

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

PSICÓLOGO

**ESTUDIO DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES E
IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE MEJORA PARA LAS DIRECCIONES
ADMINISTRATIVA, FINANCIERA, TECNOLOGÍA Y SANIDAD VEGETAL
DE LA EMPRESA PÚBLICA AGROCALIDAD**

**AUTOR:
LUIS ISRAEL ARMAS CHARRO**

**DIRECTORA:
CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRENO**

Quito, mayo del 2015

RESUMEN

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, AGROCALIDAD, se encuentra desarrollando un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de conformidad con la reglamentación vigente en el país. Esta reglamentación exige al empleador realizar acciones en materia de prevención de riesgos, entre ellos los psicosociales. Por tal motivo realizamos un estudio de riesgo psicosocial el cual nos permitió diagnosticar a la organización para realizar un posterior plan de mejora.

Para el desarrollo del análisis de riesgo psicosocial, se aplicó el Test Navarra, el cual mide las variables de:

- a) Participación, implicación, responsabilidad
- b) Formación, información, comunicación
- c) Gestión de tiempo
- d) Cohesión de grupo
- e) Mobbing

Los resultados del Test nos dieron un estado adecuado a las variables 2, 4 y 5. Por encontrarse en un estado inadecuado las variables a mejorar fueron la 1 y 3. Sin embargo en el plan de acción se tomó en consideración a la variable 2.

El plan de acción fue estructurado mediante la participación directa de los colaboradores de las dos Direcciones intervenidas. Se trabajó con la técnica de grupos focales, con la finalidad que el plan de acción surja directamente de los protagonistas, para que así, se empoderen de las actividades.

El plan contempla seis actividades, las cuales se desarrollarán en el transcurso del año. La variable de Participación, implicación y responsabilidad se trabajará con una capacitación de trabajo en equipo y una competencia deportiva. Formación, información, comunicación se tratará con la reestructuración de inducción y un boletín informativo. Para finalizar, la variable de gestión de tiempo se desarrollará con capacitaciones en gestión de tiempo y pausas activas con charlas explicativas.

ABSTRACT

The Ecuadorian Agency for Quality Assurance in Agriculture, AGROCALIDAD, is developing a Security Management and Occupational Health System in accordance with the current regulations in the country. This regulation requires that the employer performs actions related to risks prevention, among them psychosocial ones. For this reason we did a study on psychosocial risk that allowed us to diagnose the situation within the institution, and with this, create an improvement plan.

For the development of the psychosocial risk analysis, the Navarra Test was applied, and the following variations have been measured:

- a) Participation, implication, responsibility
- b) Formation, information, communication
- c) Time management
- d) Group cohesion
- e) Mobbing

The results obtained from the Test gave us an adequate state of the variables 2, 4 and 5. Because of being in an inadequate state, the variables to improve are 1 and 3. However, variable 2 has also been taken in consideration for the action plan.

The action plan was structured through direct participation of employees of the two intervened Directions. The method used for this investigation was the focus group, with the purpose of getting an action plan created directly from the protagonists, in order to improve their empowerment with the activities.

The plan itself contemplates six activities, which will be developed in the course of a year. The variable Participation, implication and responsibility will be worked with team work and a sportive competition. Formation, information and communication will be treated with the restructuring of induction and an informative newsletter. To finish, the variable of time management will be developed with training in time management and active breaks.

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor

Quito, mayo de 2015

Luis Israel Armas Charro

CI. 1720074432

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	6
LA EMPRESA	6
1.1 Descripción de la empresa	6
1.1.1. Misión	7
1.1.3. Política de calidad	8
1.1.5. Direcciones a investigar	10
1.1.5.1 Dirección administrativa, financiera y tecnológica (DAFT).....	10
1.1.5.2. Dirección de sanidad vegetal	10
1.2. Seguridad y salud ocupacional.....	11
1.2.1. Definición de salud ocupacional	12
1.2.2. Historia de la seguridad y salud ocupacional.....	13
1.2.3. Accidente y enfermedad laboral	16
1.3 Factores de riesgo ocupacionales.....	17
1.3.1. Clasificación de los factores de riesgo	17
1.3.1.1. Factores de riesgos físicos.....	18
1.3.1.2. Factores de riesgos químicos	18
1.3.1.3. Factores de riesgos biológicos	19
1.3.1.4. Factores de riesgos ergonómicos	19
1.3.1.5. Factores de riesgos mecánicos	20
1.3.1.6. Factores de riesgos psicosociales	21
CAPÍTULO 2	22
EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES	22
2.1 Metodología de diagnóstico de factores de riesgo psicosociales	22
2.1.1. Descripción del Test Navarra.....	22
2.1.2. Descripción de variables	24
2.1.2.1. Participación, implicación, responsabilidad.....	24
2.1.2.2. Formación-información-comunicación.....	30
2.1.2.3. Gestión del tiempo	40
2.1.2.4. Cohesión del grupo	45

2.1.2.5. Hostigamiento psicológico (Mobbing)	49
2.1.3. Aplicación de Test Navarra.....	51
CAPÍTULO 3	57
PLAN DE MEJORA	57
3.1 Descripción de plan de mejora.....	57
3.1.1. Metodología del plan de mejora.....	57
3.2. Taller de riesgos psicosociales	58
3.2.1. Metodología del taller de riesgos psicosociales	58
3.2.2. Conformación de grupos focales.....	59
3.2.3. Desarrollo del taller.....	59
3.3. Actividades del plan de mejora.....	60
3.4. Desarrollo de las actividades del plan de mejora	63
3.4.1. Participación, implicación, responsabilidad.....	63
3.4.1.1. Trabajo en equipo	64
3.4.1.1.1. Metodología de capacitación:	65
3.4.1.1.2. Contenido de la capacitación	66
3.4.1.1.3. Cronograma de la capacitación	67
3.4.1.1.4. Cierre de la capacitación	68
3.4.1.2. Competencia deportiva	68
3.4.1.2.1. Metodología de la actividad.....	69
3.4.1.2.2. Desarrollo de la actividad	69
3.4.2. Formación, información, comunicación	71
3.4.2.1. Inducción a nuevos servidores de AGROCALIDAD	71
3.4.2.1.1. Desarrollo de la inducción al personal.....	72
3.4.2.1.2. Contenido de la inducción.....	75
3.4.2.1.3. Proceso de inducción a nuevos servidores	79
3.4.2.1.4. Cronograma de inducción	81
3.4.2.2. Boletín informativo de talento humano	81
3.4.2.2.1. Metodología de boletín interno	82
3.4.2.2.2. Contenido del boletín	82
3.4.2.2.3. Recopilación de información y desarrollo	83
3.4.2.2.4. Cronograma de actividades.....	83

3.4.3. Gestión de tiempo	84
3.4.3.1. Pausas activas y charlas comunicativas	84
3.4.3.1.1. Metodología de las pausas activas	85
3.4.3.1.2. Cronograma de pausa activas	86
3.4.3.1.3. Contenido de las pausas activa.....	87
3.4.3.2. Taller gestión de tiempo.....	87
3.4.3.2.1. Metodología de taller gestión del tiempo.....	88
3.4.3.2.2. Contenido de taller de gestión de tiempo.....	88
CONCLUSIONES	91
LISTA DE REFERENCIAS	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Preguntas por variables del Test Navarra.....	24
Tabla 2. Actividades de plan de mejora.....	61
Tabla 3. Capacitación de trabajo en equipo.....	65
Tabla 4. Cronograma de capacitación de trabajo en equipo.....	68
Tabla 5. Cronograma de deportes.....	70
Tabla 6. Formato de evaluación de actividades.....	70
Tabla 7.Inducción a nuevos servidores de AGROCALIDAD.....	74
Tabla 8. Cronograma de inducción anual a nuevos servidores de AGROCALIDAD.....	81
Tabla 9. Cronograma mensual del boletín.....	84
Tabla 10. Cronograma de pausas laborales.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de AGROCALIDAD.....	7
Figura 2. Clasificación de factores de riesgos.....	18
Figura 3. Flujo de comunicación.....	33
Figura 4. Flujos de comunicación interna.....	35
Figura 5. Pirámide de Maslow.....	38
Figura 6. Número de colaboradores por direcciones participantes.....	51
Figura 7. Resultados de test aplicado a la dirección administrativa, financiera, tecnológica.....	52
Figura 8. Resultados test aplicado a la dirección sanidad vegetal.....	53
Figura 9. Resultados comparativos de las direcciones administrativa, financiera tecnológica y sanidad vegetal.....	54
Figura 10. Promedio las direcciones administrativa, financiera tecnológica y sanidad vegetal.....	54
Figura 11. Niveles de estado Test Navarra.....	55
Figura 12. Flujograma de la inducción a nuevos servidores de AGROCALIDAD.....	80

INTRODUCCIÓN

El trabajo se ha venido desarrollando a través de los años conforme el ser humano ha ido inventando tecnología, cambiando sus hábitos y costumbres con el objetivo de satisfacer las necesidades que nos permita vivir. El trabajo ha venido transformándose y cada vez exige de mayores y mejores conocimientos físicos e intelectuales que motiva y exigen a las personas a estar preparadas para desarrollar sus actividades de la mejor manera o quizá para prevenir algún accidente laboral.

Desde los primeros inicios del trabajo, en la realización de las actividades, siempre existieron los riesgos, estos podían ser mayores o menores, dependiendo de las actividades que se realizaban. Paradójicamente consideramos al trabajo como algo esencial para el desarrollo personal y de toda la sociedad, este también puede ser perjudicial por los riesgos físicos, químicos, biológicos y psicosociales que se pueden presentar al momento de desarrollar una actividad específica.

El trabajo es una de las principales actividades económicas de la sociedad y principal motor de ingreso económico para la misma, paradójicamente esta actividad de suma importancia para la sociedad trae consigo varios riesgos que pueden desencadenar accidentes y enfermedades fatales para el hombre. Por este motivo el hombre ha desarrollado mecanismos e instrumentos que lo protejan y pueda controlar los riesgos, con la finalidad de prevenir incidentes, accidentes y enfermedades laborales. Los riesgos que existen al momento de realizar un trabajo son innumerables y deben ser estudiados en relación a cada tipo de actividad o trabajo.

La constante transformación del mundo laboral ha ocasionado la sistematización y globalización en los procesos dentro de la industria, yendo de la mano con la aplicación de leyes que a través de los gobiernos de turno, ven la necesidad de crear nuevas normativas en pro de los trabajadores, contribuyendo con su seguridad, al momento de realizar su trabajo.

La seguridad y salud ocupacional en el Ecuador es muy limitada, a pesar de que es la seguridad y salud en el trabajo un derecho del que goza el trabajador, y aunque esté

plasmado en leyes y reglamentos como por ejemplo, el Código de Trabajo, Decreto Ejecutivo 2393, Resolución 390 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES) e Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo-Decisión 584 de la CAN, vemos que en la realidad, no se ha cumplido a cabalidad. Esto ha generado varias consecuencias en la salud del empleado y en el medio ambiente con consecuencias devastadoras.

Hoy en día, se ha puesto en vigencia leyes que por muchos años han permanecido solo en teoría, como es el caso del Decreto Ejecutivo 2393 que fue expedido en el gobierno de León Febres Cordero en 1988. En cuanto a leyes internacionales encontramos al Instrumento Andino que en su, Art. 7 del Instrumento Andino obliga a los países Miembros de la Comunidad Andina a seguir medidas legales para la prevención o disminución de accidentes laborales, exigiendo, prohibiendo o dando a conocer procedimientos básicos para una organización, con el objetivo de precautelar la salud de todos los colaboradores.

Al hablar de prevención, es menester estudiar los factores de riesgo en general, identificando y midiendo los riesgos en función del tipo de actividad de la empresa, teniendo por objetivo la prevención de incidentes, accidentes y enfermedades, que se pueden presentar en los trabajadores.

Los factores de riesgo psicosociales dentro de una organización, no ha sido de relevancia para el desarrollo organizacional, debido al desconocimiento de los efectos negativos que esta tiene, para la salud por parte de la dirección de las empresas y, en muchos casos por los propios técnicos (Gomez Etxebarria, 2007)

Al no ser tratados los mencionados factores puede ser el detonante, de consecuencias lamentables en el trabajo, que pueden causar daños irreparables en la vida de los colaboradores, además de pérdidas económicas.

La observación de los factores de riesgo psicosociales no es nueva, tuvo su punto de partida en el continente europeo y se lo viene realizando desde aproximadamente los años 80s, cuando la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional

del Trabajo realizaron publicaciones de documentos e incluso Asambleas a nivel mundial. Para su estudio se han venido desarrollando capacitaciones, estudios de pre grado y post grado, además de destinar recursos para la creación de test que nos permiten dar un diagnóstico de cómo se encuentra psicológicamente una persona para desarrollar su trabajo.

La empresa en la que vamos a intervenir con nuestro proyecto es AGROCALIDAD. Esta pertenece al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, con personería jurídica y presupuesto propio. AGROCALIDAD, es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos encargada de la regulación y control sanitario agropecuario, lo que permite la salida, entrada y comercialización de los productos del sector primario, contribuyendo con la soberanía alimentaria.

Actualmente AGROCALIDAD se encuentra desarrollando el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, en cumplimiento al Decreto Ejecutivo 2393, Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo -Resolución 390 (IEES), Instrumento Andino - Decisión 584, Reglamento del Instrumento Andino -957, Sistema de Auditoria de Riesgos del Trabajo -Resolución 333 y a su Reglamento de Seguridad y Salud ocupacional, ya que, al ser una organización con más de 900 servidores, está en la obligación, de realizar un análisis de los diferentes riesgos que existen en sus instalaciones, entre ellos, riesgos psicosociales. Estos últimos, al parecer pueden pasar desapercibidos, sin embargo, son un elemento fundamental de estudio, ya que afectan directamente a las personas.

Por lo expuesto, enfocaremos nuestro análisis en las Direcciones de Sanidad Vegetal y la Administrativa, Financiera y Tecnológica, se eligió a estas Direcciones por integrar a un mayor número de trabajadores a nivel nacional, por realizar actividades bajo presión, manteniendo un límite de tiempo en la entrega de las actividades que realizan, la responsabilidad que las personas tiene al trabajar con dinero y dando servicio al público externo e interno. El objetivo de esta investigación es evidenciar cuales son aquellos factores de riesgos psicosociales que amenazan la salud psíquica de los colaboradores.

La investigación de los riesgos psicosociales, es algo totalmente nuevo, por cuanto su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, aun no lo desarrolla, dando un valor agregado, al ser los primeros en preocuparnos por este factor de riesgo.

Para el desarrollo de esta investigación se ha visto conveniente utilizar la batería de Navarra, por considerar el test más adecuado en la evaluación a situaciones de riesgos psicosociales que se presentan en la organización, siendo objetivo y fiable en los resultados que podamos obtener.

El estudio del Análisis de los Riesgos Psicosociales tendrá como punto de partida la notificación vía correo electrónico acerca de los objetivos del proyecto y la invitación a los servidores a la charla de sociabilización en donde se explicará en detalle el tema. Los puntos que se tratarán en la sociabilización del tema son:

- a) Definición de riesgos psicosociales
- b) Objetivos del proyecto
- c) Clases de riesgo psicosocial
- d) Identificación de los factores de riesgo
- e) Influencia de los riesgos psicosociales en el trabajo
- f) Presentación de metodología y batería
- g) Recomendaciones
- h) Fecha de aplicación de la batería.

La batería será aplicada en cada Dirección acorde a la planificación mensual de las actividades. Tras la aplicación del Test Navarra se procederá a la tabulación de los resultados, los cuales serán sociabilizados con los líderes de cada Dirección.

La aplicación de este cuestionario nos permitirá estudiar cuatro variables relacionadas con el entorno laboral, que pueden afectar la salud del trabajador y el rendimiento del mismo. Con los resultados obtenidos se procede a la realización de un plan de mejoramiento de aquellas variables que están en los niveles inadecuados y muy inadecuados.

Objetivos:

Objetivo general

Realizar un diagnóstico de los factores de riesgo psicosocial que se presentan en los colaboradores de AGROCALIDAD, y elaborar un plan de mejora.

Objetivos específicos.

Socializar con colaboradores la presencia de factores de riesgo laborales en la ejecución del trabajo, e importancia de su gestión adecuada.

Desarrollar un plan de mejora que contribuya a optimizar los hallazgos de los factores psicosociales en estado de inadecuados y muy inadecuados.

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA

1.1 Descripción de la empresa

La AGENCIA PÚBLICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO-AGROCALIDAD, fue creada el 22 de noviembre de 2008, como una reorganización del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA). Es una entidad técnica de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, desconcentrada, con independencia administrativa, económica, financiera y operativa; con sede en Quito y competencia a nivel nacional, adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

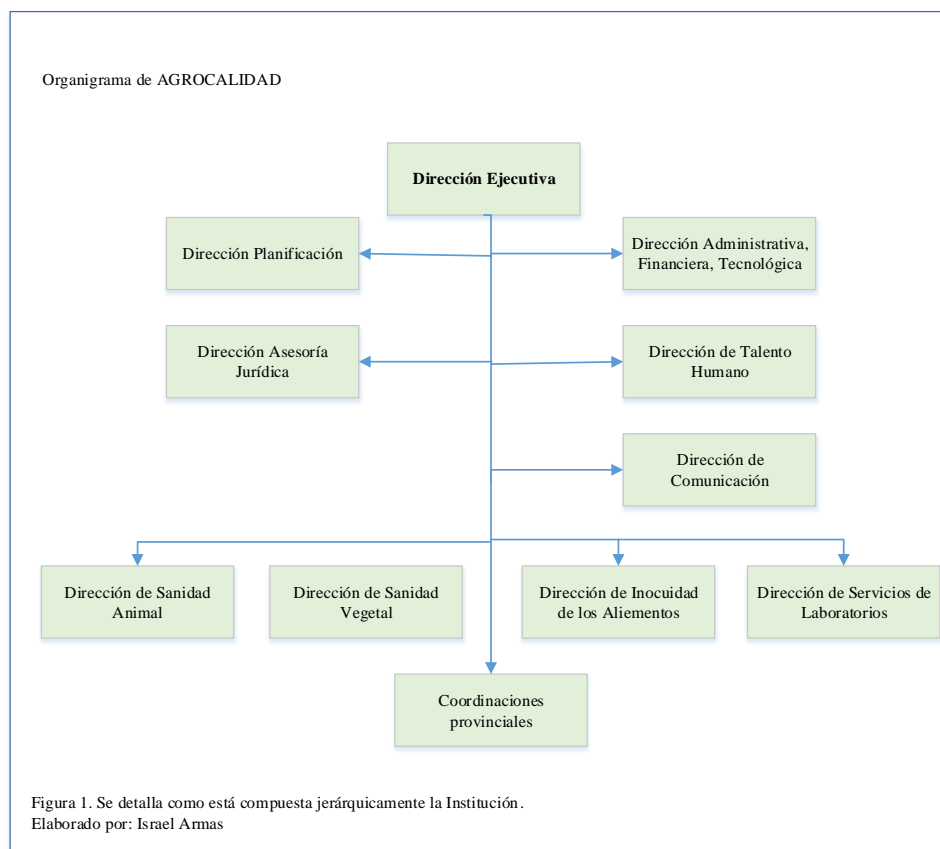
La estructura organizacional se alinea a la misión consagrada en el Decreto ejecutivo No. 479 del 2 de diciembre de 2008 (Agrocalidad, 2009), mientras que sus procesos que elaboran los productos y servicios se desarrollan en AGROCALIDAD se clasifican en función de su grados.

En la actualidad, AGROCALIDAD cuenta con 1000 colaboradores distribuidos en Planta Central (matriz) y 23 Coordinaciones Provinciales en todo el país, excluyendo a Galápagos.

La estructura organizacional está conformada de la siguiente manera:

La Dirección Ejecutiva, siendo el Director Ejecutivo la máxima Autoridad, Dirección de Sanidad Animal, Dirección de Sanidad Vegetal, Dirección de Inocuidad de los Alimentos, Dirección de Servicios de Laboratorios, Dirección Administrativa, Financiera y Tecnológica, Dirección de Talento Humano, Dirección de Planificación, Dirección de Asesoría Jurídica y La Coordinación de Gestión de Comunicación y Relaciones Internacionales.

A continuación podemos observar el organigrama institucional:



1.1.1. Misión

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro – AGROCALIDAD, es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, encargada de la definición y ejecución de políticas, y de la regulación y control de las actividades productivas del agro nacional, respaldada por normas nacionales e internacionales, dirigiendo sus acciones a la protección y mejoramiento de la producción agropecuaria, la implantación de prácticas de inocuidad alimentaria, el control de la calidad de los insumos, el apoyo a la preservación de la salud pública y el ambiente, incorporando al sector privado y otros actores en la ejecución de planes, programas y proyectos.

1.1.2. Visión

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro AGROCALIDAD será un ente oficial de reconocido prestigio, confianza y credibilidad en el ámbito nacional e internacional, por su excelencia en la prestación de servicios a los diferentes actores de las cadenas agro productivas, su capacidad para responder por el manejo sanitario, fitosanitario y de la inocuidad de los alimentos, su apoyo al acceso de mercados internacionales y su contribución a la sostenibilidad ambiental, constituyéndose en un pilar fundamental del Sistema Nacional de Calidad, Sanidad e Inocuidad de los Alimentos.

1.1.3. Política de calidad

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro AGROCALIDAD, es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, encargada de la regulación y control sanitario agropecuario, con la finalidad de mantener y mejorar el estatus fito y zoonosanitario; procurar la inocuidad de la producción primaria; apoyar los flujos comerciales; y a la soberanía alimentaria.

Nos comprometemos a impulsar una cultura de calidad basada en la honestidad, respeto, lealtad y responsabilidad, asignando los recursos necesarios y cumpliendo con todos los requisitos legales y reglamentarios que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes y partes interesadas, entregando servicios de calidad, mejorando continuamente el desarrollo de nuestros procesos internos y del talento humano.

1.1.4. Política de Seguridad y Salud Ocupacional

La política de Seguridad y Salud ocupacional contiene las directrices y objetivos empresariales a los que se quiere llegar con la implementación del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional. Además en esta política se detalla los compromisos que tiene la Dirección Ejecutiva con todos los colaboradores. A continuación detallamos la Política de Seguridad y Salud Ocupacional de la Agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del agro, AGROCALIDAD, aprobada conjuntamente con el Reglamento Interno

de Seguridad y Salud en el Trabajo de la organización, el 24 de septiembre de 2013 por el Ministerio de Relaciones Laborales, según lo estipulado en el Art. 434 del Código de Trabajo.

AGROCALIDAD, dedicada a brindar servicios relacionados con las actividades agrícolas y ganaderas, considera que es prioridad mantener buenas condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como mantener a sus trabajadores comprometidos con la prevención de riesgos laborales.

Para ello se compromete con:

Garantizar las condiciones de seguridad, salud e integridad física, mental y social de los trabajadores durante el desarrollo de las labores en todos los centros de trabajo y en los lugares que por necesidad del servicio realicen inspecciones en campo.

Identificar, evaluar y controlar los factores de riesgos significativos de seguridad y salud en el trabajo.

Asignar los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros para que sus trabajadores puedan desarrollar sus actividades de manera segura.

Cumplir con los requisitos técnicos legales aplicables y otros requisitos que suscriba la entidad.

Promover y motivar al personal en la prevención de riesgos laborales, mediante la comunicación y participación en las medidas para el control de los mismos.

Mejorar continuamente para el desarrollo de sus actividades busca mejorar en forma continua las actitudes seguras y condiciones adecuadas de seguridad y salud en el trabajo de su personal.

Esta política estará disponible para todos sus trabajadores y partes interesadas, la misma que será revisada y actualizada periódicamente.

1.1.5. Direcciones a investigar

1.1.5.1 Dirección administrativa, financiera y tecnológica (DAFT)

Esta Dirección es la encargada de llevar la organización y uso de dinero proporcionada por el Gobierno Central, en el pago de sueldos, liquidaciones a personal, certificaciones presupuestarias, entre otras. Además se encarga del cuidado de las instalaciones, vehículos institucionales y logística de comisiones locales e internacionales de los colaboradores. En base al mapa de procesos el DAFT, pertenece a los procesos habilitantes de apoyo en la Institución, guiada por un Director que lidera a tres subprocesos que forman la Dirección, estos son:

- Subproceso Administrativo
- Subproceso Financiero
- Subproceso Tecnológico

1.1.5.2. Dirección de sanidad vegetal

Es la Dirección encargada del cuidado de la sanidad vegetal del país, con el propósito de prevenir el ingreso y combatir la diseminación de plagas que pueden afectar a los alimentos primarios, garantizando de esta manera calidad fitosanitaria e inocuos de los mismos.

Según al mapa de procesos se encuentra ubicada en las Direcciones generadoras de valor. Esta Dirección cuenta con un Director, quien se encarga de dar las disposiciones a los cinco sub procesos, por los que está conformada. A continuación los subprocesos:

- Vigilancia fitosanitaria
- Cuarentena
- Acceso a mercados internacionales
- Programas específicos
- Control de material propagativo

1.2. Seguridad y salud ocupacional

Por mucho tiempo la seguridad laboral paso inadvertida, debido a que los intereses económicos siempre fueron más importantes que las personas. Un papel preponderante para toda esta transformación estuvo a cargo de organismos a nivel mundial y líderes sindicales, siendo actores fundamentales durante el cambio productivo que tuvo la humanidad desde la Revolución industrial en el siglo XVII

En la actualidad la seguridad y salud ocupacional no es meramente una actividad auxiliar en el desarrollo de un trabajo, ahora juega un papel preponderante dentro de la organización, en cuanto al protagonismo social y económico que esta tiene. La Seguridad Laboral no solo busca garantizar el buen estado físico del trabajador, también se encarga de mantener un ambiente laboral propicio, para que desarrolle sus actividades con total normalidad. Un ambiente idóneo está basado en el equilibrio de la psiquis, físico y relaciones interpersonales que debemos tener para desarrollar nuestro trabajo en armonía.

Las personas que son parte del sector productivo de la sociedad están expuestas a factores de riesgo laborales; físicos, mecánicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales que ponen en riesgo su salud e integridad. El objetivo fundamental de la Salud Ocupacional es prevenir accidentes y enfermedades de trabajo, originados por las condiciones a las que se enfrentan los servidores.

La situación a la que se enfrentan día a día los trabajadores es agobiante y riesgosa. Por esta razón es de suma importancia que las organizaciones logren cumplir con el objetivo de la Salud Ocupacional, de salvaguardar la vida y salud de todos los trabajadores, brindando bienestar al personal que labora en las organizaciones y por ende garantizando su aporte al desarrollo del país.

No existe una fórmula secreta para alcanzar este objetivo, sin embargo una herramienta indispensable para guiar nuestro camino, es la prevención. Esta consiste en realizar acciones, que permitan anticiparse sobre los posibles incidentes, accidentes y enfermedades laborales, que giran alrededor de los factores de riesgos de trabajo. Por

esta razón la prevención es nuestro pilar fundamental para la implantación de un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.

Para entender esta afirmación es necesario definir que es riesgo, siendo este “la posibilidad de sufrir un accidente o enfermedad en el trabajo y durante la realización de una actividad laboral no necesariamente con vínculo contractual” (Álvarez Heredia, Salud ocupacional, 2006, pág. 35). Es decir los riesgos son absolutamente todas las amenazas que atacan al equilibrio de los trabajadores y los cuales deben ser identificados, para que sean corregidos y prevenidos.

1.2.1. Definición de salud ocupacional

Es necesario tener claro el concepto de salud, comúnmente al escuchar el término nos referimos a la ausencia de alguna enfermedad en nuestro cuerpo, sin embargo esta definición es algo simple y poco profunda, para ser aplicada a la prevención de riesgos en el trabajo.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la salud como “un estado de bienestar físico, mental y social completo, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades.” Esto evidencia la concatenación que existe entre estos elementos y como “un riesgo laboral puede afectar no solo a la integridad física de los trabajadores, sino también a su equilibrio mental y social” (Fernandez Muñiz, Montes Peón, & Vásquez Ordás, 2005, pág. 2)

La salud laboral es el estado que permite al trabajador alcanzar el bienestar físico, psíquico y social. El trabajo es el medio que permite al ser humano alcanzar una estabilidad económica. Al recibir un salario puede comprar insumos, alimentos y medicinas para tener un buen estado físico, que a su vez, también lo mantiene físicamente activo, además nos permite mantener relaciones sociales.

Al estar la salud y el trabajo relacionados, hace que el uno dependa del otro y viceversa. Dicho de otra manera los cambios que se puedan presentar en el trabajo influenciarán directamente en el desarrollo armónico físico, mental y social de la persona. De la

misma manera al tener un buen estado de salud, el trabajador se desempeñará de mejor manera su trabajo, sin embargo el trabajo podría ser algunas veces perjudicial para el bienestar del ser humano y actuar de forma negativa. El trabajo es negativo ocasiona lesiones físicas, genera estrés, ansiedad, entre otros, por esta razón la necesidad urgente de que toda empresa tenga un sistema de prevención de accidentes y enfermedades laborales.

1.2.2. Historia de la seguridad y salud ocupacional

Desde inicios de la historia universal el hombre ha desarrollado actividades de supervivencia, convirtiéndose en su trabajo diario. En la época primitiva utilizaba de técnicas rústicas y pobres, en cuanto a lo sofisticado. Sin embargo el desarrollo cultural e intelectual del ser humano, ha hecho posible el ingenio de herramientas que han sido tecnológicamente revolucionarias y que han servido para la autoprotección del hombre. Cabe mencionar que durante este desarrollo de la seguridad

Ha utilizado los bienes que la naturaleza le ofrece para trabajar sobre ellos y satisfacer sus necesidades, aunque estas sean individuales, el hombre siempre ha trabajado en forma grupal, creando entre ellos relaciones humanas que le han permitido ir sistematizando y desarrollando conocimientos en conjunto.

La necesidad del hombre de proveerse de alimento, vestido, vivienda hizo que dedique su tiempo a la caza, pesca, recolección de frutos, mediante instrumentos que estaban a su alcance como lanza, piedras, conchas, huesos, entre otros. Por lo mencionado podemos deducir que la seguridad laboral tuvo su punto de partida en la autoprotección que el ser humano hizo al momento de realizar las actividades básicas de supervivencia. (Ramírez Cavassa, 2011). Su continuo trabajo hizo que aprendiera empíricamente a dominar los instrumentos que utilizaba para desempeñar sus actividades diarias, aunque esta especialización generaría las primeras lesiones, mutilaciones e incluso muertes. El desconocimiento de la causa de las enfermedades, lesiones y muertes hizo que estos

pueblos utilicen el pensamiento mágico- religioso para el tratamiento de las enfermedades comunes y laborales.

Desde los rudimentarios pero ineludibles instrumentos como la piedra y la madera, hasta su mayor descubrimiento, el fuego, han sido los materiales que junto con el ingenio del hombre primitivo permitieron actividades como la caza, lo cual aseguraba su alimentación además de la obtención de animales a los cuales domesticaron y con ello advienen los arados incipientes a partir de los cuales surge la explotación del suelo, la ganadería y posteriormente la minería. (Álvarez Oses, Ardit Lucas, Caballero Martinez, Caunedo Madrigal, & Etxeberria Orellana, 2006)

El trabajo realizado en esta época era equitativo, orientado a la obtención de lo esencial y al bien común, sin embargo, con la especialización de los oficios se establecen diferencias de las comunidades e inician permutaciones según sus necesidades.

En Egipto (4000 a.C.) y en la Mesopotamia (2000 a.C.) era evidente la existencia de diversos factores de riesgo que amenazaban la salud e integridad de los trabajadores, para lo cual, el mayor jerárquicamente dispuso leyes laborales que respalden a los trabajadores e impidan situaciones que degraden su salud.

Todas estas actividades ecuanimes en un inicio y dispares posteriormente, han garantizado la permanencia del humano sobre la Tierra, así como su evolución.

En la Edad media, Hipócrates (460 a.C.) escribe el primer tratado acerca la salubridad, climatología y fisioterapia, donde constan los primeros análisis sobre los factores que predisponen a enfermedades y lo sustancial del ambiente laboral, social y familiar. “Recomendaba a los mineros el uso de baños higiénicos a fin de evitar la saturación del plomo. También Platón y Aristóteles estudiaron ciertas deformaciones físicas producidas por ciertas actividades ocupacionales” (Ramírez Cavassa, 2011, pág. 23)

Con la caída del imperio romano (476 d.C.) inicia la Edad Media. Al iniciar la construcción, los accidentes dentro del trabajo ascienden y la religión implanta pautas que empobrecen el desarrollo de la salud pública, sin embargo la religión también faculta la invención de centros hospitalarios y de beneficencia; las asociaciones de empleados gozaban de providencias que les permitían proteger a quienes se veían afectados su salud debido al trabajo.

El referente en la Edad moderna, fue la Revolución Industrial, que trajo consigo el Capitalismo, esta etapa se caracteriza por los cambios provocados en Inglaterra en la segunda mitad del siglo XVIII, sobre la historia moderna de Europa, los cuales conllevan al paso de una economía basada en la agricultura, la ganadería y las artesanías, hacia una economía gobernada por la industria y la mecanización, en la cual se reemplaza el trabajo manual dentro de talleres por el trabajo realizado por máquinas en las grandes fábricas.

Con la Revolución Industrial vino la tecnología, siendo evidente el desplazamiento de la mano del ser humano, gracias a la utilización de máquinas. Con la aparición de la maquinaria vinieron las mutilaciones de extremidades, lesiones corporales, enfermedades y por ende la necesidad de crear índices, estadísticas y desarrollar de a poco un sistema de gestión de seguridad ocupacional. Podemos constatar que durante el desarrollo del trabajo, el hombre vino creando mecanismos de autoprotección individual, porque de eso dependía su vida, ahora se lo sigue realizando pero de manera organizada, sistematizando procesos de producción y de seguridad laboral

En la actualidad, existe un avance bastante grande en cuanto a la Seguridad Ocupacional y la Medicina Laboral, lo cual es un aliciente positivo para los trabajadores; avances que se han logrado gracias al acoplamiento del intelecto humano con la tecnología, sin embargo resulta una desventaja lógica para los países en desarrollo los cuales necesitan de manera imperativa la intervención de programas y alternativas que aseguren de una manera u otra la prevención y atención oportuna y adecuada para evitar al máximo posible el deterioro físico, mental, moral y social de los trabajadores.

1.2.3. Accidente y enfermedad laboral

Un accidente laboral ocurre como consecuencia de la existencia de un riesgo físico que no fue controlado o prevenido. Se puede definir como “un acontecimiento imprevisto, incontrolado e indeseable que interrumpe el desarrollo normal de una actividad”. (Ramírez Cavassa, 2011, pág. 41)

Por otro lado, El Código de Trabajo en su Art. 354. Considera accidente de trabajo “todo suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional, con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena”

Para definir la enfermedad profesional, citaremos Artículos de la normativa vigente en el país. Esto nos permitirá unir criterios y relacionarlos a la práctica. El Código de Trabajo ecuatoriano en su Art. 349 las define como “Enfermedades profesionales son las afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que producen incapacidad”, en lo que respecta al Instrumento Andino en su Art. 1 estipula que una enfermedad profesional es “una enfermedad contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral”

Unificando criterios en base a los Artículos mencionados, por los cuales está regido el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, podemos determinar que una enfermedad ocupacional, es producto de exposición prolongada del trabajador, frente a situaciones adversas producidas por los diferentes riesgos laborales que tiene a su alrededor.

1.3 Factores de riesgo ocupacionales

El Código de Trabajo ecuatoriano señala según el Art. 347, "Riesgos de trabajo son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad"

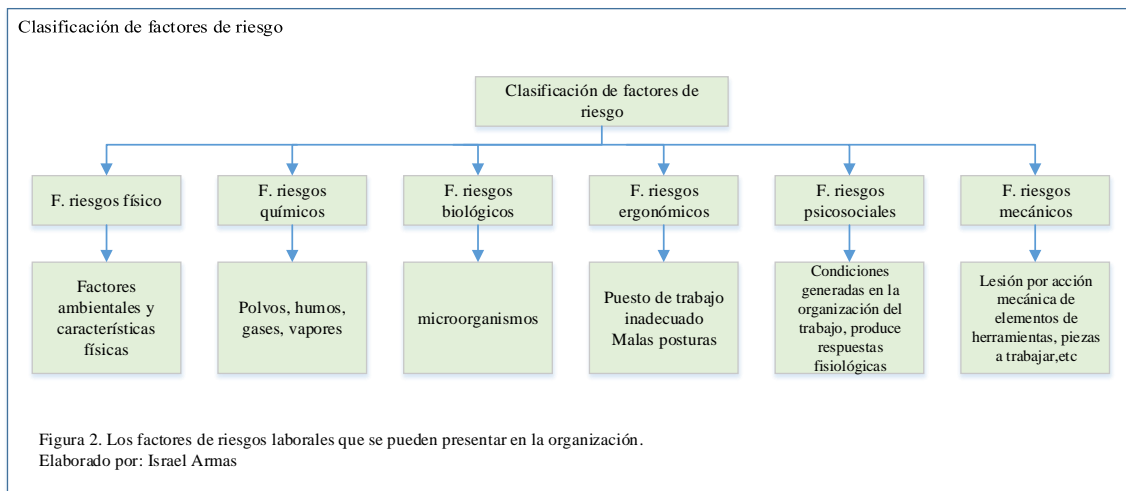
El riesgo nos ayuda a identificar aquella probabilidad que pueda ocasionar un accidente con o sin lesión, esto dependerá del nivel de riesgo que se esté tomando. Los factores de riesgo están determinados por variables, las cuales nos permite evidenciar posibles causas para que se dé un accidente o enfermedad laboral. (Álvarez Heredia, Riesgos Laborales: cómo prevenirlos en el ambiente de trabajo, 2012).

Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes. Estrechamente ligado a esta definición se encuentra el Art. 1 literal c) del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el trabajo- Decisión 548 de la CAN, el cual señala que Riesgo laboral es la probabilidad de que la exposición a un factor ambiental peligroso en el trabajo cause enfermedad o lesión.

En Reglamento del Seguro General de Riesgos del trabajo-Resolución 390, en su Capítulo I, Art. 12, Generalidades, consideran factores de riesgo a aquellos "que entrañen el riesgo de enfermedad profesional u ocupacional y que ocasionan efectos a los asegurados, los siguientes: químico, físico, mecánico, biológico, ergonómico y psicosocial." Los riesgos son estudiados con el propósito de prevenir, evitar o disminuir los accidentes y enfermedades ocupacionales.

1.3.1. Clasificación de los factores de riesgo

La clasificación de los factores de riesgo se da con el objetivo de identificar aquellas posibles amenazas que pueden ocasionar accidentes o enfermedades ocupacionales, dependiendo del nivel de riesgo que el trabajador esté expuesto. Para nuestro estudio nos basaremos en la clasificación que se hace en el Art. 12. De la Resolución N° C.D. 390 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES).



A continuación definiremos los factores de riesgos que se pueden presentar en una organización. El nivel de riesgo, dependerá de las actividades a las que se dedica la organización.

1.3.1.1. Factores de riesgos físicos

Son aquellos que están relacionados con los factores ambientales y las características físicas de los objetos. "Representan un intercambio brusco de energía entre el individuo y el ambiente, en una proporción mayor a la que el organismo es capaz de soportar." (Álvarez Heredia, Riesgos Laborales: cómo prevenirlos en el ambiente de trabajo, 2012). Si una persona entra en contacto físico con aquel objeto que sobrepasa el límite de energía que una persona pueda soportar, ocasionará en ella, daños físicos, por ende la necesidad de utilizar equipos de protección personal, tomando en cuenta que no sea viable el empleo de medios de protección colectiva, como lo establece el Art. 175 del Decreto Ejecutivo 2393 del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo. Los factores de riesgo a los cuales está expuesto el colaborador son: iluminación, temperatura, presión, ruido, entre otros.

1.3.1.2. Factores de riesgos químicos

Son toda sustancia orgánica e inorgánica, natural o sintética que durante la fabricación, manejo, transporte, almacenamiento o uso, puede incorporarse al aire ambiente en forma de polvos, humos, gases o vapores, con efectos irritantes,

corrosivos, asfixiantes o tóxicos y en cantidades que tengan probabilidades de lesionar la salud de las personas que entran en contacto con ellas. (Hena Robledo, 2008, pág. 2).

El grado de afectación hacia una persona va a depender del tiempo y de la sustancia por la que estuvimos expuestos, de tal manera que la manera de protegerse si no, se puede hacerlo en la fuente debemos recurrir a la utilización de equipos de protección personal.

1.3.1.3. Factores de riesgos biológicos

Los riesgos biológicos son aquellos que están relacionados con microorganismos que al estar en contacto con una persona que no se encuentra protegida, ocasionarán enfermedades infectocontagiosas, reacciones alérgicas e intoxicaciones. (Alvarez Heredia, 2010)

Este riesgos está vinculado al contacto directo e indirecto con virus, bacterias, parásitos, pueden estar contenidos en muestras de tierra, muestras orgánicas o contacto secreciones biológicas como sangre, orina, saliva, vómito, pueden repercutir en la personas cuando tiene un contacto a través del contacto con la piel, mucosas, sangre del trabajador, entre otros.

Es decir los riesgos biológicos son agentes y materiales con un potencial enorme de transmisión para los humanos, animales y otras formas de vida.

1.3.1.4. Factores de riesgos ergonómicos

"La ergonomía estudia la manera de planificar y diseñar los puestos de trabajo en busca de una adaptación adecuada entre estos y el individuo". (Gonzalez Muniz, 2003, p. 9) Se encarga de adaptar el puesto de trabajo al colaborador, para su normal desempeño de sus actividades diarias. Las malas condiciones del puesto de trabajo, le ocasionaran daños en la salud física y psíquica.

La ergonomía tiene como finalidad la optimización del tiempo, la participación y salud del trabajador. Al garantizar un puesto de trabajo adecuado al colaborador, permitirá que desarrolle sus actividades en armonía, además de prevenir posibles síndromes y enfermedades físicas.

Pero la ergonomía no se encarga tan solo de la vinculación del puesto del trabajo con el colaborador, también estudia posturas forzadas de trabajo, desgaste energético, carga mental, fatiga nerviosa, carga de trabajo, malas posturas y todo aquello que pueda poner en peligro la salud del trabajador y su equilibrio psicológico y nervioso.

Cuando las organizaciones no dan la importancia a la ergonomía y dejan que sus colaboradores se desarrollen en un ambiente inadecuado puede sufrir lesiones, entre las más comunes por consecuencia, de un inadecuado puesto de trabajo son:

Síndrome del túnel carpiano: es la compresión de los nervios de la mano y la muñeca.

Tendinitis y Tenosinovitis: cuyos síntomas son la inflamación de los músculos y tendones.

Lumbalgia: dolor en la región inferior de la espalda, donde están las vértebras, las terminaciones nerviosas, músculos y ligamentos.

1.3.1.5. Factores de riesgos mecánicos

El riesgo mecánico según Henao está relacionado con

Objetos, máquinas, equipos, herramientas que por condiciones de funcionamiento, diseño o por la forma, tamaño ubicación y disposición, tiene la capacidad potencial de entrar en contacto con las personas o materiales provocando lesiones en los primeros o daños en los segundos. (Henao Robledo, Riesgos eléctricos y mecánicos, 2008, pág. 108)

Los accidentes laborales relacionados a la exposición de este factor de riesgo laboral, está relacionado a las condiciones de la maquinaria o aparato, a la falta de adiestramiento del trabajador o a la imprudencia del mismo.

1.3.1.6. Factores de riesgos psicosociales

Son aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido de trabajo y la realización de tareas, y que afectan el bienestar o a la salud (física, psíquica y social) del trabajador, como el desarrollo del trabajador. (Álvarez Heredia, Riesgos Laborales: cómo prevenirlos en el ambiente de trabajo, 2012, pág. 58)

Estos factores de riesgo al no ser tangibles como los antes mencionados en muchas organizaciones no han sido tratados con la misma importancia que los demás riesgos, pasando por desapercibidos por los directores empresariales, sin embargo son de mucha importancia estudiarlos, por ocasionar enfermedades, accidentes y ser obstáculos que frenan el potencial desarrollo del trabajo de los colaboradores. Algunos de este tipo de factores de riesgo laboral son: los horarios de trabajo, organización del trabajo, rotación, turnos rotativos, carga mental, mobbing, entre otros.

CAPÍTULO 2

EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

2.1 Metodología de diagnóstico de factores de riesgo psicosociales

En la actualidad los riesgos psicosociales han venido quebrantando la salud de los servidores de forma silenciosa, muchos casos ni siquiera han sido notificados. Los definimos como silenciosos, porque surgen de la interacción del colaborador con sus compañeros del trabajo y por cómo está estructurada la organización (nivel jerárquico, comunicación, planes de formación, entre otros), por lo tanto no pueden ser tangibles.

Al no ser tangibles, solo podemos evidenciar que algo pasa, cuando la repercusión de los riesgos psicosociales se hace presente en la salud de las personas. Por tal razón, la mejor manera de contrarrestar los factores de riesgo psicosocial, es la prevención.

Para prevenir los factores de riesgo psicosocial, es indispensable comenzar con un diagnóstico general, que muestre el nivel de afectación por el que está pasando la organización. En la actualidad existen un sin número de test relacionados al estudio de riesgo psicosocial, como por ejemplo ISTAS 21, PSICO, NAVARRA, entre otros.

Luego de analizar la situación actual de la empresa se llegó al consenso con la Dirección Ejecutiva y la de Talento Humano la de aplicar el Test Navarra, por ser el que mejor se adapta la situación organizacional.

El test mide los factores de riesgo psicosocial, los resultados que obtengamos tras su aplicación nos permitirá evidenciar el nivel de los factores de riesgo psicosocial en AGROCALIDAD. Según estos resultados podremos continuar con la creación de un plan de mejora, acorde a la Institución.

2.1.1. Descripción del Test Navarra

El Test Navarra fue realizado por Matilde Lahera Martín y Juan José Góngora Yerro, Técnicos del Servicio de Seguridad e Higiene en el Trabajo y Formación en el Instituto Navarro de Salud Laboral. El objetivo de la batería es realizar un diagnóstico de los

factores de riesgo psicosocial que pueden estar afectando a la organización. El cuestionario de evaluación de factores psicosociales estudia cuatro variables que son:

- Participación, implicación, responsabilidad
- Formación, información, comunicación
- Gestión del tiempo
- Cohesión de grupo
- Hostigamiento psicológico (Mobbing)

La utilización de este test tiene por objetivo detectar posibles situaciones de riesgo psicosocial, con la finalidad de obtener un diagnóstico de la organización, para su posterior seguimiento de aquellos factores que arrojen resultados insatisfactorios. Para este estudio elegiremos a una muestra representativa de la plantilla (Lahera Martín & Góngora Yerro, 2002)

Una vez que obtengamos los resultados de cada colaborador serán trasladados a una plantilla, que en base a los cinco factores antes mencionados, nos facilitará su estudio objetivo. La evaluación rendida por los colaboradores será anónima. Es de mucha importancia asegurarnos que las personas evaluadas entiendan las preguntas formuladas, de esta manera nos alejaremos de ambigüedades y nos garantizará resultados fidedignos.

El test Navarra está compuesto por 30 preguntas, cada una con varias alternativas de respuesta, de las cuales el colaborador debe elegir la que se adapte a su realidad.

Los resultados de cada variable se podrán evidenciar acorde al detalle de respuestas de un número determinado de preguntas. A continuación podemos observar el nombre de la variable y cuales preguntas se refieren a la misma:

Tabla N° 1
Preguntas por variables del Test Navarra

Preguntas por variables	
Variable	N° de pregunta
Participación, implicación, responsabilidad	1,2,9,13,18,19,20,25
Formación, información, comunicación	4,5,11,16,17,24,26
Gestión del tiempo	3,8,10,14,15,22
Cohesión de grupo	6,7,12,21,23,27
Hostigamiento psicológico	28,29,30

Elaborado por: Israel Armas

2.1.2. Descripción de variables

2.1.2.1. Participación, implicación, responsabilidad

Esta variable corresponde al nivel de libertad e independencia con que el colaborador cuente para la planificación de su trabajo, realizando actividades novedosas y creativas. A continuación las definiremos por separado para su mejor comprensión

Participación: La podemos describir como la capacidad que tiene el colaborador en involucrarse activamente en la toma de decisiones concernientes a temas de interés en la empresa y como organizar su trabajo. La actuación del trabajador, con voz y voto vienen hacer dos factores de suma importancia en la actuación activa de este. La participación activa involucra al trabajador a desempeñarse de mejor manera en su lugar de trabajo, puesto que es catalogado como protagonista en la realización de actividades, que llevarán a la organización a lograr los objetivos planteados.

La participación del colaborador dentro de la organización lo involucra directamente como ente de cambio, esto va de la mano en desarrollar en el individuo, funciones de liderazgo y responsabilidad. No necesariamente “todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad” (Borrell i Carrió, 2004, pág. 63), es decir, los líderes no son netamente

los directivos de una organización. Un líder se caracteriza por tener la capacidad de llegar de manera asertiva a sus compañeros de trabajo. Mediante el discurso es capaz de poder dirigir la conducta del grupo, sin la necesidad de ser quien encabece la reunión de trabajo o quien habla más en la misma, ya que como lo dijimos, no siempre un líder es la persona que está a cargo del equipo de trabajo.

Implicación: podemos definirla como las acciones y actividades que desarrolla el colaborador dentro de la organización y como la misma, a través de la cultura organizacional lo hace ser parte de la misma. El colaborador a sentirse parte de la empresa, también hará parte de su vida los objetivos empresariales. Esto significa que el colaborador a través de una mejora continua, este buscando soluciones a posibles problemas que se puedan presentar.

Responsabilidad: al igual que los anteriores factores, este componente es bidireccional. El trabajador es capaz de apreciar el grado de responsabilidad que la empresa tiene sobre él, al momento de realizar sus actividades y a su vez el colaborador es participe y puede constatar sus errores, para que los pueda enmendar con total libertad.

A la variable de participación, implicación, responsabilidad se han integrado los siguientes factores:

- Autonomía: Es la libertad e independencia con la que cuenta el colaborador para desempeñar su trabajo, sin depender de presiones de sus superiores o de los demás integrantes de su equipo, para asumir con responsabilidad los objetivos de cada puesto de trabajo. La autonomía genera en las personas el control de confianza y el empoderamiento de las metas institucionales que están alineadas a la misión y visión (Pot, 2013).

Las personas con autonomía poseen el carácter suficiente, para percibir las cosas de manera objetiva y desarrollar sus actividades de manera libre, organizada y discreta. Estas personas son capaces de tomar sus propias decisiones y asumir las consecuencias de sus actos. “Tener autonomía es sinónimo de tener gallardía y

autoridad para hacer lo que se debe en el momento apropiado” (Barreto Tejada , 2009, pág. 79), esto es posible cuando la persona conoce la organización y la estructura de los procesos administrativos.

Involucrar a los colaboradores en los procesos y cambios organizacionales, nos garantiza que asuman su rol con responsabilidad y se identifiquen con los retos de su puesto o equipo de trabajo.

- Trabajo en equipo: se lo define como “Una actividad u objetivo para cuya consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas” (Borrell i Carrió, 2004, pág. 14). Es decir un equipo de trabajo viene hacer el conjunto de personas que tienen objetivos en común, se sienten identificados con los objetivos y actividades que realizan y además poseen interdependencia.

Al momento de trabajar en equipo deben existir objetivos en común, los cuales serán alcanzados si todos los involucrados unen sus habilidades y destrezas. La identificación que tienen los miembros de un equipo, se pone en evidencia mediante el nivel de compromiso y pertenencia que tienen al defender pensamientos y objetivos comunes. Para trabajar en equipo es necesario que exista confianza entre sus miembros, acordando cumplir con su rol asignado y ayudándose mutuamente.

Además es necesario que las relaciones interpersonales entre los integrantes de un equipo de trabajo sean favorables, esto contribuirá al mejoramiento del ambiente laboral y el desarrollo de las actividades.

- Iniciativa: es la competencia que permite a las personas tomar decisiones para innovar procesos, crear nuevas técnicas e incluso ir en contra de lo establecido, con la finalidad de obtener mejores resultados.

Un colaborador puede desarrollar esta competencia cuando se desenvuelve en un ambiente laboral adecuado, brinde la confianza necesaria, tanto de directivos y compañeros. La confianza contribuirá para que el colaborador se sienta respaldado y asuma los riesgos, plateen soluciones, cree nuevos proyectos, incluso yendo en contra de lo establecido, con el propósito de lograr metas individuales y grupales. Estas invenciones pueden facilitar las actividades laborales, reducir costos de producción, optimizar tiempos, mejorar procesos, entre otras

Es de suma importancia que las organizaciones potencialicen y alienten la capacidad de innovación, liderazgo y creatividad en sus colaboradores, con el propósito de contar con talento humano preparado, para afrontar posibles cambios bruscos que puede sufrir la empresa, el mercado, la economía de un país, entre otros.

- Control sobre la tarea: es el control que el colaborador tiene para gestionar adecuadamente su trabajo y cumplirlo a cabalidad. Para alcanzar el control sobre las tareas, la persona debe saber cuáles son las actividades asignadas, es decir que los objetivos y funciones que deba desempeñar, deben ser definidas.

Otras de las demandas que el trabajador debe manejar son el tiempo y el nivel de dificultad, para encarar la tarea asignada. El primero sugiere que el colaborador es capaz de determinar el momento en que va a desarrollar su trabajo, tomando en cuenta las posibles pausas que realice. El segundo corresponde a estar consciente sobre el nivel de dificultad del trabajo asignado, para elegir el método que se va a utilizar libremente.

Para mantener el control sobre las tareas asignadas es menester, que el colaborador sepa tomar sus propias decisiones, es decir que la autonomía que la persona tiene para desarrollar su trabajo es de mucha importancia, al momento de cumplir con lo encomendado. Sin embargo, la excesiva autonomía puede

generar ansiedad e incertidumbre en el trabajador, para tomar sus propias decisiones, por lo que es conveniente trabajar en grupo.

Una vez que el trabajador logre tener el control de las altas demandas laborales, podría generar en él, motivación y pro actividad.

- Control sobre el trabajador: es la administración de las tareas y metas que debe cumplir el colaborador en un tiempo determinado. Los objetivos propuestos al colaborador pueden ser cuantificados mediante indicadores de gestión mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, acorde al cargo que desempeñe.

También controlar el trabajo de un colaborador, mediante la evaluación al desempeño, la plasme metas alcanzadas y los puntos a mejorar por parte del colaborador. El tiempo de evaluación de indicadores de gestión y desempeño dependerá del tipo de negocio al que se dedica la organización.

- Rotación: este factor está relacionado con la facilidad que tiene el colaborador para intercambiar actividades laborales con otro compañero de trabajo, este cambio puede ir desde días hasta meses, según cronogramas que se presenten en el área de trabajo.

Se realiza rotación de puestos de trabajo, cuando las actividades pueden ser tediosas o peligrosas, por cuanto su realización puede volverse monótona. Esta monotonía puede ser un causal para que se produzcan incidentes e incluso accidentes laborales. El colaborador hace varias veces el mismo trabajo, que tiene la percepción de haberse convertido en un experto, sin embargo esta estimación puede fracasar y culminar con un evento no deseado.

La continua repetición de su trabajo ocasionará una posible falla por parte de quien las desempeña, causada por la fatiga tras realizar la misma actividad durante horas. La rotación también logra obtener personal polivalente, que esté

capacitado para realizar otras actividades de otras personas, por la falta de personal, ausentismo, vacaciones, entre otras.

La rotación de puestos de trabajo juega un papel muy importante cuando se realiza en puestos de trabajo, que entre sus actividades son repetitivas y pesadas y que acarrear consigo enfermedades o accidentes laborales.

- Supervisión: es la actividad técnica especializada, encaminada a desarrollar los objetivos organizacionales. Tiene como finalidad administrar los recursos y procesos empresariales de manera equilibrada.

Una buena supervisión nos garantiza mejorar la productividad de los colaboradores y por ende incrementar la rentabilidad de la organización. El papel del supervisor dentro de la organización es de suma importancia, puede evidenciar directamente las actitudes, potencializar destrezas y mejorar el rendimiento de los integrantes de su equipo de trabajo a quien lidera.

- Enriquecimiento de tareas: Se refiere a brindar más responsabilidad a los colaboradores, a través del desarrollo de actividades que están acorde a su puesto del trabajo. El colaborador al tener mayor responsabilidad también se le otorga mayor autonomía en el desarrollo de sus actividades, además que aumenta su posibilidad de capacitarse y desarrollo profesional.

El aumentar el contenido del trabajo puede ser estimulante para el trabajador, lo que puede lograr su automotivación y la búsqueda de nuevos retos laborales y personales. Enriquecer el puesto de trabajo permite eliminar la monotonía de las actividades que el colaborador suele hacer diariamente, logrando que se identifique con su rol y se empodere de los objetivos empresariales.

Para enriquecer los puestos de trabajo es necesario que se haga una carga vertical de las funciones, con el propósito que se otorgue tareas que exijan una mayor responsabilidad y protagonismo a los colaboradores.

2.1.2.2. Formación-información-comunicación

El tener un nivel adecuado o muy adecuado de esta variable, se traduce a la satisfacción que tiene el colaborador, en cuanto a la comunicación que la organización le brinde. Esta variable también contribuye al desarrollo potencial de las actividades, el colaborador tendrá claro las actividades que deba desenvolver en su puesto de trabajo. Para su mejor estudio procedemos a desglosar cada uno de los factores que contemplan la variable.

Formación o capacitación: es el desarrollo sistemático de las potencialidades de las personas, mediante el aprendizaje empírico y profesional, con el propósito de adquirir o aumentar conocimiento y técnicas para realizar actividades determinadas. Mediante la capacitación se busca incrementar, potencializar o modificar aquellas competencias que son necesarias para que el colaborador realice sus actividades, acorde a los lineamientos del puesto de trabajo y por ende de la organización.

“La formación no se puede entender como un conjunto de acciones aisladas, sino como un proceso complejo, dividido en fases” (Pereda , Berrocal, & Alonso , 2008, pág. 352). La formación parte de un modelo estratégico en donde constan los lineamientos y objetivos generales de la organización, dentro de los cuales también encontramos a los objetivos de Talento Humano. Estos últimos son los encargados de diseñar un plan de formación en donde consten las necesidades de la organización a corto, mediano y largo plazo. Este plan está entrelazado con los objetivos y metas por cada puesto de trabajo, para hacer de la formación un proceso objetivo.

Una vez que establezcamos los objetivos y metas por cada puesto de trabajo, se establece las necesidades de capacitación y el plan de capacitaciones, con la finalidad de cerrar posible brechas, entre las competencias del individuo y las exigencias del puesto

de trabajo. La capacitación debe presentarse de manera continua y planificada. Esto con el afán de que la organización instruya formalmente a sus colaboradores para luego ser evaluados.

El formar a un trabajador garantiza elevar su nivel de autoestima, debido a que son valorados como protagonistas fundamentales dentro de la organización. Además la capacitación que el colaborador sea capaz de adquirir le servirá para poder ascender dentro de la organización o aplicar los conocimientos adquiridos en otra.

- **Información:** es el conjunto de datos que se encuentran debidamente ordenados, con el propósito de transmitir conocimiento relevante a través de mensajes. En la información radica la solución a posibles problemas o interrogantes que se presenten dentro de la organización, en tal sentido es de suma importancia que esta, sea manejada con responsabilidad por quienes la transmiten.

Los datos que se transmiten son recibidos por los seres humanos a través de los sentidos. Hoy en día, en este mundo globalizado la información nos llega a través de los diferentes medios de comunicación como la televisión, radio, internet, entre otras.

- **Comunicación:** “es una forma de alimentación inmaterial. Mirar, que es la forma más instantánea para muchos seres de comunicación con el entorno es nutrirse” (Ladro Vico, 1999, pág. 13). La comunicación es la capacidad de poder transmitir ideas, conocimientos, sentimientos, entre otros, a través de diferentes canales, los cuales son captados por uno o varios receptores.

La comunicación en las empresas, es un recurso básico, una herramienta indispensable, para el desarrollo de las relaciones humanas y para el crecimiento individual y colectivo de una institución. Es una manera de estimular la participación de los trabajadores con el fin de buscar soluciones y crear oportunidades en pro del desarrollo, enriqueciendo las fortalezas pero también

analizando las debilidades y los problemas para motivar a los individuos a mejorar su actitud y desempeño; sólo así se logrará potenciar al personal y enfrentar con éxito las eventualidades a las que se presta la institución.

Entre las funciones que tiene la comunicación encontramos, la de control sobre los procesos, metas, resultados, informes, entre otros, referentes a la organización. Un colaborador al encontrar cierta falencia en algún proceso, comunica a su jefe inmediato, quien a su vez tendrá que informar al gerente. Todo esto se realiza de manera jerárquica y sistematizada que no se pueden romper, debido a encontrarse sujetos a normas institucionales, los cuales nos informan que hacer en caso de algún imprevisto.

Por medio de la comunicación se motiva al personal dando conocer primero cuáles son sus objetivos y metas a cumplir. Una vez alcanzados estos objetivos y metas, mediante la retroalimentación, se informa a sus actores acerca de los logros individuales y organizacionales conseguidos gracias a su trabajo.

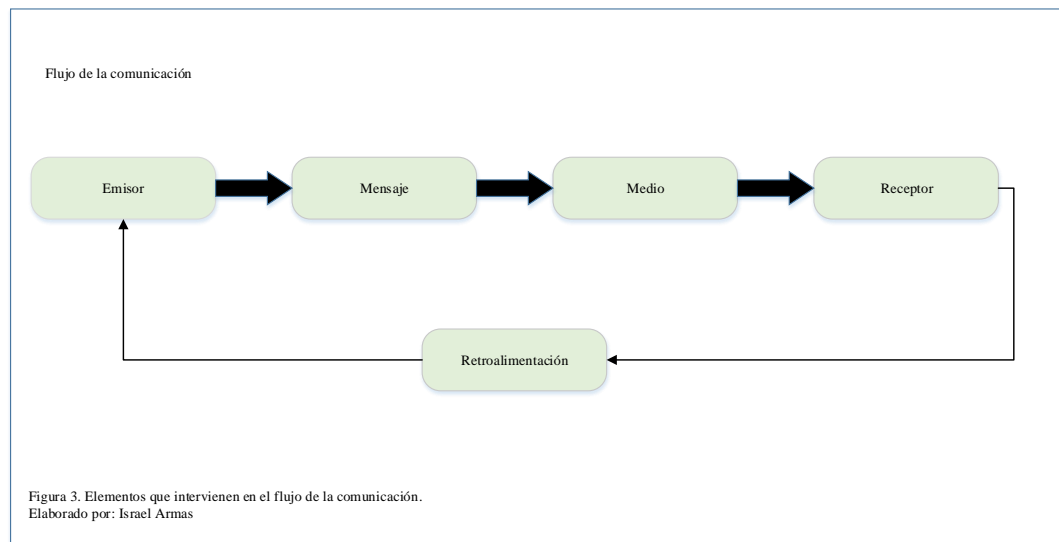
Elementos y proceso de la comunicación:

Para que la comunicación se pueda dar con total normalidad y cumpla con lo planteado, participan en su proceso varios elementos. Los cuales están interrelacionados entre sí. A continuación describiremos este proceso y el accionar de cada elemento que se van presentando.

El punto de partida en el proceso de comunicación es el mensaje, que será transmitido a través de un emisor. El emisor es la persona o personas quienes emiten el mensaje. El mensaje es colocado en un lenguaje que sea de fácil comprensión para quienes lo van a recibir. Esta codificación puede ser oral, escrita o símbolos, para luego ser enviado a través de cualquier de los canales existentes. El canal, es el medio por el cual se va a transmitir el mensaje, en la actualidad contamos con un sin número de opciones, entre ellas el teléfono, el fax, el correo, el correo electrónico, las redes sociales, gestos, entre otros. Cuando se trata de

enviar mensajes formales, que tienen que ver con la organización, se suele utilizar medios en los cuales se puede evidenciar un orden jerárquico y orden establecido, en cuanto a los informales, los canales más utilizados son las redes sociales, que no tiene una línea de mando.

Una vez que se elige el canal, el mensaje llega al receptor quien lo descodifica, lo interpreta. El receptor es la persona quien lee el mensaje, si se tratase de una carta vendría a ser el destinatario. Una vez que el mensaje fue recibido por el receptor, puede codificar la respuesta, dando paso a una retroalimentación y a su vez nuevamente, al inicio del proceso.



Tipos de comunicación

Comunicación interna: es la columna vertebral de una organización, de ella depende el avance de procesos, cumplimiento de actividades, entre otras. Cuando este tipo de comunicación se desarrolla con normalidad, podremos garantizar el correcto desempeño de los públicos internos y por ende mostraremos una buena imagen corporativa.

Este tipo de comunicación está orientada al interior de la organización y tiene como función principal, apoyar y dirigir al proyecto de la organización. Además

mediante este tipo de comunicación establecemos vínculos entre los actores de la organización, siendo de mucho interés en la generación de participación de los colaboradores.

Dentro de la comunicación interna encontramos a la comunicación formal e informal.

La comunicación formal se refiere a la transmisión de información que los integrantes de la organización difunden a través de medios oficiales.

La comunicación interna está compuesta por una subdivisión, en la cual se pone en evidencia la orientación que nosotros demos a la información.

A esta orientación la denominamos, flujo de la comunicación. El flujo de la comunicación está relacionado con los niveles jerárquicos y el orden concatenado con quienes transmitimos la información. Al poner en práctica la comunicación interna revelamos, el flujo ascendente, descendente y horizontal.

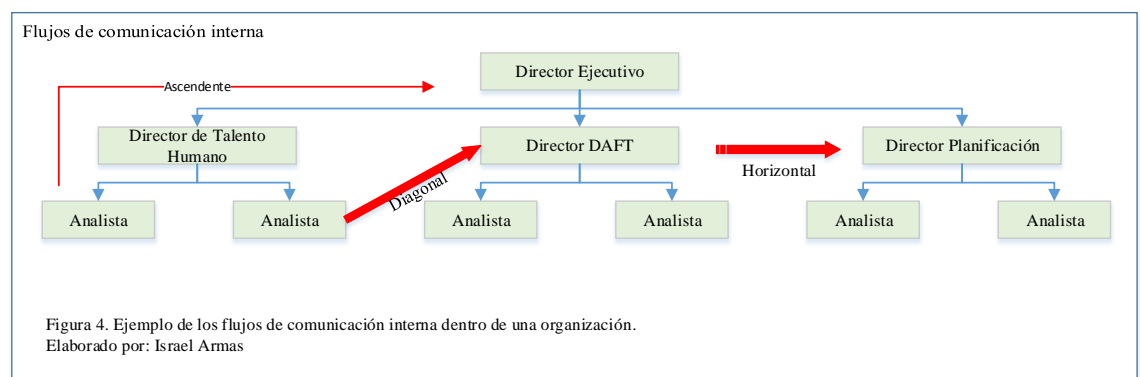
Flujo descendente: son los mensajes enviados desde la gerencia a mandos de menor jerarquía en base al organigrama institucional. Este tipo de comunicación es el encargado de establecer vínculos entre la directiva y sus subordinados. De esta manera la gerencia puede dar control y seguimiento a objetivos, planes, estrategias, entre otros. Este canal también es utilizado para poder estrechar vínculos interpersonales que contribuyan a crear un clima de trabajo responsable, en post de alcanzar los objetivos institucionales. Entre los canales más utilizados para que se transmita los mensajes descendentes encontramos a correos electrónicos, teléfono, videos, cartas, manuales, reglamentos, entre otros.

Flujo ascendente: es flujo de comunicación a diferencia del anterior es el que se da desde los niveles bajos hacia los niveles altos. El flujo ascendente tiene como por objetivo el de transmitir posibles problemas que se presenta en la institución, indicar los avances en procesos, comunicar cierre de procesos.

Hoy en día existen empresas con la política de puertas abiertas, la cual se basa en una apertura total de los jefes y gerentes hacia el personal que tiene a su cargo, para que realicen cualquier tipo de preguntas y den sugerencias para mejorar el desarrollo de la organización. Este tipo de vínculo permite a los colaboradores entablar lasos de confianza hacia sus superiores y pares, lo que optimiza su rendimiento y mejora el clima laboral. La política de puertas abiertas se puede presentar a través del flujo ascendente, debido a que es un medio por el cual el colaborador, se comunica directamente con los directivos de la organización.

Flujo horizontal: es el intercambio de información que existe entre pares de forma lateral o diagonal. Se presenta de manera lateral cuando la comunicación se da a través de los compañeros de un mismo departamento. En lo que respecta a la forma diagonal, se refiere cuando la información es transmitida de un colaborador hacia otro, de departamento diferente, con la finalidad de informar y solicitar apoyo o documentación.

A continuación mostramos un gráfico de cómo se presentan los flujos de comunicación en una organización.



Comunicación externa: es considerada, la vinculación que la organización mantiene con personas externas a la institución, manteniendo una relación interdependiente entre las dos. Cada organización se encarga de diseñar sus

propios medios de comunicación con el público externo, dependiendo del giro del negocio.

Esta relación que la organización mantenga con sus clientes, socios, proveedores, medios de comunicación, entre otros, son sumamente indispensables en el desarrollo institucional, independientemente del sector en que se encuentre. La satisfacción del cliente externo es la mejor presentación para que una organización se muestre hacia el mercado.

A la variable formación, información, comunicación se han integrado las siguientes variables:

- Acogida: el recibimiento hacia un nuevo integrante de una organización es sin duda un paso de suma importancia para el resto de su permanencia en la misma. En esta acogida se debe involucrar directamente el personal de Talento Humano, en conjunto con la persona quien va a estar responsable del personal que ingresa. La acogida que se le brinda al nuevo colaborador tiene por objetivo vincularlo a la institución e interrelacionarlo con sus superiores y equipo de trabajo.
- Adecuación persona-trabajo: consiste en proporcionar al colaborador información y recursos necesarios para que desempeñe las funciones asignadas en un tiempo determinado. Para dar inicio a la adecuación es indispensable que el colaborador, tenga clara las funciones que va a desempeñar y las metas que debe alcanzar en periodos de tiempo propuestos por la empresa. Por ello, al trabajador se da a conocer los métodos con los cuales va a ser evaluado y los tiempos previstos para hacerlo.

Como parte de la adecuación de la persona al trabajo también consta la inducción, que permitirá al colaborador, obtener un mayor conocimiento sobre lo que realiza la organización, la estructura organizacional y como realizar su trabajo.

Las personas que van a brindar los servicios en la organización, deben conocer cuáles son los factores de riesgo físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales a los cuales está expuesto al momento de realizar su trabajo. Esto con la finalidad de prevenir posibles incidentes, accidentes y enfermedades laborales.

Con la adecuación del colaborador al puesto de trabajo, además de prevenir factores de riesgo, podemos disminuir el ausentismo laboral, la rotación de personal y aumentar resultados favorables a la Institución y a sus colaboradores.

Los resultados pueden ser intrínsecos, cuando son logrados de forma individual por la persona y extrínsecos cuando son producto del esfuerzo de un grupo de personas de diferentes puestos de trabajo. Los primeros generan en los colaboradores autonomía, automotivación, disciplina entre otras, mientras que los segundos generan lazos de amistad y trabajo en equipo. (Ivancevich, Konopaske , & Matteson, 2006)

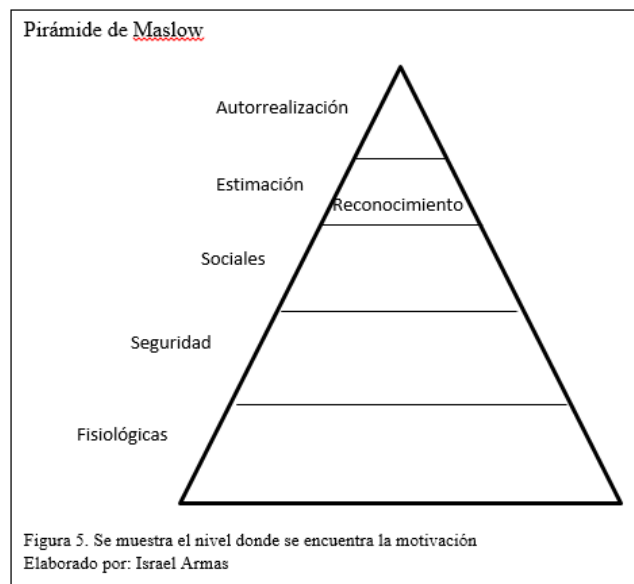
Podemos determinar que la adecuación del puesto del trabajo, proporciona a la persona, las herramientas necesarias para poder encarar sus funciones y prevenir riesgos, con la finalidad de alcanzar resultados positivos tanto para la organización y para los colaboradores.

- Reconocimiento: podemos considerar al reconocimiento como un estímulo que se otorga a un colaborador por ejercer y cumplir con el trabajo propuesto, Es decir el reconocimiento viene hacer la recompensa, que una persona puede conseguir, tras el buen desempeño de sus actividades.

El reconocimiento se puede presentar como una forma de recompensa. La forma de recompensar a las personas es económica y no económica. La primera consiste en entregar cierta cantidad de dinero a un colaborador por obtener un logro. Por ejemplo, alcanzar o superar las metas propuestas, mejorar su

desempeño, nunca tener atrasos, entre otros. La segunda se refiere a reconocimiento por su desempeño sin que obtenga una retribución económica, como una mención al ser el mejor empleado del mes, del año, entre otras. Este tipo de reconocimiento está vinculado a que el colaborador, constata que sus logros son tomados en cuenta, generando confianza sobre las tareas realizadas, además de presentar un incremento en su motivación personal.

“La mayoría de los psicólogos coinciden en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo” (Zepeda Herrera, 1999). Sin embargo creemos que la organización debe dar ciertos estímulos para que esta se presente con más frecuencia en su “estado interno” (Spector, 2002) Uno de estos estímulos es el reconocimiento. Abraham Maslow, enmarca al reconocimiento entre las necesidades de estima, así como también la reputación, el respeto a uno mismo, entre otros. En el siguiente gráfico podemos mirar la pirámide de necesidades de Maslow.



Como podemos ver en la gráfica el reconocimiento está inmerso en la parte de estima, siendo la antesala para lograr alcanzar la autorrealización. El reconocimiento viene a ser la satisfacción o recompensa que el colaborador

obtuvo, luego de activar el motor de la motivación, que contribuyó para alcanzar los objetivos propuestos, sin importar invertir un mayor tiempo en su trabajo.

- **Adiestramiento:** cada organización es un mundo diferente, que no se puede comparar una de la otra. Por tal razón es indispensable que se cuente con personal calificado, para desarrollar actividades, que son específicas de cada organización. En muchas ocasiones no basta con saber la parte técnica que se puede adquirir con estudios superiores, sino que es necesario adiestrar al personal que va a estar a cargo del manejo de algún bien o servicio brindado por la empresa.

Podemos definir al adiestramiento como “el proceso por medio del cual individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna” (Dunnette & Kirchner, 2007). El adiestramiento se diferencia de la formación, porque esta última está diseñada para capacitar al personal de la organización en temáticas generales para toda empresa. En cuanto a lo que se refiere al adiestramiento, se encarga de brindar conocimiento al colaborador, acerca de una tarea específica, la cual podrá ser utilizada solamente al momento de trabajar en las instalaciones de la empresa o en alguna similar.

El adiestramiento es un factor determinante para poder desarrollar los conocimientos y habilidades de una persona, a través de este proceso palpamos, el desenvolvimiento de una persona mientras realiza su trabajo. Por esta razón, el éxito del adiestramiento consiste en la selección de personal, que proporcionará, alumnos calificados y que estén dispuestos a aprender conocimientos específicos del accionar de la organización.

- **Descripción de puesto de trabajo:** la descripción de puesto de trabajo es un documento que describe las actividades y funciones a desempeñar por un colaborador dentro de la organización. Para simplificar el contenido de esta

definición, partimos de las siguientes preguntas: ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? Y ¿por qué lo hace?

Esta variable tiene por objetivo, determinar si el colaborador tiene claras sus actividades que desempeña diariamente. Entender el contenido de la descripción del cargo, le permitirá al colaborador acercarse fácilmente a los objetivos de cada puesto de trabajo, aumentando su productividad y operatividad.

En la descripción del cargo veremos “las reglas del juego” de cada puesto de trabajo, se detallan las responsabilidades, tareas, reporte, resumen del cargo, entre otros.

- Aislamiento: se presenta cuando una persona realiza su trabajo en solitario, siendo imposible mantener contacto visual y auditivo durante su jornada laboral con sus compañeros. El único medio por cual puede ser posible es a través de medios tecnológicos como el intranet, internet, teléfono, entre otros.

El aislamiento es un factor potencial para que se presenten riesgos y accidentes laborales, esto debido a que por su aislamiento las personas no podrían alertar algún accidente de inmediato. El aislamiento laboral también puede generar la aparición de riesgos psicosociales, el hecho de no mantener interrelaciones laborales, conduce al colaborador a posiblemente caer en la angustia, desesperación e incluso estrés.

2.1.2.3. Gestión del tiempo

Esta variable evidenciará el nivel de libertad con que cuenta el colaborador, con respecto a poder administrar el tiempo para realizar sus actividades. Obtener un estado adecuado significaría que la organización brinda las herramientas necesarias al personal, para que labore en la Institución con total tranquilidad.

El gestionar de manera adecuada el tiempo laboral, se traduce a tener todo bajo control, es decir que tiene planificada sus actividades diarias, que está listo ante cualquier eventualidad, entre otras.

El tiempo es relativo para cada persona, realizar actividades monótonas podría generar en el colaborador aburrimiento y desesperación a diferencia de otro que realiza actividades diversas que puede traer consigo, aumento de su productividad y permita alcanzar los resultados deseados.

Una adecuada gestión que demos al tiempo, está íntimamente relacionado a una clara descripción del puesto de trabajo, nos garantizará que el trabajador sepa exactamente cuáles son sus funciones y tareas específicas, lo que permitirá, no divagar en la realización de las mismas. El tener el manejo de su accionar prevendrá a que el colaborador sufra estados de ansiedad y desesperación

Esta variable contiene los siguientes factores:

- Ritmo de trabajo: el ritmo de trabajo corresponde a establecer el tiempo necesario que un colaborador necesita para realizar una tarea determinada y la facilidad que tiene para elegir su propio ritmo.

Un ritmo intenso de trabajo, demanda un mayor esfuerzo físico y mental a los trabajadores, superando incluso sus propios límites. Este ritmo inapropiado puede generar una fatiga laboral, que traiga consigo accidentes laborales y enfermedades psicosociales. A mediano y largo plazo el ritmo de trabajo intenso en lugar de ser productivo, puede volverse improductivo, lo que genera insatisfacción laboral, dando paso a que aumente el ausentismo y desvinculación del personal.

Por tal motivo es aconsejable que el ritmo de trabajo se base en el respeto de las capacidades individuales, de su autonomía y distribución del tiempo.

- **Apremio de tiempo:** se refiere a la carga cuantitativa de trabajo, en relación al tiempo que se tiene para dar un resultado. El tiempo de respuesta que brinde el trabajador está basado al nivel de dificultad que tiene cada tarea. Es decir una actividad fácil dará los resultados en menor tiempo, al contrario de una actividad difícil que tardará más tiempo.

El colaborador tendrá que realizar tareas que son atractivas y otras que no, cuando se presentan estas últimas puede provocar fatiga en el individuo, lo que puede traer consigo consecuencias en su salud. Cuando se presentan tareas poco atractivas, disminuirán nuestra atención hacia ellas lo que puede generar descuidos que pueden terminar en accidentes laborales.

Es de suma importancia que cuando tengamos que resolver tareas difíciles, el personal a cargo cuente con las competencias necesarias para hacerlo. Esto disminuirá el tiempo de respuesta y el riesgo que se produzca algún accidente.

- **Carga de trabajo:** cantidad de requerimientos que debe resolver el colaborador en su jornada laboral. Estas actividades pueden ser de tipo físico y mental.

Carga física: al momento de realizar determinadas actividades realizamos tanto un esfuerzo físico como mental, pero es sin duda que existen tareas en las cuales nos vemos obligados a utilizar más de nuestro cuerpo, netamente físico para cumplirlas. Podemos definir a la carga física, como el esfuerzo que realizamos con nuestro cuerpo para desempeñar las funciones del puesto de trabajo.

Existen actividades que consisten en transportar, mover y levantar objetos. Para poder cumplir con lo mencionado, nuestro cuerpo pone en funcionamiento complejos procedimientos, debido a que no solo se necesita de los músculos para cumplir con las tareas físicas propuestas sino, que para hacerlo ponemos en funcionamiento al sistema nervioso, pulmones y corazón.

Al momento de realizar un esfuerzo físico debemos tomar en cuenta la capacidad física, con la que tiene cada persona. Es decir, aunque la demanda física sea la misma para todos los colaboradores, debemos estar conscientes de que no todos van a soportar la misma intensidad, peso y volumen. Por esto, es necesario que los colaboradores que realicen este tipo de trabajo estén entrenados y sepan los riesgos a los cuales están expuestos.

Trabajo muscular: podemos realizar actividad física gracias a nuestros músculos. Los músculos son los órganos capaces de que el ser humano sea capaz de realizar un esfuerzo físico. Según las contracciones que tengan los músculos con los que realizamos las actividades, podemos distinguir el trabajo muscular estático y el trabajo muscular dinámico.

El trabajo muscular estático, se presenta en actividades que requieran una constante contracción del músculo, en un tiempo determinado, mientras que el dinámico es cuando los músculos utilizados en la actividad sufren una sucesión periódica de tensiones, relajamientos y son de corta duración.

Carga mental: la carga mental se presenta en el individuo, cuando realiza un sobre esfuerzo cognitivo, para realizar una tarea designada. Es en este momento, donde se pone en evidencia sus conocimientos frente a la solución de la tarea asignada. Además de la búsqueda de soluciones con los conocimientos que posee la persona, también debe lidiar con poseer o no, todos los instrumentos físicos y las competencias necesarias para resolver el trabajo propuesto. Gómez lo define como:

“Conjunto de tensiones generadas por las exigencias del trabajo cognitivo que consisten en el procesamiento de la información recibida en la actividad de la rememoración, de razonamiento y de búsqueda de

soluciones a partir de los conocimientos previos” (Gomez Etxebarria, 2007, pág. 359)

Una persona que está pasando por una sobrecarga laboral tiende a perder la memoria, disminuye la atención y su nivel de percepción. En el momento que se produce eso, se convierte en una persona vulnerable a sufrir algunos accidentes y está expuesto a los diferentes riesgos psicosociales.

Algunos de los elementos que debemos tomar en cuenta, por que inciden en la realización de la tarea son: las condiciones en las cuales se está trabajando, el clima laboral que se vive dentro de la organización, la autonomía con la que el colaborador cuenta para realizar sus actividades.

Debemos considerar que no solo el trabajo que requiere de suma concentración o tiene un grado elevado de dificultad puede generar una carga mental, el trabajo monótono y supuestamente sencillo puede desencadenar tensión en el colaborador. El trabajo monótono puede presentar en las personas un nivel de estancamiento, que genera enojo por sentir que no se realiza nada trascendental. Además produce desmotivación personal y no genera estímulos que contribuyan a lograr el reconocimiento personal, descrito en la Pirámide de Maslow, líneas atrás.

Cuando el colaborador no cuenta con los recursos y conocimientos necesarios para enfrentar un problema o realiza actividades monótonas, genera una disminución en la vigilancia, pudiéndose producir, una fatiga laboral.

- Fatiga: es el resultado inmediato de la sobre carga de trabajo, que se presenta en las personas como un estado de agotamiento y debilidad, pudiendo ir desde algo pasajero hasta un agotamiento total. Podemos definir a la fatiga como “la disminución de la capacidad física y mental de un individuo, después de haber realizado un trabajo durante un período de tiempo determinado” (Fundación IPC, 2013, pág. 31).

Luego de terminar la jornada laboral de trabajo, es normal que el trabajador sienta cansancio por el esfuerzo físico y mental realizado, sin embargo una sobrecarga laboral puede ocasionar cambios notorios en su salud. Estos cambios pueden desaparecer tras descansar, aunque muchas de las veces tienen complicaciones, que de no ser tratados podrían durar algunos días.

Los síntomas que presenta la fatiga son irritabilidad, mareos, náuseas, dolor de cabeza, entre otros. Debido a estos síntomas, muchos que la padecen les es difícil relajarse y continuar con sus labores diarias, por lo que muchas veces se ausentan del trabajo.

- Autonomía temporal: este factor se refiere a la confiabilidad que damos al colaborador, para que sea capaz de administrar su propio ritmo de trabajo. En esta administración también se contempla la elección de las posibles pausas activas y descansos que necesite para poder desarrollar su actividad y cumplir con los objetivos del puesto de trabajo.

2.1.2.4. Cohesión del grupo

La cohesión grupal según Festinger (1950) es “el campo total de fuerzas que actúan para que los miembros permanezcan en el grupo”. En los grupos existen dos tipos de fuerzas, las centrífugas que son disgregadoras y las centrípetas que tienden a unir al grupo. Gracias a estas últimas logramos la cohesión grupal. (Gil Rodriguez & Alcover de la Hera, 2005)

La cohesión grupal corresponde a las relaciones interpersonales que el colaborador mantiene en la organización. El buen desenvolvimiento de las de las relaciones interpersonales entre colaboradores, hará que se desarrollen en un ambiente de confianza, potencializando la autoestima y aumentando la productividad. Un grupo cohesionado, tiende a ser unido, leal, tener claro las metas a alcanzar, logra sentido de pertenencia al grupo, compromiso con cumplir la tarea, entre otros.

El grupo se halla cohesionado, cuando sus integrantes se sienten comprometidos con la tarea, mientras trabajan juntos en busca de objetivos, metas comunes o satisfacen las necesidades grupales. Para que se dé una cohesión grupal, es necesario que exista una atracción mutua entre sus miembros. La fuerza de atracción aumenta con el tiempo que los miembros del grupo permanezcan unidos, compartan cosas en común, superen posibles fracasos, entre otros.

Para la cohesión grupal intervienen elementos como:

El contacto físico que mantengamos con los miembros del grupo, hace que se genere confianza entre sus miembros. El trabajo en grupo y el intercambio de ideas, permite la interdependencia grupal, la cual permite que sus miembros, trabajen por un mismo objetivo, entrelazando conocimientos y preparando estrategias en conjunto. Podemos notar la cohesión de un grupo cuando los integrantes se sienten parte fundamental de él, refiriéndose al hablar del grupo como “nosotros” (Gil Rodríguez & Alcover de la Hera, 2005, pág. 216), en sentido de unidad, de hermandad, entre otros.

La variable de cohesión grupal está entrelazada con otros elementos:

- **Clima social:** constituye el conjunto de percepciones de los colaboradores, acerca de la organización en donde desempeñan sus labores. Las percepciones de los colaboradores se basan en sus conocimientos empíricos y en las conductas que toman frente a diferentes situaciones.

El clima es el factor motivacional que influye en los trabajadores a conseguir los objetivos organizacionales. Si el clima social de la organización marcha bien, influencia en el comportamiento y entusiasmo de los trabajadores, manteniéndolos productivos y haciendo de los objetivos Institucionales, propios.

El clima social está formado por consensos entre las personas que forman un departamento, organización, entre otros. Esto está ligado a que un mismo grupo

social, pueden existir diferentes grupos que están unidos por poseer algunas percepciones comunes del ambiente que los rodea.

- Manejo de conflictos: el conflicto son las situaciones en donde salen a la luz, aquellas desconformidades de criterios o acciones entre miembros de una organización.

A lo largo de la historia se ha relacionado a los conflictos con combates o guerras, en la que siempre primaba la lucha del más débil por “arrebatar” algo al más fuerte, porque sentía que era lo justo. Sin embargo en las dinámicas organizacionales esta idea de conflicto, ha venido evolucionando, no solo se trata de luchas cotidianas entre el sindicalismo y el empleador.

Hoy en día, el conflicto es una herramienta indispensable en la solución de problemas, que con llevan a alcanzar el éxito en las organizaciones. Cuando se presenta un conflicto dentro de la organización se tiene la oportunidad de escuchar críticas y consejos sobre propuestas que pretendían ser la última palabra. La confrontación entre sus actores ayuda a descubrir nuevas respuestas a problemas organizacionales, además que tiende a incrementar la cohesión de los grupos vinculados al conflicto. (Porret Gelabert, 2010)

Para poder manejar un conflicto, primero debemos identificar el problema y canalizarlo en sentido positivo hacia la organización. De la Hera, describe tres requisitos para calificar a un problema como conflicto (Alcover De La Hera, Martínez Iñigo, Rodríguez Mazo, & Dominguez Bilbao, 2004) :

1. Entre las partes debe haber interdependencia, es decir que la una depende de la otra.
2. Alguna de las partes debe estar en desacuerdo con la otra u otras.
3. Entre las partes existen interacción física, verbal, directa e indirecta.

En el momento que el conflicto se ha desarrollado, debe ser manejado internamente, mediante la comunicación y negociación entre sus actores.

Un elemento de importancia para tratar un conflicto es hacer uso de la interdependencia y cooperación que existe entre los sus protagonistas, para alcanzar objetivos grupales.

En el caso de que los actores no sean capaces de llegar a una solución, se tendrán que poner de acuerdo para elegir a un alto directivo, que sea el encargado de resolver el conflicto. Si el conflicto no sea solucionado “puertas adentro”, debe ser llevado a instancias externas, para que brinde su solución justa y satisfactoria.

La administración de la organización debe lograr que los conflictos se conviertan en fuerzas positivas, debido a que a un conflicto no hay que eliminarlo, debemos saber manejarlo para que contribuyan a alcanzar los objetivos de la Institución.

- Cooperación: es la colaboración que se da entre los miembros que laboran en una misma organización, para alcanzar fines comunes. La cooperación se desarrolla entre los colaboradores con la finalidad de trabajar de manera conjunta, dejando de lado la competición individual. Para ello dentro del grupo deben existir roles diferenciados, con el objetivo alcanzar las ganancias y resultados propuestos por la organización.
- Ambiente laboral: “es el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tiene la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos” (Jones, 2008, pág. 56). El ambiente organizacional se basa en la interrelación entre los miembros de una organización, el liderazgo de los directivos, el sentirse bien con las actividades que desempeña.

El ambiente laboral es sumamente determinante para el triunfo de una organización. Una persona que se encuentra rodeado de malas condiciones, interpersonales, ergonómicas, económicas entre otras, no dará todo su potencial. A diferencia de otra, que labore en una organización, en donde se gestione y

brinde todo lo necesario para que su colaborador se sienta satisfecho. El mantener un ambiente laboral adecuado, en donde el trabajador pueda potenciar su desempeño, garantiza a la Institución obtener sus objetivos planteados, bajar la rotación de personal, disminuir el ausentismo e incluso existirá un menor número de accidentes.

2.1.2.5. Hostigamiento psicológico (Mobbing)

Es el acoso psicológico que sufre un colaborador en su trabajo, por parte de sus superiores o compañeros. Este acoso puede estar dirigido a una persona o grupo, por un individuo u otro grupo.

Para poder definir a un acoso psicológico como tal, debemos diferenciarlo de hechos aislados, que no tuvieron repercusiones en el colaborador y la organización. Por lo tanto podemos considerar que existe mobbing en la organización, cuando el hostigamiento se presenta de manera periódica y persistente durante seis meses y por lo menos, una vez por semana. (Uribe Prado, 2011)

El mobbing se presenta hacia la otra persona de forma predeterminada, con el objetivo de humillar, ofender y frustrar a la víctima, para que abandone su puesto de trabajo. El acoso laboral se puede originar por malos entendidos entre los miembros de una organización, falta de empatía entre el jefe y subordinado, excesiva competencia laboral, entre otros.

En la mayoría de casos que presentan acoso laboral, se puede apreciar que son ocasionados en la lucha entre quien tiene el poder y sobre el “subordinado” o la persona que es más susceptible. Por esta razón las personas jóvenes son las más vulnerables para ser acosado laboralmente, dentro de la organización. (Alcover De La Hera, Martínez Iñigo, Rodríguez Mazo, & Domínguez Bilbao, 2004)

Fases del mobbing: como lo dijimos en líneas anteriores, el acoso psicológico no se da esporádicamente, sino que avanza de manera sigilosa dentro de la organización. Según Leymann ha identificado las fases de desarrollo del acoso laboral.

Fase de conflicto: en toda organización existen conflictos que son resueltos a su paso y que no son mayor problema para la organización. El problema radica cuando estos conflictos salen de los límites. En esta fase no se presenta un acoso laboral.

Fase de estigmatización: en esta fase el hostigamiento se hace presente en tiempos periódicos, que van una vez por semana, durante seis meses. En esta fase las víctimas tienden a evadir el problema, sienten que son los culpables u otros encaran la realidad frente a su situación.

Fase de intervención: la dirección actúa sobre lo que está sucediendo en la organización, debido a que afecta el normal funcionamiento organizacional. En esta fase ya han pasado alrededor de seis meses y será complicado juzgar al acosador. Esto ocasiona que la víctima sea vista en la organización, como la culpable de lo que sucede.

Fase de expulsión: al no haber podido superado el mobbing, la enfermedad de la víctima va empeorando y posiblemente ya fue estigmatizada por los miembros de la organización, concluyendo que es culpable. Posteriormente la organización puede cambiarle de puesto de trabajo o despedirla.

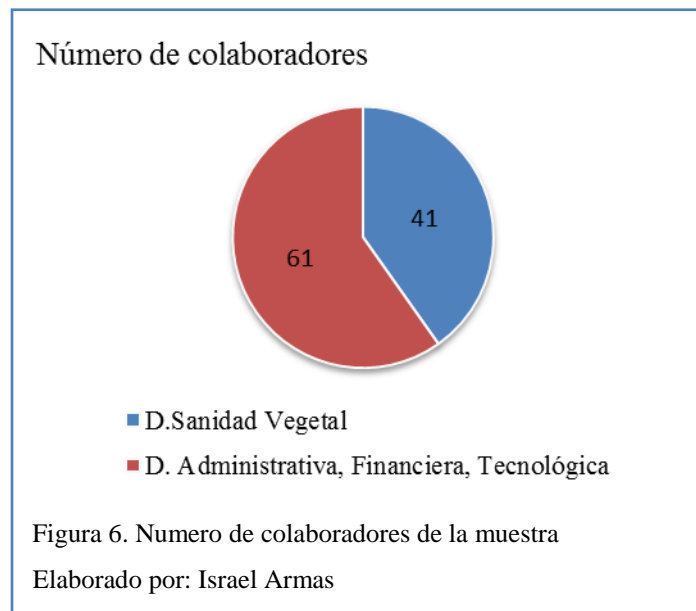
Las consecuencias de mobbing dentro de una organización pueden acarrear daños severos en la salud de los colaboradores, generando estrés en la víctima y en las personas quienes presencian el hostigamiento. El ataque a la víctima puede presentarse de manera directa con agresión verbal, física o algo menos visible e indirecta como no incluirlo en las actividades departamentales. En los casos más extremos el acoso laboral puede llevar al suicidio de la víctima.

El acosado se ve afectado psicológicamente, la mayoría de personas que fueron atacadas presentaron pérdida de concentración, altos niveles de ansiedad, pérdida de autoconfianza, pérdida de satisfacción labora, desinterés por ir a trabajar, entre otros. Además las personas que son víctimas del acoso tienden a tener problemas intrafamiliares, debido a la falta de interés, irritabilidad, agresividad, entre otras.

La organización también presenta consecuencias como productos del hostigamiento psicológico. La persona que es acosada baja el nivel de productividad, además que sus compañeros se pueden sentir inconformes en cuanto a la organización. Esta inconformidad hace que se desarrolle un inadecuado clima laboral, disminuya la satisfacción laboral y posiblemente desconfíen de las personas quienes lideran la organización, por no saber manejar el conflicto.

2.1.3. Aplicación de Test Navarra

El Test Navarra fue aplicado a una muestra comprendida por 102 personas, quienes son miembros de las Direcciones Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal. En el siguiente gráfico podemos observar el número de personas evaluadas, que corresponde a cada Dirección.

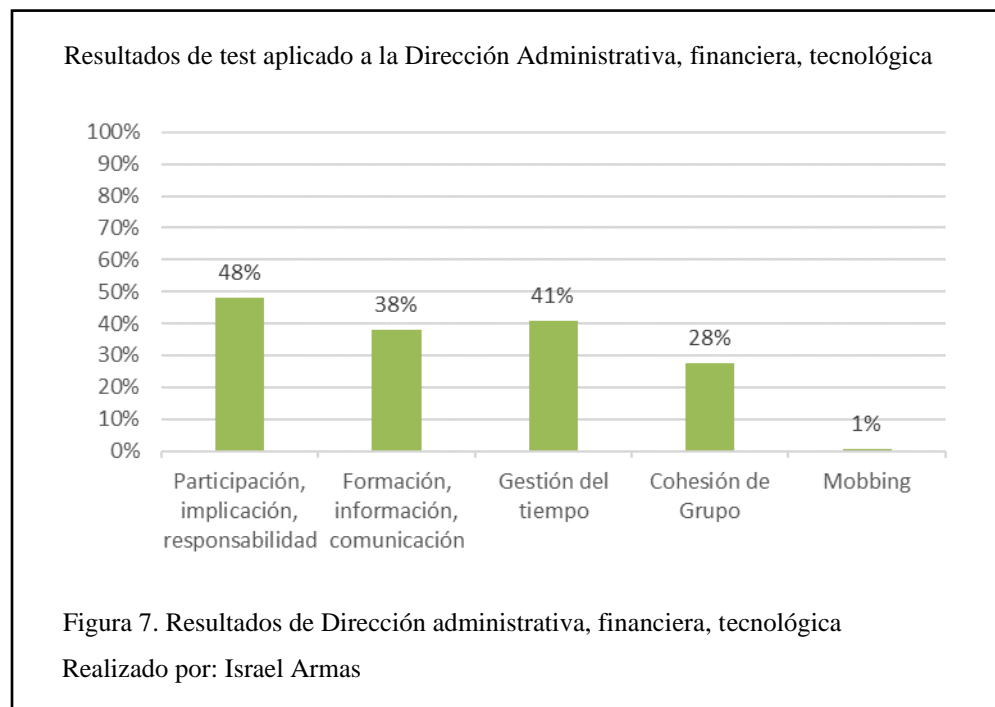


Para la aplicación del Test se utilizó el Sistema Guía de la Institución. Este sistema, es una plataforma en la cual se puede cargar encuestas y test para los servidores públicos de AGROCALIDAD.

Al momento que obtuvimos los resultados del Test, se procedió a tabular los mismos, de acuerdo a la ponderación de cada variable.

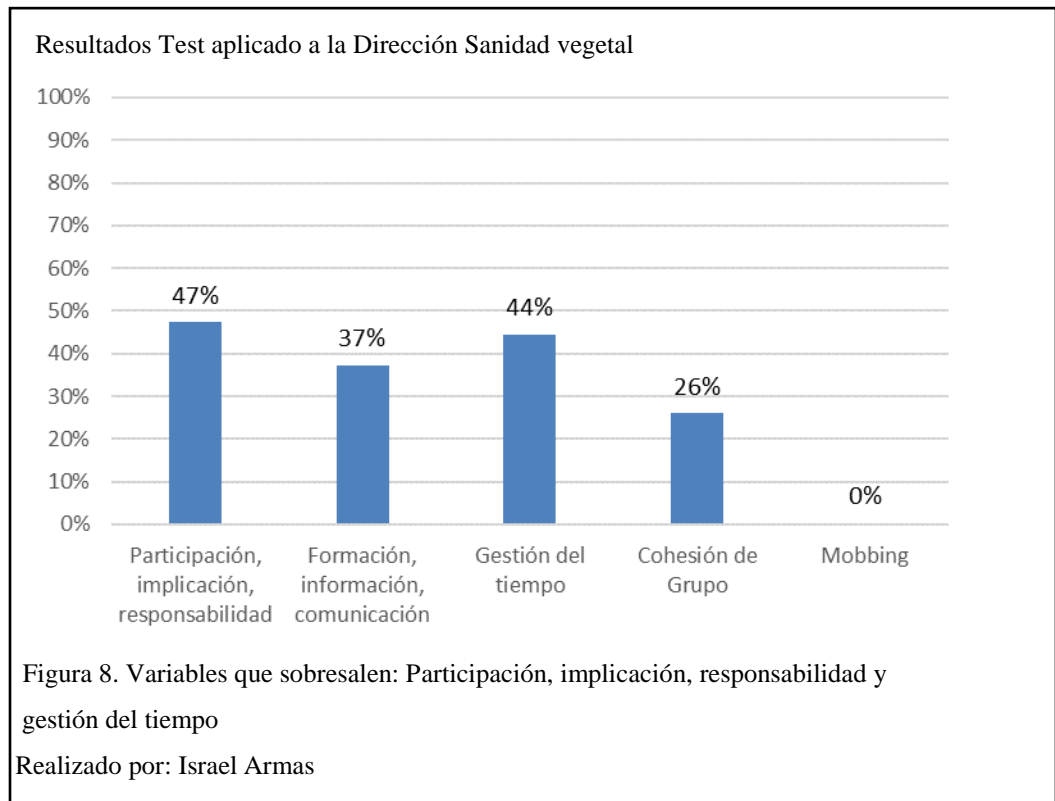
2.1.3.1 Tabulación y análisis de los resultados

Los resultados del Test Navarra aplicado a los 61 colaboradores de la Dirección Administrativa, Financiera, Tecnológica, muestra a la variable, Participación, implicación, responsabilidad, con el mayor puntaje directo, 19.16 equivalentes al 48%. Gestión de tiempo con 13.26 igual a 41%. Formación, información, comunicación con un puntaje directo de 13.26 semejante al 38%. Cohesión de grupo alcanzó un puntaje de 8.02 igual al 28%. La variable de mobbing alcanza 0.59 puntos que representa menos del 1%.



En la Dirección Sanidad Vegetal tras la aplicación del Test Navarra a 41 colaboradores, las variables registraron lo siguiente:

Participación, implicación, responsabilidad un puntaje de 18.93 semejante al 47%. Gestión de Tiempo con puntaje de 12.44 equivalente 44%. Formación, Información, Comunicación un puntaje de 13.07 correspondiente al 37%. Cohesión de grupo tiene un puntaje del 7,54 igual al 26%. El mobbing registra menos de 1.



Los resultados obtenidos tras la aplicación del Test Navarra a las dos Direcciones registran resultados, que varían a penas del 1 al 2 %.

Resultados comparativos de las Direcciones Administrativa, financiera, tecnológica y Sanidad vegetal

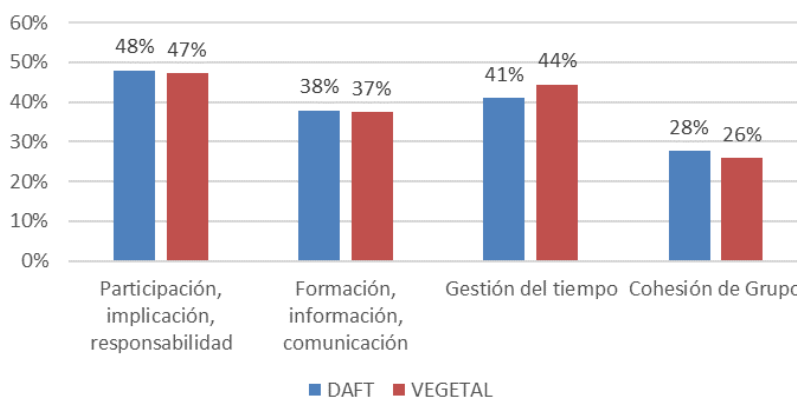


Figura 9. Resultados de las Direcciones administrativa, financiera, tecnológica y sanidad vegetal

Realizado por: Israel Armas

Como pudimos constatar en el gráfico anterior, las variables que sobresalen son:

- Participación, implicación, responsabilidad
- Formación, información, comunicación
- Gestión de tiempo

Al unir los resultados de las encuestas aplicadas a las dos Direcciones destacan a las variables antes nombradas.

Promedio de resultados de los Test aplicados a las Direcciones financiera, administrativa, tecnológica y Sanidad vegetal

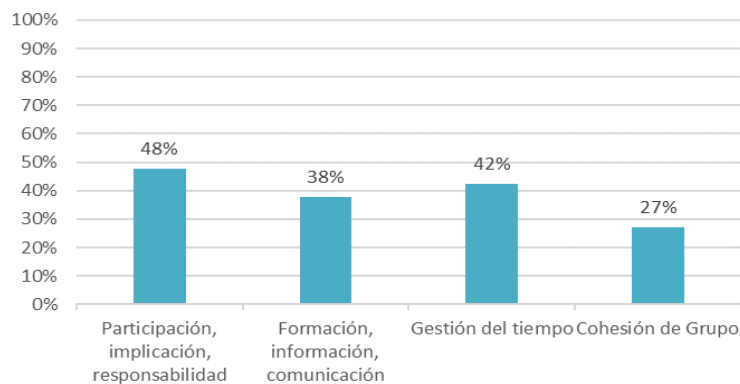
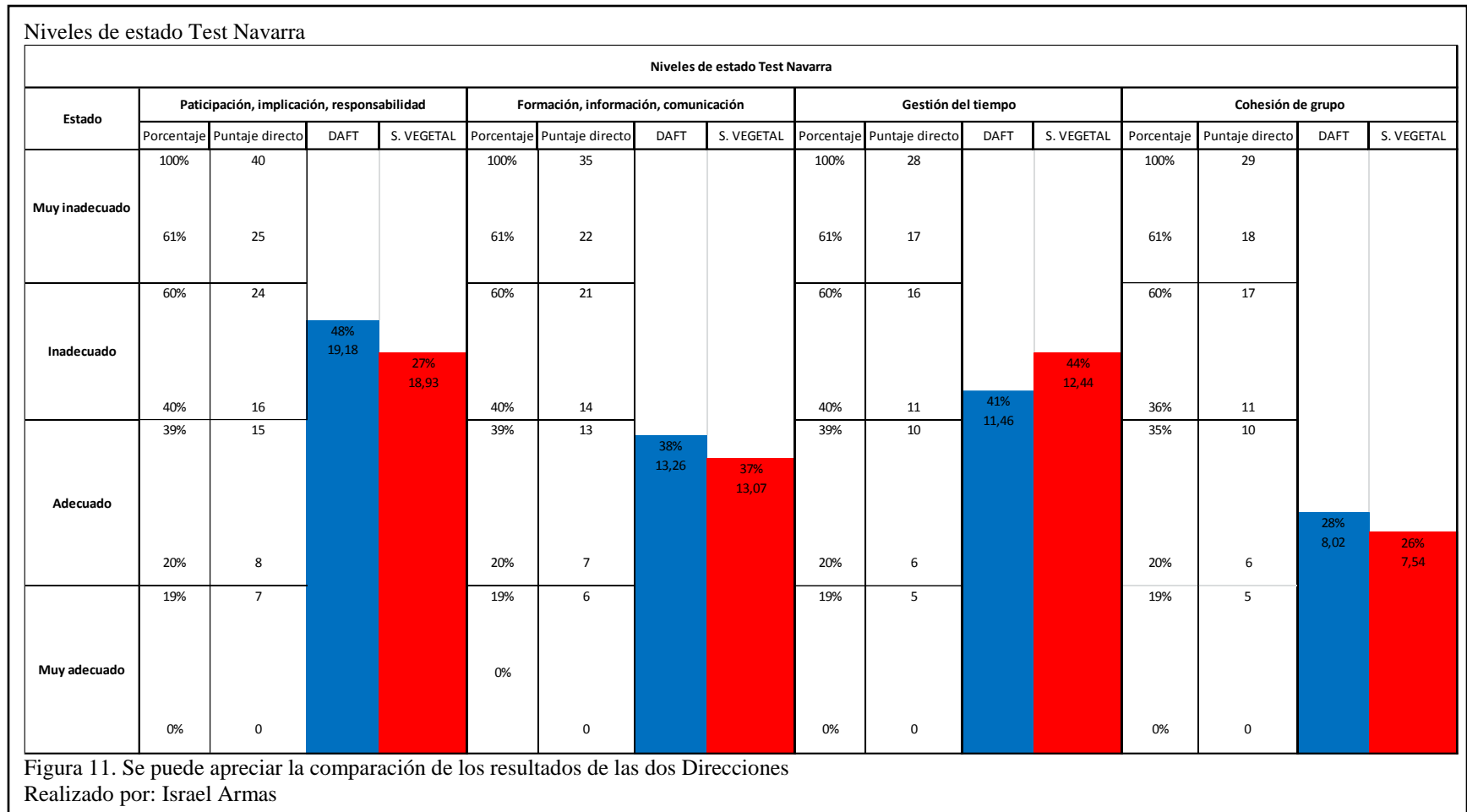


Figura 10. Resultados generales de las dos Direcciones

Elaborado por: Israel Armas

Cada variable es llevada a una tabla propuesta por el Test Navarra, en la cual podemos evidenciar el estado en el que se encuentra.



Como podemos evidenciar en la gráfica se registra en estado inadecuado las variables de:

- Participación, implicación, responsabilidad.
- Gestión de tiempo

Pese a que la variable de Formación, información, comunicación, se encuentra en el estado adecuado, consideramos necesario integrarla al plan de mejora por encontrarse en el límite del estado adecuado con una puntuación directa en los resultados de la Dirección administrativa, financiera tecnológica del 13,26 equivalente al 38% y la Dirección de Sanidad Vegetal obtuvo una puntuación directa del 13,07 semejante al 37% del total de la muestra con respecto a la variable.

CAPÍTULO 3

PLAN DE MEJORA

3.1 Descripción de plan de mejora

El plan de mejora es un instrumento que nos guía en la identificación de problemas y en la propuesta de actividades que nos ayuden a elevar los resultados en aquellas variables que consideramos deben ser mejorados.

Los resultados obtenidos tras la aplicación del Test Navarra a la muestra de AGROCALIDAD, evidencia el estado adecuado de las variables de Cohesión Grupal y Hostigamiento psicológico. La primera, pese a que se encuentra en el nivel adecuado se incluirá en el plan de mejora, por encontrarse en el límite con el estado inadecuado. El mobbing no será incluido en el plan, por obtener una puntuación inferior a 1, sin embargo la Dirección de Talento Humano deberá considerar, la realización de actividades que puedan prevenirlo.

Con respecto a las variables de Participación, implicación, responsabilidad y Formación, información, comunicación, desarrollemos un plan para su mejoramiento. El mejorar estas variables contribuirá a que la Institución posea colaboradores que estén satisfechos con sus actividades y el trabajo que realizan. La satisfacción y el bienestar de los colaboradores son de mucha importancia, permite que AGROCALIDAD pueda alcanzar las metas propuestas y siga cosechando triunfos.

3.1.1. Metodología del plan de mejora

La participación del colaborador dentro de la organización juega un papel preponderante, el plan de mejora está basado en las ideas y actividades que los trabajadores de las Direcciones administrativa, financiera, tecnológica y Sanidad vegetal propusieron, luego de conocer los resultados del Test.

Para conocer cuáles eran las propuestas de los colaboradores se realizó un taller que fue dirigido por las personas de la Dirección de Talento Humano.

3.2. Taller de riesgos psicosociales

Los riesgos psicosociales son un gran problema que ataca a la vida de las personas que laboran en una organización. Estos factores no son visibles, sin embargo las consecuencias si lo son. Por este motivo es necesario realizar acciones que prevengan las consecuencias que los riesgos psicosociales puedan producir en el trabajador.

El taller fue dirigido para que los participantes tengan un mayor conocimiento acerca de los factores de riesgo psicosocial, cuáles son sus consecuencias y modos de prevención. El desarrollo del mismo, se lo hará a través del análisis de los resultados obtenidos, tras la aplicación del Test Navarra de los colaboradores de las Direcciones Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal.

Mediante la realización de esta actividad, logramos diseñar un plan de mejora a partir de los actores. La participación de quienes conforman las Direcciones intervenidas, nos brindó información acorde a su realidad. Como lo mencionamos en el capítulo anterior, el hacer partícipe a los colaboradores de las actividades Institucionales, creará pertenencia sobre los objetivos organizacionales.

Objetivos:

- Construir un plan de mejora Institucional en base a los resultados obtenidos de la aplicación de Test de Factores de Riego Psicosocial.
- Buscar soluciones para elevar las variables a mejorar, tras conocer los resultados de la aplicación del Test Navarra

3.2.1. Metodología del taller de riesgos psicosociales

La metodología que se utilizó para desarrollar el taller de factores de riesgo psicosocial, estuvo basada en la construcción de un plan de mejora, partiendo de las propuestas de los actores que forman parte de las Direcciones, sobre las que se está interviniendo.

Se hizo partícipes directos a los colaboradores de las Direcciones, con el propósito de responsabilizarlos como los protagonistas hacia el cambio, además que nos permite de

manera más precisa relacionarnos con la problemática y así poder cubrir sus necesidades. Podríamos definir a este taller como el punto de partida para la implementación de un plan de mejora.

Para la realización de este taller se puso en práctica la técnica cualitativa de focus group o grupos focales. Se eligió esta técnica al considerarla, de fácil manejo y una herramienta muy útil para recolectar información. (Vera, Lorente, & Martinez, 2012)

La información que recibimos parte de la discusión de las opiniones de los integrantes de cada grupo, con la finalidad de llegar a un consenso y definir las acciones que se van a realizar en mejora de lo sucedido.

3.2.2. Conformación de grupos focales

Los integrantes de los grupos focales fueron elegidos, tomando como punto de referencia los objetivos planeados del taller. Para la elección del público objetivo se puso en consideración a las personas que podrían aportar con ideas para la creación del plan de mejora.

Los grupos se caracterizaron por presentar homogeneidad, estuvieron agrupados de acuerdo a la edad. Sin embargo al mismo tiempo, estos grupos presentaron heterogeneidad, debido a que fueron seleccionados de los diferentes subprocesos que conforman las dos Direcciones estudiadas.

La selección de grupos antes descrita, nos permitió conocer diferentes criterios, que contribuyan a generar ideas en común, para que se plasmen en un plan de mejora.

3.2.3. Desarrollo del taller

El evento inició con palabras de bienvenida de la Directora de Talento Humano y descripción del taller con sus objetivos. A continuación se dio a conocer los resultados a cargo de un analista de Talento Humano. Posteriormente se procedió a resolver inquietudes y escuchar opiniones de los asistentes.

Una vez definidos los puntos a mejorar, se procedió a describir los objetivos del taller y cuál sería su metodología. Luego de la conformación de los grupos se procedió a sacar ideas y opiniones para obtener un solo criterio.

Para continuar con nuestro plan de mejora se utilizó la metodología de “árbol de ideas”. Esta metodología nos permite captar de manera directa las opiniones y testimonio que tienen los participantes, con la finalidad de encontrar posibles soluciones al problema planteado. Tras hacer un recuento de la información obtenida se procedió a unificar criterio y levantar información que pueda ser planteada en el plan de acción.

3.3. Actividades del plan de mejora

Una vez concluido los días de taller, se acordó realizar las siguientes actividades como parte del plan de mejora. En el gráfico se expone de manera general sobre las variables que nuestro plan de mejora trabajará, acorde a los responsables y tiempo de ejecución. Algunas actividades ya se lo han realizado, debido a la necesidad institucional. Cabe mencionar que al finalizar cada actividad los responsables harán una retroalimentación, para constatar el impacto del mencionado plan sobre los servidores

Tabla 2.

Actividades de plan de mejora

Actividades de plan de mejora				
Actividad	Dimensión	Responsable	Tiempo	
			Inicio	Finalización
Trabajo en equipo	Participación	D. Talento Humano	05/06/2015	04/07/2015
	Implicación			
	Responsabilidad			
	Comunicación			
	Trabajo en equipo			
	Información			
	Cooperación			
Competencia deportiva	Participación	D. Talento Humano / Direcciones Administrativas	25/07/2015	25/07/2015
	Trabajo en equipo			
	Autonomía			
	Cohesión de grupo			
	Supervisión			
Reestructuración de inducción a nuevos servidores	Formación	D. Talento Humano / Direcciones Administrativas	05/01/2015	11/12/2015
	Información			
	Comunicación			
	Acogida			
	Adecuación persona-trabajo			
	Adiestramiento			
	Descripción de puesto			
Boletín informativo	Acogida	D. Talento Humano / Dirección de Comunicación	05/05/2015	05/10/2015
	Reconocimiento			
	Iniciativa			
	Aislamiento			
	Cohesión de grupo			
Pausas activas con charlas explicativas	Autonomía	D. Talento Humano	15/04/2015	30/09/2015
	Trabajo en equipo			
	Participación			
	Implicación			
	Comunicación			
	Ambiente de trabajo			
Gestión del tiempo	Supervisión	D. Talento Humano / Direcciones Administrativas	13/08/2015	14/08/2015
	Ritmo de trabajo			
	Apremio de tiempo			
	Carga de trabajo			
	Autonomía			
	Fatiga			

Nota: las fechas podrán variar de acuerdo al interés institucional

Elaborado por: Israel Armas

Participación, implicación, responsabilidad

Tras escuchar las opiniones de los participantes se consideró que en las Direcciones intervenidas, existe un inadecuado trabajo en equipo y las Direcciones no brindan la autonomía necesaria para que los colaboradores desempeñen su trabajo. El problema radica en que no se encuentran capacitados para desempeñar sus funciones acorde a lo antes mencionado por un desconocimiento técnico de cómo realizarlo.

Este desconocimiento se ve reflejado en las jefaturas de los subprocesos, se encuentran desvinculados, por no existir espacios en los cuales los integrantes de las Direcciones expongan sus propuestas de mejora y un compromiso unánime para empoderarse de sus actividades

Por tal razón se considera capacitar a los protagonistas en trabajo en equipo, que brinde a los participantes las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo.

Formación, información y comunicación

En la organización la información es transmitida internamente por medio de correos electrónicos institucionales (intranet), lo cual hace posible la comunicación tanto ascendente, descendente y horizontal. En AGROCALIDAD la información es transmitida a través de un programa informático corporativo llamado Zimbra. Este programa permite a los colaboradores intercambiar comunicación tanto interna como externamente de forma abierta. La Institución en la actualidad cuenta también con un servicio web llamado Quipux, el cual permite enviar información tan solo entre organizaciones gubernamentales.

Dicho así, la organización no cuenta con un medio de comunicación que logre transmitir el bienestar y actividades de los colaboradores, de cierta manera esta falta de comunicación, aísla unas direcciones de otras, a tal punto que se constató mediante testimonio el desconocimiento de las actividades, logros e integrantes de las demás direcciones.

Con este antecedente se propone realizar un boletín informativo interno, en el cual se plasme el lado humano y los logros que los integrantes obtienen en su vida profesional y personal. La creación de este boletín logrará entrelazar los lazos entre los colaboradores, además que nos comunicará sobre el trabajo que realizan las direcciones que componen la organización.

Además mediante las opiniones se dio a conocer que la organización no cuenta con una adecuada inducción que brinde la acogida y dé los parámetros básicos acerca de cómo está estructurada la organización. Se la categorizó, como muy básica, por no brindar la información que consideran esencial para vincularse a su puesto de trabajo. Por este motivo se realizará una re estructuración de la inducción a nuevos servidores la cual brinde la información necesaria, antes de iniciar su trabajo en AGROCALIDAD.

La gestión del tiempo

Para mejorar la variable de Gestión de tiempo se tiene planificado realizar pausas activas. Las pausas activas son breves descansos durante la jornada laboral, con el afán que las personas recuperen energías para un desempeño eficiente en su trabajo. En las pausas activas se utilizarán diferentes técnicas y ejercicios que ayudan a reducir la fatiga laboral, trastornos osteomusculares y prevenir el estrés. Además, contribuye a disminuir la fatiga física-mental y a integrar los diferentes grupos de trabajo durante la ejecución de las pausas.

3.4. Desarrollo de las actividades del plan de mejora

A continuación se describirán las actividades que contempla el plan de mejora a realizarse tentativamente los siguientes 6 meses, tras la aprobación de la Dirección Ejecutiva de AGROCALIDAD. Las actividades se detallan de conformidad a las variables que pretendemos mejorar.

3.4.1. Participación, implicación, responsabilidad

Como lo pudimos ver en el capítulo anterior, la participación del colaborador en actividades de la organización lo involucra como el protagonista del cambio, para asumir

este reto es necesario que desarrolle y potencialice su liderazgo y trabajo de equipo. Además es de suma importancia que la persona haga parte de su vida los objetivos organizacionales, es decir que se empodere de sus actividades con responsabilidad.

Para ello potencializaremos el trabajo en equipo mediante la capacitación de equipos de alto desempeño y competencia atlética.

3.4.1.1. Trabajo en equipo

La capacitación en trabajo de equipos dentro de AGROCALIDAD, contribuirá a contar con personas que estén comprometidas al mejoramiento de la organización. Las actividades que se realicen en esta capacitación ayudarán a desarrollar el trabajo en equipo y a su vez, brindará las herramientas necesarias para que el colaborador pueda realizar su trabajo con autonomía.

Uno de los aspectos fundamentales de la gestión pública, es el servicio al cliente. Las instituciones públicas han adoptado nuevos procesos en vista de la importancia de la atención con excelencia hacia los usuarios, en su búsqueda de logros de mayor productividad. Para esto es esencial, trabajar en conjunto, para lo cual es imprescindible la conformación de equipos de trabajo, sólidamente estructurados que aporten al crecimiento institucional.

El trabajo en equipo supone una importante mejora en la eficacia y la calidad frente a lo que aporta cada uno de los integrantes por separado. Por este motivo, es importante que los responsables de crear y liderar equipos posean las competencias y puedan poner en marcha las estrategias y herramientas que optimicen su rendimiento a través de equipos de trabajo efectivos que generen sinergia.

Además que la capacitación ayudara a fortalecer los grupos de trabajo, se proveerá de técnicas de comunicación, que contribuye a mejorar la variable de Formación, información, comunicación, medida por el test navarra y que alcanzo un estado al límite de lo adecuado.

Desarrollar trabajo en equipo es de vital importancia, para desarrollar puntos claves que logren comprometer y encaminar a los servidores a alcanzar las metas y objetivos institucionales, a su vez mediante esta capacitación se podrá afianzar la cohesión grupal.

Objetivos:

- Estimular destrezas en los colaboradores, que les permita realizar su trabajo con total libertad y responsabilidad, cumpliendo los tiempos previstos para alcanzar los objetivos Institucionales
- Desarrollar actividades y retos, que ponga en evidencia el trabajo en equipo de los colaboradores y se intercambien roles.
- Definir las etapas por las cuales debe pasar el grupo, antes de ser un equipo.

3.4.1.1.1. Metodología de capacitación:

La capacitación se desarrollará en instalaciones que nos permita la interacción entre los participantes. Por tratarse de un grupo grande, se dividirá a las personas de las dos Direcciones, en cinco grupos. Los grupos estarán conformados por diferentes subprocesos de cada Dirección.

Tabla 3
Capacitación de trabajo en equipo

Trabajo en equipo	
N° Grupo	N° Persona
Grupo 1	20
Grupo 2	20
Grupo 3	20
Grupo 4	21
Grupo 5	21

Nota: personas por grupo de trabajo

Elaborado por: Israel Armas

La metodología a utilizar es vivencial, inductivo, analítico, participativa, práctica. La Dirección de Talento Humano se propone con esta capacitación, guiar a los colaboradores, hacia la consolidación de trabajo en equipo. Además brinda las

herramientas para que los trabajadores desarrollen su trabajo con independencia y autonomía. Estos dos elementos son de mucha importancia, para tener el control sobre la tarea, actuando de manera responsable, en búsqueda de los objetivos del puesto.

3.4.1.1.2. Contenido de la capacitación

La capacitación se desarrollará dentro de 16 horas, que serán los días viernes y sábado. El entrenamiento estará dirigido por un coach calificado, el cual tratará los siguientes temas:

Reglas de convivencia: El coach elegirá a personas que estarán encargadas del control y la supervisión, así como del bienestar general del grupo durante los dos días que dure la capacitación. A través de esta actividad se logrará demostrar a los líderes del grupo o a los posibles líderes que no han sido descubiertos, como de forma clara y anticipada se puede dirigir a un grupo y sobre todo entender que no siempre debemos recurrir a un liderazgo dictatorial y severo.

El entablar las “reglas de juego” logra anticiparse ante posibles conflictos y es el punto de partida para poder evidenciar el desarrollo de destrezas de los participantes, ante las propuestas grupales.

Retos: Se realizarán retos para evidenciar el trabajo en equipo por parte de los asistentes. Para desarrollar actividades en equipos, se requiere de un trabajo mancomunado, en los cuales se ponga en práctica la interdependencia y la unión de habilidades y destrezas que cada persona posee, con la finalidad de cumplir con el objetivo planteado.

Trabajo sistemático: El servidor aprenderá a desarrollar su trabajo de una manera sistemática, comprendiendo que el trabajo que realiza es interdependiente, es decir que sus objetivos obtenidos, contribuirá a alcanzar los objetivos del subproceso, que a su vez garantizará el pleno desarrollo de la Dirección a la que pertenece. Muchas organizaciones no enfatizan el reconocimiento y la importancia que merece cada uno de los integrantes del grupo o equipo. El simple hecho de entender que a medida que un

integrante se “mueve” o toma decisiones todo el grupo o equipo van con él y las decisiones repercutirán en todos los demás integrantes.

Aprendizaje experiencial: Los integrantes podrán entender las distintas fases de aprendizaje por las que un grupo atraviesa para convertirse en un grupo.

Etapas de desarrollo de los equipos: Las fases por las que atraviesa un equipo son la formación, entrenamiento, normalización y desempeño. Mediante ejercicios se podrá determinar en qué fase se encuentran los participantes y cuáles deben ser las estrategias para alcanzar la cúspide del desempeño.

Cambio de roles: Mediante esta actividad el colaborador podrá establecer la importancia de cada miembro del equipo y lo valioso que es, ser un trabajador polivalente dentro de la organización.

La libertad y autonomía: Podremos diferenciar entre libertad y libertinaje, para poder obtener la tan anhelada autonomía en las actividades laborales, cumpliendo metas, sin la necesidad de un control inconmensurable por parte de la jefatura.

Haiku: Verso japonés trabajado por todos los integrantes del grupo o equipo de trabajo individualmente, posteriormente será unido. Esta actividad aporta a la identidad y pertenencia organizacional, es un complemento a los demás temas antes descritos.

3.4.1.1.3. Cronograma de la capacitación

La realización de la capacitación de equipos de alto desempeño se la tiene programada para el mes de junio. Los días a capacitarse serán los viernes y sábado de las cuatro semanas del mes. A continuación se expone un cuadro con los posibles días y asistentes.

Tabla 4.
Cronograma de capacitación trabajo en equipo

Cronograma de capacitación de trabajo en equipo			
Grupo	Fecha de capacitación	Asistentes	Responsable
1	5 y 6 de junio	Dirección Administrativa, Financiera, Tecnológica	Dirección de TTHH
2	12 y 13 de junio	Dirección Administrativa, Financiera, Tecnológica	Dirección de TTHH
3	19 y 20 de junio	Sanidad Vegetal	Dirección de TTHH
4	26 y 27 de junio	Sanidad Vegetal	Dirección de TTHH
5	3 y 4 de julio	Dirección Administrativa, Financiera, Tecnológica	Dirección de TTHH

Nota: las fechas podrán variar de acuerdo al interés institucional

Elaborado por: Israel Armas

3.4.1.1.4. Cierre de la capacitación

Al finalizar la capacitación, los integrantes expresarán reflexiones y opiniones acerca de lo que pudieron aprender y como poner en práctica el conocimiento adquirido, en su lugar de trabajo y en su vida diaria. Es de mucha importancia que los miembros de cada dirección se comprometan a poner en práctica, lo trabajado en el taller

Mediante la retroalimentación podremos evidenciar, cuáles son las fortalezas y oportunidades que pueden obtener al trabajar en grupo o equipo y comentar experiencias que dejó los días de capacitación.

3.4.1.2. Competencia deportiva

La Dirección de Talento Humano tiene planificado la realización de un campeonato interno de futbol y básquete. En estos eventos podremos evidenciar el trabajo de equipo, supervisión e iniciativa de los servidores.

Objetivos

- Desarrollar el trabajo en equipo en las Direcciones participantes de la Institución.
- Mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores de AGROCALIDAD, mediante actividades lúdicas

3.4.1.2.1. Metodología de la actividad

Las actividades lúdicas se las realizarán en las instalaciones de AGROCALIDAD en la parroquia de Tumbaco. La Dirección de Talento Humano formará 6 equipos de 13 personas y 2 equipos de 12. Los equipos serán formados por personas que tengan aspectos en común, sin embargo estarán mezclados entre las direcciones participantes, con la finalidad que los servidores conozcan mejor a sus compañeros de trabajo y mejoren sus relaciones interpersonales.

3.4.1.2.2. Desarrollo de la actividad

El evento iniciará con las palabras de bienvenida por la persona responsable de la Dirección de Talento Humano y la conductora del evento. Recalcando la importancia de realizar ejercicio físico para tener un buen estado de salud, promoviendo el esparcimiento, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo que debe haber dentro de una Institución, para que los objetivos personales y de AGROCALIDAD se logren alcanzar.

Antes de dar inicio a la competencia, los participantes realizarán ejercicios de calentamiento corporal, a cargo de la persona responsable de la actividad. Una vez realizado el calentamiento, se dará inicio a los partidos acorde a un cronograma realizado por la Dirección de Talento Humano. Los partidos tienen la modalidad de eliminación simple, es decir que el equipo que pierda queda eliminado.

La actividad se realizará en 3 fines de semana, que culminará con la premiación al campeón de los 2 deportes que se van a practicar.

Tabla 5.
Cronograma de deportes

A	Ganador A	Ganador A vs B	FINAL
1 VS 8			
B	Ganador B		
2 VS 7			
C	Ganador C	Ganador C vs D	
3 VS 6			
D	Ganador D		
4 VS 5			

Nota: Se puede observar los partidos programados

Elaborado por: Israel Armas

Cada equipo deberá elegir a un capitán. Los partidos tendrán una duración de 60 minutos y siempre deberá haber un ganador, por la modalidad de juego.

Evaluación de la actividad

La actividad será evaluada con una tabla en la cual se registre las competencias que vamos a medir. Cada competencia será evaluada de acuerdo a la ponderación que le otorguemos. La evaluación se la realizará por cada equipo participante.

Tabla 6.
Formato de evaluación de actividad

Evaluación de la actividad deportiva				
A continuación evalúe las competencias que se pudo observar al equipo participante				
Competencia	Excelente	Bueno	Regular	Malo
	4	3	2	1
Trabajo en equipo				
Supervisión				
Rotación				
Iniciativa				
Observaciones:				
Responsable de evaluación				

Nota: las competencias fueron elegidas acorde a la variable del test aplicado.

Elaborado por: Israel Armas

3.4.2. Formación, información, comunicación

La propuesta de mejora para esta variable es la reestructuración de la Inducción a los nuevos colaboradores de AGROCALIDAD. En la actualidad se ha venido dando inducción a los nuevos trabajadores, sin embargo es algo deficiente por considerarla muy básica, para ello estandarizamos la inducción y la damos tiempos determinados a los temas a tratar.

Como mecanismo de mantener informado a nuestros colaboradores, hemos diseñado un boletín interno, el cual difunda mensualmente las actividades que realiza las Direcciones que conforman Planta Central.

3.4.2.1. Inducción a nuevos servidores de AGROCALIDAD

El proceso de inducción en una organización es de mucha importancia, siendo uno de los primeros acercamientos que la Institución tiene con los nuevos servidores que trabajarán en la Institución. En la inducción se da a conocer de manera detallada la razón de ser y las actividades que realiza AGROCALIDAD.

La inducción forma parte de la adecuación de la persona al trabajo permite al colaborador, obtener un mayor conocimiento sobre lo que realiza la organización, la estructura organizacional y como realizar su trabajo.

Las personas que van a brindar los servicios en la organización, deben conocer los fundamentos Institucionales como su misión, visión, valores, organigrama de la Institución, entre otros. Además a través de la Inducción se transmitirá información sobre cuáles son los factores de riesgo físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales a los cuales estamos expuestos, al momento de realizar nuestro trabajo. Esto con la finalidad de prevenir posibles incidentes, accidentes y enfermedades laborales.

Con la adecuación del colaborador al puesto de trabajo, además de prevenir factores de riesgo, podemos disminuir el ausentismo laboral, la rotación de personal y aumentar resultados favorables a la Institución y a sus colaboradores.

Objetivo:

- Dar a conocer aspectos fundamentales generales de AGROCALIDAD
- Acoger a nuevos servidores a la institución.
- Instruir sobre procesos fundamentales, para el desarrollo profesional en la Institución

Alcance:

Este procedimiento es aplicable a todas las personas que ingresan a laborar en todas las áreas de la Institución

Responsables

El proceso de inducción en Planta Central está a cargo de la Dirección de Talento Humano y las personas responsables de cada Dirección que interviene durante todo el proceso de inducción.

3.4.2.1.1. Desarrollo de la inducción al personal

El proceso de inducción está basado en la información que un nuevo servidor debe saber al ingresar a trabajar en AGROCALIDAD. Todo el desarrollo de inducción durará 24:00, las cuales las hemos dividido, teniendo en cuenta la actividad, responsable y duración de la misma.

El primer día de capacitación durará 8 horas, las cuales se desarrollará lo correspondiente a Talento Humano. La primera parte de capacitación constará de información netamente de la organización.

En un espacio del segundo día, se impartirá la inducción de Seguridad y Salud Ocupacional de manera general y específica dependiendo el cargo a desempeñar. En esta inducción se darán a conocer las rutas de evacuación, la utilización de equipos de protección personal y los riesgos laborales a los cuales el servidor está expuesto mientras realiza las actividades en AGROCALIDAD.

Lo que resta del segundo y tercer día de inducción comprenderá la información y funciones del puesto de trabajo, a cargo de la Dirección Administrativa que fue vinculado el nuevo servidor.

A continuación se describe las actividades de acuerdo a los tiempos señalados para el desarrollo de la inducción de nuevos servidores de AGROCALIDAD. Cada tema a ser tratado, está dividido de acuerdo a la responsabilidad de cada Dirección.

Tabla 7.
Inducción a nuevos servidores de AGROCALIDAD

Inducción a nuevos servidores de AGROCALIDAD			
Temas de Inducción	Responsable	Medios materiales	Duración
Historia, principios y valores de la Inducción	Talento Humano	Diapositivas/video institucional	8:00 horas
Misión y Visión de la AGROCALIDAD	Talento Humano	Diapositivas	
Producción y servicios de la Institución	Talento Humano	Diapositivas	
Estructura organizacional de AGROCALIDAD	Talento Humano	Diapositivas	
Plan estratégico y objetivos institucionales	Talento Humano	Diapositivas	
Subsistemas y atribuciones de la Dirección de Talento Humano	Talento Humano	Diapositivas	
Código de ética	Talento Humano	Diapositivas-ejemplar	
Reglamento interno	Talento Humano	Diapositivas-ejemplar	
Seguridad y Salud Ocupacional	Talento Humano	Diapositivas-ejemplar	
Obligaciones del personal	Talento Humano	Diapositivas-LOSEP-Código de Trabajo	
Beneficios al personal	Talento Humano	Diapositivas-LOSEP-Código de Trabajo	
Trámites de personal	Talento Humano	Diapositivas-LOSEP-Código de Trabajo	
Comunicación interna-Sistemas Informáticos	Tecnológico-Talento Humano	Diapositivas-Computador	
Política y Sistemas de Gestión de Calidad	Planificación	Diapositivas-Norma ISO 9001-2008	
Misión de la Dirección o Coordinación	Dirección a la que pertenece servidor	Diapositivas-estatuto	15:00 horas
Productos y servicios de la Dirección o Coordinación	Dirección a la que pertenece servidor	Diapositivas-estatuto	
Objetivos de la Dirección o Coordinación	Dirección a la que pertenece servidor	Diapositivas-estatuto	
Perfil del puesto	Dirección a la que pertenece servidor	Diapositivas-Manual de funciones	
Productos y metas del puesto	Dirección a la que pertenece servidor	Diapositivas-estatuto	
Herramientas del puesto	Dirección a la que pertenece servidor	Diapositivas	

Nota: La inducción se desarrolla en 3 días

Elaborado por: Israel Armas

3.4.2.1.2. Contenido de la inducción

El proceso de inducción a los nuevos servidores se los realizará los primeros meses de cada mes.

Historia y política de calidad

Consiste en una pequeña reseña histórica de la formación de la institución, en la cual se explicara cómo ha ido evolucionando y los logros obtenidos durante su fundación.

Misión y visión de AGROCALIDAD

El responsable de Talento Humano deberá sociabilizar a los nuevos servidores la misión y visión de la Institución, teniendo en cuenta, que haya sido comprendida. Para ello, se puede pedir a los participantes que expliquen lo expuesto por parte de la persona de la Dirección de Talento Humano de manera resumida.

Producción y servicios de la Institución

Brindamos información acerca de lo que AGROCALIDAD realiza en 23 provincias a nivel nacional. Describimos las instalaciones con las que contamos y los servicios que prestamos a la sociedad.

Estructura organizacional

La estructura organizacional corresponde a la división jerárquica de cómo está compuesta la Institución. En esta parte del proceso se dará a conocer el organigrama institucional. Los tipos de comunicación que existen dentro de la Institución, respetando el orden jerárquico y los canales de transmisión con los que contamos.

Actualmente, la Institución cuenta con correo zimbra como medio informal y el sistema gubernamental Quipux, como medio formal.

Plan estratégico y objetivos institucionales

En esta parte del proceso de inducción se detallan los objetivos anuales de la Institución de acuerdo a la planeación del 2015

Subsistemas y atribuciones de la Dirección de Talento Humano

Se da una descripción de los subsistemas con sus atribuciones y responsabilidades. Los subsistemas de la Dirección de Talento Humano son:

- Gestión de Administración del Talento Humano
- Gestión de Manejo Técnico del Talento Humano
- Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
- Gestión de Remuneraciones e Ingresos Complementarios
- Gestión de la Calidad de Servicio y Atención Ciudadana

Código de ética

Mediante el código de ética damos a conocer los principios y valores institucionales. Damos a conocer los parámetros éticos por los cuales está regida la institución. Al nuevo integrante se entrega un ejemplar del Código de Ética.

Reglamento interno

Se da a conocer los parámetros y exigencias del reglamento interno Institucional, exponiendo los puntos sobresalientes del mismo. Se entrega un ejemplar al nuevo servidor.

Seguridad y salud ocupacional

Se da a conocer el reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de la Institución. Este documento consta de las principales normativas que el servidor de AGROCALIDAD debe respetar al momento de desarrollar su trabajo. Se exponen los posibles riesgos a los cuales está expuesto.

Se da a conocer la ruta de evacuación en caso de emergencia y cómo actuar de acuerdo a la Dirección en donde desempeñe su trabajo. En este espacio de inducción se le comunica al servidor sobre los riesgos que está expuesto, por puesto de trabajo y la manera de utilizar el equipo de protección personal.

Obligaciones del personal

Se da a conocer los horarios de ingreso al lugar de trabajo, horario de almuerzo, salida de lugar de trabajo.

El nuevo servidor registra sus huellas dactilares al sistema del lector biométrico utilizado por la Institución y se le explica su funcionamiento.

Se da a conocer al nuevo servidora acerca de la vestimenta que debe utilizar en horario de trabajo, de acuerdo al día en que nos encontremos.

Beneficios del personal

A partir que el servidor forme parte de AGROCALIDAD, tendrá las siguientes licencias con remuneración, de conformidad con la Ley Orgánica Servicio Público:

- a) Enfermedad física y psicológica
- b) Enfermedad catastrófica
- c) Maternidad
- d) Paternidad
- e) Nacimiento prematuro o cuidado especial
- f) Fallecimiento de madre en parto o licencia
- g) Madre y padre adoptivo
- h) Hijos hospitalizados o con patologías degenerativas
- i) Calamidad doméstica: fallecimiento, accidente o enfermedad de cónyuge o parientes hasta 2° grado consanguinidad
- j) Matrimonio

Vacaciones

Toda servidora o servidor público tendrá derecho a disfrutar de treinta días de vacaciones anuales pagadas después de 11 meses de servicio continuo.

En casos de código laboral son 15 días de vacaciones luego de 12 meses de trabajo continuo.

Trámites de personal:

Los servidores que viajen a otras provincias de su lugar de trabajo por necesidades institucionales, tendrán derecho a viáticos, por el tiempo que dure su comisión.

Comunicación interna-Sistemas Informáticos

Estará a cargo de la Dirección Tecnológica, explicara el uso de correo Institucional Zimbra, la plataforma gubernamental Quipux, sistema guía y GPI.

Sistema de Gestión de Calidad:

Se deberá dar una breve explicación del sistema de gestión de calidad que se encuentra vigente en la institución, así como su normativa.

Temas de las funciones del cargo acorde a la Dirección o Coordinación perteneciente

En esta parte de la Inducción a los nuevos servidores de AGROCALIDAD, se presentará a su jefe directo y se explicará de manera detallada las metas, los objetivos, entre otros. Además, se le dará las directrices para que realice su trabajo diario. A continuación detallamos los puntos que se tratarán en base al estatuto de la Institución:

- a) Misión y Visión de la Unidad Administrativa
- b) Productos y servicios de la Unidad Administrativa
- c) Objetivos y metas de la Unidad Administrativa
- d) Situación actual de objetivos y metas de la Unidad
- e) Perfil del puesto
- f) Productos y metas del puesto
- g) Herramientas del puesto

3.4.2.1.3. Proceso de inducción a nuevos servidores

En el siguiente gráfico podemos observar cual será el flujo de la inducción a nuevos servidores de AGROCALIDAD. Como se puede apreciar está dividido en las actividades a cargo de cada Dirección.

Flujograma de la inducción a nuevos servidores de AGROCALIDAD

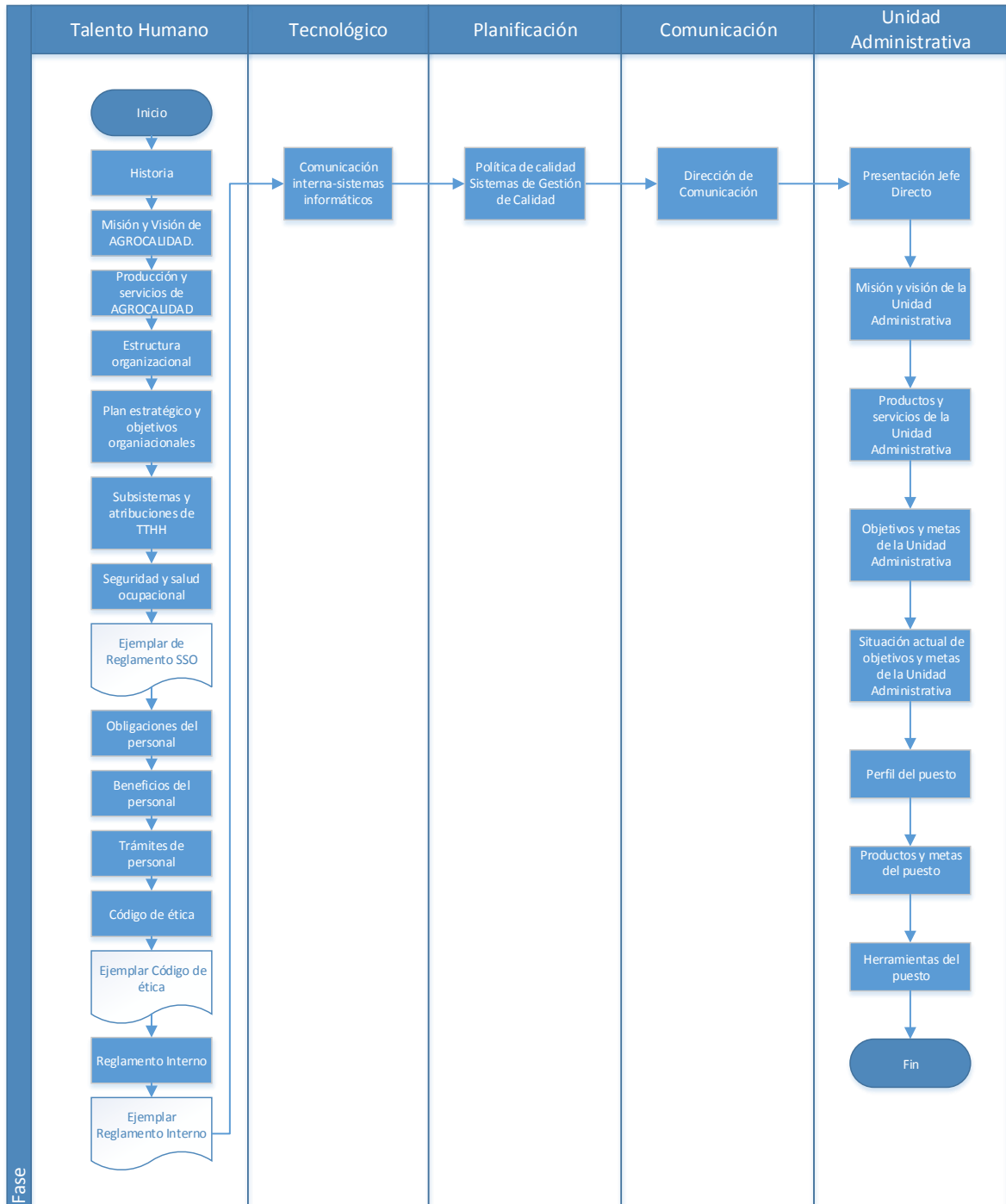


Figura 12. El nuevo servidor debe cumplir con todo el proceso, para integrarse a su puesto de trabajo

Elaborado por: Israel Armas

3.4.2.1.4. Cronograma de inducción

La Inducción se realizará los primeros días de cada mes. Como lo mencionamos anteriormente la inducción a nuevos servidores se la realizará los primeros días de cada mes. El siguiente cronograma está abierto ante cualquier eventualidad que pueda surgir en las direcciones que intervienen.

Tabla 8.
Cronograma de inducción anual a nuevos servidores de AGROCALIDAD

Cronograma de inducción anual												
Dirección	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Talento Humano	5	3	3	7	6	10	8	5	9	6	9	9
Tecnológico	5	3	3	7	6	10	8	5	9	6	9	9
Planificación	6	4	4	8	7	11	9	6	10	7	10	10
U. Administrativa	6, 7	4,5	5	9	8	11, 12	9, 10	6, 7	10, 11	7, 8	10, 11	10, 11

Nota: Las fechas pueden modificarse de acuerdo al interés institucional

Elaborado por: Israel Armas

3.4.2.2. Boletín informativo de talento humano

El mantener una adecuada comunicación interna entre los miembros de una organización, ayudará a mostrar el interés que la Institución tiene sobre el servidor. El preocuparse por el bienestar, las actividades y metas que el colaborador vaya alcanzando, contribuirá a mejorar la adaptación de la persona al trabajo. Por esta razón la Dirección de Talento Humano, con el propósito de mejorar el estado de la variable de Formación, información y comunicación, tiene planificado la realización de un boletín dirigido desde la Dirección. El mencionado boletín abrirá un nuevo canal de vinculación entre los servidores que forman parte de AGROCALIDAD.

Objetivos

- Mejorar la comunicación interinstitucional, mediante nuevos medios de difusión.
- Dar a conocer los flujos de comunicación que existen en AGROCALIDAD, que permitan mejorar la comunicación interna.
- Evidenciar con nuevos canales de comunicación, las actividades que realizan las Direcciones que forman parte de la Institución.
- Acoger a los nuevos y antiguos servidores de la Institución, publicando temas de interés de las actividades y personal de cada Dirección

3.4.2.2.1. Metodología de boletín interno

El boletín es un instrumento de información interna que se publicará el primer viernes de cada mes, mediante correo electrónico. La publicación de cada ejemplar se lo realizará a mes caído. Ejemplo, las actividades realizadas en abril, se publicará el primer viernes de mayo.

Por tratarse de un primer acercamiento de este tipo con los colaboradores, la difusión se la realizará únicamente para las Direcciones que conforman Planta Central.

3.4.2.2.2. Contenido del boletín

El contenido que proporcione cada Dirección será diferente, debido a que cada procesos y actividades. Esta información se caracterizará por ser temas de interés que deben ser descritos con claridad y brevedad. En el mencionado boletín irá información muy diversa que va desde logros y actividades técnicas hasta eventos sociales que se hacen en cada dirección.

El espacio que se le otorgue a cada dirección dependerá del porcentaje de información que nos proporcione. Este medio de información tiene como finalidad la unión de la Institución y mejorar la comunicación interna entre sus colaboradores.

El boletín informativo estará estructurado de la siguiente manera:

Portada: actividad que sobresalió en el mes.

Contraportada: un artículo de opinión sobre un tema de interés reciente.

Desarrollo: actividades de las Direcciones de Planta Central

El protagonista: entrevista a un servidor que ha sobresalido durante el mes

Vinculación con la sociedad: capacitación a agricultores, ganaderos, programas de vacunación masivos, entre otros

Calendario de cumpleaños y consejos prácticos de la vida cotidiana.

3.4.2.2.3. Recopilación de información y desarrollo

La portada estará diseñada por la dirección de comunicación, en ella se expondrá lo que ha sobresalido en el mes.

En el transcurso de la tercera semana, las direcciones de Planta Central enviarán a Talento Humano información sobre las actividades y eventos sociales que los colaboradores realicen. Con la información recolectada, la Dirección de Comunicación será la encargada de diagramar y realizar las adaptaciones técnicas necesarias, para que la información sea publicada vía correo electrónico para todos los servidores de Planta Central el primer viernes de cada mes.

3.4.2.2.4. Cronograma de actividades

El cronograma de las actividades del boletín interno se encuentra separado por semanas y está sujeto a posibles modificaciones, de acuerdo a las necesidades de cada Dirección que interviene en la realización del mismo.

Se tiene planificado difundir el boletín en Planta Central, a partir de abril a octubre de 2015. En octubre se evaluará al boletín, para constatar el impacto y acogida que ha tenido durante esos seis primeros meses de difusión.

Tabla 9.
Cronograma mensual del boletín

Cronograma mensual-Boletín																																	
Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Responsable				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Recolección de información																																	Talento Humano
Entrevista Protagonista																																	Comunicación
Vinculación colectividad																																	Comunicación
Edición información																																	Comunicación
Aprobación																																	Comunicación Talento Humano
Publicación																																	Comunicación
Evaluación																																	Comunicación Talento Humano

Nota: los números corresponden a las semanas que tiene el mes

Elaborado por: Israel Armas

3.4.3. Gestión de tiempo

Para el mejoramiento de esta variable, la Dirección de Talento Humano ha considerado realizar actividades que promuevan la organización de las tareas asignadas al servidor, adaptadas a su propio ritmo de trabajo. El propósito de estas actividades es la de brindar al colaborador las herramientas necesarias para que administre su tiempo y prevenga la fatiga laboral.

Las actividades a desarrollar son pausas activas, capacitación de gestión de tiempo y cronograma de vacaciones por Dirección.

3.4.3.1. Pausas activas y charlas comunicativas

Como lo mencionamos en el capítulo anterior, el permanecer durante largas horas en una misma postura puede ocasionar daños psicofísicos en las personas, además fatiga física y mental. Estos antecedentes pueden ser causales para que ocurran incidentes, accidentes y enfermedades laborales.

Por tal razón es necesario realizar actividades que permitan a los colaboradores salir de su trabajo rutinario. La Dirección de Talento Humano ha planificado pausas activas, las cuales permitan un tiempo de distracción para los colaboradores. Las pausas activas, están conformadas por rutinas de elongación de los grupos musculares y movilidad articular, que permitan activar la respiración y reanime la circulación sanguínea.

Objetivos

- Mejorar la calidad de vida de los servidores de AGROCALIDAD.
- Prevenir posibles alteraciones psicofísicas causadas por la fatiga física y mental
- Dar a conocer temas de interés a los servidores, para el desarrollo organizacional.

3.4.3.1.1. Metodología de las pausas activas

Las pausas activas se realizarán el miércoles de la segunda y cuarta semana de todos los meses en las Direcciones Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal. Los responsables de liderar esta actividad serán los integrantes de los subprocesos de Talento Humano, los cuales dividirán su liderazgo semanalmente.

Los subprocesos de la Dirección de Talento Humano son:

- Gestión de administración del talento humano
- Gestión de manejo técnico del talento humano
- Gestión de seguridad y salud ocupacional
- Gestión de remuneraciones e ingresos complementarios
- Gestión de la calidad de servicio y atención Ciudadana

Las pausas activas estarán formadas por dinámicas grupales en las cuales se expondrán temas organizacionales y de interés personal, además de movimientos musculares que mejoren la circulación y permitan la elongación muscular.

3.4.3.1.2. Cronograma de pausas activas

Las actividades estarán dirigidas por cada subproceso de la Dirección de Talento Humano, en base al siguiente cronograma.

Tabla 10.
Cronograma de pausas activas y charlas comunicativas

Cronograma de pausas activas y charlas comunicativas					
Mes	Semana	Día	Direcciones	Temas a tratar	Responsable
Abril	1				
	2	15/04/2015	Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal	Ejercicios de estiramiento ergonómico Posturas adecuadas en el escritorio	Gestión de Administración del Talento Humano
	3				
	4	29/04/2015	Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal	Gestión del tiempo	Gestión de Manejo Técnico del Talento Humano
Mayo	1				
	2	13/04/2015	Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal	Comunicación asertiva	Gestión de Remuneraciones e Ingresos Complementarios
	3				
	4	27/05/2015	Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal	Servicio al cliente externo e interno	Gestión de la Calidad de Servicio y Atención Ciudadana
Junio	1				
	2	10/06/2015	Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal	Prevención de accidentes laborales	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
	3				
	4	24/06/2015	Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal	Liderazgo	Gestión de Administración del Talento Humano
Julio	1				
	2	15/07/2015	Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal	Motivación	Gestión de Manejo Técnico del Talento Humano
	3				
	4	29/07/2015	Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal	Brigadas de primeros auxilios	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
Agosto	1				
	2	12/08/2015	Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal	Respeto	Gestión de Remuneraciones e Ingresos Complementarios
	3				
	4	26/08/2015	Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal	Responsabilidad	Gestión de la Calidad de Servicio y Atención Ciudadana
Septiembre	1				
	2	16/09/2015	Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal	Cohesión grupal	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
	3				
	4	30/09/2015	Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal	Autonomía laboral	Gestión de Administración del Talento Humano

Nota: en cada intervención se darán ejercicios de movimiento muscular.

Elaborado por: Israel Armas

3.4.3.1.3. Contenido de las pausas activa

Realizar pausas laborales dentro de la jornada laboral, permite la distracción de los colaboradores y contribuirá a mejorar la creatividad, el desempeño, relaciones interpersonales, previene lesiones corporales, promueve la motivación, entre otros. Además de todos los beneficios mencionados, las pausas activas estarán estructuradas con dinámicas grupales que brinden información acerca de temas organizacionales y de prevención de riesgos físicos, químicos, ergonómicos y psicosociales.

La pausa laboral iniciará con las palabras de bienvenida a cargo del líder de cada subproceso, luego se explicará la metodología y se desarrollará los ejercicios y dinámicas grupales. Al finalizar la pausa laboral se dará el respectivo cierre, con reflexiones y opiniones de los participantes.

3.4.3.2. Taller gestión de tiempo

El tiempo dentro de una organización es sumamente valioso, no podemos modificarlo, comprarlo o detenerlo. Sin embargo si podemos aprender a administrarlo. La administración del tiempo laboral, contribuye a alcanzar las metas institucionales en los tiempos previstos e incluso en tiempos inferiores.

El poder administrar de mejor manera el tiempo, genera a los colaboradores mayor tiempo útil, para realizar las actividades propuestas e incluso alcanzar mayores retos, también ahorrará dinero a la organización.

Objetivos

- Generar hábitos en los colaboradores de AGROCALIDAD, para la optimización del tiempo de su jornada laboral.
- Determinar métodos que permitan planificar y organizar el tiempo laboral de manera adecuada.
- Brindar herramientas a los servidores, en función de los objetivos del puesto.

3.4.3.2.1. Metodología de taller gestión del tiempo

El taller se realizará a los servidores de las Direcciones Administrativa, Financiera, Tecnológica y Sanidad Vegetal, se expondrá los fundamentos teóricos con casos prácticos. La información será transmitida a los participantes mediante metodologías participativas que permitan a los participantes interactuar entre sí y con el moderador.

Es de suma importancia la interacción entre los participantes, a partir de sus tareas y actividades diarias, saldrán propuestas, que con la ayuda del moderador se harán aplicables al puesto de trabajo. Entre las actividades a realizar se encuentran dinámicas grupales que reflejen la importancia de administrar prudentemente el tiempo laboral.

3.4.3.2.2. Contenido de taller de gestión de tiempo

Como lo mencionamos anteriormente el taller se lo desarrollará de manera dinámica, en función de los siguientes temas:

Lo urgente y lo importante: En base a ejercicios prácticos los participantes recibirán información que les ayude a priorizar su tiempo, para la solución de las actividades diarias. Para esta actividad tomaremos en cuenta que lo urgente debe ser respondido en el menor tiempo posible, sin necesariamente ser importante, pero no por eso puede ser descartable.

Establezca prioridades: En el diario vivir, las personas nos encontramos con varias actividades que deben ser resueltas, sin embargo, entre ellas, se destacan actividades que tienen mayor prioridad en ser resueltas. Esta actividad enseñará a los participantes a poder discriminar de lo que es sumamente importante e inaplazable y que si lo es.

Técnicas para optimizar el tiempo en reuniones: Nos brindará técnicas que permita priorizar nuestro tiempo para poder asistir a nuestras reuniones, sin tener que reprogramarlas.

Plan de acción: La pérdida de tiempo es consecuencia de una falta de planificación de plazos para lograr las metas deseadas. Mediante esta actividad se le capacitará al servidor para que planifique sus actividades, de acuerdo a hitos.

Los hitos irán abriendo el panorama y marcando lugares en donde podríamos empezar en caso de existir algún error, que interrumpa el camino hacia el objetivo final. Estos hitos vienen a ser nuestras posibles paradas en donde lograremos sacar un balance de cómo estamos avanzando. El ejercicio también se lo pone en práctica en la vida diaria de los participantes.

Manejo de interrupciones imprevistas: Por lo general en el trabajo surgen actividades imprevistas, las cuales no se encontraban contempladas en nuestro plan de acción, por este motivo es indispensable contar con un plan “b”, que nos permita realizar todo lo encomendado por nuestros superiores. Esta actividad nos dará las pautas para elaborar nuestro plan, en base a consejos técnicos y al puesto de trabajo.

Planificación diaria: Las metas se logran a través del trabajo diario, por lo que es necesario, tener un listado de las actividades a cumplir en el día. De la planificación diaria dependerá el éxito de los temas antes mencionados. Las metas para el día deben ser coherentes y cumplidas a cabalidad.

Actividades monótonas: Al momento de desempeñar nuestro trabajo van a existir tareas que resultan ser tediosas, sin embargo existen métodos con los cuales podemos hacer de nuestras actividades, más dinámicas.

Influencia del entorno laboral: El entorno laboral en donde nos desempeñamos afecta directamente a nuestro trabajo, pudiendo existir distractores e inconvenientes que afecten nuestro rendimiento. Por esta razón es necesario poder identificar estos posibles obstáculos, para saberlos manejar sobre la marcha, sin que afecte a nuestro resultado.

Delegación de las tareas: En este espacio se expondrá en que consiste la delegación de tareas, las ventajas y desventajas. También nos dejará en claro cuáles son aquellas tareas que se pueden delegar y cuáles no.

Al finalizar la última actividad abrirá un espacio, en el cual los asistentes puedan realizar preguntas al capacitador y se ponga en evidencia cuán importante es saber administrar su tiempo. Como cierre del taller los asistentes establecerán un auto compromiso a gestionar sus tareas, para efectuar sus actividades diarias, teniendo en cuenta las amenazas externas que puedan aparecer.

CONCLUSIONES

- El estudio de los factores de riesgo, dentro de una organización son de suma importancia, para alcanzar el bienestar de los colaboradores. Los mecanismos de prevención, frente a estos riesgos, contribuirá a incrementar la seguridad de sus actores al realizar su trabajo.
- Pese a que los riesgos psicosociales no sean palpables, deben ser medidos para diseñar planes que los prevengan.
- Los riesgos psicosociales son enemigos invisibles de las organizaciones que repercute la salud de las personas y sus familiares.
- No existen procesos definidos, para eliminar los incidentes, accidentes y enfermedades laborales. La mejor forma de contra restarlos es diagnosticar la situación de la organización frente a los factores de riesgo, para luego diseñar un plan de acción, basado en la prevención
- El Test Navarra es una valiosa herramienta, para dar un primer vistazo sobre el estado organizacional, en materia de factores de riesgos psicosociales. El mencionado Test es de fácil manejo y posee un lenguaje comprensible para todos los colaboradores
- El bienestar de las personas dentro de una organización, garantizará una adecuada rotación de personal, inconformidad de los trabajadores, entre otros.
- Socializar los resultados y hacer partícipe a los servidores en la creación del plan de mejora, genera compromiso para realizar las actividades acorde a lo establecido.

- Construir un plan de mejora, partiendo de los resultados y con la ayuda directa de los colaboradores, los empodera como protagonistas del cambio institucional.
- La reestructuración de la inducción a nuevos servidores brindará la información necesaria, para que el servidor desarrolle su trabajo y sepa los riesgos psicosociales a los que está expuesto al momento de ejecutar su trabajo
- Las actividades realizadas en el plan de mejora, contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales entre servidores.

LISTA DE REFERENCIAS

- Agrocalidad. (5 de Marzo de 2009). Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de AGROCALIDAD. Quito, Pichincha, Ecuador: EDLE S.A .
- Alcover De La Hera, C. M., Martínez Iñigo, D., Rodríguez Mazo, F., & Domínguez Bilbao, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid-España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Álvarez Heredia, F. (2006). *Salud ocupacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Álvarez Heredia, F. (2010). *Riesgo biológicos y bioseguridad*. Bogotá: ECOE.
- Álvarez Heredia, F. (2012). *Riesgos Laborales: cómo prevenirlos en el ambiente de trabajo*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Álvarez Osés, J. A., Ardit Lucas, M., Caballero Martínez, J. M., Caunedo Madrigal, S., & Etxeberria Orellana, L. (2006). *Historia Universal*. Buenos Aires: Santillana.
- Barreto Tejada, J. (2009). *Gerencia del talento humano, estrategias para el desarrollo empresarial*. Bogotá-Colombia: Universidad Piloto de Colombia.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos, 14a. edición*. México DF: Cengage Learning Editores, S.A.
- Borrell i Carrió, F. (2004). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Barcelona-España: Gestión 2000, Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.
- Comunidad Andina.(2006) Decisión 584- Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Comunidad Andina.(2006) Resolución 957 - Reglamento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Dunnette, M., & Kirchner, W. (2007). *Psicología Industrial*. México DF: Meredith Corporation.
- Fernández Muñiz, B., Montes Peón, J. M., & Vásquez Ordás, C. J. (2005). *Cómo crear un entorno de trabajo seguro*. Madrid: Thomson Editores.
- Fundación IPC. (2013). *Manual de programa de competente en seguridad y salud ocupacional* . Quito: Fundación IPC.

- Gil Rodríguez, F., & Alcover de la Hera, C. (2005). *Introducción a la Psicología de Grupos*. Madrid-España: Ediciones Pirámide.
- Gomez Etxebarria, G. (2007). *Manual para la formación en Prevención de Riesgos Laborales*. Valencia: CISS.
- Gonzalez Muniz, R. (2003). *Manual, Prevención de Riesgos Laborales*. Madrid: Thomson.
- Hena Robledo, F. (2008). *Riesgos químicos*. Bogotá: ECOE.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Corporativismo Organizacional*. México DF: McGRAW-HILL Interamericana editores.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (1986). Decreto Ejecutivo 2393-Reglamento Ejecutivo de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.(2010) Resolución C.D 333 - Reglamento para el Sistema de Auditoria de Riesgos del Trabajo-SART
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. Mexico DF: Pearson educación.
- Ladro Vico, E. (1999). *Teoría de la información y la comunicación efectiva*. Madrid-España: Fragua.
- Lahera Martín, M., & Góngora Yerro, J. (2002). *Factores de Riesgos Psicosociales, Identificaciones de situaciones de riesgo*. Navarra: Ona gráfica.
- Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. (2008). *Psicología del trabajo, teórica y práctica*. Madrid-España: Síntesis.
- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid-España: ESIC.
- Pot, F. (2013). Innovación para ambientes laborales creativos. *Cuadernos de pensamiento social*, 15.
- Ramírez Cavassa, C. (2011). *Seguridad Industrial: Un enfoque integral*. México: Limusa.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. México DF: El manual moderno.
- Uribe Prado, J. (2011). *Violencia y acoso en el trabajo, Mobbing*. México DF: El manual moderno S.A.

Vera, M., Lorente, L., & Martínez, I. (2012). *Técnicas cualitativas en recursos humanos*. Madrid: Síntesis.

Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México DF: Pearson Addison Wesley .