



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR

**Diagnóstico de los riesgos psicosociales que afectan el bienestar laboral de los colaboradores de una empresa de TI de Lima Metropolitana.**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para:

Obtener el título profesional de Licenciado en Psicología Organizacional

Obtener el título profesional de Licenciado en Psicología del Consumidor

**AUTORES**

Sauñi Pimentel, David Alfredo

Juro Barrios, Martin Gerson

Delgado Florez, Gabriela Guadalupe

**ASESOR**

Torres Benllochpiquer, Carla Cecilia

ORCID N° 0000 0003 0112 5369

Octubre, 2025

# INFORME TURNITIN

TSP Grupo 3 Sauñi, Delgado y Juro PARA REPOSITORIO.docx

## INFORME DE ORIGINALIDAD

4%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.esan.edu.pe

Fuente de Internet

4%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 1%

Excluir bibliografía

Activo

## **Resumen**

Esta investigación tuvo como objetivo identificar los riesgos psicosociales que podrían estar afectando el bienestar laboral de los colaboradores de una empresa de TI de Lima Metropolitana. Se empleó un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal, se evaluó una muestra de 181 colaboradores a través del Cuestionario de Riesgos Psicosociales elaborado por el MINSA y el Cuestionario de Bienestar Laboral de Blanch et al (2010). Los hallazgos muestran que la mayoría de los colaboradores experimentan una exposición intermedia a riesgos psicosociales, con niveles medios predominantes y altos en competencias, organización, inclusión y apartamiento. A pesar de ello, el personal presenta un bienestar psicosocial moderado, reflejando percepción positiva de sus capacidades. No obstante, se detecta un desgaste físico y emocional moderado. El estudio propone un plan integral de intervención psicosocial que aborde los factores de riesgo medio y alto identificados en el diagnóstico, con énfasis en la reducción del desgaste laboral, la mejora de la organización del trabajo, la promoción de la inclusión y el fortalecimiento de la motivación y el bienestar emocional del personal.

**Palabras claves:** Riesgos psicosociales, bienestar laboral, tecnologías de la información y comunicación

## **Abstract**

The objective of this research was to identify the psychosocial risks that could be affecting the occupational well-being of employees at an IT company in Metropolitan Lima. A quantitative, non-experimental, cross-sectional approach was used, and a sample of 181 employees was evaluated using the Psychosocial Risk Questionnaire developed by MINSA and the Workplace Well-being Questionnaire by Blanch et al (2010). The findings show that most employees experience moderate exposure to psychosocial risks, with predominantly high average levels in competencies, organization, inclusion, and alienation. Despite this, staff report moderate psychosocial well-being, reflecting a positive perception of their abilities. However, moderate physical and emotional exhaustion was detected. The study proposes a comprehensive psychosocial intervention plan that addresses the medium and high-risk factors identified in the diagnosis, with an emphasis on reducing workrelated exhaustion, improving work organization, promoting inclusion, and strengthening staff motivation and emotional well-being.

**Keywords:** Psychosocial risks, occupational well-being, information and communication technologies

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

6

Introducción	8
Capítulo I: Planteamiento del problema	9
1.1 Descripción de la situación problemática	9
1.2 Formulación del problema	9
1.3 Objetivo de la investigación	10
1.4 Justificación	11
Capítulo II: Marco Teórico	12
2.1 Bases teóricas	12
2.1.2 Bienestar laboral	12
2.1.3 Riesgos psicosociales	14
Capítulo III: Entorno empresarial	19
3.1 Descripción de la empresa	19
Capítulo IV: Metodología	27
4.1 Diseño metodológico	27
4.2 Población y muestra	27
4.2.2 Método de muestreo	27
4.3 Procedimiento de recolección de datos	28
4.3.1 Instrumentos de medición	28
4.4 Método de análisis de datos	34
Capítulo V: Resultados	34
5.1 Características de la muestra	34
5.2 Análisis de fiabilidad	37
5.2.1 Análisis de fiabilidad del Cuestionario de Riesgos Psicosociales	38
5.2.2 Análisis de fiabilidad del Cuestionario de Bienestar Laboral	39
5.4. Análisis de los componentes de la dimensión bienestar psicosocial	45
Conclusiones	48
Recomendaciones	50
Referencias Bibliográficas	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Factores de promoción	22
Tabla 2 Factores de promoción del bienestar y dimensiones del bienestar	23
Tabla 3 Factores de riesgo	24
Tabla 4 Factores de riesgo y dimensiones del bienestar	25
Tabla 5 Clasificación de la muestra por datos demográficos	36
Tabla 6 Interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach	37
Tabla 7 Nivel de confiabilidad del Cuestionario de Riesgos Psicosociales	38
Tabla 8 Nivel de confiabilidad del Cuestionario de Bienestar Laboral	39
Tabla 9 Análisis descriptivo de los riesgos psicosociales	40
Tabla 10 Niveles percibidos de los riesgos psicosociales	41
Tabla 11 Estadísticos descriptivos de los componentes de la dimensión bienestar psicosocial	45
Tabla 12 Estadísticos descriptivos de los componentes de la dimensión efectos colaterales	46
Tabla 13: Análisis de los resultados de Riesgos Psicosociales según prioridad	52
Tabla 14: Identificación de áreas críticas según nivel de riesgo psicosocial	54
Tabla 15: Formulación de objetivos y estrategias según áreas críticas identificada	58
Tabla 16: Matriz de Diseño del Programa de Intervención	60
Tabla 17: Desarrollo de la estructura de las sesiones	61
Tabla 18: Evaluación continua del progreso	71
Tabla 19: Acciones sostenibles para mantener la cultura de bienestar laboral	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Baremos del Cuestionario de Riesgos Psicosociales	32
<b>Figura 2</b> Niveles percibidos de riesgos psicosociales	42

## **Introducción**

En las organizaciones contemporáneas, el bienestar laboral adquirió una relevancia central al ser un factor determinante en la productividad, en la salud y la satisfacción de los trabajadores. En el contexto del sector tecnológico caracterizado por su dinamismo, competitividad y rápida evolución, los colaboradores suelen enfrentar altas demandas cognitivas y emocionales, lo que puede derivar en el surgimiento de riesgos psicosociales.

En el caso de una empresa de TI de Lima Metropolitana, el entorno laboral se caracteriza por la necesidad de mantener un alto nivel de desempeño, lo que con frecuencia genera tensiones asociadas al estrés laboral y agotamiento psicológico. Estas condiciones no solo repercuten en la salud y motivación del personal, sino también en la eficiencia de los procesos y el clima organizacional. En consecuencia, diagnosticar los recursos psicosociales que repercuten negativamente en el bienestar laboral se convierte en una acción esencial para promover entornos laborales saludables sostenibles y productivos.

Ante esta situación el presente estudio tiene como finalidad identificar los riesgos psicosociales que podrían estar afectando el bienestar laboral de los colaboradores de esta empresa, con el fin de proporcionar evidencia empírica que permita diseñar estrategias de mejora y prevención en la organización.

Esta investigación se estructura en cuatro capítulos. En el primer capítulo, se aborda la situación problemática, los problemas, objetivos y la justificación. El segundo capítulo, desarrolla el marco teórico sobre el bienestar laboral, su dimensión psicosocial y los efectos colaterales, los riesgos psicosociales y la teoría de las demandas y recursos laborales. En el tercer capítulo, se describe la empresa, las condiciones de diagnóstico y riesgos identificados. En el cuarto capítulo, se detalla el diseño, la población y muestra, el método de recolección y análisis de datos. En el quinto capítulo, se redactan las conclusiones y recomendaciones.

## **Capítulo I: Planteamiento del problema**

### **1.1 Descripción de la situación problemática**

En el contexto actual de alta competitividad y transformación digital, las organizaciones enfrentan el reto de gestionar de manera adecuada los riesgos psicosociales que generan malestar entre sus colaboradores (Backhaus et al., 2024). Estos riesgos, representan un desafío creciente para las organizaciones, sobre todo en sectores de alta demanda como el tecnológico, donde las exigencias laborales se intensifican por la necesidad de mantener altos niveles de rendimiento y cumplir con plazos ajustados (Belloni et al., 2022; Castillo y Nolasco, 2024).

La empresa de TI en la que se desarrolla esta investigación que se dedica a brindar soluciones tecnológicas bajo la modalidad híbrida, ha experimentado un crecimiento en sus operaciones, lo que ha generado un incremento en las exigencias laborales de sus equipos. Sin embargo, este ambiente laboral ha traído consigo una serie de problemáticas vinculadas al deterioro del bienestar laboral.

Por un lado, los colaboradores manifiestan que las elevadas cargas laborales y los plazos ajustados generan un estado constante de presión psicológica, lo que se traduce en altos niveles de estrés. Asimismo, la necesidad de estar permanentemente conectados y disponibles fuera del horario laboral dificulta la desconexión digital, ocasionando jornadas de trabajo muy largas y acumulación de fatiga.

A ello, se suman los estilos de liderazgo poco empáticos y una comunicación deficiente entre áreas, que limitan la cohesión y aumentan la percepción de desigualdad en la retribución y el reconocimiento. Esta situación repercute en el bienestar de los colaboradores, quienes expresan agotamiento y desgaste.

Si bien la empresa ha implementado algunas acciones para fomentar el bienestar entre las que destacan los talleres de integración y actividades de capacitación, estas no han sido suficientes ni han respondido de manera específica a los problemas percibidos por los colaboradores, lo que genera la necesidad de realizar un diagnóstico integral de los riesgos psicosociales presentes en la organización.

### **1.2 Formulación del problema**

Los riesgos psicosociales se refieren a aquellos aspectos del diseño, organización y gestión del trabajo que pueden afectar el bienestar físico, mental y social de los colaboradores (Organización Internacional del Trabajo, 2016). En la empresa, se han

identificado condiciones relacionadas con el exceso de demandas laborales, la falta de desconexión digital, la escasa comunicación y un estilo de liderazgo poco participativo, que contribuyen a generar estrés, fatiga e insatisfacción laboral.

La ausencia de políticas claras de gestión de la carga de trabajo y de promoción de la salud ocupacional ha llevado a que los colaboradores experimenten malestar físico y psicológico, impactando tanto en su bienestar individual como en la productividad organizacional. Estas problemáticas no solo generan consecuencias a nivel de desempeño, sino también incrementan el riesgo de rotación, ausentismo y disminución de compromiso

Según el Modelo de Demandas y Recursos Laborales desarrollado por Bakker y Demerouti (2017) cuando las demandas laborales superan la capacidad de los colaboradores para gestionarlas y la organización no ofrece recursos adecuados como apoyo social, reconocimiento o autonomía, se incrementan significativamente los niveles de estrés y fatiga, lo que conduce a una disminución de la satisfacción laboral.

Asimismo, los entornos con alta presión y bajos recursos tienden a generar estrés crónico, afectando el bienestar del colaborador y produciendo efectos colaterales de somatización como dolores de cabeza, insomnio o tensiones musculares, de desgaste como saturación mental o agotamiento físico, o de alineación como baja realización o frustración profesional (Blanch et al., 2010).

En ese sentido, resulta necesario identificar los riesgos psicosociales presentes en la empresa, con el fin de diseñar estrategias de intervención que fortalezcan el bienestar de sus colaboradores y reduzcan los efectos colaterales que pueden estar causando entre los colaboradores de la organización.

### **1.2.1 Problema de investigación**

¿Cuáles son los riesgos psicosociales que podrían estar afectando el bienestar laboral de los colaboradores de una empresa de TI de Lima Metropolitana?

### **1.3 Objetivo de la investigación**

Identificar los riesgos psicosociales que podrían estar afectando el bienestar laboral de los colaboradores de una empresa de TI de Lima Metropolitana.

## **1.4 Justificación**

El diagnóstico de los riesgos psicosociales en la empresa de TI es fundamental porque permitirá identificar los factores que generan estrés, fatiga e insatisfacción laboral en los colaboradores. Al contar con esta información, la organización dispondrá de una base sólida para diseñar estrategias de intervención orientadas a mejorar el clima laboral, optimizar la gestión de la carga de trabajo y fortalecer las acciones de bienestar. Además, los hallazgos contribuirán a reducir los niveles de malestar psicológico y físico e incrementar la satisfacción. Por último, esta investigación brindará a la empresa herramientas concretas para alinear sus políticas de recursos humanos con las necesidades reales de sus colaboradores, generando beneficios directos en términos de productividad y cohesión.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1 Bases teóricas

#### 2.1.2 Bienestar laboral

El bienestar laboral constituye el concepto central en la gestión de personas y en la psicología organizacional, dado que alude al grado en que los trabajadores perciben condiciones favorables para su desarrollo personal y profesional, lo que impacta tanto en su salud como en su desempeño organizacional. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2019), el bienestar en el trabajo no se limita únicamente a la ausencia de enfermedades o malestares físicos, sino que abarca dimensiones psicológicas sociales y económicas que inciden en la calidad de vida del trabajador. En el ámbito laboral el bienestar se asocia con la percepción de satisfacción, motivación y sentido de propósito dentro de la organización (Diener et al., 2018).

Además, en la literatura académica, el bienestar laboral se ha concebido como un constructo multidimensional que integra aspectos psicológicos, sociales, fisiológicos y financieros. La dimensión social se vincula con la calidad de las interacciones, el apoyo entre compañeros y el liderazgo empático que promueve la cohesión de grupo (Grant et al., 2007). A nivel fisiológico el bienestar implica el manejo del estrés, la prevención de enfermedades ocupacionales y el mantenimiento de un estado físico saludable (Cooper y Cartwright, 1994). Por último, la dimensión financiera alude a la percepción de equidad salarial, estabilidad laboral y beneficios que aseguren la seguridad económica del trabajador (Sirgy et al., 2001).

Diversos estudios han demostrado que el bienestar laboral no solo impacta en la salud individual del trabajador sino también se relaciona con indicadores organizacionales como la productividad, la innovación y la retención de talento (Hakanen & Schaufeli, 2012). En el contexto actual de digitalización y competitividad, el desafío para las empresas consiste en crear entornos que equilibren las exigencias tecnológicas con políticas que fomenten el descanso, la desconexión digital y la participación de los colaboradores (Backhaus et al., 2024).

### **2.1.2.1 Bienestar psicosocial**

La dimensión psicosocial del bienestar laboral recoge aspectos emocionales, cognitivos y relacionados con la experiencia laboral. De acuerdo con el estudio de Blanch (2010) el bienestar psicosocial se compone de los afectos, las competencias y las expectativas de los colaboradores.

En primer lugar, los afectos engloban el balance efectivo en el trabajo que incluye la satisfacción en la seguridad y el bienestar o malestar. Los efectos positivos están asociados con la mayor creatividad, recuperación del estrés y el rendimiento laboral. En segundo lugar, las competencias se refieren a la percepción de eficacia profesional, aplicación de habilidades y autoestima laboral. Cabe resaltar que la percepción de competencia protege frente al deterioro mental y se asocia con la motivación intrínseca (Ryan y Deci, 1994). En tercer lugar, las expectativas incluyen los juicios prospectivos sobre la trayectoria laboral, seguridad y oportunidades. Cabe resaltar que las expectativas positivas estimulan el compromiso y el ajuste de esfuerzo a largo plazo (Blanch, 2010).

### **2.1.2.2 Efectos colaterales del bienestar laboral**

La experiencia de bienestar laboral incluye una faceta positiva que se contrapone con un conjunto de efectos colaterales que indican el deterioro o el malestar causado por condiciones laborales adversas, según Blanch et al (2010) agrupan estos efectos en la somatización, el desgaste y la alineación.

En primer lugar, la somatización incluye síntomas físicos asociados al estrés laboral tales como los trastornos digestivos, dolores de cabeza, insomnio, tensiones musculares, entre otros. Cabe resaltar que la somatización traduce la carga psicobiológica acumulada y se relaciona con el ausentismo y la disminución de la capacidad funcional (Fisk et al., 1994). En segundo lugar, el desgaste refleja la fatiga emocional, la saturación mental y el agotamiento físico. En tercer lugar, la alineación se refiere a la realización de distancia, trato personalizado, baja realización o frustración profesional que indica la pérdida de sentido y desconexión con el trabajo (Blanch et al., 2010).

### **2.1.3 Riesgos psicosociales**

Los riesgos psicosociales se refieren a factores del diseño, organización y gestión del trabajo que pueden afectar negativamente a la salud física, mental y social de los trabajadores (OIT, 2016). Estos riesgos incluyen condiciones como la carga laboral, el estrés prolongado, el conflicto trabajo-familia, la escasa comunicación, el liderazgo autoritario, entre otros.

Uno de los principales riesgos psicosociales es el estrés laboral el cual se define como un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas y fisiológicas que emergen cuando las demandas laborales superan los recursos del trabajador para afrontar las eficazmente (Lazarus y Folkman, 1984). De acuerdo con la OIT (2016) el estrés ocurre cuando las exigencias laborales sobrepasan la capacidad del individuo para hacerle frente, repercutiendo en su bienestar y productividad.

Diversas investigaciones evidencian que el origen de estos riesgos se asocia con entornos laborales ineficientemente estructurados y gestionados, lo que convierte esta situación en un problema de salud (Gil-Monte, 2012). Los riesgos psicosociales pueden manifestarse como resultado de desequilibrios en múltiples ámbitos tales como las características de la tarea que engloban la sobrecarga laboral la falta de autonomía y la complejidad de la tarea y sus exigencias, las características de la organización como el tamaño de la empresa o las oportunidades de desarrollo que ofrece, las características del puesto como el salario o la seguridad que otorga el empleo.

Los riesgos psicosociales representan un factor de gran impacto en el funcionamiento de las organizaciones ya que sus costos son elevados y afectan tanto el desarrollo institucional como el bienestar general de los trabajadores. Estas condiciones repercuten de manera directa en la calidad de vida, el rendimiento laboral y la eficiencia organizacional, además de generar pérdidas económicas significativas cuando se analizan desde una perspectiva empresarial. Por ello resulta indispensable identificar, evaluar y gestionar adecuadamente estos riesgos con el fin de preservar la salud integral de los colaboradores y el equilibrio del sistema laboral. De acuerdo con el MINSA (2024) los riesgos psicosociales que se describen a continuación:

### **a. Carga Laboral**

Este riesgo se relaciona con la percepción del volumen y la intensidad del trabajo que una persona debe completar en un tiempo determinado. Cuando la carga excede las capacidades del individuo, puede generar tensión, agotamiento físico y mental, y un deterioro de su bienestar general (MINSAs, 2024).

### **b. Desarrollo de Competencias**

Hace alusión a la percepción de oportunidades disponibles para que los empleados fortalezcan sus conocimientos y destrezas dentro del entorno organizacional. La carencia de espacios formativos o de crecimiento profesional provoca frustración, desmotivación y estancamiento (MINSAs, 2024).

### **c. Claridad de Rol**

Se refiere al grado de comprensión que posee el trabajador sobre sus funciones, responsabilidades y metas en la empresa. Cuando existe ambigüedad o indefinición de tareas, se incrementa la incertidumbre y disminuye la eficacia en el desempeño (MINSAs, 2024).

### **d. Inclusión**

Este factor examina el sentido de pertenencia del colaborador dentro de su entorno de trabajo. Sentirse excluido o poco valorado puede derivar en aislamiento emocional, desinterés y conflictos interpersonales (MINSAs, 2024).

### **e. Condiciones de Trabajo**

Comprende los aspectos físicos, ambientales y organizativos del espacio laboral. Elementos como la iluminación, el ruido o la seguridad influyen de manera directa en el confort y la percepción de bienestar del personal (MINSAs, 2024).

### **f. Interfase Trabajo-Familia**

Evalúa la interacción entre las responsabilidades laborales y la vida personal. Cuando las exigencias del empleo interfieren en las actividades familiares o de ocio, se produce un desequilibrio que puede generar estrés y conflictos emocionales (MINSAs, 2024).

### **g. Seguridad**

Se refiere a la percepción del trabajador respecto a la estabilidad de su empleo y las condiciones que garantizan su integridad física y emocional. La sensación de inseguridad puede desencadenar preocupación constante y ansiedad sobre el futuro laboral (MINSA, 2024).

### **h. Salud Percibida**

Describe la evaluación subjetiva que hace el individuo sobre su estado físico y mental en el contexto de su trabajo. Un entorno desfavorable puede alterar progresivamente esa percepción y disminuir el bienestar personal (MINSA, 2024).

### **i. Satisfacción Laboral**

Representa el grado de conformidad que el colaborador siente respecto a su empleo, considerando variables como la remuneración, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento. Niveles bajos de satisfacción suelen reflejarse en menor productividad y compromiso (MINSA, 2024).

### **j. Liderazgo**

Este riesgo está asociado con la valoración que los trabajadores hacen del estilo de dirección de sus superiores. Un liderazgo autoritario o poco empático tiende a generar frustración, tensiones y un clima organizacional desfavorable (MINSA, 2024).

### **k. Organización del Trabajo**

Hace referencia a la forma en que se planifican, distribuyen y coordinan las tareas dentro de la institución. Cuando el diseño organizacional es ineficiente, puede provocar sobrecarga, desorden y estrés operativo (MINSA, 2024).

### **l. Exigencias del Trabajo**

Evalúa la cantidad y complejidad de las demandas físicas, emocionales y cognitivas del puesto. Las exigencias excesivas sin los recursos adecuados incrementan la posibilidad de desgaste profesional y agotamiento (MINSA, 2024).

### **m. Soporte y Apoyo**

Considera el nivel de respaldo emocional y funcional que los colaboradores perciben de sus compañeros y superiores. La falta de apoyo deteriora la cohesión social y aumenta la sensación de aislamiento (MINSa, 2024).

### **n. Apartamiento**

Se refiere al distanciamiento emocional o psicológico que el trabajador experimenta frente a sus labores y entorno. Este desapego puede reflejar un proceso de agotamiento y pérdida de motivación que afecta su rendimiento (MINSa, 2024).

### **o. Autonomía del Trabajo**

Describe el grado de libertad con que los empleados pueden tomar decisiones sobre la ejecución de sus tareas. La autonomía favorece el compromiso y el desarrollo personal; su ausencia genera insatisfacción y dependencia excesiva de la supervisión (MINSa, 2024).

## **2.1.4 Modelo de Demandas y Recursos Laborales**

El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL), fue realizada en base a las teorías del diseño del trabajo y del estrés laboral. A diferencia de las teorías de diseño de trabajo, que a menudo han pasado por alto la influencia de los estresores laborales, y de los modelos de estrés en el trabajo, que han ignorado el potencial motivador de los recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001), el modelo DRL integra ambas perspectivas de investigación y explica la manera en que las demandas y recursos laborales afectan directa e indirectamente el estrés laboral y la motivación. Además, el modelo DRL sugiere efectos causales inversos: mientras que los empleados agotados pueden generar más demandas laborales con el tiempo, aquellos con un alto grado de compromiso movilizan sus propios recursos laborales para mantener niveles elevados de engagement (Bakker y Demerouti, 2013).

Durante la primera década de los años dos mil, se observó un constante aumento en el número de investigaciones basadas en el modelo DRL (Demerouti y Bakker, 2011). Este modelo se empleó de manera creciente para anticipar fenómenos como el agotamiento en el trabajo (Bakker, Demerouti y Euwema, 2008). En consecuencia, la proliferación de estudios, propuestas y metaanálisis relacionados con el modelo DRL (Crawford, Lépine y Rich, 2010; Halbesleben, 2010; Nahrgang, et al., 2011) ha llevado

a que este modelo evolucione hacia una teoría consolidada, de manera que a través de la teoría DRL, es posible comprender, explicar y prever diversos aspectos del bienestar de los empleados, como el burnout y el engagement, así como su impacto en el rendimiento laboral.

Según la teoría, las diversas condiciones y atributos laborales pueden ser clasificados en dos categorías distintas: demandas y recursos laborales. De este modo, la teoría puede ser aplicada a una amplia gama de entornos laborales y profesiones (Bakker y Demerouti, 2013). Las demandas laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizativos o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costos psicológicos (Demerouti et al., 2001). Ejemplos de estas demandas incluyen la presión en el trabajo, relaciones emocionalmente demandantes con clientes, carga laboral excesiva, demandas tecnológicas (Lee et al., 2018) y confusiones de roles (Vera et al., 2023). Aunque las demandas laborales no sean inherentemente negativas, pueden representar un obstáculo cuando implican un esfuerzo significativo y la persona no cuenta con una recuperación adecuada (Meijman y Mulder, 1998).

## Capítulo III: Entorno empresarial

### 3.1 Descripción de la empresa

La empresa de TI en la que se lleva a cabo la investigación se ubica en Lima Metropolitana y fue creada en 2017 como parte de la reestructuración corporativa para centralizar servicios estratégicos y generar sinergias entre las distintas empresas del conglomerado. Su misión es ser un aliado estratégico que brinda soporte de alto nivel en transformación digital, auditoría, gestión de riesgos y cumplimiento, talento humano, legal y servicios administrativos compartidos, contribuyendo a la eficiencia, innovación y gobernanza del grupo; mientras que su visión es consolidarse como una entidad corporativa reconocida en Latinoamérica por su excelencia profesional, personal altamente calificado y capacidad de innovar y transformar los servicios que ofrece. Con sede en Lima y un equipo de 340 colaboradores.

Esta empresa actúa como socio estratégico que impulsa la modernización tecnológica (implementando sistemas ERP, mesas de ayuda corporativas, metodologías ágiles y automatización de auditorías con *data analytics*), fortalece la cultura organizacional a través de programas de liderazgo y promueve una cultura basada en el trabajo en equipo, la innovación, la ética, la adaptabilidad y la mejora continua. Su rol central es permitir que cada empresa del Grupo Romero se concentre en su *core business*, mientras la empresa de TI asegura estandarización, eficiencia y soporte especializado, consolidándose como un motor de integración y excelencia operativa dentro del grupo empresarial más importante del Perú.

En lo que respecta al capital humano de la empresa de TI está compuesto por 340 colaboradores, muestra una composición organizacional variada por diversos factores. En primer lugar, se encuentran dos grupos, en términos de género, de 58% identificado como masculino y 42% identificado como femenino reflejando un sector balanceado entre ambos géneros con ciertas tendencias a una mayor cantidad de género masculino. Por el factor de edad, se identifican 3 grupos el primero de entre los 25 y 39 años que componen el 65% luego se encuentran los de entre 40- 54 años que componen el 19% y finalmente el último grupo de edad entre 18-25 años componen el 16% del grupo.

El factor de tiempo en la empresa encontramos 4 grupos, el primero siendo 6 años o más (mayor tiempo) comprendiendo 19% de los colaboradores, luego se

encuentran lo de entre los 3 y 6 años, que componen el 20% de colaboradores, siguiendo a este grupo continúa entre 1-3 años componiendo el 43 % y finalmente el 18% entre 1 mes a 12 meses. El factor de área por colaborador está compuesto por área TI que comprenden el 59%, luego el grupo de Operaciones comprendiendo el 25%, en menor medida el grupo de proyectos ocupando el 10% y finalmente las áreas de administración o recursos humanos constituyen el 6%.

Respecto a las modalidades de trabajo recordemos que la empresa se encuentra en un proceso de automatización e innovación de trabajo, por ello se refleja en que la modalidad híbrida componga la mayor parte (65 %), seguido de este se encuentra la modalidad presencial (30 %) y finalmente la remota que compone un grupo pequeño (5 %), los contratos de trabajo en su mayoría son regidos por tiempo completo que compondría el 92% de los trabajadores con un promedio de 45 horas a la semana. Se debe de mencionar que la empresa se demuestra una fuerza organizacional joven con gran desempeño, sin embargo, con un porcentaje considerable de mayor de 40 años lo cual muestra balance en la experiencia y estructura. Cabe mencionar que su composición laboral está representada por colaboradores de nacionalidad peruana (97 %), siendo el restante de nacionalidad extranjera.

### **3.2.1 Condiciones de partida**

El diagnóstico inicial permite comprender la situación actual de la empresa en relación con las estrategias orientadas al bienestar laboral de sus colaboradores. En el contexto competitivo y dinámico del sector de TI, las organizaciones enfrentan el reto de atraer y retener talento altamente calificado, lo cual depende en gran medida de la gestión efectiva del bienestar laboral. Por ello, resulta esencial analizar las condiciones de partida que caracterizan el entorno interno de la organización, identificando tanto las prácticas existentes como las áreas de oportunidad para consolidar una política de bienestar integral.

- **Factores de promoción**

A través de las entrevistas con el área de Recursos Humanos, se identificó que la empresa de TI no cuenta aún con un plan integral de bienestar consolidado. Sin

embargo, sí se han implementado iniciativas puntuales que buscan atender diferentes dimensiones del bienestar de los colaboradores. Estas medidas, aunque son dispersas, reflejan un esfuerzo por mejorar la experiencia laboral y fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores. Las acciones actuales incluyen beneficios corporativos, programas de capacitación, reconocimientos especiales y licencias no monetarias, que impactan en dimensiones del bienestar como la psicológica y la social.

En función de la información recopilada, se identificaron diversas acciones implementadas por la empresa que, aunque no forman parte de un programa estructurado de bienestar, contribuyen al fortalecimiento de diferentes dimensiones del mismo. Estas iniciativas reflejan un esfuerzo por atender aspectos psicológicos y sociales del entorno laboral, fomentando la motivación, el sentido de pertenencia y el equilibrio personal de los colaboradores. La tabla 1 detalla los principales factores de promoción del bienestar, especificando las actividades desarrolladas, las dimensiones del bienestar a las que responden y la justificación de su impacto dentro de la organización.

Tabla 1 Factores de promoción

---

<b>Actividad</b>	<b>Justificación</b>
Programas de Psicológica / Social	Ofrecen oportunidades de desarrollo

### Dimensión del bienestar

Licencias especiales por cumpleaños	Psicológica / Social	La empresa brinda a los colaboradores un reconocimiento no monetario, permitiéndoles disfrutar de tiempo personal y reforzando el sentido de valoración individual
capacitación		profesional, fortaleciendo la motivación el compromiso, además de crear comunidad al compartir espacios de aprendizaje
Cursos de idiomas	Psicológica	Contribuyen al crecimiento profesional y personal, mejorando la empleabilidad y reduciendo la carga económica al ser
En definitiva, las iniciativas implementadas por la empresa evidencian una		
financiados por la empresa.		
Actividades de integración	Psicológica / Social	Refuerza los vínculos entre equipos mejoran el clima laboral y generan espacios de desconexión del entorno de alta de alta presión

preocupación por atender principalmente la dimensión psicológica y financiera del bienestar. Finalmente, la plantilla está conformada en su mayoría por colaboradores de nacionalidad peruana (97 %), con una pequeña representación de talento extranjero (3 %), lo que aporta diversidad cultural y experiencia internacional.

La tabla 2 resume de manera sintética la relación entre las principales actividades implementadas por la empresa y las dimensiones del bienestar que estas favorecen. Como se observa, la mayoría de las iniciativas se concentran en las dimensiones psicológica y social, evidenciando una orientación hacia el fortalecimiento del clima laboral, la motivación y la integración entre los colaboradores. Sin embargo, también se identifican acciones vinculadas a la dimensión financiera, como el seguro de salud privado y los beneficios corporativos, que contribuyen a brindar estabilidad y respaldo económico a los trabajadores. En conjunto, estas medidas reflejan un enfoque de bienestar parcialmente equilibrado, aunque con oportunidades para ampliar su alcance hacia una gestión más integral que abarque de manera uniforme las distintas dimensiones del bienestar laboral.

*Tabla 2 Factores de promoción del bienestar y dimensiones del bienestar*

---

<b>Actividad</b>	<b>Psicológica</b>	<b>Social</b>	<b>Financiera</b>
Licencias por cumpleaños	X	X	
Programas de capacitación y certificaciones	X	X	
Seguro de salud privado			X
Cursos de idiomas	X		X
Beneficios corporativos	X		X
Actividades de integración	X	X	

---

### **3.2.2 Factores de Riesgo**

A pesar de los esfuerzos realizados los colaboradores de la empresa de TI experimentan diversas condiciones que impactan negativamente en su bienestar esta se relaciona principalmente con la sobrecarga laboral la inequidad percibida en la retribución las demandas psicológicas el liderazgo poco empático y las deficiencias en la comunicación interna.

Además de los factores de promoción, el diagnóstico permitió identificar diversas condiciones de riesgo que pueden afectar el bienestar de los colaboradores. Estas situaciones se relacionan principalmente con la sobrecarga de trabajo, la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral, y la percepción de un liderazgo poco empático. Tales condiciones, aunque comunes en organizaciones del sector tecnológico,

representan desafíos que pueden impactar negativamente en la motivación, la salud psicológica y las relaciones interpersonales dentro de la empresa. La tabla 3 presenta los principales factores de riesgo detectados, junto con la dimensión del bienestar que se ve comprometida y una breve justificación de su efecto en el entorno laboral.

Tabla 3 Factores de riesgo

Condición	Dimensión del	Justificación bienestar
	Psicológica	
Sobrecarga laboral y riesgo de burnout		La cultura de alta exigencia y los plazos ajustados generan agotamiento crónico jornadas extendidas y sensación de fatiga constante
Insatisfacción con la retribución	Psicológica	Aunque existen beneficios algunos colaboradores consideran que la compensación no refleja el nivel de responsabilidad ni la carga operativa generando insatisfacción
Conflicto trabajo familia y falta de desconexión digital	Psicológica / Social	La Invasión del espacio personal y las solicitudes fuera del horario laboral generan tensiones familiares estrés y dificultades para recuperarse
Liderazgo centrado en el control	Psicológica / Social	Mandos intermedios con baja empatía generan microgestión reduciendo la motivación la confianza y la autonomía de los equipos
Capacitaciones extensas y poco útiles	Psicológica / Social	Quando las capacitaciones no son interactivas ni ajustadas a las necesidades generan frustración y baja participación
Falta de participación en decisiones tecnológicas	Psicológica	La implementación de nuevas herramientas sin consulta previa aumenta la fluctuación y el tecnoestrés al percibirse como cargas adicionales
Comunicación interáreas	Psicológica / Social	fal ta de colaboración entre departamentos genera retrasos, barreras de comunicación y fricciones que deficiente

afectan la cohesión de los equipos de trabajo

En general todas las dimensiones de riesgo impactan directamente en la dimensión psicológica del bienestar evidenciando que la salud mental es el aspecto más afectado mientras que las dimensiones psicológica y social presentan afectaciones puntuales pero relevantes.

La tabla 4 sintetiza los riesgos psicosociales identificados y su relación con las distintas dimensiones del bienestar. Como se aprecia, la dimensión psicológica es la más afectada, dado que la mayoría de las condiciones identificadas impactan directamente en la motivación, la carga emocional y la percepción de equilibrio personal. Asimismo, varios riesgos se vinculan con la dimensión social, reflejando la influencia de la comunicación interna, el liderazgo y la dinámica de trabajo en equipo sobre el clima organizacional. En menor medida, se observa afectación en la dimensión financiera, asociada principalmente a la percepción de inequidad en la retribución. En conjunto, estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer políticas de gestión humana que promuevan un bienestar integral y sostenido en el tiempo.

*Tabla 4 Factores de riesgo y dimensiones del bienestar*

<b>Condición</b>	<b>Psicológica</b>	<b>Social</b>	<b>Financiera</b>
Sobrecarga laboral y burnout	X		
Insatisfacción con la retribución	X		X
Conflicto trabajo familia y falta de desconexión digital	X	X	
Liderazgo centrado en el control	X	X	
Capacitaciones extensas y poco útiles	X	X	
Falta de participación en divisiones tecnológicas	X	X	

En síntesis, el diagnóstico realizado evidencia que, si bien la empresa ha implementado diversas acciones orientadas a promover el bienestar de sus colaboradores, persisten condiciones estructurales que limitan su efectividad y sostenibilidad. Los resultados reflejan una concentración de riesgos en la dimensión psicológica del bienestar, asociada a la sobrecarga laboral, el tecnoestrés y la falta de equilibrio entre la vida personal y profesional. Asimismo, se observan desafíos en la dimensión social, vinculados a la comunicación interáreas y al estilo de liderazgo, mientras que las percepciones de inequidad financiera representan una fuente adicional de insatisfacción.

Estas condiciones justifican la necesidad de diseñar e implementar estrategias integrales de gestión del bienestar, que no solo atiendan los síntomas de malestar, sino que promuevan de manera proactiva la motivación, la salud mental y la cohesión organizacional. En este sentido, la presente investigación se orienta a analizar de manera sistemática los factores que inciden en el bienestar laboral dentro de la empresa de TI, con el propósito de generar un modelo de intervención ajustado a sus particularidades internas y a las exigencias del sector.

A continuación, se presenta la metodología empleada para el desarrollo de la investigación, la cual describe el enfoque, diseño, técnicas de recolección y análisis de la información utilizadas para alcanzar los objetivos propuestos.

## **Capítulo IV: Metodología**

### **4.1 Diseño metodológico**

El propósito de la investigación consistió en identificar los riesgos psicosociales que podrían estar afectando el bienestar laboral de los colaboradores de una empresa de TI de Lima Metropolitana. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, dado que se emplearon cuestionarios estandarizados como instrumento de recopilación de información acerca de dichos riesgos. El diseño metodológico fue de tipo no experimental y transversal, ya que las variables se analizaron tal como se presentaron en su contexto natural y en un momento temporal específico (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Finalmente, el alcance de la investigación fue descriptivo, al centrarse en detallar las particularidades de una situación concreta, y aplicado, por orientarse hacia la búsqueda de soluciones prácticas ante problemáticas reales dentro del entorno laboral.

### **4.2 Población y muestra**

#### **4.2.1 Población objetivo**

La población objetivo del presente estudio estuvo conformada por los 340 trabajadores que integran una empresa del sector de tecnologías de la información (TI) ubicada en Lima Metropolitana. Esta población incluye a colaboradores de diferentes áreas funcionales, todos ellos con vínculo laboral activo durante el periodo de recolección de datos. Se consideró a la totalidad del personal debido a que el propósito del estudio fue diagnosticar los riesgos psicosociales que pueden afectar el bienestar laboral, comprendiendo de manera integral las percepciones de los trabajadores dentro de su entorno organizacional.

#### **4.2.2 Método de muestreo**

Para la selección de los participantes se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que la participación se basó en la voluntariedad y la accesibilidad de los colaboradores para responder el instrumento. Se optó por este método en virtud

de la disponibilidad de los trabajadores y las limitaciones operativas para acceder a la totalidad de la población, es decir, se evaluó solo a aquellos a los que se tuvo acceso (Hernández y Mendoza, 2018). Con el fin de maximizar la cobertura, se difundió la muestra a participar mediante correos electrónicos institucionales y mensajes a través de WhatsApp, proporcionando el enlace al cuestionario digital. Este enfoque permitió alcanzar una participación representativa y diversificada, considerando distintas áreas y niveles jerárquicos dentro de la empresa.

#### **4.2.3 Tamaño de muestra**

En base a lo señalado por Hernández y Mendoza (2018), la muestra representa una fracción de la población total. En este caso, la muestra final estuvo constituida por 181 colaboradores, quienes completaron de manera voluntaria el cuestionario propuesto, lo que representa aproximadamente el 53% de la población total. Este tamaño muestral se considera adecuado para cumplir con los objetivos del estudio, al reflejar una proporción significativa de los trabajadores y permitir un análisis estadístico confiable de los riesgos psicosociales presentes en la organización.

### **4.3 Procedimiento de recolección de datos**

Los datos fueron recopilados mediante la técnica de la encuesta, aplicada a través de un cuestionario digital diseñado para los colaboradores de la empresa de TI de Lima Metropolitana en estudio. El instrumento fue distribuido por el correo corporativo y a través del WhatsApp personal de cada colaborador. Esto garantizó la colaboración de los encuestados, así como la confidencialidad y calidad de los datos recopilados.

#### **4.3.1 Instrumentos de medición**

El instrumento de medición aplicado estuvo conformado por tres secciones.

En la primera sección, se formularon preguntas demográficas destinadas a conocer el sexo, el rango de edad, el tiempo que lleva laborando en la empresa, el área en el que labora, el número de personas que tiene su cuerpo en su vida personal y el número de personas que tienen su cargo en la empresa.

En la segunda sección, se aplicó el cuestionario de identificación y evaluación de riesgos psicosociales en los lugares de trabajo desarrollado por el Ministerio de salud (2024). En la tercera sección, se aplicó el cuestionario de bienestar laboral elaborado por Blanch et al (2010). Ambos cuestionarios pasan a detallarse a continuación.

#### 4.3.1.1 Cuestionario de riesgos psicosociales

Para evaluar los riesgos psicosociales se empleó el “Cuestionario de Identificación y Evaluación de Riesgos Psicosociales en los Lugares de Trabajo” que fue adaptado y validado en el Perú por el Ministerio de Salud (2024). Este cuestionario tiene un total de 40 ítems distribuidos en 16 riesgos psicosociales, los cuales son evaluados en una escala Likert de 4 puntos, desde 1 (En desacuerdo) hasta 4 (De acuerdo).

Específicamente, la dimensión “Carga de trabajo” evalúa la manera en la cual los colaboradores perciben el nivel de esfuerzo físico y mental que deben asumir en sus labores diarias. Esta dimensión está compuesta por 2 ítems; uno de ellos expresa como *“Tengo suficiente tiempo para realizar todas las actividades que me han sido encomendadas dentro de mi jornada laboral”*. Su nivel de confiabilidad estadística alcanza  $\alpha = 0.71$

Asimismo, la dimensión “liderazgo” examina la percepción de los trabajadores respecto a la disposición, actitud y capacidad de sus superiores para brindar orientación y resolver dificultades laborales. Consta de 4 ítems, como el siguiente ejemplo: *“Mi jefe inmediato pone en consideración del equipo de trabajo, las decisiones que pueden afectar a todos”*. La consistencia interna registrada es  $\alpha = 0.92$ , lo que refleja alta fiabilidad.

De forma similar, la dimensión “claridad de rol” analiza la percepción del personal sobre las acciones implementadas por la organización para facilitar la comprensión de sus responsabilidades. Está conformada por 2 ítems, entre los que se incluye *“Puedo realizar el trabajo con la colaboración de mis compañeros de trabajo y/u otras áreas”*. La confiabilidad obtenida es  $\alpha = 0.74$ .

Por su parte, la dimensión “exigencias” mide la percepción que tienen los empleados acerca del nivel de demanda o ritmo laboral presente en la institución. Contiene cuatro ítems, como el siguiente ejemplo *“Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades”* Su fiabilidad alcanza  $\alpha = 0.74$ .

La dimensión “autonomía del trabajo” valora el grado de control y decisión que el trabajador posee sobre las actividades que realiza. La subescala está compuesta por cuatro ítems, uno de ellos es *“Puedo programar mis vacaciones cuando yo lo considere previa coordinación con mi jefe inmediato.”* Su índice de confiabilidad es  $\alpha = 0.74$ .

La dimensión “condiciones de trabajo” explora la opinión de los trabajadores acerca del ambiente físico y organizacional en el que desempeñan sus tareas. Incluye dos ítems, como: “*Los espacios laborales me brindan el confort necesario para desarrollar mis actividades.*” Su consistencia interna es  $\alpha = 0.84$ .

La dimensión “interfase laboral/familiar” mide la percepción del equilibrio entre las responsabilidades del trabajo y la vida personal o familiar. Está integrada por dos ítems, por ejemplo: “*En mi empleo tengo la posibilidad de atender mis asuntos personales o familiares.*” El coeficiente de confiabilidad reportado es  $\alpha = 0.88$ .

La dimensión “seguridad” examina la sensación de estabilidad y protección que experimenta el colaborador dentro de la organización. Se compone de dos ítems, como: “*Aun con los cambios que se presentan en mi entorno laboral, me siento estable.*” Su fiabilidad es  $\alpha = 0.94$ , lo cual refleja excelente consistencia.

La dimensión “satisfacción con el trabajo” mide el nivel de agrado y conformidad del trabajador respecto a su puesto, condiciones y reconocimiento. Comprende dos ítems, entre ellos: “*¿Cuál es tu nivel de satisfacción general con tu trabajo?*” La confiabilidad estadística de la subescala es  $\alpha = 0.85$ .

La dimensión “organización del trabajo” analiza la percepción de los empleados sobre la planificación y coordinación de tareas dentro de la entidad. Está constituida por cuatro ítems, como el siguiente: “*Las metas y objetivos laborales son claros y alcanzables.*” Presenta una fiabilidad de  $\alpha = 0.71$ .

La dimensión “desarrollo de competencias” explora la percepción del personal acerca de las oportunidades que ofrece la organización para mejorar sus habilidades y conocimientos. Consta de dos ítems, uno de ellos indica: “*En mi lugar de trabajo adquiero nuevas destrezas y aprendizajes de mis compañeros.*” La consistencia interna es  $\alpha = 0.74$ .

La dimensión “soporte y apoyo” mide la percepción del grado de colaboración y ayuda que los trabajadores reciben de sus colegas y superiores. La subescala está integrada por dos ítems, como: “*La forma en que se organiza el trabajo favorece el trabajo en equipo y la comunicación.*” La confiabilidad registrada es  $\alpha = 0.87$ .

La dimensión “apartamiento” analiza el nivel de distanciamiento o exclusión que perciben los empleados dentro de los espacios organizacionales. Está conformada por

cuatro ítems, por ejemplo: *“En mi centro laboral no existen privilegios en el uso de espacios según jerarquías.”* La fiabilidad obtenida es  $\alpha = 0.78$ .

La dimensión “inclusión laboral” examina el grado de respeto, equidad y protección frente a comportamientos hostiles en el entorno laboral. Consta de dos ítems, entre ellos: *“En mi trabajo estoy libre de amenazas, burlas o humillaciones repetitivas destinadas a perjudicarme.”* La consistencia interna es  $\alpha = 0.80$ .

La dimensión “motivación del trabajo” evalúa la percepción de los empleados sobre los estímulos y reconocimientos recibidos por parte de la organización. Contiene dos ítems, como: *“Me siento valorado por el esfuerzo que realizo.”* La fiabilidad obtenida es  $\alpha = 0.84$ .

Por último, la dimensión “salud percibida” mide la valoración subjetiva del trabajador sobre su estado físico y psicológico, y cómo este se ve afectado por las condiciones laborales. La subescala cuenta con dos ítems, entre los que figura: *“Considero que mis labores no impactan negativamente mi salud física ni mental.”* Su índice de confiabilidad es  $\alpha = 0.79$ .

**Figura 1** Baremos del Cuestionario de Riesgos Psicosociales

Nivel de riesgo por Variable o Dimensión			
Dimensión	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
Carga de trabajo (C)	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Desarrollo de competencias (DC)	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Liderazgo (L)	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Claridad del Rol (MA)	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Organización del trabajo (OT)	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Exigencias del Trabajo (E)	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Soporte y apoyo (SA)	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Apartamiento (D)	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Inclusión (AL)	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Compensación del trabajo (ComT)	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Autonomía del trabajo (AT)	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Condiciones del Trabajo (CT)	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Interfase Trabajo/Familia (BP)	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Seguridad (EL)	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Salud percibida (S)	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Satisfacción con el Trabajo (ST)	7 a 8	5 a 6	2 a 4

Fuente: Ministerio de Salud del Perú (2024). *Cuestionario de Identificación y Evaluación de Riesgos Psicosociales en los Lugares de Trabajo*

#### 4.3.1.2 Cuestionario de Bienestar laboral

Para evaluar el bienestar laboral de los colaboradores se empleó el Cuestionario de Bienestar Laboral General (BLG), diseñado por Blanch, Sahagún, Cervantes y Cantera (2010) y validado en diversos contextos organizacionales de países de Hispanoamérica como Brasil, Chile, Perú, Colombia y España. Este instrumento permite medir el nivel de bienestar integral que perciben los trabajadores en relación con sus condiciones laborales, sus emociones, su desarrollo personal y su relación con la organización.

Este cuestionario está compuesto por 55 ítems distribuidos en seis dimensiones: afectos, competencias, expectativas, somatización, desgaste y alineación. Los ítems se responden mediante una escala tipo Likert de 7 puntos, que va desde 1 (Totalmente en desacuerdo) hasta 7 (Totalmente de acuerdo), donde valores más altos reflejan mayores

niveles de bienestar o, en el caso de las dimensiones negativas, menores niveles de malestar.

La dimensión “Afectos” evalúa la frecuencia con la que los trabajadores experimentan emociones positivas y negativas en el contexto laboral. Está compuesta por 10 ítems, entre los que se incluye: *“En mi trabajo me siento alegre y optimista”*. Su nivel de confiabilidad alcanza un coeficiente  $\alpha = 0.97$ , lo que indica una consistencia interna muy alta.

La dimensión “Competencias” mide la percepción que tienen los empleados sobre su propio desempeño, habilidades y eficacia en el entorno de trabajo. Consta de 10 ítems, como el siguiente: *“Realizo bien mis tareas laborales y me siento capaz de afrontar los retos de mi puesto”*. La fiabilidad obtenida es  $\alpha = 0.98$ , evidenciando excelente consistencia.

La dimensión “Expectativas” valora el grado de satisfacción y esperanza que poseen los colaboradores respecto a su futuro profesional dentro de la organización. Incluye 22 ítems, como: *“Tengo confianza en que podré seguir desarrollándome profesionalmente en esta institución”*. La consistencia interna de esta dimensión es  $\alpha = 0.99$ , lo que demuestra un nivel de fiabilidad muy alto.

Por otro lado, la dimensión “Somatización” examina la presencia de síntomas físicos derivados de la tensión o el estrés laboral, tales como fatiga, dolores de cabeza o malestar general. Está conformada por 5 ítems, entre ellos: *“A menudo termino mi jornada sintiéndome físicamente agotado”*. La confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.90$ , reflejando excelente fiabilidad.

La dimensión “Desgaste” analiza el agotamiento emocional, la sensación de sobrecarga y la falta de energía que puede producir la rutina laboral. Consta de 4 ítems, como: *“Me siento emocionalmente exhausto por mi trabajo”*. Su fiabilidad estadística alcanza  $\alpha = 0.93$ , lo que indica una muy alta consistencia interna.

Por último, la dimensión “Alineación” mide el grado de identificación y coherencia que existe entre los valores personales del trabajador y los de la organización. Está compuesta por 4 ítems, por ejemplo: *“Siento que los valores de esta organización coinciden con los míos”*. La confiabilidad de la escala es  $\alpha = 0.93$ , lo cual demuestra una alta estabilidad interna.

#### **4.4 Método de análisis de datos**

Los datos recolectados fueron procesados en el software estadístico SPSS en el cual se realizaron una serie de procesamientos. En primer lugar, se clasificaron a los 181 evaluados en Tablas de frecuencia de acuerdo a datos demográficos como género edad tiempo de trabajo en la empresa el área que ocupa la cantidad de gente que tiene a su cargo en la empresa y la cantidad de gente que tiene a cargo de su vida personal. En segundo lugar, se realizó el análisis de fiabilidad que consistió en el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach de cada dimensión en estudio. En tercer lugar, se realizó un análisis descriptivo de los riesgos psicosociales calculando la media y la desviación estándar de cada uno de ellos. Además, se calculó los niveles percibidos de los riesgos psicosociales en función a los baremos proporcionados por el cuestionario. Por último, se realizó un análisis descriptivo del bienestar laboral a través de los componentes de la dimensión bienestar psicosocial y de los efectos colaterales.

### **Capítulo V: Resultados**

#### **5.1 Características de la muestra**

En la tabla 5 se observa que el 71.3% de los participantes son de género masculino Mientras que el 28.7% son de género femenino esto evidencia mayor

presencia de varones en la muestra de estudio. En lo que respecta a la edad se observa que el 63% tiene entre 25 y 39 años, el 18.8% tienen entre 18 y 25 años y el 18.2% tienen entre 40 y 54 años. Con respecto al tiempo que llevan laborando en la empresa el 42% de los encuestados tiene entre 1 y 3 años de antigüedad, el 21.5% lleva elaborando entre el 3 y 6 años y el 19.3% tiene menos de 1 año. En cuanto al área laboral el 63.5% trabaja en el área de tecnología e Innovación, el 19.3% en el área de operaciones y soporte y el 8.8% en el área de consultoría y proyectos además el 5.5% en el área de administración y el 2.8% en el área de recursos humanos. En cuanto a las responsabilidades personales el 49.2% indicó que tiene su a su cargo entre uno y dos personas el 20.4% entre 3 y 4 personas y el 1.1% tienen cinco o más personas a su cargo, mientras que el 29.3% manifestó no tener personas Bajo su responsabilidad. Por último, con respecto a la responsabilidad dentro de la empresa el 47.5% no tiene personas a su cargo el 29.3% supervisa entre uno y dos colaboradores el 18.2% entre 3 y 4 y solo el 5% tiene a su cargo cinco o más personas.

*Tabla 5 Clasificación de la muestra por datos demográficos*

---

<b>Género</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
---------------	--------------------	--------------------	--------------------

Femenino	52	28.7%	28.7%	Masculino	129	71.3%	100.0%
----------	----	-------	-------	-----------	-----	-------	--------

<b>Edad</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
18-25 años	34	18.8%	18.8%
25-39 años	114	63.0%	81.8%
40-54 años	33	18.2%	100.0%

<b>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Entre 1 año y 3 años	76	42.0%	42.0%
Menos de 1 año	35	19.3%	61.3%
Entre 3 años y 6 años	39	21.5%	82.9%
Más de 6 años	31	17.1%	100,0%

<b>¿Cuál es el área que ocupa en su empresa?</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Administración	10	5.5%	5.5%
Consultoría y Proyectos	16	8.8%	14.4%
Operaciones y Soporte	35	19.3%	33.7%
Recursos Humanos	5	2.8%	36.5%
Tecnología e Innovación	115	63.5%	100,0%

<b>¿Cuántas personas tiene a su cargo en su vida personal?</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
1 a 2 personas	89	49.2%	49.2%
3 a 4 personas	37	20.4%	69.6%
5 a más personas	2	1.1%	70.7%

No cuento con personas a mi cargo	53	29.3%	100,0%
<hr/>			
<b>¿Cuántas personas tiene a su cargo en la empresa?</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
<hr/>			
1 a 2 personas	53	29.3	29.3
3 a 4 personas	33	18.2	47.5
5 a más personas	9	5.0	52.5
No cuento con personas a mi cargo	86	47.5	100,0
<hr/>			

## 5.2 Análisis de fiabilidad

Con el fin de comprobar la fiabilidad de los instrumentos aplicados, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach tomando como base a la magnitud y los rangos que presentó Ruiz (2002).

*Tabla 6 Interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach*

<b>Rangos</b>	<b>Magnitud</b>
0,81 - 1,00	Muy Alta
0,61 - 0,80	Alta
0,41 - 0,60	Moderada
0,21 - 0,40	Baja
0,01 - 0,20	Muy baja

Fuente: Ruiz (2002)

---

### 5.2.1 Análisis de fiabilidad del Cuestionario de Riesgos Psicosociales

*Tabla 7 Nivel de confiabilidad del Cuestionario de Riesgos Psicosociales*

	Nro. de ítems	Alfa de Cronbach
Carga de trabajo	2	0.72
Desarrollo de competencias	2	0.74
Liderazgo	4	0.86
Claridad de rol	2	0.67
Organización del trabajo	4	0.81
Exigencias del trabajo	4	0.81
Soporte y apoyo	4	0.81
Apartamiento	4	0.69
Inclusión	2	0.63
Motivación	2	0.67
Autonomía	4	0.78
Condiciones	2	0.66
Trabajo familia	2	0.80
Seguridad	2	0.66
Salud percibida	2	0.69
Satisfacción laboral	2	0.68

De acuerdo con los rangos propuestos por Ruiz (2002), los resultados del coeficiente Alfa de Cronbach mostrados en la tabla 7 evidencian que el cuestionario de

Riesgos Psicosociales presenta niveles adecuados de confiabilidad en todas sus dimensiones. Las dimensiones de liderazgo ( $\alpha = 0.86$ ) y exigencias del trabajo ( $\alpha = 0.81$ ) alcanzan una confiabilidad muy alta, lo que demuestra una elevada coherencia entre los ítems que las conforman. Por otro lado, las dimensiones de carga de trabajo ( $\alpha = 0.72$ ), desarrollo de competencias ( $\alpha = 0.74$ ), claridad de rol ( $\alpha = 0.67$ ), organización del trabajo ( $\alpha = 0.81$ ), soporte y apoyo ( $\alpha = 0.81$ ), apartamiento ( $\alpha = 0.69$ ), inclusión ( $\alpha = 0.63$ ), motivación ( $\alpha = 0.67$ ), autonomía ( $\alpha = 0.78$ ), condiciones ( $\alpha = 0.66$ ), trabajo familia ( $\alpha = 0.79$ ), seguridad ( $\alpha = 0.66$ ), salud percibida ( $\alpha = 0.69$ ) y satisfacción laboral ( $\alpha = 0.68$ ) presentan una confiabilidad alta. En general, los coeficientes que se encuentran entre 0.63 y 0.86, lo cual se confirma que el cuestionario posee una confiabilidad alta y muy alta en la medición de los riesgos psicosociales, siendo consistente y apropiado para su aplicación.

### 5.2.2 Análisis de fiabilidad del Cuestionario de Bienestar Laboral

*Tabla 8 Nivel de confiabilidad del Cuestionario de Bienestar Laboral*

	Nro. de ítems	Alfa de Cronbach
Afectos	10	0.97
Competencias	10	0.98
Expectativas	22	0.98
Somatización	5	0.90
Desgaste	4	0.93
Alineación	4	0.93

De acuerdo con los rangos establecidos por Ruiz (2002), los resultados del coeficiente Alfa de Cronbach mostrados en la tabla 7 evidencian que el cuestionario de Bienestar Laboral presenta una muy alta confiabilidad en todas sus dimensiones. Las dimensiones de afectos ( $\alpha = 0.97$ ), competencias ( $\alpha = 0.98$ ), expectativas ( $\alpha = 0.98$ ), somatización ( $\alpha = 0.90$ ), desgaste ( $\alpha = 0.93$ ) y alineación ( $\alpha = 0.93$ ) superan el valor de 0.81, ubicándose dentro del rango de confiabilidad muy alta. Esto indica que los ítems que conforman cada dimensión mantienen una consistencia interna excelente y miden de forma coherente el constructo correspondiente. En conjunto, los coeficientes obtenidos, que varían entre 0.90 y 0.98, permiten concluir que el instrumento posee una muy elevada fiabilidad para evaluar el bienestar laboral, siendo altamente consistente y apropiado para su uso en la presente investigación.

### 5.3 Análisis de los riesgos psicosociales

*Tabla 9 Análisis descriptivo de los riesgos psicosociales*

<b>Estadísticos descriptivos</b>			
	N	Media	Desviación estándar
Carga de trabajo	181	2,84	,54
Desarrollo de competencias	181	3,03	,62
Liderazgo	181	2,72	,54
Claridad de rol	181	2,85	,54
Organización del trabajo	181	2,86	,50
Exigencias del trabajo	181	2,68	,55
Soporte y apoyo	181	2,80	,51
Apartamiento	181	2,95	,51
Inclusión	181	2,96	,57
Motivación	181	2,72	,58
Autonomía	181	2,84	,48
Condiciones	181	2,87	,57
Trabajo familia	181	2,75	,64
Seguridad	181	2,77	,57
Salud percibida	181	2,79	,63

Satisfacción laboral	181	2,78	,59
N válido (por lista)	181		

En la tabla 9 se muestran los resultados descriptivos de la percepción de los colaboradores con respecto a los riesgos psicosociales debido a que la escala Likert empleada fue del 1 al 4 los valores de media superiores a 2 reflejan una mayor presencia o exposición a riesgos psicosocial mientras que los valores de media por debajo de dos reflejan un nivel bajo de riesgo.

En ese sentido el desarrollo de competencias presenta la media más alta lo que sugiere que los colaboradores experimentan altos niveles de exigencia en cuanto a la adquisición y explicación de conocimientos habilidades y destrezas lo que se traduce en presión por mantener un desempeño óptimo. Además, los riesgos de inclusión y apartamiento registran también puntuaciones altas lo que refleja riesgo vinculados con la presunción de desigualdad o inclusión en el entorno laboral, así como tensiones en las relaciones interpersonales. Por otro lado, las exigencias del trabajo el equilibrio de trabajo familia y la motivación presentan valores medios más bajos dentro del conjunto, aunque todavía en un nivel que denota exposición moderada a riesgos psicosocial esto puede demostrar que los colaboradores persiguen sobrecarga de tarea dificultades para conciliar la vida personal con las responsabilidades laborales.

En lo que respecta a las desviaciones estándar se observa que son moderadas y relativamente homogéneas en todas las dimensiones de riesgo. Por lo cual la mayoría de los colaboradores compartirían percepciones similares sobre las condiciones psicosociales en su entorno laboral sin que existan diferencias grandes.

*Tabla 10 Niveles percibidos de los riesgos psicosociales*

	Nivel de riesgo		
	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto
Carga de trabajo	25	126	30
Desarrollo de competencias	23	89	69
Liderazgo	7	148	26
Claridad de rol	25	123	33
Organización del trabajo	5	134	42

Exigencias del trabajo	12	143	26
Soporte y apoyo	3	146	32
Apartamiento	1	127	53
Inclusión	20	116	45
Motivación	39	119	23
Autonomía	6	142	33
Condiciones	27	118	36
Trabajo familia	33	124	24
Seguridad	33	126	22
Salud percibida	33	123	25
Satisfacción laboral	31	119	31

**Figura 2** Niveles percibidos de riesgos psicosociales



En la Tabla 10 se presentan los resultados sobre los niveles percibidos de los riesgos psicosociales en el entorno laboral, clasificados en tres categorías: riesgo bajo, riesgo medio y riesgo alto. Los datos reflejan que la mayoría de los trabajadores se ubica en el nivel de riesgo medio en casi todas las dimensiones evaluadas, lo que evidencia una exposición moderada a condiciones psicosociales que, si no se gestionan adecuadamente, podrían convertirse en factores de riesgo elevados.

### **Nivel percibido de Carga de Trabajo**

En lo que respecta a la carga de trabajo, la mayoría de los trabajadores (126) se encuentra en el nivel de riesgo medio, mientras que 30 se ubican en el riesgo alto y solo 25 en el riesgo bajo. Esto sugiere que las demandas laborales son percibidas como altas, lo cual puede generar estrés y sobrecarga si no se regula la distribución de tareas y los tiempos de ejecución.

### **Nivel percibido de Desarrollo de Competencias**

En cuanto al desarrollo de competencias, 69 trabajadores se encuentran en el riesgo alto, 89 en el riesgo medio y 23 en el riesgo bajo. Esto refleja que una parte considerable del personal percibe presión por mantener o mejorar sus habilidades profesionales, lo que podría derivar en fatiga o ansiedad ante las expectativas de desempeño.

### **Nivel percibido de Liderazgo**

En cuanto al liderazgo, 148 trabajadores se concentran en el nivel de riesgo medio, mientras que 26 se encuentran en el riesgo alto y solo 7 en el bajo. Esto indica que el estilo de liderazgo es percibido como medianamente adecuado, aunque aún persisten carencias en comunicación, apoyo o reconocimiento por parte de las jefaturas.

### **Nivel percibido de Claridad de Rol**

En claridad de rol 123 trabajadores perciben un riesgo medio, 33 un riesgo alto y 25 un riesgo bajo. Estos resultados evidencian que aún existen zonas de ambigüedad en las funciones laborales, lo cual puede generar incertidumbre o conflicto de roles dentro de la organización.

### **Nivel percibido de Organización del Trabajo**

En cuanto a la Organización del Trabajo, 134 trabajadores están en riesgo medio, 42 en riesgo alto y solo 5 en riesgo bajo, lo que revela problemas en la planificación, coordinación y asignación de tareas, aspectos que pueden incrementar el agotamiento y el malestar organizacional.

### **Nivel percibido de Exigencias del Trabajo**

En lo que respecta a las exigencias del trabajo 143 trabajadores se encuentran en el nivel medio, seguida de 26 en el alto y 12 en el bajo. Esto sugiere que los trabajadores

enfrentan demandas considerables, aunque manejables, aunque una parte significativa percibe las exigencias como excesivas.

### **Nivel percibido de Soporte y Apoyo**

En cuanto al soporte y apoyo 146 trabajadores se ubican en el riesgo medio, 32 en el alto y solo 3 en el bajo, lo que evidencia que el apoyo social y organizacional es percibido como limitado, y que las redes de ayuda laboral podrían fortalecerse.

### **Nivel percibido de Apartamiento**

En cuanto al apartamiento 127 trabajadores en riesgo medio, 53 en riesgo alto y apenas 1 en riesgo bajo, lo cual revela una percepción preocupante de aislamiento o exclusión social en ciertos grupos de trabajo, lo que requiere acciones urgentes de integración y cohesión.

### **Nivel percibido de Inclusión**

En lo que se refiere a la inclusión 116 trabajadores están en el riesgo medio, 45 en el alto y 20 en el bajo. Si bien la mayoría mantiene una percepción intermedia, la cifra de casos en riesgo alto sugiere brechas en equidad, participación y trato igualitario.

### **Nivel percibido de Motivación**

En lo que se refiere a la motivación hay 119 trabajadores en riesgo medio, 39 en bajo y 23 en alto, lo que refleja que la mayoría mantiene una motivación moderada, aunque existe un grupo que experimenta desinterés o falta de reconocimiento en su labor.

### **Nivel percibido de Autonomía**

142 trabajadores se encuentran en riesgo medio, 33 en alto y solo 6 en bajo, lo que indica que la independencia para tomar decisiones o gestionar tareas aún es limitada, generando dependencia jerárquica y menor autogestión.

### **Nivel percibido de Condiciones de Trabajo**

118 trabajadores en riesgo medio, 36 en alto y 27 en bajo, evidenciando que las condiciones físicas y ambientales son percibidas como medianamente adecuadas, aunque aún hay espacios que requieren mejoras ergonómicas y ambientales.

### **Nivel percibido de Interfase Trabajo-Familia**

124 trabajadores se ubican en el nivel medio, seguida de 33 en el bajo y 24 en el alto, lo que sugiere dificultades para equilibrar la vida laboral y personal, especialmente ante jornadas o demandas extensas.

### **Nivel percibido de Seguridad**

En cuanto al riesgo Seguridad, 126 trabajadores están en riesgo medio, 33 en bajo y 22 en alto, lo que indica una percepción moderada de estabilidad y bienestar laboral, aunque no exenta de incertidumbre o preocupación por la seguridad laboral y emocional.

### **Nivel percibido de Salud Percibida**

En cuanto a la salud percibida 123 trabajadores reporta riesgo medio, 33 bajo y 25 alto, evidenciando que una parte significativa percibe afectaciones en su salud física o mental derivadas del trabajo.

### **Nivel percibido de Satisfacción Laboral**

En cuanto a la satisfacción laboral 119 trabajadores se encuentran en riesgo medio, 31 en bajo y 31 en alto, lo que indica que la mayoría mantiene una satisfacción moderada, aunque existe una proporción equivalente que experimenta descontento o insatisfacción.

## **5.4. Análisis de los componentes de la dimensión bienestar psicosocial**

*Tabla 11 Estadísticos descriptivos de los componentes de la dimensión bienestar psicosocial*

	N	Media	Desviación estándar
Afectos	181	4,15	1,08
Competencias	181	4,34	1,14
Expectativas	181	4,25	1,04

Los resultados descriptivos para los componentes del bienestar psicosocial medidos en todos los casos mediante una escala de tipo Likert de 1 a 7 puntos: donde el mayor puntaje significa mayor percepción de bienestar quedan reflejados en la Tabla 10.

Los resultados indican que el componente Competencias es el que presenta la media más alta, evidenciando que los trabajadores perciben un buen nivel de confianza en sus habilidades, eficacia personal y dominio de sus tareas. En segundo lugar, se encuentran los componentes Expectativas y Afectos, cuyos resultados también se sitúan por encima del punto medio de la escala; lo que manifiesta que los colaboradores mantienen expectativas positivas hacia su entorno laboral y experimentan emociones agradables que tienen que ver con el trabajo que realizan.

Ya que las tres dimensiones superan el valor de 3.5, se puede deducir que los trabajadores experimentan un nivel, moderadamente, alto de bienestar psicosocial caracterizado por una percepción positiva de su capacidad y de sus experiencias emocionales y de sus proyecciones en la organización. Finalmente, las desviaciones estándar muestran un nivel moderado de dispersión, lo que significa que efectivamente existen diferencias individuales en la percepción del bienestar, aunque no son muy marcadas.

*Tabla 12 Estadísticos descriptivos de los componentes de la dimensión efectos colaterales*

	N	Media	Desviación estándar
Somatización	181	3,72	1,37
Desgaste	181	4,10	1,21
Alineación	181	3,93	1,29
N válido (por lista)	181		

En la tabla 12 aparecen los resultados descriptivos en relación con los componentes de la dimensión efectos colaterales, que han sido medidos mediante una escala tipo Likert de 1 a 7 puntos, donde las puntuaciones más altas indican una mayor aparición de síntomas o efectos adversos asociados con el entorno laboral.

Los resultados indican que el componente Desgaste tiene la media más alta, lo que indica que los trabajadores están sufriendo un nivel moderado-altos de desgaste físico y emocional asociado con las exigencias laborales. Este hecho pone de manifiesto la aparición de signos de cansancio o saturación que, si no se gestionan, restringen el bienestar de los trabajadores.

Después aparecen los componentes Alineación y Somatización, cuyas medias también son cercanas al punto medio de la escala, lo que indica manifestaciones moderadas de tensión, estrés o síntomas psicósomáticos (malestares físicos asociados a demandas emocionales) y un cierto acomodo con la organización, aunque con algunas manifestaciones parciales de distanciamiento o desconexión emocional en algunos casos.

En relación con las desviaciones estándar, son de una dispersión moderada-alta, lo que significa que las percepciones de los efectos colaterales son muy diferenciadas entre los trabajadores, donde unos son más propensos al desgaste o a la somatización que otros.

## **Conclusiones**

El análisis de los resultados del cuestionario de riesgos psicosociales aplicado al personal de la empresa de transformación digital revela una predominancia de niveles de riesgo medio en la mayoría de las dimensiones evaluadas, con presencia de riesgos altos en factores específicos como desarrollo de competencias, organización del trabajo, inclusión y apartamiento. Estos resultados evidencian que, si bien la organización mantiene condiciones laborales aceptables, existen fuentes de tensión y carga emocional que pueden afectar el bienestar y la estabilidad psicológica de los colaboradores si no se gestionan oportunamente.

Asimismo, las dimensiones de liderazgo, claridad de rol, autonomía, exigencias del trabajo y soporte y apoyo se ubican mayoritariamente en niveles de riesgo medio, lo que refleja la necesidad de fortalecer la comunicación interna, la gestión de tareas, la autonomía y las redes de apoyo laboral, a fin de prevenir una progresión hacia niveles de riesgo más severos.

Por otro lado, los resultados del cuestionario de bienestar psicosocial muestran un nivel moderadamente alto de bienestar, con medias superiores al punto medio de la escala en los componentes de competencias, expectativas y afectos. Esto indica que los trabajadores mantienen una percepción positiva sobre sus capacidades, su clima emocional y las expectativas asociadas a su desempeño laboral, lo que constituye un factor protector frente al estrés organizacional.

Sin embargo, los resultados del análisis del bienestar laboral revelan la presencia moderada de desgaste físico y emocional, siendo este el componente con la media más elevada, seguido de alineación y somatización. Esto sugiere que una parte del personal experimenta síntomas de agotamiento o malestar psicofisiológico, posiblemente asociados a las exigencias laborales y al ritmo de trabajo constante.

De manera general, los hallazgos demuestran que los colaboradores se encuentran en un nivel intermedio de exposición a riesgos psicosociales, pero mantienen un nivel de bienestar psicosocial favorable, lo que representa un equilibrio dinámico entre las demandas laborales y los recursos personales. No obstante, los indicadores de desgaste y las áreas de riesgo alto identificadas requieren acciones preventivas y correctivas orientadas a promover la motivación, la equidad, la organización efectiva del trabajo y la seguridad emocional, consolidando así un entorno laboral saludable, sostenible y productivo.

## **Recomendaciones**

### **Propuesta de intervención**

#### **a) Análisis de las áreas críticas / prioritarias para el plan de mejora**

El análisis de los datos sobre riesgos psicosociales ayudó a identificar áreas importantes de la empresa en las que es necesario centrarse de inmediato; de este modo, los elementos que suponen un mayor riesgo son los denominados de nivel medio-alto, lo que es motivo de preocupación en el lugar de trabajo. Por consiguiente, uno de estos riesgos es el desarrollo de competencias, donde queda claro que los trabajadores sienten que no tienen muchas oportunidades de crecer profesionalmente y mejorar sus talentos, esto podría deberse a la falta de programas de formación, de retroalimentación o de reconocimiento por el buen trabajo realizado, repercutiendo inmediatamente en la motivación y en la percepción del avance personal en el lugar de trabajo.

Otro aspecto importante es el apartamiento, que tiene que ver con las conexiones y la ayuda de los superiores, debido que, este resultado puede indicar una falta de integración entre los equipos, así como problemas de comunicación interna o estilos de liderazgo que hacen que el personal se sienta distanciado de sus jefes. Esta situación tiene una influencia perjudicial en el entorno organizativo, ya que disminuye la cohesión del grupo y el sentimiento de pertenencia a la institución. Por otro lado, la organización del trabajo también plantea un riesgo medio-alto, lo que indica dificultades en la planificación, la asignación de tareas o la transparencia de los procesos, provocando un exceso de trabajo, malentendidos sobre quién hace qué o una sensación de injusticia en la asignación de tareas, lo que puede hacer que el ambiente sea más tenso y menos eficiente a la hora de alcanzar los objetivos de la empresa. Asimismo, la dimensión de la inclusión también revela un riesgo medio-alto, lo que significa que no todos los miembros del equipo se sienten completamente respetados o reconocidos.

Estas dimensiones se consideran como las cuatro áreas a las que se debe dar prioridad, por ende, esto se debe a que implican variables estructurales y relacionales que tienen un impacto directo en la calidad del entorno laboral y el bienestar psicológico de los trabajadores. Por el contrario, se han encontrado varios elementos que presentan un nivel de riesgo moderado y que, aunque no constituyen una situación de emergencia inmediata,

pueden convertirse en circunstancias de mayor vulnerabilidad si no se abordan con prontitud.

Estos son algunos de los factores: carga de trabajo, liderazgo, claridad de funciones, expectativas laborales, apoyo, motivación, autonomía en el trabajo, condiciones laborales, conciliación entre el trabajo y la familia, seguridad laboral, salud percibida y satisfacción laboral, mostrando un delicado equilibrio entre las necesidades de la empresa y los recursos de los trabajadores, ya que, si no se gestionan correctamente, pueden perjudicar la salud mental y física de los empleados.

Tabla 13: Análisis de los resultados de Riesgos Psicosociales según prioridad

<b>Tipo de Riesgo Psicosocial</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Tipo de Riesgo</b>	<b>Prioridad</b>
<b>1.- Desarrollo de Competencias</b>	Medio - Alto	Desarrollo Profesional	1
<b>2.- Apartamiento</b>	Medio - Alto	Relaciones y Apoyo Jerárquico	1
<b>3.- Organización del trabajo</b>	Medio - Alto	Organización del trabajo	1
<b>4.- Inclusión</b>	Medio - Alto	Pertenencia/ Clima Social	1
<b>5.- Carga de Trabajo</b>	Medio	Demandas Laborales	2
<b>6.- Liderazgo</b>	Medio	Relación con Líderes	2
<b>7.- Claridad de Rol</b>	Medio	Organización del puesto	2
<b>8.- Exigencia del trabajo</b>	Medio	Demandas Cognitivas y emocionales	2
<b>9.- Soporte y Apoyo</b>	Medio	Relaciones laborales	2
<b>10.- Motivación</b>	Medio	Reconocimiento	2
y sentido del trabajo			
<b>11.- Autonomía en el Trabajo</b>	Medio	Control sobre tareas y funciones	2
<b>12.- Condiciones de trabajo</b>	Medio	Ambiente físico y recursos	2
<b>13.- Interfase Trabajo - Familia</b>	Medio	Balance vida laboral y personal	2
<b>14.- Seguridad Laboral</b>	Medio	Estabilidad	2
percibida			
<b>15.- Salud Percibida</b>	Medio	Bienestar Físico	2

y emocional

<b>16.- Satisfacción Laboral</b>	Medio	Bienestar global	2
----------------------------------	-------	------------------	---

en el trabajo

---

## **b) Desarrollo de la propuesta**

Basándose en el trabajo de Hesketh y Cooper (2019), se sugiere un plan de intervención psicosocial completo para abordar los factores de riesgo medio y alto detectados en el diagnóstico, teniendo como objetivo la reducir el agotamiento laboral, mejorar la organización del trabajo, fomentar la inclusión y aumentar la motivación y la salud emocional del personal. En consecuencia, este plan pretende actuar no solo sobre los síntomas del malestar organizacional, sino también sobre sus causas estructurales, mediante estrategias que promuevan un equilibrio entre las exigencias laborales y los recursos personales, fomentando así un entorno de trabajo más saludable y sostenible.

Los aspectos se ordenaron según su nivel de riesgo y efecto sobre la salud y la seguridad de los trabajadores en el trabajo, basándose en los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales, por ello, esta categorización permite distinguir claramente entre las áreas que requieren una intervención urgente, las que requieren medidas preventivas y las que deben ser objeto de un seguimiento periódico para evitar su deterioro. Por tanto, este orden de prioridades es la base para crear un plan de acción claro y secuenciado que responda a las demandas reales del personal y de la organización.

El plan se elaborará a lo largo de dos meses, con ocho sesiones (una por semana) que seguirán una estrategia preventiva-correctiva. Desde el punto de vista preventivo, los esfuerzos se dirigirán a mejorar los recursos personales y organizativos mediante la formación, el reconocimiento y una comunicación clara (Ortega, 2021). En el ámbito correctivo, el objetivo será modificar las prácticas inadecuadas, reestructurar los flujos de trabajo, delimitar las responsabilidades y fomentar un liderazgo más inclusivo y comprensivo (Serna, 2021).

El modelo de negocio Canva, según Portugal y Marquez (2021) puede utilizarse como guía para planificar las acciones, ya que ayuda a encontrar recursos, actividades clave y segmentos de intervención; no obstante, el plan no seguirá estrictamente el modelo de negocio, sino que adaptará sus principios para ajustarse a una lógica psicosocial y organizativa. Por consiguiente, se dará prioridad a una planificación flexible que se centre en resultados cuantificables en el bienestar de los empleados y la eficiencia interna, ayudando a crear una cultura de trabajo preventiva, inclusiva y emocionalmente saludable.

**- Diagnóstico de áreas críticas**

A continuación, se presenta la identificación de las áreas críticas derivadas del análisis de riesgos psicosociales, considerando aquellas dimensiones que evidencian un mayor nivel de riesgo dentro del entorno laboral, por ende, estas áreas reflejan los principales factores que inciden en el bienestar emocional, la motivación y la eficiencia de los colaboradores, siendo necesarias de abordar de manera prioritaria para garantizar un clima organizacional saludable. Cada una de ellas se describe a partir de los problemas específicos detectados, los cuales servirán como punto de partida para el diseño del plan de intervención psicosocial con enfoque preventivo–correctivo (Tabla 14).

*Tabla 14: Identificación de áreas críticas según nivel de riesgo psicosocial*

<b>Área crítica</b>	<b>Diagnóstico del problema</b>
<b>Desarrollo de Competencias</b>	<p>Se evidencia una carencia de oportunidades de aprendizaje significativo y programas de capacitación ajustados a las necesidades reales de cada puesto, por lo que, los trabajadores perciben limitadas posibilidades de crecimiento y actualización profesional, lo que genera desmotivación y sensación de estancamiento.</p> <p>Se identifica una desconexión emocional y un bajo sentido de pertenencia hacia la organización, especialmente entre los colaboradores que operan bajo modalidad híbrida, evidenciando la falta de espacios de integración y comunicación constante contribuye al aislamiento y a la disminución del compromiso laboral.</p>
<b>Apartamiento</b>	
<b>Organización del Trabajo</b>	<p>Se observa una planificación deficiente, escasa coordinación interáreas y una distribución inadecuada de las tareas; estas condiciones derivan en sobrecarga laboral, duplicidad de funciones y altos niveles de estrés operativo, afectando la eficiencia y el bienestar del personal.</p>

## **Inclusión**

Se detectan brechas percibidas en equidad y participación, reflejando una débil cultura de diversidad, respeto y reconocimiento, de tal forma que, esta situación limita la integración del equipo, afecta la satisfacción laboral y debilita el clima organizacional.

---

### **- Objetivos y estrategias de intervención**

El presente plan de intervención psicosocial se fundamenta en la necesidad de reducir el impacto de los riesgos psicosociales identificados como medios o altos dentro de la organización, priorizando aquellas dimensiones críticas que afectan el bienestar y la motivación de los colaboradores; su finalidad es fortalecer los factores protectores vinculados al bienestar psicosocial, la cohesión laboral, la salud mental y la satisfacción profesional, promoviendo un entorno de trabajo saludable, participativo y sostenible; este plan se ejecutará bajo un enfoque preventivo–correctivo, tendrá una duración de dos meses, estará estructurado en ocho talleres semanales orientados a potenciar las capacidades personales y organizacionales, generando así un espacio que impulse la mejora continua, el compromiso y la construcción conjunta del bienestar.

#### **Objetivo del plan**

El objetivo general del plan es reducir el impacto de los riesgos psicosociales percibidos como medios o altos, fortaleciendo los factores protectores vinculados con la motivación, la salud mental, el reconocimiento y la cohesión organizacional; a partir de este propósito, se han definido líneas de acción específicas orientadas a las áreas críticas detectadas en el diagnóstico: desarrollo de competencias, apartamiento, organización del trabajo e inclusión; cada una de ellas busca promover condiciones laborales más saludables, fortalecer el sentido de pertenencia y optimizar la dinámica interna de la organización.

#### **Objetivos y estrategias según áreas prioritarias**

En primer lugar, en la dimensión de desarrollo de competencias, el objetivo es fortalecer las competencias técnicas, blandas y de autogestión del personal, promoviendo el aprendizaje continuo y la autonomía profesional; para ello, se propone implementar las siguientes estrategias:

- Implementar talleres prácticos de fortalecimiento de competencias alineadas a las funciones de cada puesto, priorizando habilidades como la comunicación efectiva, el liderazgo colaborativo y la gestión emocional
- Espacios de mentoría interna entre pares y líderes técnicos, orientados a favorecer la retroalimentación constante, el intercambio de experiencias y la construcción de una cultura de aprendizaje compartido que impulse la mejora continua.

En cuanto a la dimensión apartamiento, se busca incrementar la cohesión grupal y el sentido de pertenencia institucional a través de estrategias orientadas a fortalecer la comunicación y las relaciones interpersonales; en este marco, se desarrollarán las siguientes acciones:

- Desarrollar un taller vivencial centrado en la comunicación empática y el feedback positivo, donde los trabajadores puedan fortalecer la confianza, habilidades de escucha activa, promover la cooperación; y, por último, el reconocimiento mutuo dentro de los grupos de trabajo.
- Implementar actividades de integración híbridas bajo la campaña interna “Somos Uno”, con el propósito de favorecer la unión entre colaboradores presenciales y remotos, reforzando el compromiso organizacional, el bienestar emocional colectivo y la convivencia positiva.

En la dimensión organización del trabajo, el objetivo es mejorar la planificación, coordinación interáreas y distribución de tareas, garantizando una gestión eficiente del tiempo y una carga laboral equilibrada; para ello, se desarrollarán las siguientes estrategias:

- Ejecución de un taller de planificación basados en herramientas ágiles como la matriz Eisenhower, orientados a priorizar las actividades de forma clara y estratégica, optimizar la gestión del tiempo y los recursos; y, por último, reducir la sobrecarga laboral y el estrés asociado a la desorganización.
- Aplicación de dinámicas de trabajo colaborativo sustentadas en metodologías Scrum, fomentando la comunicación constante y fluida entre los equipos, mejorando la coordinación interáreas y la cooperación en la ejecución de proyectos; y, por último, estableciendo metas alcanzables y procesos más organizados y funcionales.

Respecto a la dimensión inclusión, el objetivo es sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la equidad, el respeto y la diversidad dentro del espacio laboral; en este sentido, se desarrollarán las siguientes estrategias:

- Taller participativo enfocado en la inclusión laboral y la prevención de la discriminación, orientados a fomentar la reflexión sobre el trato igualitario y la valoración de las diferencias individuales, el reconocimiento del aporte y el valor de cada miembro del equipo dentro de la organización; y, por último, promover una convivencia basada en la empatía, el respeto mutuo y la colaboración.
- Implementación de un espacio colaborativo para la elaboración conjunta de un código de conducta inclusivo, que involucre activamente a los trabajadores en la definición de lineamientos que promuevan la equidad y la diversidad, buscando reflejar los valores organizacionales en prácticas concretas de convivencia y respeto; de este modo, se consolida una cultura institucional basada en la participación, la igualdad y la sana convivencia.

Finalmente, el plan contempla acciones transversales orientadas al fortalecimiento de la motivación y el liderazgo, promoviendo un programa institucional de reconocimiento y valoración del desempeño, con espacios periódicos de retroalimentación positiva y campañas de visibilización de logros individuales y grupales; con ello, se busca reforzar el sentido de logro y pertenencia, generando un ambiente donde cada colaborador se sienta valorado por su aporte; de manera complementaria, se desarrollará un proceso de capacitación dirigido a los mandos medios en liderazgo empático y comunicación efectiva, para que puedan acompañar a sus equipos con asertividad, brindar soporte emocional y fomentar un clima laboral positivo que fortalezca la cohesión y el bienestar colectivo.

Tabla 15: Formulación de objetivos y estrategias según áreas críticas identificadas

Área Crítica	Objetivos	Estrategia de Intervención
<b>Desarrollo de Competencias</b>	Fortalecer técnicas y blandas de los	Implementar talleres prácticos las competencias de fortalecimiento de competencias alineadas al colaboradores. puesto.
	Promover el aprendizaje colaborativo y la autogestión profesional. técnicos.	Establecer espacios de mentoría entre pares y líderes técnicos.
<b>Apartamiento</b>	Incrementar la cohesión y de grupal en los equipos.	Desarrollar talleres vivenciales de comunicación empática y confianza feedback positivo.
	Reforzar el sentido de integración institucional. campaña “Somos Uno”.	Implementar actividades de híbridas bajo la pertenencia
<b>Organización del Trabajo</b>	Mejorar la gestión del tiempo y priorización de tareas.	Ejecutar talleres de planificación con herramientas ágiles y matriz Eisenhower.
	Optimizar la comunicación interárea y la coordinación de proyectos. metodologías Scrum.	Aplicar dinámicas de trabajo colaborativo basadas en talleres
<b>Inclusión</b>	Sensibilizar a los colaboradores sobre inclusión sobre la equidad, respeto y diversidad. discriminación.	Desarrollar talleres participativos sobre laboral y prevención de
	Fomentar la participación activa	Implementar un espacio y la construcción conjunta de colaborativo para elaborar el valores organizacionales. código de conducta inclusivo.

#### - Diseño del plan de intervención

La Matriz de Diseño del Programa de Intervención (tabla 16), es la síntesis estructural que organiza los ocho talleres que conforman el plan general, por lo que se

presenta de manera coordinada, los objetivos vinculados a cada sesión, las principales actividades a realizar, la estructura metodológica para el inicio, desarrollo y conclusión, así como las herramientas de evaluación, los recursos necesarios, los responsables de la implementación y la semana correspondiente de ejecución. Por consiguiente, este formato permite visualizar claramente la secuencia lógica y pedagógica del programa, garantizando que cada taller responda a una necesidad específica previamente diagnosticada y contribuya a la mejora progresiva de las competencias individuales, colectivas y organizativas.

La matriz, que funciona como un mapa global del proceso, permite anticipar cómo se desarrollará la intervención en su totalidad, de esta manera, cada taller incluye un inicio destinado a activar la participación y contextualizar el propósito de la reunión; un desarrollo que incorpora dinámicas prácticas como simulaciones, estudios de casos, técnicas ágiles, actividades colaborativas o ejercicios de comunicación; y un cierre destinado a consolidar el aprendizaje, recopilar reflexiones, establecer compromisos o generar productos concretos como acuerdos, planes o tableros de trabajo. Asimismo, se especifican instrumentos de evaluación que permitirán medir la satisfacción, la utilidad percibida, el aprendizaje alcanzado o el nivel de cohesión generado, garantizando así un seguimiento constante del impacto de la intervención.

El programa se llevará a cabo semanalmente, combinando modalidades presenciales e híbridas en función de la naturaleza del taller, por ello, esta estructura modular permite una implementación ordenada y uniforme, garantizando la continuidad, la claridad metodológica y el progreso gradual en el fortalecimiento de las competencias.

Tabla 16: Matriz de Diseño del Programa de Intervención

Taller	Objetivo vinculado	Actividades principales	Estructura de la sesión	Evaluación	Duración	Recursos	Responsables
Taller 1: “Fortalece tus competencias”	Fortalecer competencias técnicas y blandas.	Diagnóstico breve de habilidades y simulación de casos del puesto.	<b>Inicio:</b> Rompehielos y presentación del propósito.	Ficha de autoevaluación de aprendizaje.	60 minutos	Proyector, fichas, pizarra	Facilitadores
			<b>Desarrollo:</b> Role-playing de escenarios laborales.				
			<b>Cierre:</b> Compromiso de mejora.				
Taller 2: “Aprender entre pares”	Promover aprendizaje colaborativo.	Actividad de mentoría y retroalimentación cruzada.	<b>Inicio:</b> Presentación de mentores.	Encuesta de satisfacción y utilidad.	60 minutos	Sala híbrida, laptops	Facilitadores
			<b>Desarrollo:</b> Dinámica de coaprendizaje guiado.				
			<b>Cierre:</b> Reflexión grupal.				
Taller 3: “Comunicación empática y confianza”	Incrementar cohesión grupal.	Dinámica de feedback constructivo y confianza.	<b>Inicio:</b> Actividad emocional “La palabra que me define”.	Ficha observacional de clima grupal.	60 minutos	Material impreso, música	Facilitadores
			<b>Desarrollo:</b> Ejercicio en parejas de escucha activa.				
			<b>Cierre:</b> Reflexión guiada.				
Taller 4: “Somos Uno – Integración híbrida”	Reforzar sentido de pertenencia.	Actividades presenciales y virtuales de colaboración.	<b>Inicio:</b> Icebreaker “Nuestra historia”.	Encuesta post taller.	60 minutos	Zoom, afiches, banners	Facilitadores
			<b>Desarrollo:</b> Retos grupales híbridos.				
			<b>Cierre:</b> Feedback colectivo.				
Taller 5: “Gestión del tiempo y productividad”	Mejorar gestión del tiempo.	Ejercicios prácticos con matriz Eisenhower y priorización de tareas.	<b>Inicio:</b> Diagnóstico de hábitos laborales.	Ficha de seguimiento individual.	60 minutos	Laptop, rotafolios	Facilitadores
			<b>Desarrollo:</b> Aplicación guiada de matriz.				

ágil”			<b>Cierre:</b> Plan personal de acción.				
<b>Taller 6: “Trabajo ágil y coordinación eficaz”</b>	Optimizar comunicación interárea.	Simulación de sprint y daily stand-up.	<b>Inicio:</b> Introducción a Scrum.	Encuesta de autoeficacia.	60 minutos	Pizarra, proyector	Facilitadores
			<b>Desarrollo:</b> Actividad práctica en equipos.				
			<b>Cierre:</b> Evaluación de resultados.				
<b>Taller 7:</b>			<b>Inicio:</b> Video testimonial.	Ficha de	60 minutos		Facilitadores
<b>“Diversidad y respeto en acción”</b>	Sensibilizar sobre equidad e inclusión.	Presentación de casos reales y debate guiado.	<b>Desarrollo:</b> Discusión participativa.	percepción sobre clima inclusivo.		Multimedia, afiches	
			<b>Cierre:</b> Compromiso escrito.				
<b>Taller 8: “Construyendo nuestro código de convivencia”</b>	Fomentar participación y valores compartidos.	Elaboración colaborativa del código de conducta.	<b>Inicio:</b> Lluvia de ideas de valores.	Encuesta de satisfacción general del programa.	60 minutos	Laptop, cartulinas, plumones	Facilitadores
			<b>Desarrollo:</b> Redacción grupal de principios.				
			<b>Cierre:</b> Firma simbólica.				

### c) Plan de implementación

#### - Desarrollo del plan de intervención: Talleres y Actividades

Tabla 17: Desarrollo de la estructura de las sesiones

Taller	Objetivo vinculado	Actividades principales	Estructura de la sesión
--------	--------------------	-------------------------	-------------------------

<p><b>Taller 1: “Fortalece tus competencias”</b></p>	<p>Fortalecer competencias técnicas y blandas.</p>	<p>Diagnóstico breve de habilidades y simulación de casos del puesto.</p>	<p><b>Inicio:</b> Rompehielos y presentación del propósito.</p> <p>El programa comienza con una dinámica para romper el hielo de 15 minutos llamado “tres habilidades en 30 segundos”; en este ejercicio, los participantes trabajan en parejas para nombrar tres habilidades que utilizan en el trabajo; permitiéndoles reconocer sus propios talentos y los de los demás, activar el clima grupal y los prepara para un aprendizaje colaborativo; por otro lado, el enfoque metodológico de la sesión: “aprender haciendo”, hace hincapié en la necesidad de participar, ser respetuoso y escuchar a los demás; en este punto, el facilitador utiliza tarjetas, marcadores y una pizarra blanca para explicar el propósito del taller, destacando priorizando las habilidades clave mediante la práctica con casos de la vida real; además, cada participante ejecutará un plan de mejora personal que podrá utilizar de inmediato en su trabajo diario.</p>
			<p><b>Desarrollo:</b> Técnica de role-playing aplicada a escenarios laborales.</p> <p>El desarrollo del programa dura 85 minutos, y los primeros 15 minutos se dedican a realizar un micro diagnóstico de las deficiencias; después, los participantes completan una breve encuesta de 10 preguntas que evalúa sus habilidades técnicas y sociales en áreas como la comunicación, la resolución de problemas y el trabajo en equipo; posterior a ello, se realiza una sencilla actividad de mapeo en la pizarra para identificar las tres deficiencias más comunes del grupo, ayudando a que los ejercicios prácticos sean más relevantes para sus necesidades; luego, se da tiempo para la presentación de 30 minutos del <i>Caso Práctico 1</i>, dividiendo a los participantes en grupos de cuatro o cinco personas para analizar un problema real de la organización, como un incidente con un cliente interno que se produjo debido a cambios inesperados en las necesidades, para lo cual cada equipo dispone de 10 minutos para prepararse, 10 minutos para representar sus roles y otros 10 minutos para intercambiar comentarios utilizando una hoja de observación en la que se evalúan aspectos como la claridad del mensaje, el grado de agresividad de la persona, su capacidad para controlar sus emociones y las soluciones que propone; durante esta fase, los participantes ejercitan conductas observables y reciben retroalimentación directa y estructurada; después, durante 25 minutos, utilizan una herramienta práctica llamada Matriz STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado) que les ayuda a comunicar mejor las soluciones y las pruebas de rendimiento, en donde cada participante crea una matriz basada en una dificultad a la que se enfrenta actualmente en el trabajo, ayudándoles a transformar un problema común en una oportunidad para mejorar su historia y su trabajo; por último, se dedican 15 minutos a crear un <i>Compromiso de Micro Mejora</i>, en donde cada participante elige un comportamiento en el que trabajar durante la semana, como “confirmar los acuerdos por escrito en los 10 minutos siguientes a una reunión”; constituyendo un hábito ancla de comportamiento que le ayudará a recordar lo que ha aprendido.</p>

<p><b>Taller 2: “Aprender entre pares”</b></p>	<p>Promover aprendizaje colaborativo.</p>	<p>Actividad de mentoría y retroalimentación cruzada.</p>	<p><b>Inicio:</b> Presentación de mentores.</p> <p>El taller da inicio con una breve presentación de aproximadamente diez minutos, durante la cual se presentan tanto los mentores senior como los mentorizados junior; este primer momento tiene como propósito generar un clima de confianza y apertura que facilite el intercambio de experiencias; a continuación, se propone de manera conjunta un acuerdo de convivencia que recoge algunos lineamientos esenciales, como el respeto mutuo, la confidencialidad en los intercambios y la disposición para mantener un enfoque orientado a las soluciones más que a los problemas; gracias a este encuadre inicial, se logra establecer expectativas claras, al mismo tiempo que se sientan las bases para un proceso de mentoría participativo, colaborativo y productivo.</p>
--	---	---	--

			<p><b>Cierre:</b> Compromiso de mejora.</p> <p>La sesión termina con una ronda denominada “<i>1 aprendizaje/1 acción</i>”, en la que todos comparten un hallazgo importante y un compromiso que mantendrán en su trabajo; luego se entrega a cada participante un <i>Plan de Mejora Personal</i>, incluyendo un hábito concreto y una habilidad en la que deben trabajar primero, esto les ayudará a mantenerse centrados durante la semana siguiente; después, para medir la mejora, se utiliza un cuestionario de autoevaluación previo y posterior al taller con una escala Likert del 1 al 5 sobre la confianza percibida y una lista de verificación del desempeño en juegos de rol; como parte del seguimiento, el líder o supervisor realizará una rápida verificación de 5 minutos a lo largo de la semana para asegurarse de que se está practicando el hábito, ayudando a que el aprendizaje continúe y las habilidades aprendidas se fortalezca.</p>
--	--	--	---

			<p><b>Desarrollo:</b> Dinámica de coaprendizaje guiado.</p> <p>A lo largo de los 95 minutos previstos, se lleva a cabo la estructura central del taller, la cual inicia con un <i>match guiado</i> de aproximadamente 10 minutos; en esta primera fase, los participantes se emparejan según sus temas de interés o necesidades de aprendizaje, como automatizaciones, análisis de datos o gestión de <i>stakeholder</i>. Esta asignación favorece que cada dupla trabaje sobre contenidos pertinentes y de impacto directo en su desempeño laboral, fortaleciendo así la aplicabilidad del aprendizaje.</p> <p>Seguidamente, se desarrolla la <i>Sesión de Mentoría 1</i>, con una duración estimada de 35 minutos, basada en la metodología GROW; facilitando que cada dúo identifique una meta a alcanzar en un periodo de ocho semanas, analice su situación actual, explore alternativas concretas y defina un primer paso acompañado de un compromiso realista; para registrar los acuerdos, avances y reflexiones, se utiliza una plantilla de bitácora compartida en Drive, lo que permite un seguimiento colaborativo y transparente.</p> <p>A continuación, se realiza un <i>intercambio cruzado</i> de 20 minutos, durante el cual los mentorizados exponen su primer paso o acción inmediata y reciben retroalimentación de otro dúo, lo que amplía la perspectiva, refuerza la autogestión y promueve el aprendizaje entre pares; más adelante, se lleva a cabo una <i>micro-demo de buenas prácticas</i>, con una duración total de 20 minutos; en este espacio, un mentor senior comparte durante 10 minutos un truco técnico o herramienta útil, como consultas rápidas, plantillas o flujos automatizados, seguido de un bloque de preguntas y respuestas de igual duración, que garantiza la transferencia efectiva de conocimiento.</p> <p>Finalmente, se destinan los últimos 10 minutos al <i>cierre de acuerdos</i>, momento en el cual se establecen dos touchpoints asincrónicos de 20 minutos cada uno, a realizarse antes del próximo taller; de este modo, se asegura la continuidad del acompañamiento y se mantiene el compromiso activo de los participantes.</p>
			<p><b>Cierre:</b> Reflexión grupal.</p> <p>En los últimos 15 minutos, los participantes concretan el principal entregable de la jornada: la <i>Bitácora GROW</i>, registrada con el primer paso definido y su respectiva fecha de ejecución. Esta herramienta permite monitorear la autogestión profesional y la progresión hacia la meta establecida. Con el propósito de evaluar el avance, se aplica una encuesta de satisfacción enfocada en tres criterios: utilidad del taller, claridad de las instrucciones y aplicabilidad en el puesto de trabajo; además, se añade también un check de compromiso para verificar si el primer paso ha sido formalmente agendado. El seguimiento queda a cargo del área de Recursos Humanos, que valida si el primer paso fue ejecutado dentro de los primeros siete días posteriores al taller, asegurando así el impacto real y la sostenibilidad del proceso de mentoría.</p>
<p><b>Taller 3:</b> “Comunicación empática y confianza”</p>	<p>Incrementar cohesión grupal.</p>	<p>Dinámica de feedback constructivo y confianza.</p>	<p><b>Inicio:</b> Actividad emocional “La palabra que me define”.</p> <p>El taller comienza con una dinámica de 15 minutos diseñada para fomentar la seguridad psicológica y la apertura emocional del grupo; en esta primera actividad, cada participante elige una <i>tarjeta emocional</i> que refleje cómo se siente al llegar al taller y comparte, de forma breve y espontánea, el motivo de su elección; esta experiencia inicial busca reconocer el estado emocional del equipo y, al mismo tiempo, sensibilizar sobre el valor de la empatía en los espacios laborales; de esta manera, se crea un ambiente de confianza y conexión que sirve como punto de partida para un trabajo colaborativo más genuino y participativo a lo largo de la sesión.</p>

**Desarrollo:** Ejercicio en parejas de escucha activa.

El desarrollo del taller se extiende por aproximadamente 85 minutos y se organiza en cuatro actividades principales; la primera corresponde a un ejercicio de *escucha activa en parejas*, con una duración de 20 minutos, guiado en tres rondas progresivas: escuchar sin interrumpir, parafrasear el mensaje recibido y validar la emoción expresada por el compañero; a través de esta práctica, los participantes aprenden a reconocer sus propios patrones de comunicación y a fortalecer la atención plena durante la interacción.

La segunda actividad consiste en una sesión de *feedback* constructiva de 30 minutos, basada en la técnica SBI (Situación–Comportamiento–Impacto), donde los participantes se agrupan en triadas conformadas por un emisor, un receptor y un observador, este último aplica un checklist fundamentado en los principios de la comunicación no violenta, lo que asegura que el intercambio se mantenga respetuoso, claro y enfocado en el desarrollo; con ello, se fomenta una cultura de feedback efectivo y se fortalecen las relaciones interpersonales dentro del equipo.

En la tercera actividad, denominada “*Mapa de confianza*”, y con una duración de 25 minutos, el grupo construye un esquema visual que representa las interdependencias internas: quién requiere de quién y para qué tareas específicas; a partir de esta representación, los participantes identifican dos microficciones que dificultan el flujo de trabajo y acuerdan, de manera colaborativa, dos reglas simples de interacción, como los tiempos máximos de respuesta o la definición de un canal único para solicitudes específicas, fortaleciendo la coordinación y a reducir futuros puntos de tensión.

Finalmente, la cuarta actividad corresponde al Compromiso de equipo, con una duración de 10 minutos; en este espacio de cierre, los participantes elaboran de forma conjunta el documento “*Nuestros tres acuerdos de confianza*”, donde plasman las expectativas de interacción y los principios que desean consolidar como equipo, funcionando como una guía práctica para mantener relaciones laborales más colaborativas, empáticas y sostenibles en el tiempo.

			Cierre: Reflexión guiada.
			<p>El taller concluye con un espacio de 20 minutos destinado a consolidar los compromisos asumidos durante la jornada; en este momento final, el grupo realiza una lectura colectiva de los acuerdos elaborados y participa en una firma simbólica que refuerza el sentido de pertenencia y la responsabilidad compartida entre los miembros del equipo.</p> <p>Los principales entregables que son el Mapa de confianza y los tres acuerdos del equipo, se recopilan para su posterior uso en las etapas de monitoreo y retroalimentación.</p> <p>Para evaluar el progreso, se utiliza una ficha observacional de cohesión que mide participación, respeto y calidad de la escucha durante el taller. Finalmente, el líder del equipo realizará un seguimiento a las dos semanas, verificando el cumplimiento de las reglas acordadas mediante un registro simple de “sí/no” acompañado de ejemplos concretos, garantizando así la continuidad del proceso y el fortalecimiento de la cohesión grupal.</p>
<b>Taller 4: “Somos Uno – Integración híbrida”</b>	Reforzar sentido de pertenencia.	Actividades presenciales y virtuales de colaboración.	<p><b>Inicio:</b> Icebreaker “Nuestra historia”.</p> <p>El taller inicia con una dinámica breve de 10 minutos orientada a integrar a los equipos presenciales y remotos bajo un mismo propósito: el fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional. A través del icebreaker “<i>Nuestra historia en 1 minuto</i>”, los equipos mixtos —compuestos por colaboradores presentes físicamente y conectados virtualmente— comparten una anécdota, logro o momento significativo vivido en la organización. Esta actividad crea un clima de cercanía, permite reconocer trayectorias diversas y establece una base emocional positiva para los retos colaborativos que se desarrollarán durante la sesión.</p>

		<p><b>Desarrollo:</b> Retos grupales híbridos.</p> <p>El desarrollo del taller se extiende durante 95 minutos e inicia con el <i>Reto colaborativo 1</i>, de 30 minutos de duración; en este desafío, los equipos participan en el “<i>Bridge Challenge</i>”, que consiste en construir un puente utilizando materiales simples (para los participantes presenciales) o herramientas digitales de diseño (para los colaboradores remotos), siendo el objetivo que la estructura cumpla un criterio específico de resistencia o funcionalidad.</p> <p>La evaluación considera tres dimensiones clave: planificación del equipo, coordinación de roles y capacidad de innovación para resolver el reto, combinando creatividad y pensamiento estratégico, fortaleciendo la cohesión y la comunicación efectiva entre miembros que trabajan en diferentes modalidades.</p> <p>A continuación, se desarrolla el <i>Reto colaborativo 2</i>, también de 30 minutos, centrado en el diseño de un “<i>Customer Journey interno</i>”; los equipos seleccionan un proceso que involucre a más de un área; como soporte, compras, TI, comunicaciones o recursos humanos, y elaboran un mapeo ágil de los puntos críticos del recorrido interno; posteriormente, formulan dos propuestas de mejora orientadas a reducir tiempos, disminuir fricciones o aumentar la claridad en las interacciones; reforzando la visión sistémica, la empatía interáreas y el compromiso con la mejora continua, promoviendo una comprensión integral de los flujos internos de la organización.</p> <p>Seguidamente, se realiza la <i>Galería de logros</i>, con una duración de 20 minutos, donde cada equipo presenta de forma sintética sus dos propuestas de mejora, y se lleva a cabo una votación rápida mediante una herramienta digital como Mentimeter; fomentando la transparencia, la participación equitativa y el reconocimiento positivo entre los equipos, permitiendo además priorizar colectivamente las ideas más viables y de mayor impacto institucional.</p> <p>Finalmente, durante 15 minutos, se lleva a cabo el espacio <i>Compromiso cultural</i>; donde cada equipo define un microritual semanal orientado a reforzar el sentido de pertenencia y cohesión institucional, los cuales pueden incluir acciones breves y sostenibles, como dedicar cinco minutos del daily a compartir los “wins de la semana”, celebrar hitos del área o</p>
		<p>reconocer aportes individuales; siendo el propósito instaurar prácticas sencillas pero significativas que consoliden la identidad grupal y la conexión con la organización.</p> <p><b>Cierre:</b> Feedback colectivo.</p> <p>La sesión concluye con 15 minutos dedicados a la presentación y entrega de los resultados del taller, que incluyen las dos mejoras priorizadas por cada equipo y el micro-ritual seleccionado, los cuales constituyen la base para futuras iniciativas de integración y fortalecimiento cultural dentro de la organización. Para evaluar el impacto inmediato del taller, se aplica una encuesta post actividad enfocada en medir tres dimensiones clave: orgullo institucional, sentido de pertenencia y percepción de colaboración interáreas, la cual permite identificar avances en el clima laboral y orientar próximos espacios de desarrollo. Como parte del seguimiento, el área de Recursos Humanos realizará un monitoreo durante tres semanas, mediante un check breve con los líderes de cada equipo, con la finalidad de verificar la implementación del micro-ritual y recopilar ejemplos concretos que evidencien su efecto en la cohesión organizacional y en la consolidación de una cultura de reconocimiento y colaboración.</p>

<p><b>Taller 5: “Gestión del tiempo y productividad ágil”</b></p>	<p>Mejorar gestión del tiempo.</p>	<p>Ejercicios prácticos con matriz Eisenhower y priorización de tareas.</p>	<p><b>Inicio:</b> Diagnóstico de hábitos laborales.</p> <p>El taller comienza con una actividad de 10 minutos diseñada para promover la toma de conciencia sobre los hábitos laborales y su influencia directa en la productividad, mediante un autodiagnóstico compuesto por 10 ítems, donde los participantes reflexionan sobre aspectos como la frecuencia de interrupciones, la tendencia a la multitarea y la aparición de bloqueos o pérdidas de concentración durante la jornada; por lo tanto, esta dinámica inicial ofrece un punto de partida objetivo y reflexivo, permitiendo a cada participante reconocer los patrones que obstaculizan una gestión eficiente del tiempo y prepararse para trabajar en estrategias de mejora personal a lo largo del taller.</p>
			<p><b>Desarrollo:</b> Aplicación guiada de matriz.</p> <p>El desarrollo del taller se extiende durante 90 minutos y se organiza en cuatro herramientas prácticas orientadas a transformar la gestión del tiempo desde un enfoque ágil; en primer lugar, la primera actividad corresponde a la <i>Matriz Eisenhower</i>, trabajada durante 25 minutos, donde los participantes clasifican tareas reales de su semana según su nivel de urgencia e importancia; a partir de este análisis, rediseñan su agenda incorporando bloques de foco basados en técnicas como <i>Pomodoro</i> o <i>Time-boxing</i>, lo que les permite establecer prioridades con mayor claridad y distinguir entre actividades estratégicas y operativas.</p> <p>En la segunda actividad, también de 25 minutos, se introduce el diseño del <i>WIP (Work-In-Progress)</i>, donde cada participante define un límite máximo de tareas simultáneas; por ejemplo, no más de dos en curso, para reducir la multitarea improductiva; luego, visualizan su flujo de trabajo en un mini-board Kanban dividido en <i>To Do, Doing y Done</i>, lo que facilita el seguimiento del progreso y ayuda a evitar la sobrecarga cognitiva.</p> <p>La tercera actividad, con una duración de 20 minutos, consiste en la creación de un <i>Protocolo anti-interrupciones</i> a nivel de equipo; en esta fase, los participantes elaboran reglas concretas, como ventanas horarias para consultas, normas de cortesía para el uso de canales internos y plantillas de solicitud que promuevan mensajes claros y completos; fortaleciendo la gestión colectiva del tiempo y minimiza fricciones en la comunicación diaria.</p> <p>Finalmente, el bloque de 20 minutos está destinado al <i>Plan personal</i>, donde cada participante estructura su agenda de la próxima semana integrando los aprendizajes previos: los bloques de foco diarios, el límite de WIP y las acciones derivadas</p>
			<p>de la Matriz Eisenhower; representando un compromiso de aplicación inmediata, garantizando la transferencia de los contenidos del taller a la práctica laboral cotidiana.</p>

			<p><b>Cierre:</b> Plan personal de acción.</p> <p>El taller culmina con un bloque de 20 minutos dedicado a consolidar los entregables finales, que comprenden la agenda optimizada y el tablero Kanban personal; ambos instrumentos se plantean como herramientas prácticas de uso continuo, destinadas a fortalecer la organización del trabajo y la gestión individual del tiempo; con la finalidad de dar seguimiento a los avances, se deberá implementar una ficha de seguimiento semanal, en la que cada participante registra indicadores concretos como el cumplimiento de los bloques de foco (expresado en porcentaje) y la reducción de interrupciones (evaluada en formato sí/no), lo cual permite visualizar la evolución de los hábitos laborales y ajustar estrategias según los resultados obtenidos; como parte del acompañamiento posterior, el líder del equipo llevará a cabo una revisión exprés de 10 minutos al finalizar la semana; en este espacio breve, se verifican los progresos alcanzados, se identifican posibles obstáculos y se refuerzan los compromisos asumidos durante el taller; de esta forma, el proceso no solo concluye con una reflexión práctica, sino que se proyecta hacia la acción sostenida, garantizando que la gestión del tiempo se consolide como una práctica más consciente, disciplinada y alineada con los principios de productividad ágil.</p>
<p><b>Taller 6:</b>  <b>“Trabajo ágil y coordinación eficaz”</b></p>	<p>Optimizar comunicación interárea.</p>	<p>Simulación de sprint y daily stand-up.</p>	<p><b>Inicio:</b> Introducción a Scrum.</p> <p>El taller comienza con una introducción ágil de 10 minutos, en la que se explica de forma clara y práctica el marco de trabajo Scrum; durante este espacio, se presentan sus elementos esenciales; los roles, las ceremonias y los artefactos, y se muestra cómo estos principios pueden fortalecer la comunicación entre áreas y optimizar la coordinación de proyectos dentro de la organización; esta breve exposición actúa como una base conceptual compartida, permitiendo que todos los participantes, sin importar su nivel previo de conocimiento sobre metodologías ágiles, comprendan el enfoque y se sientan preparados para participar activamente en las dinámicas que se desarrollarán a lo largo de la sesión.</p>

			<p><b>Desarrollo:</b> Actividad práctica en equipos.</p> <p>El desarrollo del taller, con una duración total de 90 minutos, comienza con una <i>simulación de Sprint</i> que se extiende por 40 minutos; en esta dinámica, los equipos reciben un mini-backlog de cinco ítems y siguen las principales ceremonias del marco Scrum; durante los 10 primeros minutos, realizan la planificación del sprint, priorizando las tareas más relevantes; a continuación, disponen de 15 minutos para la ejecución, centrando sus esfuerzos en avanzar lo máximo posible; posteriormente, dedican 10 minutos a la revisión del trabajo realizado y finalizan con una retrospectiva breve de 5 minutos, en la que identifican aprendizajes, obstáculos y oportunidades de mejora; luego para asegurar una comprensión integral del proceso, los roles de Product Owner (PO), Scrum Master (SM) y Developers (Devs) se asignan de forma rotativa, permitiendo que cada participante experimente diferentes responsabilidades dentro del trabajo ágil.</p> <p>La segunda actividad corresponde a la práctica de un Daily efectivo, con una duración de 20 minutos; en ella, los equipos realizan una daily de 10 minutos enfocada en la detección de impedimentos, la definición de compromisos claros y la priorización del trabajo diario; luego, dedican un breve espacio a reflexionar sobre la claridad del intercambio y el cumplimiento del tiempo asignado, reforzando así los principios de una comunicación ágil, breve y orientada a la acción.</p> <p>La tercera actividad, también de 20 minutos, está centrada en el diseño de un <i>tablero compartido interáreas</i>, donde cada equipo define las columnas que reflejan su flujo real de trabajo, acuerda los criterios de “hecho” (Definition of Done) y</p>
			<p>asigna responsables para cada etapa del proceso; promoviendo la transparencia, mejora la visibilidad del avance y disminuye la dependencia excesiva entre áreas.</p>

			<p>Finalmente, los últimos 10 minutos se destinan al <i>acuerdo operativo</i>, donde los equipos establecen la frecuencia de sus reuniones; ya sean <i>dailies</i> o encuentros semanales, asignan responsables por proyecto y definen indicadores básicos como el lead time o el porcentaje de tareas entregadas a tiempo; este acuerdo constituye un marco de coordinación práctico y sostenible para fortalecer la colaboración interárea y mantener la eficiencia en el trabajo conjunto.</p> <p><b>Cierre:</b> Evaluación de resultados.</p> <p>El taller finaliza con un bloque de 20 minutos dedicado a la presentación de los entregables finales: el tablero interáreas y el acuerdo operativo ágil; ambos instrumentos se consolidan como recursos fundamentales para optimizar la coordinación entre equipos y garantizar un flujo de trabajo más transparente, ordenado y colaborativo; después, para valorar el impacto de la sesión, se aplica una encuesta de autoeficacia ágil con una escala del 0 al 10, acompañada de un checklist que permite evaluar la calidad y consistencia de la daily practicada durante el taller; el cual contribuye a reforzar los aprendizajes y a detectar posibles áreas de mejora; por último, como parte del seguimiento posterior, durante las dos semanas siguientes se realiza un monitoreo del porcentaje de tareas entregadas a tiempo y del número de impedimentos resueltos; estos indicadores facilitan medir el progreso real en la coordinación interárea y evidencian el nivel de consolidación de las prácticas ágiles dentro del equipo, asegurando que los resultados del taller se traduzcan en mejoras sostenibles en la dinámica laboral.</p>
<p><b>Taller 7:</b> <b>“Diversidad y respeto en acción”</b></p>	<p>Sensibilizar sobre equidad e inclusión.</p>	<p>Presentación de casos reales y debate guiado.</p>	<p><b>Inicio:</b> Video testimonial.</p> <p>El taller inicia con una actividad introductoria de 15 minutos orientada a promover la reflexión y sensibilización en torno a la diversidad, la equidad y el respeto en el entorno laboral; para ello, se proyecta un video testimonial breve, de aproximadamente 3 a 4 minutos, que muestra situaciones reales vinculadas con sesgos inconscientes, microagresiones y experiencias cotidianas de exclusión; después, una vez concluida la proyección, se desarrolla una reflexión guiada a partir de la pregunta: “¿Qué me hizo ruido?”; este momento invita a los participantes a expresar libremente las emociones, incomodidades o aprendizajes que surgieron durante el video, generando un espacio de escucha empática y conexión grupal; permitiendo despertar la conciencia colectiva, favorecer la apertura emocional y preparar al equipo para un diálogo respetuoso y profundo a lo largo de todo el taller, sentando así las bases para un aprendizaje significativo y transformador.</p>

		<p><b>Desarrollo:</b> Discusión participativa.</p> <p>El desarrollo del taller se extiende durante 85 minutos y se organiza en cuatro actividades de alto impacto, orientadas a promover la reflexión, el aprendizaje colaborativo y la adopción de prácticas inclusivas en el entorno laboral; la primera actividad, de 35 minutos, consiste en el análisis y <i>debate de casos reales</i>, donde se presentan tres situaciones breves vinculadas con sesgos inconscientes, microagresiones y dinámicas de exclusión; en este punto, los participantes trabajan en grupos para identificar el problema central, analizar el impacto emocional y relacional generado en las personas involucradas, y proponer alternativas de acción basadas en el respeto, la empatía y la equidad, permitiéndoles comprender cómo los comportamientos cotidianos influyen en el clima laboral y fomenta una reflexión colectiva sobre buenas prácticas de convivencia.</p> <p>La segunda actividad, con una duración de 25 minutos, introduce un <i>role-playing</i> de intervención segura utilizando la técnica de las “4D”: Detectar, Detener, Desescalar y Derivar; donde los participantes aplican estos pasos en rondas rápidas, alternando los roles de observador, persona afectada y persona que interviene; fortaleciendo la capacidad de responder de</p>
		<p>forma segura, empática y responsable ante situaciones de trato injusto o discriminación, brindando herramientas concretas para intervenir sin escalar conflictos.</p> <p>La tercera actividad, denominada “<i>Kit de lenguaje inclusivo</i>”, tiene una duración de 15 minutos y representa una guía práctica que incluye términos recomendados, formas adecuadas de referirse a diversas identidades y ejemplos de cómo corregir expresiones excluyentes de manera respetuosa; promoviendo el uso consciente del lenguaje y contribuye a construir una comunicación más respetuosa y equitativa entre los colaboradores.</p> <p>Finalmente, durante 10 minutos, cada participante redacta un compromiso personal, definiendo una conducta o acción concreta que se propone incorporar o modificar a partir de ese día; reforzando la responsabilidad individual y consolida el propósito del taller: avanzar hacia un entorno laboral más inclusivo, empático y respetuoso.</p>
		<p><b>Cierre:</b> Compromiso escrito.</p> <p>El taller concluye con un bloque de 20 minutos dedicados a consolidar los aprendizajes y compromisos adquiridos; durante este tiempo, cada equipo elabora un <i>mini-protocolo de intervención segura</i> y genera una <i>lista de términos inclusivos</i> que podrán utilizar en futuras comunicaciones internas y capacitaciones; luego, para evaluar el impacto del taller, se aplica una ficha de percepción de clima inclusivo en formato pre y post, que se complementa con un registro de compromisos personales de cada participante; finalmente, como parte del seguimiento, el Comité de Ética realizará un sondeo a las dos semanas, compuesto por tres preguntas breves que permitirán medir la percepción del clima de respeto y verificar si los compromisos, tanto individuales como colectivos, se están reflejando en las prácticas laborales diarias.</p>

<p><b>Taller 8:</b>  <b>“Construyendo nuestro código de convivencia”</b></p>	<p>Fomentar participación y valores compartidos.</p>	<p>Elaboración colaborativa del código de conducta.</p>	<p><b>Inicio:</b> Lluvia de ideas sobre valores.</p> <p>El taller comienza con una dinámica de 10 minutos diseñada para fomentar la participación y sentar las bases del futuro código de convivencia; durante esta actividad, los participantes comparten de manera abierta los valores que consideran fundamentales para mantener un ambiente laboral saludable, respetuoso y colaborativo; a continuación, se realiza una votación rápida para identificar cuáles de esos valores son percibidos como más relevantes o urgentes por el grupo; ayudando al equipo a descubrir puntos en común, fortalecer el sentido de pertenencia y preparar el terreno para la elaboración conjunta del código de convivencia.</p>
			<p><b>Desarrollo:</b> Redacción grupal de principios.</p> <p>El taller se desarrolla a lo largo de 95 minutos, comenzando con una <i>actividad colaborativa</i> de 40 minutos en la que los participantes, organizados en grupos, elaboran entre seis y ocho principios para el futuro código de convivencia, en donde cada principio se formula de manera práctica, expresando conductas observables más que intenciones abstractas, lo que facilita su aplicación y asegura que todos comprendan claramente lo que se espera dentro del equipo o la institución; a continuación, durante 25 minutos, cada grupo diseña escenarios de aplicación para los principios redactados; lo cual consiste en construir ejemplos concretos de “sí se hace” y “no se hace”, lo que contribuye a definir límites conductuales claros y a consolidar una comprensión compartida sobre cómo cada valor se traduce en situaciones reales del día a día. En la tercera actividad, de 15 minutos, se define el <i>mecanismo de reporte y cuidado</i>, un elemento esencial para que el código tenga un impacto tangible; en este punto, los grupos acuerdan los canales para recibir reportes (correo, buzón, formulario, entre otros), los tiempos de respuesta, los protocolos de confidencialidad y un enfoque restaurativo que busca reparar situaciones, más que simplemente sancionar; convirtiendo al código en una herramienta ética y preventiva dentro de la organización.</p>
			<p>Finalmente, durante los últimos 15 minutos, se diseña el <i>plan de socialización</i>; en este punto el equipo define cómo y cuándo se comunicará el código, los materiales que se generarán, como por ejemplo una pieza visual para la intranet, y quiénes facilitarán los espacios para resolver dudas y promover su apropiación; de este modo, el documento deja de ser un archivo estático y pasa a formar parte activa de la cultura organizacional, asegurando su comprensión e integración en la práctica diaria.</p>

**Cierre:** Firma simbólica.

El taller finaliza con un espacio de 15 minutos dedicado a la lectura conjunta del borrador del código y a una firma simbólica que representa el compromiso colectivo con los valores y conductas acordadas; este momento busca consolidar el sentido de pertenencia y celebrar el trabajo colaborativo realizado durante la sesión.

Como resultado, se obtienen dos entregables principales: el borrador del código de convivencia y el plan de socialización que orientará su difusión dentro de la organización; luego para monitorear el avance, se aplica una encuesta de satisfacción general sobre el programa y se utiliza un checklist de calidad del código, que evalúa aspectos como la claridad, la aplicabilidad y la solidez del mecanismo de reporte; en cuanto al seguimiento, el área de Recursos Humanos asume el compromiso de publicar la versión 1.0 del código en un plazo máximo de siete días; además, se prevé una instancia de retroalimentación dos semanas después, con el propósito de recoger opiniones del equipo, fortalecer el contenido y asegurar que el documento se integre de manera efectiva en la práctica cotidiana.

### c) Plan de evaluación continua

La evaluación continua es un elemento crucial del plan de intervención, ya que permite evaluar la eficacia, los niveles de participación y los efectos acumulativos de las actividades realizadas sobre el bienestar y el rendimiento de los empleados (Montoya, 2009), por ello, el objetivo de este método no es solo evaluar los resultados al final del programa, sino también proporcionar información sobre cada sesión en tiempo real. De esta manera, las tácticas pueden modificarse antes y después de que sean necesarias, en función de la respuesta del grupo. Por consiguiente, el seguimiento constará de tres etapas:

**Evaluación por sesión:** es una forma de averiguar el grado de satisfacción de los trabajadores con cada taller y su disposición a participar de inmediato. Esto permite ver dónde se pueden introducir mejoras en la implementación.

**Evaluación del proceso:** comprueba si las habilidades aprendidas durante las semanas de intervención se pueden utilizar en la vida real y si el aprendizaje se está transfiriendo.

**Evaluación final:** analiza el funcionamiento general del programa en términos de reducción de los riesgos psicosociales, mejora del entorno laboral y aumento de la motivación y el trabajo en equipo.

Las herramientas utilizadas serán tanto cuantitativas (como encuestas organizadas y cuestionarios estandarizados) como cualitativas (como hojas de observación, grupos focales y entrevistas breves), de modo que podamos obtener una visión completa de cómo está cambiando la organización.

Tabla 18: Evaluación continua del progreso

Nivel de evaluación	Objetivo de evaluación	Indicadores específicos	Instrumentos / Técnicas	Responsables	Frecuencia / Momento
<b>Por sesión (Micro)</b>	Identificar la satisfacción inmediata, participación activa y percepción de utilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia y puntualidad.</li> <li>- Grado de participación.</li> <li>- Relevancia percibida del taller.</li> </ul>	Encuesta breve post taller (5 ítems tipo Likert).	Facilitador del taller / RRHH.	Al cierre de cada sesión (8 en total).
<b>Durante el proceso (Meso)</b>	Evaluar la incorporación de aprendizajes y cambios conductuales observables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de herramientas vistas (ej. gestión del tiempo, feedback empático).</li> <li>- Actitudes colaborativas y motivación.</li> </ul>	Ficha de observación del líder inmediato y autoevaluación de desempeño.	Líderes de área / Psicólogo organizacional	Semanal / a mitad del programa (Semana 4).
<b>Final (Macro)</b>	Medir los resultados generales del programa en bienestar, clima e inclusión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción del nivel de riesgo psicosocial.</li> <li>- Incremento Laboral (Blanch et al.) del sentido de pertenencia y + Cuestionario de Bienestar de Riesgos laborales Psicosociales del MINSA +</li> <li>- Mejora en comunicación interáreas.</li> </ul>	Focus group final.	Equipo de RRHH + Consultor externo.	Al término del programa (Semana 8).

	Verificar la sostenibilidad de aprendizajes.	- Nivel de retención de y seguimiento +	Encuesta de	
<b>Seguimiento (Post intervención)</b>	mantenimient de prácticas mejoras. saludables.	- Persistencia o rotación y de las	revisión de indicadores de ausentismo.	Comité de Bienestar Psicosocial. 3 meses después de culminado el plan.

#### d) Plan de sostenibilidad y cultura de bienestar

El objetivo del plan de sostenibilidad es garantizar que los resultados de la intervención sean duraderos y mejoren, significando que las mejoras en el bienestar, la comunicación y el entorno laboral no solo deben producirse durante la intervención, sino que deben convertirse en una parte permanente de la cultura de la empresa; por consiguiente, el objetivo de este método es mantener hábitos saludables, estar atentos a los peligros psicológicos y hacer que los trabajadores se comprometan más con los objetivos y valores de la empresa.

Para ello, sugiere crear sistemas internos más formales para supervisar y gestionar el bienestar, como comités, micro capacitaciones y formas de comunicación entre las personas, debido a que, estas medidas permitirán supervisar las condiciones de trabajo en todo momento y responder rápidamente a cualquier síntoma de agotamiento o falta de motivación. Asimismo, mediante este plan los trabajadores tendrán la capacidad de ser agentes de cambio, ofreciéndoles oportunidades de participar y ser reconocidos, de esta forma, la organización refuerza la idea de que todos son responsables de hacer que el lugar de trabajo sea saludable, acogedor y siempre mejor. Por último, reforzar la incorporación de indicadores de bienestar y clima en la gestión estratégica de la empresa, asegura que los factores psicosociales se reconozcan como componentes integrales del rendimiento de la organización y no como actos separados del departamento de Recursos Humanos.

Tabla 19: Acciones sostenibles para mantener la cultura de bienestar laboral

Eje	Acción principal	Indicador de
	74	
Gestión del bienestar	Creación del Comité de Bienestar Psicosocial Permanente encargado del monitoreo y mejora del clima laboral.	
Capacitación continua	Desarrollo de micro capacitaciones mensuales sobre liderazgo saludable y autocuidado. Programa interno “Talento que Inspira”	
	Reconocimiento para destacar y motivación prácticas alineadas a valores organizacionales.	
Comunicación y Colaborador”	Activación del canal digital “Voz del Colaborador” para participación sugerencias y propuestas de mejora.	
Integración de bienestar en	Inclusión de los indicadores de el estratégica Balanced Scorecard corporativo.	
	<b>Responsable</b>	<b>Periodicidad</b>

**sostenibilidad**

RRHH y Bimestral. Informes de representantes de clima y área. bienestar.

Psicólogo RRHH / Mensual. Asistencia y evaluación post organizacional. sesión. 75

Cultura Trimestral. Nivel de participación y satisfacción. organizacional.

RRHH / Comunicaciones. Permanente. Número de aportes recibidos y atendidos.

Gerencia general Semestral. Presencia de KPIs de bienestar en / RRHH. reportes.

---

## Referencias Bibliográficas

- Backhaus, I., Lohmann-Haislah, A., Burr, H., Nielsen, K., di Tecco, C., & Dragano, N. (2024). Organizational change: challenges for workplace psychosocial risks and employee mental health. *BMC public health*, 24(1), 2477. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s12889-024-19815-w.pdf>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27732008/>
- Belloni, M., Carrino, L., & Meschi, E. (2022). The impact of working conditions on mental health: Novel evidence from the UK. *Labour Economics*, 76, 102176. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537122000677>
- 76
- Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de bienestar laboral general: estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170. <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v26n2/v26n2a07.pdf>
- Castillo, V. y Nolasco, J. (2024). Factores de riesgos psicosociales y malestar psicológico en trabajadores peruanos. *Revista de Investigación en Psicología*, 27(2). [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1609-74752024000200006&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1609-74752024000200006&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/129250>
- Hesketh, B., & Cooper, C. (2019). Well-being, work, and organizations: A critical introduction. Oxford University Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/wps.20311>
- Ministerio de Salud del Perú (11 de junio de 2024). *Cuestionario de Identificación y Evaluación de Riesgos Psicosociales en los Lugares de Trabajo*.

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/informespublicaciones/5650129cuestionario-de-identificacion-y-evaluacion-de-riesgos-psicosociales-en-los-lugares-de-trabajo>

Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica Visión de Futuro*, 11(1).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>

Organización Internacional del Trabajo (2016). *La organización del trabajo y los riesgos psicosociales: una mirada de género*.  
[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@rolima/@sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_227402.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@rolima/@sro-san_jose/documents/publication/wcms_227402.pdf)

77

Ortega, C., Cetina Canto, T., Centeno Ley, G., & Ramírez Lira, E. (2021). Cultura de seguridad organizacional: Variables grupales relacionadas con la conducta segura. *Revista Psicología para América Latina*, 35, 31–43.  
<https://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n35/a04n35.pdf>

Portugal, E., & Marquez, V. (2021). La aplicación del modelo de negocio Canvas y su influencia en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, año 2019. *Revista Veritas Et Scientia - UPT*, 10(2), 215–229. <https://doi.org/10.47796/ves.v10i2.563>

Serna, E. (2021). *Revolución en la formación y la capacitación para el siglo XXI* (4ta ed.). Instituto Antioqueño de Investigación.