

**MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN
LATINPRO SB LTDA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2012**

EIDER ANDRADE VALOYES

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2012**

**MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN
LATINPRO SB LTDA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2012**

EIDER ANDRADE VALOYES

Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo

Asesor Temático

DIEGO LEÓN FLÓREZ CORREA

Psicólogo, Especialista en Alta Gerencia

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

MEDELLÍN

2012

AGRADECIMIENTOS

Exclusivamente quiero dar gracias a DIOS y mis padres, por su compañía y apoyo incondicional, he logrado llegar a esta instancia académica.

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R. A. E.

TÍTULO: Medición de clima laboral en la organización LATINPRO SV LTDA en el segundo semestre de 2012.

AUTOR: Eider Andrade Valoyes.

FECHA: Noviembre 09 de 2012.

TIPO DE IMPRENTA: Procesador de palabras Word 2010, imprenta arial 12.

NIVEL DE CIRCULACIÓN: Restringida.

ACCESO AL DOCUMENTO: Eider Andrade Valoyes, Fundación Universitaria María Cano y la organización LATINPRO SV LTDA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Bienestar Laboral.

SUBLINEA: Factor de Riesgo Psicosocial.

MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO: Trabajo de aplicación.

PALABRAS CLAVES: Clima laboral, motivación, riesgo psicosocial, estrés, acoso laboral, motivación.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO: El clima laboral al interior de una organización constituye uno de los factores esenciales si de predicar eficacia de los objetivos institucionales se trata, en este estudio se hace un recorrido no solo teórico acerca

del clima laboral y algunas de las variables incidentes en este, sino también que se hace la aplicación de un instrumento de medición, se analizan los resultados y se hace una propuesta de intervención para la organización LATINPRO SV LTDA.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO: La presente investigación se integra con los siguientes apartes: 1) caracterización general de la institución, 2) Situación problemática, 3) Diagnóstico contextual, 4) objetivos, 5) Justificación, 6) Población beneficiada, 7) Aspectos metodológicos y procedimentales, 8) Aspectos administrativos, 9) Marco legal, 10) Aspectos teóricos generales, 11) Resultado, 12) Conclusiones y 13) Recomendación.

METODOLOGÍA: Estudio descriptivo, método inductivo, el enfoque es **cuantitativo** y diseño no experimental.

CONCLUSIONES: El clima laboral en la organización LATINPRO SB LDTA. Se encuentra en un rango MEDIO con una puntuación del 58%. Sin embargo, se requiere hacer intervención en las subvariables de menor puntuación.

En la evaluación de clima laboral realizada, la variable con menor puntuación fue participación con un 51% y la de mayor puntuación fueron motivación y reciprocidad.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. TITULO	10
2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO	11
3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	13
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	13
3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	13
4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL	16
5. OBJETIVOS	17
5.1 OBJETIVO GENERAL	17
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
6. JUSTIFICACIÓN	18
7. POBLACIÓN BENEFICIADA	20
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES	22
8.1 TIPO DE ESTUDIO	22
8.2 MÉTODO	22
8.3 ENFOQUE	22
8.4 DISEÑO	23
8.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	23
8.6 FUENTES DE INFORMACIÓN	24
8.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	24
9. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL)	26
10. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES	29
10.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	29
10.2 MOTIVACIÓN	36

10.3 RIESGO PSICOSOCIAL	40
10.4 ESTRÉS	44
10.5 MARCO CONCEPTUAL	46
11. RESULTADOS	49
11.1 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	49
11.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	58
11.2 PLAN DE INTERVENCIÓN	62
12. CONCLUSIONES	64
13. RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	68
NETGRAFÍA	68
ANEXOS	70

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de clima laboral, se está hablando del ambiente en el que una persona realiza su trabajo diariamente, en el que comparte con compañeros y también con jefes, y es esta relación con estas personas lo que puede hacer que un sujeto se sienta a gusto o a disgusto con su trabajo.

El trato que se recibe por parte de los jefes, las relaciones interpersonales e incluso las relaciones que se tengan con agentes externos a la empresa van conformando lo que se conoce como clima laboral, lo que puede llegar a ser o una fortaleza o un obstáculo para alcanzar los objetivos que la empresa se ponga. Es entonces el clima laboral la percepción que los empleados tienen acerca del ambiente de trabajo que se tiene en la empresa.

El buen clima laboral se caracteriza principalmente por ser un estado de aspectos ideales para la prestación de un servicio por parte del trabajador, y el ejercicio de control por parte del empleador o sus representantes, implicando ello la adherencia del trabajador a las políticas organizacionales, el respeto por los derechos del mismo y adecuadas relaciones entre trabajadores y directivos.

En el presente trabajo se pretende indagar los niveles de clima laboral en la organización LATINPRO SB LTDA, considerando el adecuado clima laboral como un elemento esencial para las organizaciones. Para esto se necesita entonces además de una observación preliminar, aplicar una encuesta a los trabajadores que son ampliamente conocedores de la organización en razón de su antigüedad en la misma, como quiera que han sido destinatarios por años, de las diversas políticas y directrices de la dinámica funcional de la citada organización, así mismo, se hacen objeto de la encuesta el personal de trabajadores de reciente

vinculación, pues desde esta perspectiva se podrá ahondar en la percepción que de la organización se han comenzado a establecer por las pocas experiencias vividas.

Con la medición de clima laboral en LATINPRO SB LTDA, se identificarán características del ambiente de trabajo en el que se desempeñan los integrantes de la organización, dichas características pueden ser identificadas por los empleados de forma directa o indirecta afectando el desempeño, pues el clima laboral está bastante relacionado con la motivación que tengan las personas en su empresa, además determina la cultura organizacional e incide en la interacción de situaciones tanto personales como organizacionales.

1. TITULO

Medición de clima laboral en la organización LATINPRO SB LTDA en el segundo semestre de 2012.

2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO

La organización objeto del presente proyecto de medición de clima laboral, obedece a la siguiente información:

Nombre de la institución: LATINPRO SB LTDA.

Historia: LATINPRO SB LTDA fue fundada en el año 2004 como una entidad dedicada desde su dinámica laboral y mercantil a la fabricación de perfumes y distribución de los mismos a nivel comercial a diferentes comerciantes de la ciudad de Medellín, ello como una alternativa para muchos clientes, quienes encontraban limitada la capacidad adquisitiva del perfume por el alto costo de la perfumería en el mercado.

Anteriormente la empresa se denominaba: NOVAROME LTDA y en el año 2009 adquiere el nombre de LATINPRO SB LTDA, debido al cambio de propietarios.

Ubicación geográfica: en la actualidad el domicilio principal se encuentra establecido en el centro de Medellín (sector el hueco), CR 54 46 49 LC 1004, luego debido a la creciente demanda, se crea una sucursal en el municipio de Girardota – Antioquia.

Aspectos teleológicos: la función principal de la empresa es la fabricación y comercio de productos farmacéuticos, medicinales y odontológicos, artículos de perfumería, cosméticos y de tocador en establecimientos especializados.

Población que la compone:

- Gerente comercial

- Administrador de personal
- Director comercial y de producción
- Director técnico en control de calidad
- Seis (6) auxiliares de producción
- Cinco (10) auxiliares de ventas
- Personal de aseo (3 personas)

Organigrama de Latinpro SB Ltda:

Figura 1. Organigrama Latinpro SB Ltda.



Fuente: Elaboración propia

3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En relación a la organización LATINPRO SB LTDA se tiene como objeto de la investigación su clima laboral actual respecto de su dinámica funcional cotidiana. La necesidad que ostenta dicha organización se centra en identificar las causas que en un momento dado le puedan alterar su clima laboral en cuanto a las relaciones personales y de índole laboral.

Sin embargo, en el presente año se han observado diversas situaciones de naturaleza conflictiva entre trabajadores y las directivas o jefes inmediatos, según manifiestan las directivas de la misma, de ahí que sea esta la razón principal al asumir este proyecto de medir el clima laboral en la organización LATINPRO SB LTDA.

Así las cosas, la importancia de realizar evaluación de clima laboral en la citada organización, tiene asidero ante el hecho de analizar las eventuales causas que a título de detonante pueden alterar el ambiente de trabajo, lo cual es causa suficiente para incidir de manera directa sobre la organización y las metas u objetivos que tiene, que para el caso concreto, tratándose de la comercialización de perfumería, la empresa busca la ventaja competitiva en el mercado.

3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Como bien se anotó, en términos de competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en un contexto o mercado determinados, el fenómeno de la globalización les impone cargas de exigencia técnica respecto de los bienes o

servicios que fomente a nivel mercantil, de ahí que ante la pretensión de la organización LASTINPRO SB LTDA de conservar la competitividad mediante algunas de las estrategias que autónomamente se ha formulado y ejecutado, se ha traducido en cierta medida en una forma de presión para el trabajador, ya que el comercio de su producto así lo impone, carga que recae de igual manera sobre jefes y directivas, en tanto se han presentado algunos casos de disputas entre trabajadores, y entre trabajadores y directivas o jefes mediatos o inmediatos.

Una situación así, ha implicado en la organización que se inicie la evidencia de algunas situaciones como la carga laboral, el estrés laboral, competencia desleal entre los trabajadores, las preferencias subjetivas por parte del jefe o directivas, la ausencia de reconocimiento por la labor, en razón de la misma presión del mercado, generando situaciones de resentimiento, lo cual ha rebosado a nivel extra laboral, alterando en ocasiones las relaciones interpersonales en cierta medida; en general se trata de una situación, cuyas problemáticas de manera individual o en conjunto generan la ruptura de valores esenciales en el contexto organizacional como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, entre otros. Se anota que pese a la eventualidad de tales diferencias, el rendimiento laboral se conserva adecuado.

Situaciones como estas en organizaciones de mayor jerarquía mercantil, han dado lugar por la necesidad de hacer prevalecer no solo el buen ambiente laboral, sino la garantía y respeto de los derechos mínimos, a que se organicen en sindicato algunos trabajadores, a efectos de tomar más fuerza frente al empleador que por el rigor del mercado se ve en el apremio de forzar mas a estos, lo cual es un claro sacrificio del clima laboral.

El estudio de clima laboral es una temática que ha interesado a muchas empresas en Colombia y en el mundo entero. Sin embargo, vale la pena resaltar algunos estudios realizados a nivel local:

Laureano José Navarro Villalba y Johana Rosellón Fonseca, de la Universidad del Magdalena realizaron el estudio titulado: “MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA CARBONERA DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA 2010”¹ en este estudio encontraron que en dicha empresa el clima laboral está en un estado de “debilidad”, además describieron otras variables relacionadas con este.

Clemencia Janeth Cuellar Nieto y Marco Andrés Vivas Botero, realizaron la investigación titulada: “Estudio de clima organizacional en la empresa social del estado Hospital Universitario San Jorge de Pereira”,² estos estudiantes de la Universidad Tecnológica de Pereira aplicaron una encuesta de 81 ítems y demostraron que existen variables que en dicha entidad se deben intervenir.

¹<http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/psicogente/index.php/psicogente/article/viewFile/265/252> (consultado noviembre 08 de 2012)

² <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/65838C965.pdf> (consultado noviembre 08 de 2012)

4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente del clima laboral de la organización LATINPRO SB LTDA se puede predicar a partir de la observación la prevalencia de trabajo en equipo, puesto que así lo evidencia el cumplimiento de metas y de promedios en la ejecución de las diferentes asignaciones laborales, además esta situación positiva deja manifiesta la presencia de otros valores de especial importancia para la organización, es el caso de la comunicación asertiva, la colaboración en sentido laboral, lo que en simultanea evidencia el sentido de pertenencia por la organización en cada uno de los trabajadores de la misma.

La dinámica laboral de la organización requiere por un lado altas destrezas en sentido administrativo, por los diversos contratos que se celebran en la comercialización de su producto, esto es, la perfumería, ya que ello debe ajustarse a diversas normativas que regulan la materia, y por otro lado, la fuerza en el trabajo humano, ya que se requiere no solo de orden y cuidado al momento de la elaboración del producto, sino de una necesaria fuerza de trabajo, esto es, actualmente se observa que el personal no suele ser suficiente para la carga laboral que ofrece la entidad, especialmente en épocas de temporada como la época navideña, época de amor amistad, entre otros, donde su producto objeto de comercio, se ve incrementado, razón por la cual se presenta en este respecto, niveles relevantes de desproporcionalidad entre la carga laboral y el personal vinculado, anotando que pese a ello siempre se cumple con las metas, lo cual como bien se anotó, se evidencia como fortaleza dicha convicción de trabajo y el cumplimiento de metas. Finalmente, se destaca no en sentido positivo, el hecho de no contar en la actualidad con programas dirigidos a la obtención y conservación del clima laboral, esto es, no hay antecedentes de medición o intervención.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar medición de clima laboral en la organización LATINPRO SV LTDA en el segundo semestre de 2012 mediante la aplicación de una encuesta que permita identificar posibles alternativas de solución.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar un instrumento de medición que permita indagar acerca del estado actual del clima laboral en la organización LATINPRO SV Ltda.
- Tabular y analizar la información obtenida en la medición de clima laboral.
- Formular un plan de mejora a partir de los resultados obtenidos que permita mejorar el clima laboral en la organización.

6. JUSTIFICACIÓN

La importancia de medir el clima laboral en una organización radica en que esta está conformada por diversas personas, las cuales tienen diferentes comportamientos, anhelos, deseos y expectativas que hacen que su visión o percepción acerca de la empresa les afecte de manera en la cual realizan su trabajo, además la motivación puede verse afectada por un ambiente de trabajo negativo.

La norma técnica Colombiana NTC – ISO 9004 en su numeral 6.3.3 habla de “Gestión para el éxito sostenido de una organización” mediante un enfoque de gestión de calidad, recomienda que se debe dar “participación y motivación a las personas” y particularmente “se debe revisar continuamente el nivel de satisfacción y las necesidades y expectativas de las personas”³ esto deja ver como un aspecto preponderante para las organizaciones el estar haciendo constante valoración del ambiente de trabajo, lo que necesariamente favorecerá el logro de los objetivos organizacionales.

La organización realiza una labor de vital importancia a nivel social, puesto que su producto objeto de comercio, como lo es la perfumería, goza de una especial demanda. De esta producción debe anotarse que requiere de la participación de múltiples disciplinas y administrativas, toda vez que se trata de un producto químico que debe cumplir con ciertas exigencias legales.

Por lo anterior, de no garantizar un idóneo clima laboral en la organización LATINPRO SB LTDA, son muchas las consecuencias que se pueden seguir de

³ <http://contingencia.wikispaces.com/file/view/ISO+9004.pdf> (Consultado noviembre 08 de 2012 - Numeral 6.3.3)

ello, razón por la cual, a nivel técnico pese a los recursos que se ostenten, por ser lo humano la ejecución directa de trabajo, no podría aprovecharse de manera idónea dichos recursos, por la falta de convicción en razón de la motivación laboral, lo que puede llegar a generar incluso a consecuencia niveles de deterioro por falta de cuidado.

A nivel económico, un clima laboral alterado puede ser la causa directa de reprocesos en la dinámica laboral, lo cual ha de traducirse en pérdidas de tipo económico, ya que los trabajadores pueden verse mermados en su rendimiento laboral, pues las condiciones de trabajo resultan determinantes.

A nivel social como bien se anotó se demanda el suministro del perfume, labor propia de la organización LATINPRO SB LTDA, que aunque no constituye un componente esencial de vida en el ser humano, si es un producto de especial comercio, de ahí que incumplimientos a nivel técnico podrá generar problemas a nivel de salud, asimismo, incumplimientos a nivel comercial, implicaría la pérdida de clientes y con ello niveles bajos de competitividad mercantil.

7. POBLACIÓN BENEFICIADA

Como población beneficiada del presente estudio se tienen:

En primer lugar, los trabajadores del área de producción y comercialización del producto, toda vez que son estos los directos destinatarios de ordenes relativas a la ejecución, y por ello los primeros responsables a nivel interno de un trabajo que de suyo ofrece una especial vulnerabilidad en sentido de salud mental y físico, de ahí que garantizar condiciones adecuadas de clima laboral, es pieza fundamental en la labor.

En segundo lugar, los jefes mediatos e inmediatos, quienes puedan obtener buenas relaciones con sus dirigidos, a fin de que su facultad de dirección al fundamentarse en las relaciones interpersonales, constituya una garantía de recibo por parte de estos y que a través de la comunicación asertiva en la impartición de órdenes técnicas se tenga el cumplimiento de las metas.

En tercer lugar, las directivas quienes por su responsabilidad contractual a nivel nacional, requieren de manera vital, que en su organización existan altos niveles de adecuabilidad del clima laboral, puesto que ello ha de traducirse en eficacia y eficiencia laboral, y un correlativo cumplimiento de sus obligaciones mercantiles.

A nivel indirecto, se tiene como población beneficiada la sociedad y los contratistas, en razón de que es la perfumería objeto de amplia demanda mercantil, toda vez que son muchos los eventos sociales, de protocolo entre otros, que requieren de idónea presentación personal; y en relación a los contratistas, en materia de contratación y función social, darán cumplimiento a sus diferentes

obligaciones contractuales y sociales, como quiera que no se ven afectados de manera mediata por problemas de clima laboral ajenos a ellos.

En este sentido se tiene que aproximadamente la población beneficiada es hablando de la organización el siguiente:

POBLACIÓN	CANTIDAD
Directivas LATINPRO SV LTDA	1. Gerente comercial 2. Administrador de personal 3. Director comercial y de producción 4. Director técnico control de calidad Total: (4)
Trabajadores LATINPRO SVLTDA	1. Auxiliares de producción (6) 2. Auxiliares de ventas (10) 3. Personal de aseo (3) Total: 10
Sociedad	Abstracto e impersonal
TOTAL POBLACIÓN BENEFICIADA	23 Personas

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES

8.1 TIPO DE ESTUDIO

En esta investigación se emplea un estudio **descriptivo**, puesto que como lo dice Roberto Hernández Sampieri, “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”⁴ en este caso se analizará la percepción que tienen los trabajadores de la organización LATINPRO SV de su clima laboral.

Se pretende detallar a partir de la dinámica funcional de la organización LATINPRO SB LTDA, las diversas causas que pueden alterar el clima laboral, según manifiestan sus directivas, y con ello las consecuencias que se surten en el estado de ánimo del trabajador y las relaciones entre estos, además del resultado en sus bienes y servicios como objeto de comercio.

8.2 MÉTODO

El método es de tipo **inductivo**, puesto que se parte de enlaces observados entre hechos particulares como lo es los resultados de encuestas para llegar a encontrar las relaciones generales, como resultado final del estudio.

8.3 ENFOQUE

El enfoque es **cuantitativo**, pues al aplicar encuestas se obtendrán resultados que se representarán en gráficas que se leerán en términos numéricos.

⁴ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología de la investigación. McGraw Hill. México. 1998. P. 60

8.4 DISEÑO

El diseño es no experimental, puesto que, como lo plantea Hernández Sampieri⁵ “la investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables”, para esta investigación solo se observarán los fenómenos tal y como aparecen en su contexto natural y posteriormente se hará análisis de estos.

8.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

8.5.1 Población. La organización Latinpro SV está conformada por 23 personas.

8.5.2 Muestra. La muestra está conformada por 15 personas, es decir, un 65.2% del total de la población.

A fin de lograr obtener la información propicia para el desarrollo de este trabajo de aplicación, se solicitó a la coordinación administrativa de la organización LATINPRO SB LTDA el poder tener como muestra al personal de trabajadores y directivas con la finalidad de obtener diversas perspectivas sobre el clima laboral en la organización, lo cual se tiene como conducente por tratarse de diferentes puntos de vista.

La población es heterogénea, pues se trata de trabajadores no profesionales y otros profesionales, quienes de conformidad a su experiencia al interior de la organización arrojarán datos objeto de confrontación posterior con la doctrina en materia de psicología organizacional que igual será objeto de indagación.

⁵ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología de la investigación. McGraw Hill. México. 1998. Pág. 184

8.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

8.6.1 Fuentes primarias. Visitas realizadas a la empresa, observación y encuestas.

8.6.2 Fuentes secundarias. Libros, sitios de Internet, entre otros.

8.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para obtener la información se emplea un instrumento de medición de clima laboral desarrollado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) propuesto para ser aplicado en cualquier organización, este instrumento mide las siguientes variables y subvariables:

VARIABLE	SUBVARIABLE
MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none">- Realización personal- Reconocimiento aportes- Responsabilidad- Adecuadas condiciones de trabajo
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none">- Dirección- Estímulo a la Excelencia- Estímulo trabajo equipo- Solución de conflictos
PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none">- Compromiso institucional- Compatibilidad de intereses- Intercambio información- Involucración en el cambio
RECIPROCIDAD	<ul style="list-style-type: none">- Aplicación al trabajo- Cuidado patrimonio institucional

	<ul style="list-style-type: none">- Retribución- Equidad
--	---

Este instrumento fue aplicado a un total de 15 personas, su tiempo de aplicación fue aproximadamente de 35 minutos.

Posteriormente se procede a tabular y analizar la información para obtener así los resultados de la medición de clima laboral en la empresa.

9. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL)

El marco legal que rige este trabajo se centra en la siguiente normatividad:

Resolución 2646 de 2008: “Por el cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.”⁶

Objeto. El objeto de la presente resolución es establecer disposiciones y definir las responsabilidades de los diferentes actores sociales en cuanto a la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como el estudio y determinación de origen de patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional.

En el **artículo 17** de la **resolución 2646** dice que se debe hacer “Monitoreo e intervención permanente de factores de riesgo psicosocial, para mejorar las condiciones de salud y de trabajo asociadas. Adicionalmente, se deben establecer objetivos específicos que apunten a los logros que se esperan en un período de tiempo determinado, indicando los criterios de evaluación de resultados”. La presente investigación guarda relación con este artículo en cuanto a que al medir clima laboral se está haciendo monitoreo del riesgo psicosocial en la empresa.

⁶ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607> (consultado noviembre 08 de 2012)

Ley 1010 de 2006: “Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo”.

Objeto: La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

Se considera que esta ley tiene relación con el tema investigado en cuanto a que el acoso laboral es un factor que afecta considerablemente el clima laboral en las empresas.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC – ISO 9000:⁷ La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.

En su numeral 3.3.4 describe: **AMBIENTE DE TRABAJO:** “Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza un trabajo” y hace una anotación que dice así: “las condiciones incluye factores físicos, sociales, **psicológicos** y medioambientales.

Es importante esta norma para este trabajo en la medida en que el clima laboral se refiere a ambientes de trabajo y es importante que este sea sano.

⁷http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidadesAcademicas/FacultadMedicina/BibliotecaDiseno/Archivos/GestionAdministrativa/ntc-iso_9000.pdf (consultado noviembre 08 de 2012)

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC – ISO 9004:⁸ Esta norma habla de “Gestión para el éxito sostenido de una organización” mediante un enfoque de gestión de calidad, recomienda que se debe dar “participación y motivación a las personas” y particularmente “se debe revisar continuamente el nivel de satisfacción y las necesidades y expectativas de las personas”.

Esta norma indica en relación al ambiente de trabajo que: “la dirección debería asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un ambiente de trabajo adecuado. Como combinación de factores humanos y físicos.”

⁸ <http://contingencia.wikispaces.com/file/view/ISO+9004.pdf> (consultado noviembre 08 de 2012)

10. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES

10.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).⁹

Según este enfoque, el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

⁹ Citado por Luis Martínez en: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml> (Consultado noviembre 08 de 2012)

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

*El **Clima Organizacional** es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).*

Características del clima organizacional. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Funciones del clima organizacional. Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de

	grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

10.2 MOTIVACIÓN

A continuación se muestran teorías acerca de la motivación expuestas por Manuel Gross¹⁰:

Las 8 teorías más importantes sobre la motivación

Algunas de las teorías o modelos más destacados que han intentado explicar la motivación humana son:

- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
- Teoría del factor dual de Herzberg.
- Teoría de los tres factores de MacClelland.
- Teoría X y Teoría Y de McGregor.
- Teoría de las Expectativas.
- Teoría ERC de Alderfer.
- Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke.
- Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954). Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

¹⁰<http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>
(consultado noviembre 08 de 2012)

Autorrealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967). A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

Factores Higiénicos: son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

Factores motivadores: hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización).

Teoría de McClelland (McClelland, 1989).

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

Logro: es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar.

Poder: necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas.

Afiliación: deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

Teoría X y Teoría Y de McGregor (McGregor, 1966). Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La **teoría X** supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La **teoría Y** supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la **teoría Z** que hace incidencia en la participación en la organización (Grensing, 1989)

Teoría de las Expectativas. Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes.

Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo.

Teoría ERC de Alderfer. Está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- **Motivaciones de Existencia:** se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.

- **Motivación de Relación:** interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.

- **Motivación de Crecimiento:** se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

Teoría de Fijación de metas de Locke (Locke, 1969). Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento.

Teoría de la Equidad de Stancey Adams. Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un

estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

10.3 RIESGO PSICOSOCIAL

A continuación se relaciona bibliografía acerca de factores de riesgo psicosocial expuesta por el Dr. José Luis Vallejo González:¹¹

Factor de riesgo. Un factor de riesgo es cualquier característica o circunstancia detectable de una persona o grupo de personas que se sabe asociada con un aumento en la probabilidad de padecer, desarrollar o estar especialmente expuesto a un proceso mórbido. Estos factores de riesgo (biológicos, ambientales, de comportamiento, socio-culturales, económicos...) pueden sumándose unos a otros, aumentar el efecto aislado de cada uno de ellos produciendo un fenómeno de interacción.

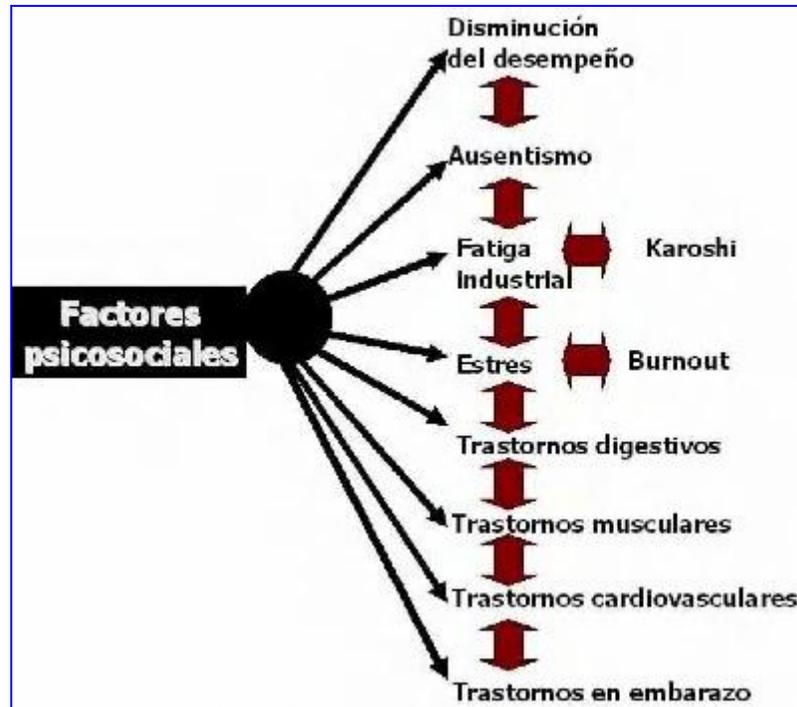
Factor de Riesgo psicosocial. Los factores psicosociales son aquellas características de las condiciones de trabajo y, sobre todo, de su organización que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que también llamamos estrés. En términos de prevención de riesgos laborales, los factores psicosociales representan la exposición, la organización del trabajo el origen de ésta, y el estrés el precursor del efecto (enfermedad o trastorno de salud que pueda producirse).

La relación entre la organización del trabajo y la salud no parece tan evidente como la que existe entre otros factores de riesgo (el ruido, por ejemplo) y la salud. Los efectos de la organización del trabajo son más intangibles e inespecíficos, y

¹¹ <http://www.ergocupacional.com/4910/39203.html> (consultado noviembre 08 de 2012)

se manifiestan a través de procesos psicológicos conocidos popularmente como «estrés» e incluyen diversos aspectos de la salud, tanto física como mental y social.

Gráfica 1. Factores de riesgo.



Fuente: <http://www.ergocupacional.com/4910/39203.html>

La investigación ha aportado hasta hoy una amplia evidencia del efecto sobre la salud y el bienestar de los factores laborales de naturaleza psicossocial. Estamos hablando básicamente del bajo control sobre el contenido de las tareas, las altas exigencias psicológicas o el bajo apoyo social de los compañeros y de los superiores³⁷. Más recientemente, disponemos también de evidencias de que la escasez de recompensas o compensaciones también afecta la salud.

El control sobre el contenido del trabajo implica dos subdimensiones: oportunidad de desarrollar las habilidades propias (skill discretion) -en la doble vertiente de

obtener y mejorar las capacidades suficientes para realizar las tareas y de hacer un trabajo en el que se tiene la posibilidad de dedicarse a aquello que mejor se sabe hacer (trabajos creativos y variados)- y autonomía (decision authority), capacidad de decisión sobre las propias tareas y sobre las de la unidad o departamento. Es también importante el control sobre las pausas y sobre el ritmo de trabajo.

Las exigencias psicológicas tienen una doble vertiente: cuantitativa y cualitativa. Desde el punto de vista cuantitativo, las exigencias psicológicas se refieren al volumen de trabajo con relación al tiempo disponible para hacerlo (presión de tiempo) y las interrupciones que obligan a dejar momentáneamente las tareas y volver a ellas más tarde. Desde el punto de vista cualitativo, las exigencias psicológicas se refieren a algunos aspectos de la naturaleza de éstas: el trabajo emocional (trabajo que expone a las personas a procesos de transferencia de emociones y sentimientos, como todos aquellos que requieren contacto con usuarios, público y clientes), trabajo cognitivo (que requiere gran esfuerzo intelectual) o el trabajo sensorial (esfuerzo de los sentidos).

El apoyo social tiene dos dimensiones: la cantidad y la calidad de la relación social que el trabajo implica, y el grado de apoyo instrumental que recibimos en el trabajo, o sea, hasta qué punto podemos contar con que compañeros y superiores nos ayuden para sacar el trabajo adelante.

Estas dimensiones (control, demandas y apoyo) constituyen el modelo «demanda – control», que define cuatro grandes grupos de ocupaciones en función de los niveles de demandas psicológicas y control: activas (alta demanda, alto control), pasivas (baja demanda, bajo control), de baja tensión (baja demanda, alto control) y de alta tensión (alta demanda, bajo control). La situación más negativa para la salud se caracteriza por unas altas exigencias psicológicas y un bajo control (alta tensión).

En los últimos años, diversos estudios muestran el efecto negativo sobre la salud de la falta de recompensas o compensaciones del trabajo. Por recompensas del trabajo consideramos el control de estatus, la estima y el salario. El control de estatus incluye la estabilidad laboral, los cambios no deseados, la falta de perspectivas de promoción y la inconsistencia de estatus (realización de una tarea que está por debajo de la propia cualificación). La estima incluye el respeto y el reconocimiento, el apoyo adecuado y el trato justo. Según el «modelo esfuerzo – recompensa», la interacción entre un esfuerzo elevado y un bajo nivel de recompensas a largo plazo representa la situación de mayor riesgo para la salud. Las exigencias psicológicas, el control sobre el contenido del trabajo, el apoyo social en el trabajo y las recompensas o compensaciones del trabajo son los cuatro ejes básicos que explican el efecto de los riesgos psicosociales sobre la salud. Los trastornos asociados incluyen un amplio abanico que va desde los situados en la esfera psicológica a corto plazo (ansiedad, depresión, insatisfacción laboral, trastornos psicosomáticos) hasta los de la esfera biológica a más largo plazo (trastornos cardiovasculares y úlceras de estómago, por ejemplo), efectos en los que el estrés tendría el papel de precursor.

La Administradora de Riesgos Profesionales Seguro Social, Protección laboral, plantea que existen en los riesgos psicosociales factores endógenos como: el sexo, la edad, la personalidad, los antecedentes psicológicos, la vulnerabilidad y las aptitudes y deseos; además que existen factores exógenos como: la vida familiar, el ámbito cultural y el contexto socio-económico.¹²

¹² ECOSAD. Factores de riesgo psicosocial. Factores humano. Seguro Social, protección laboral. 1996.

10.4 ESTRÉS

En su texto: STRESS¹³ define el stress como “la respuesta no específica del organismo a toda demanda que se le haga”. Esto significa que cualquier demanda, sea la que sea, física, psicológica o emocional, buena o mala, provoca una respuesta biológica del organismo, idéntica y estereotipada. Esta respuesta es medible y corresponde a unas secreciones hormonales responsables de nuestras reacciones al stress, somáticas, funcionales y orgánicas.

En otros términos, una emoción agradable, una alegría intensa, un beso apasionado, una buena noticia produce los mismos efectos que una emoción desagradable o una mala noticia y, en los dos casos, son causas de stress. En ambos casos el corazón latirá más fuerte, la respiración será más rápida, el porcentaje de azúcar aumentará en la sangre y unos ácidos grasos serán liberados de las reservas adiposas para proporcionar la energía necesaria para la defensa contra la agresión, la supervivencia y la adaptación a las nuevas condiciones.

El frío, el calor, el traumatismo físico, el ejercicio físico, la enfermedad, la fatiga, son factores de stress, con el mismo título que la alegría, la pena, el miedo, la coacción, el éxito o el fracaso.

Dice además el Dr. Soly Bensabat que no hay que olvidar que el stress es también y sobre todo un proceso fisiológico normal de estimulación y de respuesta del organismo. No se trata forzosamente de una reacción penosa... gracias a él el hombre se adapta y progresa.

¹³ BENSABAT, Soly. STRESS, Grandes especialistas responden. Ediciones Mensajero. 3 ed. Bilbao. 1994. Pág. 19

Fuentes laborales generadoras de estrés.¹⁴ La interacción del individuo y su medio ambiente de trabajo está determinada por la relación que se establece por las capacidades, necesidades y condiciones psicológicas y sociales del individuo en relación con las características de la tarea del medio ambiente físico, las prácticas administrativas y las condiciones de empleo general.

Cuando la relación que se establece entre unas y otras condiciones se encuentra en equilibrio, es decir, las exigencias y demandas del ambiente de trabajo son acordes con las capacidades del individuo, ajustándose a su capacidad de respuesta, se crean en el individuo sentimientos de confianza en sí mismo y en la organización, mejora la motivación para el trabajo, aumenta su capacidad productiva, su satisfacción general y se promueve la salud del trabajador.

Las principales causas de estrés en el trabajo son:

- Exigencias insuficientes del puesto de trabajo en relación con la capacidad del trabajador.
- Aspiraciones y metas frustradas.
- Horarios de trabajo.
- Volumen excesivo o deficiente de trabajo de acuerdo con las capacidades del trabajador.
- Contenido de las tareas.

¹⁴ COLPATRIA. Programa de auditoría de estrés laboral. (sin más datos)

- Falta de participación en las decisiones sobre la forma en que debían afectarse las tareas.
- Inseguridad en el empleo.
- Aislamiento social.
- Innovaciones tecnológicas y falta de capacitación para su aprobación.
- Las condiciones del medio ambiente físico de trabajo.

10.5 MARCO CONCEPTUAL

Trabajo: toda actividad humana remunerada o no, dedicada a la producción, comercialización, transformación, venta o distribución de bienes o servicios y/o conocimientos, que una persona ejecuta en forma independiente o al servicio de otra persona natural o jurídica.

Riesgo: probabilidad de ocurrencia de una enfermedad, lesión o daño en un grupo dado.

Factor de riesgo: posible causa o condición que puede ser responsable de la enfermedad, lesión o daño.

Factores de riesgo psicosociales: condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo.

Factor protector psicosocial: condiciones de trabajo que promueven la salud y el bienestar del trabajador.

Condiciones de trabajo: todos los aspectos intralaborales, extralaborales e individuales que están presentes al realizar una labor encaminada a la producción de bienes, servicios y/o conocimientos.

Estrés: respuesta de un trabajador tanto a nivel fisiológico, psicológico como conductual, en su intento de adaptarse a las demandas resultantes de la interacción de sus condiciones individuales, intralaborales y extralaborales.

Carga física: esfuerzo fisiológico que demanda la ocupación, generalmente se da en términos de postura corporal, fuerza, movimiento y traslado de cargas e implica el uso de los componentes del sistema osteomuscular, cardiovascular y metabólico.

Carga mental: demanda de actividad cognoscitiva que implica la tarea. Algunas de las variables relacionadas con la carga mental son la minuciosidad, la concentración, la variedad de las tareas, el apremio de tiempo, la complejidad, volumen y velocidad de la tarea.

Carga psíquica o emocional: exigencias psicoafectivas de las tareas o de los procesos propios del rol que desempeña el trabajador en su labor y/o de las condiciones en que debe realizarlo.

Carga de trabajo: tensiones resultado de la convergencia de las cargas física, mental y emocional.

Acoso laboral: toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar

desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo, conforme lo establece la Ley 1010 de 2006.

Efectos en la salud: alteraciones que pueden manifestarse mediante síntomas subjetivos o signos, ya sea en forma aislada o formando parte de un cuadro o diagnóstico clínico.

Efectos en el trabajo: consecuencias en el medio laboral y en los resultados del trabajo. Estas incluyen el ausentismo, la accidentalidad, la rotación de mano de obra, la desmotivación, el deterioro del rendimiento, el clima laboral negativo, entre otros.

Evaluación objetiva: valoración de las condiciones de trabajo y salud realizada por un experto, utilizando criterios técnicos y metodologías validadas en el país.

Evaluación subjetiva: valoración de las condiciones de trabajo y salud, a partir de la percepción y vivencia del trabajador.

Experto: psicólogo con posgrado en salud ocupacional, con licencia vigente de prestación de servicios en psicología ocupacional.

Cuando según certificación expedida por la respectiva Secretaría de Salud, en un departamento no exista disponibilidad de psicólogos con especialización en salud ocupacional y licencia vigente, se considera experto el psicólogo que tenga mínimo 100 horas de capacitación específica en factores psicosociales, mientras subsista dicha situación.

Patologías derivadas del estrés: aquellas en que las reacciones de estrés, bien sea por su persistencia o por su intensidad, activan el mecanismo fisiopatológico de una enfermedad.

11. RESULTADOS

11.1 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

La encuesta de clima empleada mide cuatro variables:

- MOTIVACIÓN
- LIDERAZGO
- PARTICIPACIÓN
- RECIPROCIDAD

A su vez, cada variable contempla unas subvariables así:

Motivación. Son las reacciones y actitudes propias de cada persona, que se manifiestan ante un estímulo interno o externo. La motivación obedece en gran medida a la escala de necesidades que impulsa a un individuo a actuar de una u otra manera ante determinadas situaciones, por tanto se hace necesario que el empleado se sienta satisfecho en su empresa para que pueda prestar un servicio con calidad.

Realización personal: hace referencia a la realización integral del ser humano, la cual está íntimamente relacionada con las oportunidades que se le presentan, aplicación de habilidades, autonomía y libertad de expresión y la satisfacción de las necesidades hasta llegar a la autorrealización.

Reconocimiento aportes: es el reconocimiento que la Empresa hace de cada uno de sus empleados, lo cual lleva a que éstos se sientan importantes dentro del

ambiente organizacional por la valoración de sus labores dentro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Responsabilidad: capacidad de las personas de responder por sus deberes y consecuencias de sus actos.

Adecuadas condiciones de trabajo: condiciones ambientales, físicas y psicosociales en las que cada persona realiza su labor al interior de una Empresa, así como la calidad y cantidad de insumos necesarios para dicho fin.

Liderazgo. Entendido como la influencia ejercida por ciertas personas sobre otras en la búsqueda de objetivos organizacionales previamente determinados, especialmente los jefes con relación al personal a su cargo.

Dirección: orientación, direccionamiento de las actividades. Conducir el trabajo de las personas y estimular la creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar, previamente definidas en cada área laboral.

Estímulo a la Excelencia: promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad, buscando constantemente mejorar los resultados. Se promueve donde los jefes buscan constantemente el desarrollo de las personas desde lo personal y lo profesional, fortaleciéndolo para un óptimo desempeño.

Estímulo trabajo equipo: busca el logro de los objetivos comunes, complementación de conocimientos y experiencias diferentes puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la empresa y del grupo como tal.

Solución de conflictos: lograr superar los conflictos por síntesis de diferencias, donde se lleve un proceso adecuado en la solución resolución de los mismos,

entendiéndolos como potencial para provocar cambios constructivos al interior de la Empresa.

Participación. Se entiende como la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro del objetivo, es decir la corresponsabilidad individual en la acción grupal dentro de los marcos de referencia de la Empresa.

Compromiso institucional: Óptima eficiencia y eficacia en los servicios prestados, donde cada uno de los empleados asume con calidad las labores asignadas.

Compatibilidad de intereses: Compatibilidad entre los intereses de la Empresa y los intereses del empleado.

Intercambio información: Se refiere a los procesos de comunicación al interior de la Empresa, lo que incluye la asertividad en la misma, calidad, rapidez y claridad en el flujo de información, entre otras.

Involucración en el cambio: Participación de los empleados en las decisiones de cambio que se viven en la Empresa.

Reciprocidad. Entendida como la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la Empresa, es decir la satisfacción mutua, la cual va más allá del contrato laboral, pues es un proceso en el que el individuo y la Empresa se vuelven parte el uno del otro.

Aplicación al trabajo: identificación del individuo con su trabajo y con la empresa de acuerdo a su profesión o estudios, experiencia, competencias y habilidades.

Cuidado patrimonio institucional: cuidado que los empleados tienen de sus muebles, instalaciones, equipos y recursos.

Retribución: contribución de la Empresa para que los empleados logren su realización personal y profesional. Incluye remuneración, promociones, programas de integración, reconocimiento público de la labor, sistemas de capacitación, programas de bienestar social y la estabilidad laboral.

Equidad: igualdad de condiciones de trabajo para todos los empleados de la Empresa.

La encuesta consta de 80 ítems y fue aplicada a un total de 15 personas de la empresa. Su tiempo de aplicación fue de 35 minutos aproximadamente.

Escala de valoración de puntuaciones:

PUNTUACIÓN	RESULTADO
0-40%	BAJO
41-60%	MEDIO
61-75%	MEDIO ALTO
76% o más	ALTO

La encuesta empleada se muestra a continuación:

- **EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL**

A continuación encontrará una serie de preguntas que tienen como propósito evaluar la percepción que usted tiene acerca del ambiente de trabajo que vive en su empresa.

POR FAVOR **NO** ESCRIBA SU NOMBRE EN ESTE CUESTIONARIO

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
1. <i>El jefe se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo.</i>				
2. Generalmente en nuestro grupo de trabajo todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.				
3. La mayoría de trabajos en esta unidad (dependencia) me permite aplicar lo que se.				
4. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.				
5. El ambiente que se respira en esta empresa es tenso.				
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.				
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la empresa.				
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.				
9. Aquí las promociones carecen de objetividad.				
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la empresa.				
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.				
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye				

lentamente.				
13.La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.				
14.Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.				
15.Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.				
16.Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.				
17.Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a nuestras capacidades.				
18.Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.				
19.En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.				
20.En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.				
21.Las condiciones del trabajo son buenas.				
22.Aquí uno se siente automotivado en el trabajo.				
23.Da gusto ver el orden que reina en nuestra área de trabajo.				
24.Aquí, se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.				
25.Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.				
26.Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.				
27.Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.				
28.Generalmente, cuando se va hacer algo, mi grupo de				

trabajo es el último en enterarse.				
29.Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.				
30.Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.				
31.A nuestro jefe únicamente le podemos decir lo que quiere oír.				
32.En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.				
33.No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.				
34.Casi nadie ahorra esfuerzos en el cumplimiento de sus obligaciones.				
35.Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.				
36.Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.				
37.Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.				
38.Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la empresa.				
39.Los programas de capacitación de esta empresa preparan a los empleados para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.				
40.Aquí únicamente están pendientes de los errores.				
41.Aquí se despide a la gente con facilidad.				
42.En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.				
43.Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.				

44. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios (clientes externos e internos).				
45. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.				
46. Aquí cada departamento trabaja por su lado.				
47. Aquí el poder está concentrado en unas pocas personas.				
48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).				
49. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.				
50. Nuestro jefe es comprensivo.				
51. A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.				
52. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.				
53. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.				
54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.				
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos que permiten encontrar soluciones creativas.				
56. La dedicación en este departamento (área) merece reconocimiento.				
57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.				
58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.				
59. La mayoría de los empleados de esta empresa nos				

sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestra área de trabajo.				
60.Estamos orgullosos del trabajo realizado por nuestro equipo de trabajo y defendemos su imagen.				
61.El espíritu de equipo de esta empresa es excelente.				
62.Los recursos limitados de nuestra dependencia, los compartimos fácilmente con otros grupos de la empresa.				
63.Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.				
64.En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.				
65.Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.				
66.Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.				
67.Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.				
68.Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.				
69.Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.				
70.A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.				
71.A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.				
72.En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.				
73.Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.				

74.Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.				
75.Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.				
76.El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.				
77.Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.				
78.Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.				
79.Aquí la información es concentrada en unos pocos grupos.				
80.Los directivos no propician cambios positivos para la institución.				

POR FAVOR VERIFIQUE QUE HAYA RESPONDIDO A TODAS LAS PREGUNTAS

GRACIAS

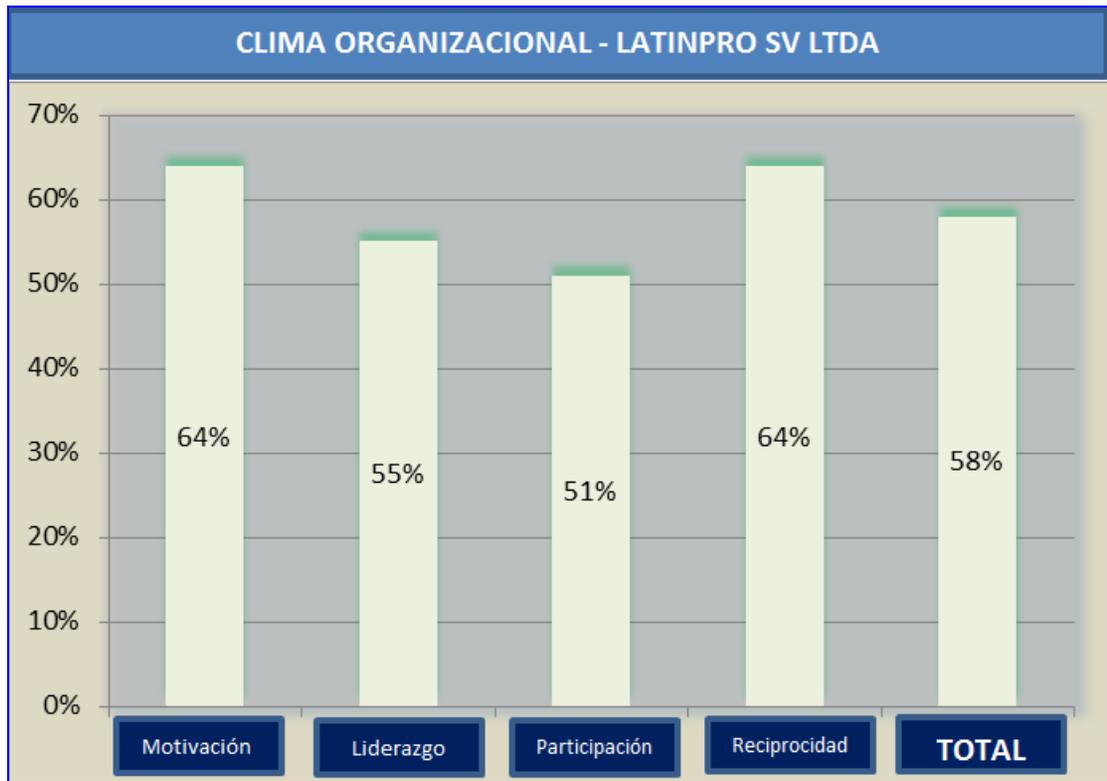
11.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los resultados obtenidos muestran que en general, el **TOTAL DEL CLIMA LABORAL** en Latinpro SV Ltda. Es de un **58%**, de acuerdo a la **Escala de valoración de puntuaciones**, el total del clima indica que está en una escala **MEDIA**, lo que muestra que es necesario generar estrategias para hacer que se mejore el ambiente de trabajo en la organización.

La variable con menor puntuación fue **PARTICIPACIÓN** con una puntuación del 51%, es decir, **MEDIA**. Según esta puntuación las personas sienten que

contribuyen al logro de los objetivos, es la sensación que tienen acerca de hacer parte verdaderamente de la organización.

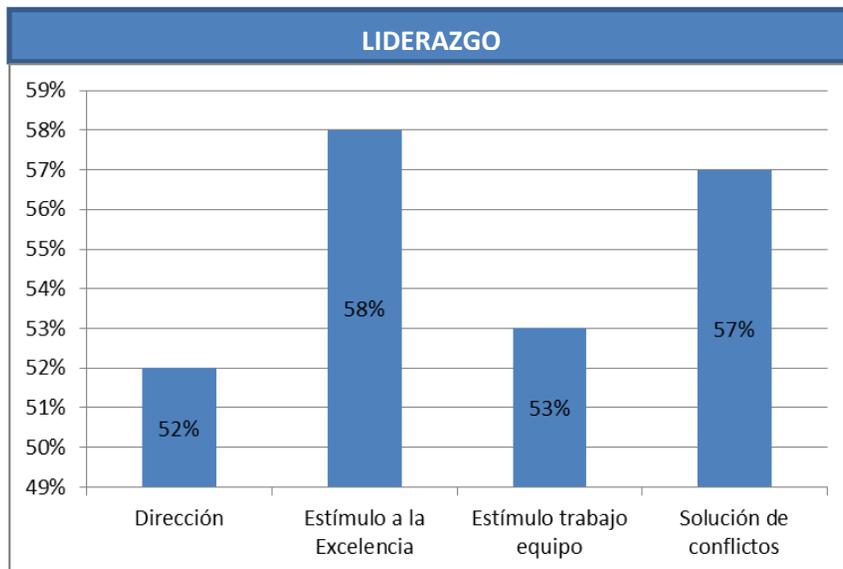
Las variables con más alta puntuación fueron: Motivación y Reciprocidad, ambas con una puntuación de 64%, es decir, MEDIO – ALTO.



En cuanto a **MOTIVACIÓN**, la subvariable con más baja puntuación fue **RESPONSABILIDAD**, con un valor del 56%, es decir, **MEDIO**, considerando que esta subvariable mide la capacidad de las personas de responder por sus deberes y consecuencias de sus actos. Las subvariables con mayor puntuación fueron: **Realización personal 71%** y **Reconocimiento aportes 69%**, ambas en escala MEDIA – ALTA.

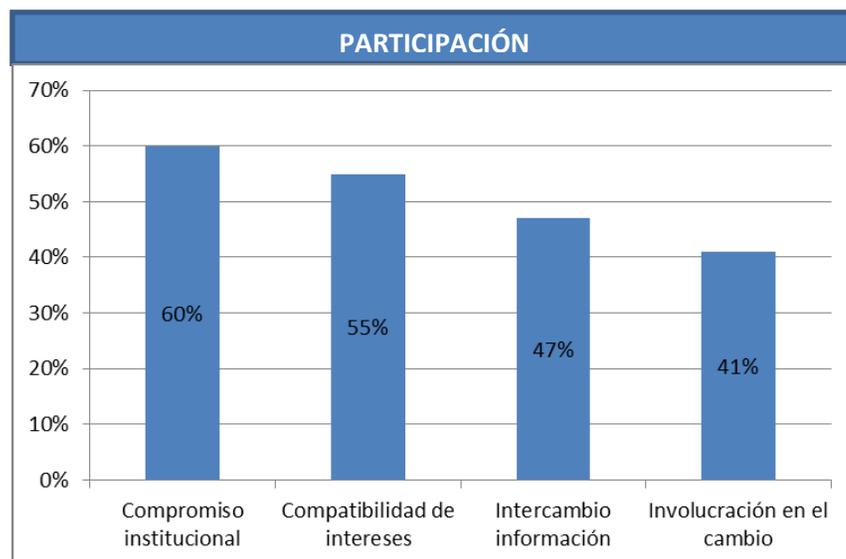


En cuanto a **LIDERAZGO**, las subvariables con más baja puntuación fueron **Dirección y Estímulo trabajo equipo**, con una puntuación de 52% y 53% respectivamente, estas están valoradas en una escala **MEDIA**. Mientras que la que obtuvo mayor puntuación fue **Estímulo a la Excelencia**, con una calificación de 58%, todas las puntuaciones obtenidas en esta variable están en una calificación de MEDIO.

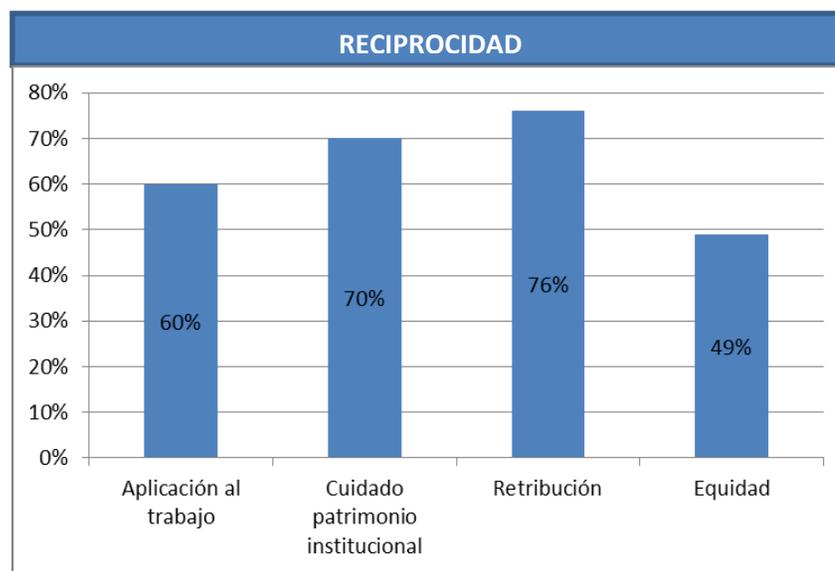


En la variable: **PARTICIPACIÓN**, la subvariable con menor resultado fue **Involucración en el cambio**, con una puntuación del 41%, además fue la subvariable con menor puntuación entre todas las variables evaluadas en la empresa. Si bien es cierto que se encuentra en el rango: **MEDIO**, esta valoración se encuentra muy cercana al rango: **BAJO**.

La subvariable con mayor puntuación fue **Compromiso institucional**, con una valoración del 60%, puntuación en el rango: **MEDIO – ALTO**.



De las subvariables de la variable **RECIPROCIDAD**, la de menor puntuación fue **EQUIDAD**, con una valoración del 49%, estando en un rango **MEDIO**. Vale la pena resaltar que la subvariable **RETIBUCIÓN**, con una puntuación del 76%, fue la que mayor puntuación obtuvo, siendo la única que en toda la medición de clima laboral se encuentra en el rango **ALTO**.



Si bien es cierto que la valoración general de clima laboral en LATINPRO SV LTDA., se encuentra en un rango MEDIO, los resultados obtenidos indican que es necesario generar estrategias que hagan que esta puntuación mejore.

11.2 PLAN DE INTERVENCIÓN

Motivación laboral: cada uno de los jefes debe realizar a todo el personal actividades de acompañamiento considerando incentivos o reconocimientos para aquellos que demuestren desempeño sobresaliente. Además, aquellos empleados que así lo requieran, se les debe estimular y animar a que superen dificultades.

Estándares de productividad: identificar estándares de productividad acordes con las capacidades del equipo de empleados que lleven a alcanzar las metas de la empresa.

Crear planes de desarrollo individual de competencias que lleven a los empleados a superar factores que requieran especial atención para alcanzar mejor rendimiento y motivación laboral.

Solución de conflictos: promover la adecuada solución de conflictos, de tal manera que ante la aparición de estos se genere reflexión que lleve a la armonía y al clima laboral sano.

Condiciones y herramientas de trabajo: garantizar adecuadas condiciones física de trabajo así como las herramientas necesarias para su desarrollo.

Desarrollo de competencias de liderazgo: desarrollar a través de capacitaciones y talleres competencias de liderazgo a quienes tengan personal a cargo con el fin de estimular ambientes de trabajo adecuados.

Estrategias de comunicación: propiciar al interior de la empresa estrategias de comunicación interpersonales, herramientas adecuadas de comunicación, canales tales como: carteleras, correos electrónicos, boletines, buzón de sugerencias, entre otros.

Capacitaciones en temáticas como:

- Comunicación asertiva.
- Responsabilidad individual y de equipo.
- Inteligencia emocional
- Solución de conflictos
- Trabajo en equipo
- Gestión del cambio

12. CONCLUSIONES

El clima laboral en la organización LATINPRO SB LDTA. Se encuentra en un rango MEDIO con una puntuación del 58%. Sin embargo, se requiere hacer intervención en las subvariables de menor puntuación.

En la evaluación de clima laboral realizada, la variable con menor puntuación fue participación con un 51% y la de mayor puntuación fueron motivación y reciprocidad.

De la variable MOTIVACIÓN, la subvariable con menor puntuación fue RESPONSABILIDAD, con una puntuación del 56%, estando en un rango MEDIO, mientras que la subvariable: Realización personal, obtuvo el mayor puntaje con un valor del 71%, estando en un rango MEDIO – ALTO.

Todas las subvariables de la variable LIDERAZGO se encuentran en un rango MEDIO, indicando que hay aspectos por mejora en esta variable.

La variable PARTICIPACIÓN demuestra estar en un rango MEDIO. Sin embargo, la subvariable INVOLUCRACIÓN EN EL CAMBIO fue la que menor puntuación arrojó entre todas las variables y subvariables evaluadas con una puntuación del 41% estando muy cercano a una valoración BAJA.

En la variable RECIPROCIDAD se cuenta con la subvariable RETRIBUCIÓN la que obtuvo la puntuación más alta entre todas las variables y subvariables evaluadas con una valoración del 76%, estando en un rango ALTO.

El clima laboral incide directamente no solo en el bienestar de los trabajadores sino también en la productividad de una organización.

13. RECOMENDACIONES

La empresa debe propiciar actividades que lleven a generar motivación en el equipo de trabajadores para así incrementar no solo la satisfacción de su gente sino también el logro de los objetivos de la organización.

Es recomendable que la empresa realice un análisis de los estándares de productividad esperados para sus trabajadores con el fin de establecer metas a mediano y largo plazo, además generará espíritu de competitividad en los empleados.

Desarrollar competencias de liderazgo en aquellas personas que lideren equipos de trabajo, pues un líder tiene la capacidad de hacer que las personas trabajen motivadas a pesar de condiciones adversas.

La organización debe crear canales y estrategias de comunicación que posibiliten el intercambio de ideas, la creatividad, la innovación y en general las relaciones interpersonales sanas entre sus trabajadores.

Dentro de las políticas prioritarias a manejar desde el área de gestión humana, debe darse ejecución a programas que desarrollen y garanticen la presencia de un adecuado clima laboral, como quiera se han detectado conductas y circunstancias ya anotadas, constitutivas de alteración para el clima laboral.

Ejecutar programas de capacitación en manejo de personal se hace necesario, ya que no se trata de un asunto de solo conocimiento técnico, pues la objetividad aparece reflejada reiteradamente.

Se recomienda a la organización LATINPRO SV LTDA que siga el plan de intervención propuesto en esta investigación con el fin de mejorar el clima laboral actual.

Una vez sean aplicadas las estrategias de intervención propuestas, se recomienda realizar una nueva medición de clima laboral en un período de un año con el fin de indagar acerca del impacto que el plan de intervención ha tenido en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología de la investigación. McGraw Hill. México. 1998. Pág. 22 – 23.

BENSABAT, Soly. STRESS, Grandes especialistas responden. Ediciones Mensajero. 3 ed. Bilbao. 1994. Pág. 43.

COLPATRIA ARP. Programa de auditoría de estrés laboral. Pág. 44.

ECOSAD. Factores de riesgo psicosocial. Factores humano. Seguro Social, protección laboral. 1996. Pág. 43.

COLPATRIA. Programa de auditoría de estrés laboral. Programa de auditoría de estrés laboral, no tiene datos de imprenta, solo que es la versión VE 05 DT tiene 125 páginas. No hay más datos, pero es un documento muy importante y formativo) está citado en la página 44

NETGRAFÍA

Psicogente. Tomado de:
<http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/psicogente/index.php/psicogente/article/viewFile/265/252> Pág. 15.

<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/65838C965.pdf> Pág. 15.

<http://contingencia.wikispaces.com/file/view/ISO+9004.pdf> Pág. 18.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607> Pág. 26.

Gestión administrativa. Tomado de:
http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidadesAcademicas/FacultadMedicina/BibliotecaDiseno/Archivos/GestionAdministrativa/ntc-iso_9000.pdf Pág. 27.

<http://contingencia.wikispaces.com/file/view/ISO+9004.pdf> Pág. 28.

<http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado> Pág. 36.

<http://www.ergocupacional.com/4910/39203.html> Pág. 40.

MARTINEZ, Luis. en: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml> Pág. 29.

ANEXOS

ANEXO 1. FOTOGRAFIAS



¹⁵ Proceso de e



¹⁵ Proceso de perfumes, área de producción, latinpro sb ltda

