,75
Exigencias $\Psi$ emocionales	829	3	0,8172			Todos		
Exigencias $\Psi$ de esconder emociones	833	2	0,6642			Todos		
Influencia	730	12	0,8801	805	4	2,5,8,12	0,7304	0,69
Control sobre los tiempos de trabajo	816	4	0,7418			Todos		
Posibilidad de desarrollo	818	7	0,864	827	4	2,3,4,6	0,8343	0,75
Sentido de trabajo	842	3	0,8035			Todos		
Integración en la empresa	825	4	0,8531			Todos		
Inseguridad	817	8	0,8626	832	4	2,4,5,6	0,8021	0,77
Claridad del rol	814	4	0,7459			Todos		
Conflicto del rol	832	4	0,6676			Todos		
Previsibilidad	827	2	0,6524			Todos		
Apoyo social en el trabajo	824	4	0,8121			Todos		
Refuerzo	821	2	0,4702			Todos		
Posibilidad de relación social	834	2	0,4408			Todos		
Sentimiento de grupo	838	3	0,8391			Todos		
Calidad del liderazgo	780	6	0,9227	789	4	1,3,5,6	0,8737	0,89
Estima	801	6	0,8345	805	4	1,3,4,6	0,7452	0,87

Nota: Escalas, numero de casos analizados (N), ítems, consistencia Interna ( $\alpha$  Cronbach) y concordancia (Kappa) de las escalas de las versiones larga y media del cuestionario.



Anexo 2: Prueba Iistas21, aplicada a Jefes de Servicio y Asesores de ventas y servicio del Banco de Bogotá Región Oriente

## Método

# **istas21 (CoPsoQ)**

### **Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el trabajo. Versión media para unidades de 25 y más trabajadores/as**

Adaptación para el Estado español del Cuestionario Psicosocial de Copenhague  
(CoPsoQ)

**Marzo 2003**

A. Empresa: <b>BANCO DE BOGOTÁ REGION ORIENTE</b>
B. Centro de trabajo: <b>BUCARAMANGA</b>
C. Fecha: <b>abril 2008, Junio 2008</b>

El **CoPsoQ** fue desarrollado en el 2000 por un equipo de investigadores del *Arbejdsmiljøinstituttet* (Instituto Nacional de Salud Laboral) de Dinamarca liderado por el Prof Tage S Kristensen. La adaptación para el Estado Español ha sido realizada por un grupo de trabajo constituido por el Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud (ISTAS), y compuesto por: Tage S Kristensen, del *Arbejdsmiljøinstituttet (AMI)*, Salvador Moncada y Clara Llorens, del ISTAS, Emilio Castejón, Clotilde Nogareda y Silvia Nogareda, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Carme Barba y Carme Ladona del Centre de Seguretat i Condicions de Salut en el Treball de Barcelona, Fernando G Benavides y Joan Benach, de la Universitat Pompeu Fabra, Teresa Torns y Albert Navarro, de la Universitat Autònoma de Barcelona, Dulce Villegas y M<sup>a</sup> Ángeles Palomares, de la Mutua Fraternidad, Núria García y María Menéndez, del Gabinet Higienda de Comissions Obreres de Catalunya.

Traductores: Lluís Armangué, Carsten Jorgensen y Margit Schaltz.

Todas las personas integrantes del Departamento de Salud Laboral de Comissions Obreres de Catalunya además de las ya citadas y las del Gabinet de Estudios de CCOO de Navarra, colaboraron activamente en diversas fases del proyecto, que también contó con el apoyo de la Mutua Fraternidad Muprespa y la ayuda económica del Instituto Navarro de Salud Laboral-Gobierno de Navarra.

## ***Instrucciones***

Este cuestionario está diseñado para identificar y medir todas aquellas condiciones de trabajo del ámbito psicosocial que pueden representar un riesgo para la salud y el bienestar de las personas trabajadoras.

Consta de 4 secciones que preguntan sobre diversos aspectos de su situación social y familiar, su salud, sus condiciones de trabajo y empleo y las características psicosociales de su trabajo. Este cuestionario **mide la exposición a 20 factores psicosociales derivados de la organización del trabajo y la doble presencia** y nos permite conocer cómo está cada uno de ellos en su trabajo.

Una vez que todas y todos lo hayan contestado, analizaremos los **resultados** y les presentaremos un **informe** en el que verán la situación de la empresa y de los distintos puestos de trabajo y/o secciones. De esta forma, **dispondrán de una base técnica objetiva para identificar aquellas condiciones de trabajo que puedan suponer un riesgo para su salud**, información **imprescindible para proponer, negociar, decidir y realizar las intervenciones preventivas** que sean necesarias y así **avanzar en la mejora de la salud** laboral en la empresa.

Se trata de un cuestionario **anónimo**. El cuestionario no contiene códigos de identificación (nombre, DNI, símbolos) de la persona que responde. Se han suprimido aquellas preguntas u opciones de respuesta que permitían identificar a un/a trabajadora. En cualquier caso, la información que contiene es **confidencial**. Toda la información **será analizada por personal técnico sujeto al mantenimiento del secreto profesional** y utilizada exclusivamente para los fines que hemos descrito. En el informe de resultados no podrán ser identificadas las respuestas de ninguna persona de forma individualizada. Esta introducción al cuestionario supone para UD y el conjunto de trabajadores y trabajadoras una garantía legal de que **todo el personal que va a trabajar para esta evaluación de riesgos, asumen y cumplen rigurosamente con todos y cada uno de los preceptos legales y éticos de protección de la intimidad y de los datos e informaciones personales**.

La contestación del cuestionario es **individual**, es un cuestionario que contesta cada trabajador pero no evalúa al individuo sino a la organización del trabajo. No hay aparato que mida las características que puede tomar la organización del trabajo, además quien mejor conoce su trabajo es sin duda quien lo realiza, más aún si esta misma persona es la que sufre sus consecuencias. Le pedimos que responda sinceramente a cada una de las preguntas sin previa consulta ni debate con nadie y que siga las instrucciones de cada pregunta para contestar.

La mayoría de preguntas tienen **varias opciones de respuesta y le pedimos que señale con una "X" la respuesta que considere describe mejor su situación** (por ejemplo, escogiendo una sola opción entre las posibles respuestas: "*siempre / muchas veces/ algunas veces / sólo alguna vez / nunca*"). En otras preguntas no se trata de marcar una opción, sino de responder con un número. Utilice el espacio de la última página para cualquier comentario respecto a esta encuesta.

**Si tiene más de un empleo**, le pedimos que refiera todas sus respuestas solamente al que hace en el **BANCO DE BOGOTÁ**.

La presente evaluación de riesgos psicosociales se realiza de **común acuerdo** entre la dirección de la empresa y los representantes de los y las trabajadoras. Para cualquier consulta o información puede dirigirse a los responsables del programa (**MARTHA CECILIA GONZALEZ DUEÑAS, LUZ NADINE PINILLA RODRIGUEZ 6309429 EXT. 5727 5722**), a la dirección de la empresa (**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**)

**Muchas gracias por su colaboración.**

## I. En primer lugar, nos interesan algunos datos sobre UD y el trabajo doméstico-familiar

1) Es:

- Hombre
- Mujer

2) ¿Qué edad tiene?

- Menos de 26 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 55 años

3) ¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico hace?

- Soy la/el principal responsable y hago la mayor parte de tareas familiares y domésticas
- Hago aproximadamente la mitad de las tareas familiares y domésticas
- Hago más o menos una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas
- Sólo hago tareas muy puntuales
- No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas

4) Conteste a las siguientes preguntas sobre los problemas para compaginar las tareas doméstico-familiares y el empleo.

Elija **UNA SOLA RESPUESTA** para cada una de las preguntas.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) Si falta algún día de casa, ¿las tareas domésticas que realiza se quedan sin hacer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Cuando esta en la empresa ¿piensa en las tareas domésticas y familiares?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) ¿Hay momentos en los que necesitaría estar en la empresa y en casa a la vez?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



i) ¿Se ha sentido cansada/o?

**8) ¿DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS con qué frecuencia ha tenido los siguientes problemas?**

Por favor, responda a todas las preguntas y elija **UNA SOLA RESPUESTA** para cada una de ellas.

Durante las últimas cuatro semanas,	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) No he tenido ánimos para estar con gente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) No he podido dormir bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) He estado irritable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Me he sentido agobiado/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) ¿Ha sentido opresión o dolor en el pecho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) ¿Le ha faltado el aire?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) ¿Ha sentido tensión en los músculos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) ¿Ha tenido dolor de cabeza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) ¿Ha tenido problemas para concentrarse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) ¿Le ha costado tomar decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) ¿Ha tenido dificultades para acordarse de las cosas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) ¿Ha tenido dificultades para pensar de forma clara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**III. Las siguientes preguntas tratan de su empleo actual y sus condiciones de trabajo.**

**9) Indique en qué oficina trabaja en la actualidad. Señale únicamente una opción.**

SOTOMAYOR

AV. LIBERTADOR

BUCARAMANGA

CANAVERAL

GUARIN

SAN FRANCISCO

PIEDECUESTA

C.C CABECERA

KIOSCO UNAB

**10) Señale el puesto de trabajo que ocupa en la actualidad. Señale únicamente una opción.**

ASESOR DE VENTAS Y SERVICIOS

JEFE DE SERVICIOS



**11) ¿El trabajo que realiza corresponde con la categoría profesional que tiene reconocida salarialmente?**

- Sí
- No, el trabajo que hago está por encima de lo que se me reconoce en el salario.
- No, el trabajo que hago está por debajo de lo que se me reconoce en el salario.
- No lo sé

**12) ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el BANCO DE BOGOTÁ?**

- Menos de 30 días
- Entre 1 mes y hasta 6 meses
- Más de 6 meses y hasta 2 años
- Más de 2 años y hasta 5 años
- Más de 5 años y hasta de 10 años
- Más de 10 años

**13) Desde que entro en el BANCO DE BOGOTÁ, ¿ha ascendido de categoría o grupo profesional?**

- Sí
- No

**14) ¿Qué tipo de relación laboral tiene con su actual empresa u organización?**

- Soy fijo (Soy funcionario, tengo un contrato indefinido)
- Soy temporal (tengo un contrato a termino definido).

**15) Su contrato es**

- A tiempo parcial
- A tiempo completo

**16) Su horario de trabajo es**

- Jornada partida (mañana y tarde)*
- Jornada Adicional*

**17) Su horario laboral incluye trabajar:**

- De lunes a viernes*
- De lunes a sábado*

**18) Si le cambian de horario (turno, hora de entrada o salida) o de días de la semana que trabaja, ¿con cuánto tiempo de antelación se lo comunican?**

- No me cambian de horario o de días de trabajo*
- Normalmente me lo comunican regularmente, con (18a)\_\_\_\_\_ días de antelación*
- Normalmente me lo comunican de un día para otro o el mismo día*
- Normalmente conozco mi horario con antelación, pero pueden cambiármelo de un día para otro*

**19) Indica cuántas horas trabajó para BANCO DE BOGOTÁ REGION ORIENTE la semana pasada: \_\_\_\_\_ horas.**

**20) Si la semana anterior trabajo menos de 35 horas, diga el porqué (puede marcar más de una opción):**

- a) Trabajo a tiempo parcial para esta empresa*
- b) Tengo distribución irregular de jornada (no siempre trabajo las mismas horas)*
- c) He estado de baja, de vacaciones, de permiso, ...*
- d) Tengo jornada reducida (maternidad...)*

**21) Aproximadamente, ¿cuánto cobra neto al mes?**

---

---

**22) ¿Su trabajo está bien pagado?**

- Sí
- No

**23) En los últimos 12 meses, ¿cuántos días ha estado de baja por enfermedad?**

- Aproximadamente, he estado (23a) \_\_\_\_\_ días de baja por enfermedad en el último año
- No he estado de baja por enfermedad en el último año

**24) En los últimos 12 meses, ¿cuántas baja por enfermedad ha tenido?**

- Aproximadamente, he tenido (24a) \_\_\_\_\_ bajas por enfermedad en el último año
- No he tenido ninguna baja por enfermedad en el último año

#### IV. Las preguntas a continuación tratan de los contenidos y exigencias de su trabajo actual.

25) Estas preguntas tratan sobre la cantidad de trabajo que tiene con relación al tiempo del que dispone.

Por favor, elija **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Tiene que trabajar muy rápido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se le acumule el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) ¿Tiene tiempo de llevar al día su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) ¿Tiene tiempo suficiente para hacer su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26) Estas preguntas tratan sobre las exigencias cualitativas de su trabajo actual.

Por favor, elija **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Su trabajo requiere un alto nivel de precisión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) ¿Su trabajo requiere mirar con detalle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) ¿Su trabajo requiere mucha concentración?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) ¿Su trabajo requiere memorizar muchas cosas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) ¿Su trabajo requiere que tome decisiones de forma rápida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) ¿Su trabajo requiere que tome decisiones difíciles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) ¿Su trabajo requiere que se calle su opinión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) ¿Su trabajo requiere atención constante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) ¿Su trabajo requiere que esconda sus emociones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) ¿Le cuesta olvidar los problemas del trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) ¿Su trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) ¿Se producen en su trabajo momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**27) Estas preguntas tratan sobre el margen de autonomía que tiene en el trabajo actual.**

Por favor, elija **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Tiene mucha influencia sobre las decisiones que afectan a su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) ¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) ¿Puede decidir cuándo hace un descanso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) ¿Puede coger las vacaciones más o menos cuando quiere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) ¿Puede dejar su trabajo para charlar con un compañero o compañera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Si tiene algún asunto personal o familiar ¿puede dejar su puesto de trabajo al menos una hora sin tener que pedir un permiso especial?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) ¿Se tiene en cuenta su opinión cuando se le asignan tareas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) ¿Tiene influencia sobre el orden en el que realiza las tareas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**28) Estas preguntas tratan sobre el contenido de su trabajo, las posibilidades de desarrollo profesional y la integración.**

Por favor, elija **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Su trabajo requiere que tenga iniciativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) ¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) ¿La realización de su trabajo permite que aplique sus habilidades y conocimientos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) ¿Las tareas que hace le parecen importantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) ¿Se siente comprometido con su profesión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) ¿Tienen sentido sus tareas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) ¿Su trabajo es variado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) ¿Su trabajo requiere manejar muchos conocimientos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) ¿Habla con entusiasmo de su empresa a otras personas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
j) <i>¿Le gustaría quedarse en la empresa en la que esta para el resto de su vida laboral?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) <i>¿Siente que los problemas de su empresa son también suyos?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) <i>¿Siente que su empresa tiene una gran importancia para Ud.?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**29) Queremos saber hasta qué punto le preocupan posibles cambios en sus actuales condiciones de trabajo.**

Por favor, elija **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta.

**En estos momentos, ¿está**

<b>preocupado/a ...</b>	Muy preocupado	Bastante preocupado	Más o menos preocupado	Poco preocupado	Nada preocupado
a) <i>Por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que se quedara desempleado?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) <i>Por si le cambian de tareas contra su voluntad?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) <i>Por si le cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra su voluntad?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) <i>Por si le varían el salario (que no se lo actualicen, que se lo bajen, que introduzcan el salario variable, que le paguen en especies, etc.)?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**30) Estas preguntas tratan del grado de definición de sus tareas y de los conflictos que puede suponer la realización de su trabajo actual.**

Por favor, elija **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) <i>¿Sabe exactamente qué margen de autonomía tiene en su trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) <i>¿Hace cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) <i>¿Su trabajo tiene objetivos claros?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) <i>¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) <i>¿Se le exigen cosas contradictorias en el trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) <i>¿Sabe exactamente qué se espera de Ud en el trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) <i>¿Tiene que hacer tareas que cree deberían hacerse de otra manera?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) <i>¿En su empresa se le informa con suficiente antelación de los cambios que pueden afectar a su futuro?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) <i>¿Recibe toda la información que necesita para realizar bien su trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) <i>¿Tiene que realizar tareas que le parecen innecesarias?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**31) Las siguientes preguntas tratan de situaciones en las que necesita ayuda o apoyo en el trabajo actual.**

Por favor, elija **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta..

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) <i>¿Recibe ayuda y apoyo de sus compañeras o compañeros?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) <i>Sus compañeros o compañeras ¿están dispuestos a escuchar sus problemas en el trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) <i>¿Habla con sus compañeros o compañeras sobre cómo lleva a cabo su trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) <i>¿Recibe ayuda y apoyo de su inmediato o inmediata superior?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) <i>¿Su inmediata/o superior está dispuesto a escuchar sus problemas en el trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) <i>¿Habla con su superior sobre cómo lleva a cabo su trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**32) Las siguientes preguntas tratan de la relación con los compañeros y/o compañeras de trabajo actualmente.**

Por favor, elija **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Su puesto de trabajo se encuentra aislado del de Sus compañeros/as ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) ¿Puede hablar con sus compañeros o compañeras mientras esta trabajando?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) ¿Hay un buen ambiente entre Ud y sus compañeros/as de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Entre compañeras/os ¿Se ayudan en el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) En el trabajo, ¿siente que forma parte de un grupo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**33) Las siguientes preguntas tratan de la relación con sus jefes inmediatos en el trabajo actual.**

Por favor, elija **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta

**¿Sus actuales jefes inmediatos....**

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) Se aseguran que cada uno de los trabajadores/as tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Planifican bien el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Resuelven bien los conflictos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Se comunican bien con los trabajadores y trabajadoras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**34) En relación con su trabajo actual, ¿esta satisfecho/a con ...**

	Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Más o menos	Poco satisfecho	Nada satisfecho
a) Sus perspectivas laborales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Las condiciones ambientales de trabajo (ruido, espacio, ventilación, temperatura, iluminación...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) El grado en el que se emplean sus capacidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Su trabajo, tomándolo todo en consideración?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



35) Por favor, elija una sola respuesta para cada una de las siguientes frases.

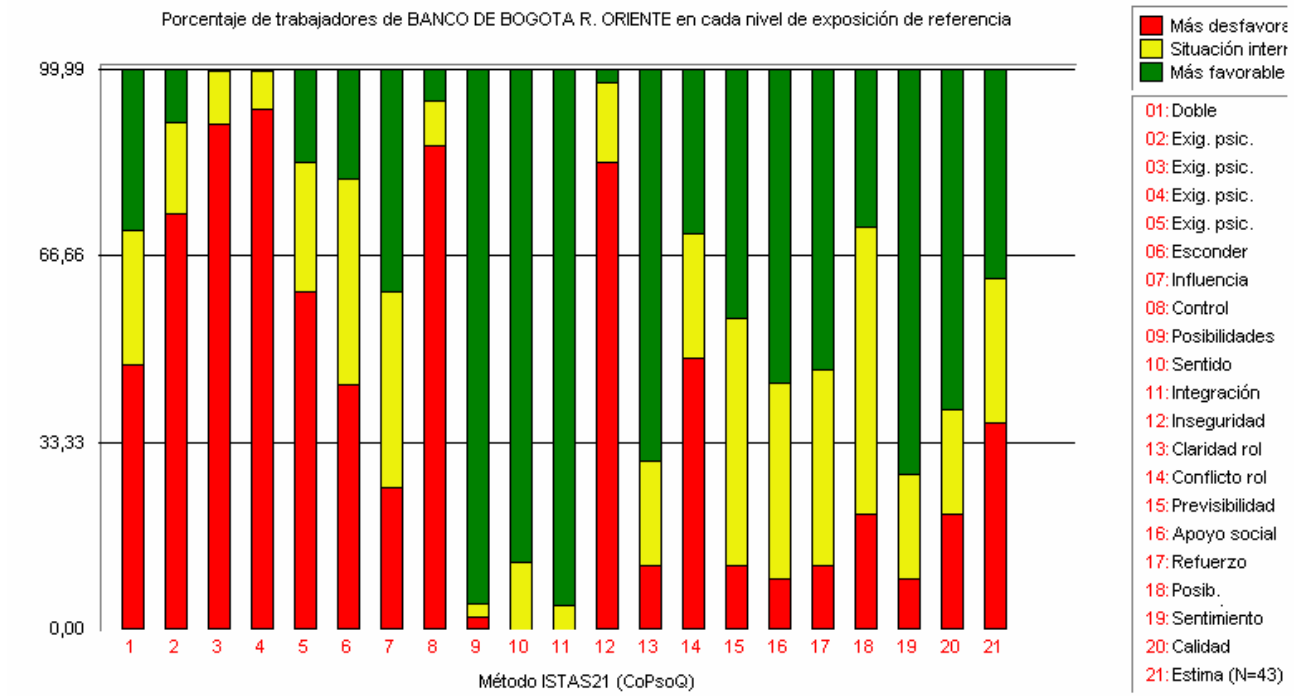
	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) <i>Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) <i>En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) <i>En mi trabajo me tratan injustamente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) <i>Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. Utilice este espacio para hacer los comentarios que crea convenientes.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN!

Anexo 3:

Gráfica 1: *Porcentaje de trabajadores de Banco de Bogotá región Oriente en cada nivel de exposición.*



Anexo 4:

Gráfica 2: *Porcentaje de trabajadores de Banco de Bogotá región Oriente en cada nivel de exposición de salud.*

