



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR

**“Diagnóstico de riesgos psicosociales percibidos por los trabajadores en el  
área de Recursos Humanos de una Entidad del Estado, 2024”**

Trabajo de Suficiencia Profesional

Para optar el Título de Licenciada en Psicología Organizacional

Para optar el Título de Licenciado en Psicología del Consumidor

**AUTORES**

Melgar Cueva, Karen Alina

Reyna Cornejo, Marcos Guillermo

Robles De La Torre, Marelly Sabina

**ASESORA**

Torres Benllochpiquer, Carla

ORCID N°: 0000-0003-0112-5369

Noviembre, 2024

## INFORME TURNITIN

Trabajo de Suficiencia Profesional - Grupo 10 Melgar, Reyna,  
Robles.docx

---

### INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**1** %

INDICE DE SIMILITUD

**1** %

FUENTES DE INTERNET

**1** %

PUBLICACIONES

**1** %

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

### FUENTES PRIMARIAS

---

**1**

[repositorio.utn.edu.ec](https://repositorio.utn.edu.ec)  
Fuente de Internet

**1** %

---

## RESUMEN

Esta investigación analiza los riesgos psicosociales percibidos por los empleados del área de Recursos Humanos de una Entidad Estatal peruana. Se identifican problemas como las cargas de trabajo excesivas, la ambigüedad en los roles y las largas jornadas laborales sin compensación adecuada, que afectan el bienestar físico y mental de los empleados. Utilizando un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal, se evaluó una muestra de 30 empleados mediante un cuestionario del Ministerio de Salud de Perú (MINSA), analizado con SPSS Statistics 27. Los resultados muestran que la mayoría de los empleados experimentan niveles moderados a altos de estrés, principalmente relacionados con la falta de autonomía, el apoyo del liderazgo y la inclusión organizacional. El estudio propone intervenciones como la reestructuración de la carga laboral, la mejora de la comunicación, mejores condiciones ergonómicas y programas de bienestar para crear un entorno más saludable, mejorar el bienestar de los empleados y aumentar la eficiencia organizacional.

**Palabras claves:** riesgos psicosociales, estrés, bienestar, recursos humanos

## ABSTRACT

This research analyzes the psychosocial risks perceived by employees in the Human Resources area of a Peruvian State Entity. It identifies problems such as excessive workloads, role ambiguity and long working hours without adequate compensation, which affect the physical and mental well-being of employees. Using a quantitative, non-experimental, cross-sectional approach, a sample of 30 employees was evaluated using a questionnaire from the Peruvian Ministry of Health (MINSA), analyzed with SPSS Statistics 27. The results show that most employees experience moderate to high levels of stress, mainly related to lack of autonomy, leadership support and organizational inclusion. The study proposes interventions such as workload restructuring, improved communication, better ergonomic conditions and wellness programs to create a healthier environment, improve employee well-being and increase organizational efficiency.

**Key words:** psychosocial risks, stress, well-being, human resources

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	8
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
1.1. Descripción de la situación problemática .....	9
1.2. Formulación del problema .....	9
1.2.1. <i>Pregunta de investigación</i> .....	11
1.3. Determinación de objetivos.....	11
1.3.1. <i>Objetivo general</i> .....	11
1.4. Justificación de la investigación.....	11
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1. Percepción.....	13
2.2. Salud integral .....	13
2.3. Bienestar laboral.....	14
2.4. Estrés.....	15
2.5. Factores de Riesgos Psicosociales .....	19
<b>CAPÍTULO III: ENTORNO EMPRESARIAL .....</b>	<b>23</b>
3.1. Descripción de la empresa.....	23
3.2. Antecedentes de bienestar en la Entidad .....	26
3.2.1. <i>Acciones que promueven el bienestar</i> .....	26
3.2.2. <i>Acciones y condiciones que generan el malestar</i> .....	30
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>32</b>
4.1. Diseño de la investigación.....	32
4.2. Población y muestra.....	32
4.3. Mediciones .....	32
4.4. Recopilación de datos .....	37
4.5. Procesamiento de datos .....	37
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
5.1. Caracterización de la muestra .....	38
5.2. Análisis de los Riesgos Psicosociales.....	38
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>44</b>
6.1 Conclusiones .....	44
6.2 Recomendaciones .....	45
<b>ANEXOS .....</b>	<b>53</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Factores de promoción	27
<b>Tabla 2</b> Factores de promoción y dimensiones del bienestar	29
<b>Tabla 3</b> Factores de riesgo	30
<b>Tabla 4</b> Factores de riesgo y dimensiones del bienestar	31
<b>Tabla 5</b> Análisis descriptivo de los factores de riesgo psicosocial	39
<b>Tabla 6</b> Puntuación de los riesgos psicosociales	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Dimensiones del Bienestar	15
<b>Figura 2</b> Modelo de demandas – control de Karasek (1970)	18
<b>Figura 3</b> Líneas de acción del Plan de Bienestar de la Entidad	26
<b>Figura 4</b> Niveles de riesgo de las dimensiones de riesgos psicosociales	36
<b>Figura 5</b> Resultados de evaluación de los factores de riesgos psicosociales	41
<b>Figura 6</b> Cronograma de Actividades	47

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones contemporáneas, el bienestar laboral ha adquirido una importancia creciente debido a su influencia directa en la salud física y mental de los empleados. En el contexto del sector público en Perú, la burocracia y la sobrecarga de trabajo se destacan como factores comunes que afectan el rendimiento de los trabajadores, especialmente en áreas como Recursos Humanos. En estos departamentos, la falta de definición en los roles y la acumulación de tareas son problemas frecuentes, lo que contribuye a un aumento en los niveles de estrés y agotamiento. Estos factores no solo afectan el bienestar de los empleados, sino también la eficiencia organizacional.

Este estudio tiene como objetivo analizar los riesgos psicosociales que enfrentan los empleados del área de Recursos Humanos en una Entidad gubernamental, con el fin de desarrollar estrategias orientadas a mejorar su bienestar. Mediante una evaluación exhaustiva de la carga laboral, las relaciones interpersonales y el equilibrio entre la vida personal y profesional, se busca identificar las áreas críticas que requieren intervención.

El propósito de esta investigación no se limita a la identificación de factores de riesgo, sino que también pretende ofrecer soluciones que promuevan un entorno laboral más saludable y equilibrado. De este modo, se busca contribuir en que los empleados experimenten una mayor motivación y respaldo, lo cual no solo mejorará su bienestar, sino que también impactará positivamente en la eficiencia y el compromiso organizacional.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

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

En los últimos años, ha habido un aumento significativo en la atención hacia el bienestar de los empleados en el entorno organizacional, particularmente en el sector gubernamental de Perú, donde las dinámicas burocráticas y la presión laboral son predominantes. En este escenario, asegurar un ambiente laboral adecuado es crucial para mitigar el agotamiento laboral y evitar conflictos en el lugar de trabajo.

La entidad analizada implementa planes anuales de bienestar, los cuales están orientados mayoritariamente a promover la salud física y aspectos sociales entre los empleados. No obstante, estos programas no abarcan de manera integral todos los factores que inciden en el bienestar general del personal. Si bien se organizan talleres y eventos en fechas significativas, la gestión ineficaz dentro de la organización continúa siendo un factor que afecta notablemente a los trabajadores.

En el área de Recursos Humanos, se han detectado quejas recurrentes relacionadas con una sobrecarga de trabajo y la duplicación de funciones. Este problema ha provocado que, en promedio, los empleados trabajen 20 horas adicionales no remuneradas a la semana, derivadas de una mala organización. Además, los trabajadores son frecuentemente contactados fuera de su horario laboral para atender requerimientos urgentes de diversas áreas, lo que incrementa la incomodidad de los trabajadores.

A través de conversaciones informales, los empleados han manifestado que la elevada carga de trabajo diario les deja poco o ningún tiempo disponible para actividades personales o familiares, como hacer ejercicio o cocinar. A menudo, las tareas se asignan al final de la jornada laboral, requiriendo una respuesta inmediata y extendiendo la jornada de trabajo hasta altas horas de la noche. Este desgaste físico y emocional ha impactado negativamente la salud de algunos empleados, lo que incluso ha llevado a varios a renunciar con el fin de perseguir metas personales, como formar una familia o recibir tratamientos médicos.

### **1.2. Formulación del problema**

Los estresores son eventos cambiantes o adversos que se le presentan al individuo y requieren el ajuste de su conducta para poder adaptarse o superar tales circunstancias (Peñacoba & Moreno, 1999). En el escenario laboral, los estresores son identificados como factores de riesgo psicosocial (Neffa, J. C., 2015). Cuando estos factores o estresores se manifiestan en

formas de demandas que superan la capacidad del trabajador para gestionarlas de manera adecuada, se afecta la integridad tanto en términos físicos como mentales (Cox & Griffiths, 1996).

En el área de Recursos Humanos, los empleados no solo asumen las tareas convencionales propias de sus funciones, sino que además deben gestionar la implementación de políticas laborales, mediar en conflictos y fomentar la satisfacción laboral de otros trabajadores. Cuando estas responsabilidades se suman a factores como la sobrecarga de trabajo, la asignación duplicada de funciones y la falta de un soporte adecuado, la presión en el ambiente laboral aumenta significativamente.

Además, por lo que se ha experimentado hasta ahora, el área carece de las vías adecuadas para la resolución de cierta clase de conflictos, tampoco cuenta con las condiciones necesarias para mitigar distintas clases de riesgo o métodos para reparar oportunamente los daños ocasionados.

La suma de los problemas presentes y la ausencia de métodos para su solución, ocasionan que los trabajadores opten por conductas que afectan el clima laboral y la imagen que proyecta esta institución. Estas conductas abarcan renuncias esporádicas o despidos, ausencia laboral y tardanza, bajo niveles de rendimiento, conductas hostiles o antipáticas con los compañeros o los clientes, críticas negativas hacia la gerencia y la organización, pensamientos negativos y rencorosos contra la organización y sus miembros, solicitudes constantes para faltar al trabajo debido a problemas de salud, problemas de reclutamiento, la calidad del servicio disminuye. Desde el plano financiero, los costos de reemplazo de personal no son convenientes para la organización, pues esto debe incluir desembolsar recursos en periodos cortos de tiempo para la capacitación de nuevos empleados. Los problemas de salud son un gasto en sí que las organizaciones deben cubrir, además, que puede representar un costo hundido, ya que no permite cumplir con los objetivos propuestos.

Algunas veces los problemas presentes no se manifiestan de forma explícita y concreta, por lo que su diagnóstico y solución no llegan a tiempo. La importancia de la identificación de los factores de riesgo de cualquier organización es vital para lograr identificar las amenazas y definir un plan de acción, sin ello la organización corre el riesgo de no cumplir sus objetivos, obtener pérdidas e incluso desmoronarse (Morón Vásquez, Adreana, et al., 2015). A ello se debe el interés creciente de las organizaciones por estudiar e identificar los factores de riesgos psicosociales, desde la formalización del término en 1974 en la Asamblea Mundial de la Salud (Jiménez, B. M., & León, C. B., 2010).

La importancia de la identificación de los factores de riesgo de cualquier organización es vital para lograr identificar las amenazas y definir un plan de acción, sin ello la organización corre el riesgo de no cumplir sus objetivos, obtener pérdidas e incluso desmoronarse (Morón Vásquez, Adreana, et al., 2015). A ello se debe el interés creciente de las organizaciones por estudiar e identificar los factores de riesgos psicosociales, desde la formalización del término en 1974 en la Asamblea Mundial de la Salud (Jiménez, B. M., & León, C. B., 2010).

Para lograr la identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosociales en una organización, se debe contar con la participación de los propios trabajadores. Es fundamental analizar y evaluar metodológicamente la percepción de los trabajadores acerca de su entorno laboral y social, recopilar tal información y clasificarla sistemáticamente, así como se propone en el método CENSOPAS-COPSOQ (MINSa, 2023). Este método propuesto podría realizar un diagnóstico acertado que revele y categorice los problemas que aún no se han distinguido en el centro de trabajo. Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación.

### ***1.2.1. Pregunta de investigación***

¿Cuáles son los riesgos psicosociales que perciben los trabajadores del área de Recursos Humanos de una Entidad del Estado, 2024?

### ***1.2.2. Problema de investigación***

Existen riesgos psicosociales percibidos por los trabajadores del área de Recursos Humanos de una Entidad del Estado, 2024.

## **1.3. Determinación de objetivos**

### ***1.3.1. Objetivo general***

Identificar los principales riesgos psicosociales que perciben los trabajadores del área de Recursos Humanos de una Entidad del Estado, 2024.

## **1.4. Justificación de la investigación**

La presencia de riesgos psicosociales tiene consecuencias negativas en el rendimiento y salud integral de los trabajadores. Esta investigación tiene como objetivo identificar los principales riesgos que afectan el bienestar en esta área.

Los resultados permitirán evaluar las prácticas internas y fomentar un entorno laboral más saludable y eficiente, beneficiando tanto a los empleados como a la organización. Al comprender los problemas más apremiantes, la Entidad podrá implementar soluciones específicas que mejoren el bienestar del personal de Recursos Humanos. Además, este estudio busca generar conciencia y promover un cambio dentro de la Entidad, alentando un enfoque estructurado para enfrentar los riesgos psicosociales. Esto impulsará una mayor valoración del bienestar integral de los empleados, contribuyendo a un ambiente laboral más productivo y con menor rotación de personal.

Los daños ocasionados por los factores de riesgo psicosociales, además de afectar de manera integral al trabajador, traen consigo una serie de consecuencias que acontecen globalmente en las organizaciones: barreras para el progreso y cumplimiento de objetivos, daños a la reputación de la compañía, disminución de la calidad del servicio o productos, entre otros. Además, según lo descrito por LaMontagne, Sanderson, y Cocker (2010), los daños causados por los riesgos psicosociales repercuten económicamente, generando pérdidas millonarias al año.

A nivel social, investigar los riesgos psicosociales es esencial para entender cómo las condiciones laborales afectan la salud mental y el bienestar de los trabajadores en diferentes sectores. El bienestar de los empleados es clave para mejorar la productividad, la cohesión social y el desarrollo económico. Trabajadores felices, comprometidos, creativos y eficientes no solo contribuyen al éxito organizacional, sino que también mejoran la calidad de los servicios ofrecidos, en beneficio de la sociedad en general.

En ese sentido, el contenido de esta investigación podría aportar conocimientos o servir de precedente para futuras investigaciones acerca de este fenómeno. De igual modo, la información presentada podría ser de utilidad para las organizaciones estatales, e incluso aquellas con fines de lucro, interesadas en estudiar las situaciones de riesgo psicosocial que podrían estar presentes en cada una de ellas.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Percepción

Conjunto de funciones psicológicas por el cual el organismo capta información acerca de la existencia, estado y cambios de su entorno, e incluso de sí mismo. Esto se logra por medio de los sentidos, procesos cognitivos y de la conciencia. Los estudios primarios de la percepción, empezaron a partir del esquema estímulo respuesta. Bajo este esquema, los estímulos aparecen de manera externa, excitan los receptores anatómicos y captan el objeto percibido. Sin embargo, el ser humano no se limita a captar estímulos a partir de sus sentidos, sino que hace uso de las emociones y motivaciones. Por ello se puede decir, que la percepción tiene un nivel psicofísico, que consta de la captación del objeto a través de la sensación, así como la respuesta e interpretación que se obtenga de este (Galimberti, 2002). Respecto a esto último, Neisser, Ulric (1979) todo sujeto, en especial el ser humano, procesa la información sensible con la información, datos, creencias, que constituyen su conciencia o interioridad, esquemas de información subjetivos.

En el ámbito organizacional, la gestión de la percepción debe ser orientada en la influenciar las actitudes y conductas de los trabajadores hacia la organización, por medio de la planificación (Kellison T, Bass J, Lovich J, Bunds K, 2015). De este modo, Elsbach (2003) propone cuatro componentes: en primer lugar, el análisis de las percepciones de la organización, con ello vienen las tácticas, los voceros de la organización quienes comunican los mensajes al público y finalmente las audiencias o reuniones organizacionales donde se discuten las políticas al respecto.

### 2.2. Salud integral

De acuerdo a Giorgio Prodi (citado en Galimberti, 2002) y la OMS (1948) la salud, de manera integral, es la condición plena de la eficiencia funcional que en el ser humano abarca desde lo fisiológico, lo afectivo, cognitivo, relacional, interpersonal, intrapersonal y social; en este sentido, cualquier riesgo que se le presente puede dañar no sólo el aspecto orgánico del hombre, sino también cultural. En otras palabras, la salud es la síntesis de la unidad de distintos procesos interdependientes: biológicos, ambientales, sociales, e incluso económicos (Briceño-León; 2000). Es clave entender que cada periodo histórico y determinadas sociedades han tenido su propia visión de salud fijada por costumbres, creencias y valores; sin embargo, con el

progreso tecnológico actual y el desarrollo de la integración de los países, la OMS plantea difundir y consensuar una definición unívoca de alcance total (Moreno, G. A. (2008).

### **2.3. Bienestar laboral**

El bienestar es un estado de satisfacción general y libre desenvolvimiento en la vida, que abarca factores como emociones positivas, el placer en las actividades, las conexiones positivas con los demás, el sentido de la vida y la autorrealización (Seligman, 2011).

Este bienestar tiene dos fuentes principales: las subjetivas, como el placer y la felicidad, y las externas, que incluyen aspectos como la economía, la vivienda, recreación, socialización y el trabajo (Valdés, 1991). En ese marco, el bienestar laboral conlleva la satisfacción con el trabajo y la interacción armoniosa del trabajador con los aspectos de su entorno laboral (pagos, ascensos, relaciones profesionales, trabajo en sí), así también la integración de la vida personal, vida social, vida familiar, recreación, vida espiritual, (Danna, K. & Griffin R., 1999).

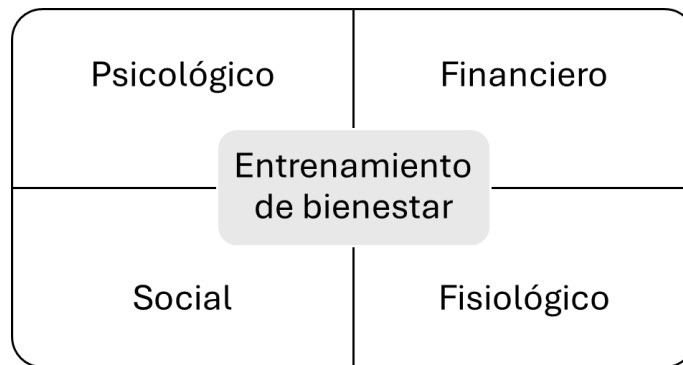
Las organizaciones deben orientar sus procesos a mejorar las condiciones laborales desde aspectos internos y externos del individuo. Ello conlleva la gestión del bienestar laboral como un constructo integrado por los aspectos físico, mental, social y financiero como se muestra en la Figura 1, sugerido por Hesketh, B., & Cooper, C (2019):

1. Bienestar físico: Su ámbito de aplicación abarca la ergonomía, el entorno físico del lugar de trabajo y la prevención de riesgos laborales. Un buen bienestar físico reduce el absentismo y los problemas de salud derivados del trabajo.
2. Bienestar psicológico: La atención se centra en la salud mental del empleado, la carga de trabajo, la presión laboral, el estrés y la calidad del liderazgo son factores que lo impactan directamente en ellos. Mantener una mentalidad positiva es esencial para prevenir el agotamiento y reducir el estrés.
3. Bienestar social: está vinculada a las relaciones interpersonales que existen entre los individuos en el lugar de trabajo. Las buenas relaciones entre compañeros de trabajo y supervisores, junto con el apoyo mutuo, contribuyen a la unidad del equipo y al sentido de pertenencia en el trabajo.
4. Bienestar financiero: es la percepción que tienen los empleados sobre su estabilidad económica, gestión y planificación financieras. Destacan que los problemas financieros pueden ser una fuente importante de estrés, lo que lleva a una disminución del rendimiento laboral, la concentración y el bienestar psicológico. La ausencia de recursos

económicos puede resultar en niveles elevados de ansiedad, distracciones relacionadas con el trabajo y eventuales problemas de salud física y mental.

### Figura 1

#### *Dimensiones del bienestar*



Nota: Extraído de Hesketh, B., & Cooper, C. (2019). *“Wellbeing at work: How to design, implement and evaluate an effective strategy”*.

El tratamiento del bienestar desde el entorno laboral en sí requiere considerar los siguientes aspectos (Berg, 1999):

- Características específicas del trabajo: libertad de acción (autonomía), multiplicidad de tareas, significado del trabajo, y la posibilidad de aplicar y desarrollar habilidades.
- Prácticas de alto rendimiento: cooperación en equipo, capacitaciones, sistemas de manejo de los problemas, y canales eficaces para la comunicación.
- Factores del entorno: relación laboral con la jefatura, seguridad laboral, salario justo, decisiones en grupo, y condiciones laborales adecuadas.

Cuando los trabajadores se exponen a los desajustes entre la persona, el puesto, la organización y la falta de recursos para resolver conflictos, surge el estrés por el trabajo (Del Hoyo Delgado, M.A., 2001).

#### **2.4. Estrés**

En un inicio, el término al ser introducido por W. B. Cannon (1932) tan sólo contaba con una apreciación fisiológica del fenómeno, que lo definía como el agotamiento del cuerpo. Más adelante, Selye, H. (1971) introduciría una definición unívoca, “respuesta no específica del organismo a cualquier requerimiento efectuado por este”, en la que se integraría el aspecto psicológico del estrés con su manifestación puramente fisiológica, por lo que se obtiene una estrecha relación psicosomática.

En pocas palabras, el estrés se entiende como una reacción o estado de tensión física y psicológica que surge cuando una persona percibe un desequilibrio entre las demandas del entorno y su capacidad para enfrentarlas o adaptarse a ellas. Además, de las definiciones psicofisiológicas, se encuentra la postura psicosocial, que describe el estrés a partir de las dinámicas sociales del hombre, en las que se encuentran: las circunstancias interpersonales, como relaciones interpersonales, soledad, abandono, fracaso laboral; las respuestas internas, como la culpa, la ira, depresión; comportamiento externo, que pueden ser respuestas conductuales adecuadas o inadecuadas al contexto (Galimberti, 2012).

Los medios y circunstancias que producen el estrés de distinto grado se les conoce como estresores (Peñacoba & Moreno, 1999). Los estresores o agente estresantes causantes pueden ser estímulos de carácter físico, como el calor; musculares, como el alzar artículos pesados; sociales, como una reunión de trabajo; traumáticos, como un desastre natural; entre otras muchas formas que desencadenan una reacción defensiva del organismo que activan respuestas fisiológicas y psicológicas adaptativas (Galimberti, 2012). Existen dos fuentes de estrés: externas, como el ambiente, la familia, el trabajo, el barrio, los estudios, la universidad, la naturaleza; e internas, producidos por las características del propio individuo, como angustias, fobias, obsesiones, afectos (Naranjo, M., 2009). En general, cualquier circunstancia, demanda, reto o amenaza interna o externa que requiera un cambio es causante de estrés. Selye, H. (1971) el estrés no puede ser evitado, debe ser superado. Asimismo, se debe tener en claro que, aunque se produzca un estado de tensión, no toda situación es negativa, pues la vida exige demandas como la preparación para un concurso de ascenso laboral cuyo potencial puede ser importante para el desarrollo profesional.

Desde la perspectiva de Hobfoll (1989), en su Teoría de la Conservación de los Recursos, el estrés es una respuesta que surge ante la amenaza real o percibida de perder recursos personales. Estos recursos abarcan elementos como el tiempo, la energía y las habilidades. Este enfoque sostiene que las personas experimentan estrés cuando perciben que sus recursos están amenazados, han sufrido pérdidas o no disponen de los suficientes para afrontar las demandas del entorno.

Según la Teoría Transaccional del Estrés, propuesta por Lazarus y Folkman (1984), esta respuesta no se deriva directamente de los eventos en sí, sino de la interpretación que cada individuo realiza de ellos. Así, una misma situación puede ser percibida como una amenaza o como algo manejable, dependiendo de los recursos personales o sociales disponibles.

Cuando dichos recursos no son suficientes para gestionar una situación percibida como amenazante o abrumadora, se activa el estrés, afectando tanto el bienestar emocional como físico del individuo (Lazarus & Folkman, 1984).

Al respecto, la Teoría de Demanda-Control de Karasek, R. (1979) enfatiza que el equilibrio entre las demandas laborales y el control que un individuo tiene sobre su trabajo juega un papel crucial en la manera en que se enfrenta al estrés. Cuanto mayor es el control percibido por el empleado sobre su entorno laboral, más efectivas suelen ser las estrategias de afrontamiento que aplica, lo que a su vez influye en su bienestar general (Karasek, R., 1979; Lazarus & Folkman, 1984). La interacción de estas dimensiones puede explicar los niveles de estrés laboral y conducta de los trabajadores.

En la Figura 2, se muestran los cuadrantes del Modelo de demandas-control, que cuando las demandas son altas y el control es bajo se produce un estado de mucha tensión, agotamiento y problemas de salud, ya que los trabajadores se sienten presionados y sin poder tomar decisiones que les permitan manejar su carga laboral (1). En cambio, si ocurre que las demandas son altas y existe alto grado de control; se da paso a un estado de mayor actividad, pues el control permite a los trabajadores afrontar estas exigencias de manera más efectiva, lo que se relaciona con menores niveles de estrés y mejor salud (2). En tercer lugar, se encuentra los estados de poca tensión, en los que hay bajas demandas y bajo control, que pueden llevar al aburrimiento y a la desmotivación, pero no necesariamente al estrés (3). Por último, la combinación de bajas demandas y alto control se asocia con estados pasivos de trabajo, en los que el desarrollo profesional es menor y el trabajador pierde capacidades con el tiempo (4).

## Figura 2

*Modelo de demandas-control de Karasek (1979)*

		DEMANDAS (Exigencias psicológicas)	
		BAJO	ALTO
CONTROL (latitud toma de decisiones)	ALTO	3 Poca tensión	2 Activos
	BAJO	4 Pasivos	1 Mucha tensión

Nota: Adaptado de “*Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*” por R. Karasek, 1979, **Administrative Science Quarterly**, 24(2), p. 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>

Por otro lado, para afrontar el estrés, Lazarus y Folkman (1984) identificaron dos tipos principales de estrategias: el afrontamiento centrado en el problema, donde el individuo intenta resolver directamente la fuente de estrés, como renegociar responsabilidades laborales o buscar apoyo dentro del equipo; y el afrontamiento centrado en la emoción, donde la persona busca manejar las emociones generadas por el estrés, cómo practicar técnicas de relajación o desconectarse mentalmente al final de la jornada laboral.

Al hacerse presente el estrés, trae consecuencias fisiológicas como la sudoración, aceleración del ritmo cardíaco, tensión muscular; que ponen en preparación al sujeto; este estado es pasajero. A nivel cognitivo, la persona puede experimentar aumentos o pérdida de concentración y memoria; los efectos en esta última pueden ser duraderos a corto y largo plazo. En el nivel emotivo, por un lado, aparece la tendencia hacia la inestabilidad, la incapacidad de mantenerse relajado, seguir principios morales o controlar emociones, por lo que puede hacerse presente la impaciencia, el autoritarismo, la antipatía, desesperación, el desánimo. De igual manera, esto afecta la autoestima y la autopercepción. En el aspecto conductual, se presenta la dificultad para mantener conversaciones con las personas, se reduce la fluidez verbal. En el trabajo o en la familia se puede hacer presente el ausentismo, falta de entusiasmo por realizar actividad, aumento del consumo elevado de tabaco, alcohol, estupefacientes, conflictos con los

otros, victimización, depresión, aparición de ideas e intenciones suicidas; todo ello y mucho más son posibles consecuencias cuando el estrés supera el control del individuo sobre este (Pereira, M. L. N., 2009).

Dentro del ambiente laboral, según Del Hoyo Delgado, M. Á. (2001) la imposibilidad de resolver las demandas o cuadros de estrés podría ocasionar ausentismo, la alta rotación del personal, conflictos internos, y una producción de bienes, servicios de baja calidad, entre otros.

El proceso por el cual atraviesa el individuo que no supera las circunstancias estresantes empieza con la etapa de alarma, donde los estímulos percibidos generan modificaciones bioquímicas – hormonales; prosigue, la etapa de resistencia, en la que el cuerpo y mente adoptan una posición defensiva; y termina en la etapa de agotamiento, en la que se produce el desgaste de las defensas y posteriormente la incapacidad para adaptarse (Galimberti, 2002).

De acuerdo a Neffa, J. C. (2015) cuando los estresores en el trabajo, como elevados niveles presión o desafíos laborales, superan las competencias profesionales se generan lo que se conocen como factores de riesgo psicosocial en el trabajo.

## **2.5. Factores de Riesgos Psicosociales**

Los factores de riesgos psicosociales son perturbaciones psíquicas y mentales que se derivan de la interacción entre las condiciones laborales, la organización jerárquica, las relaciones sociales en el trabajo, y las influencias externas en la vida laboral como familiares y amigos, o incluso la sociedad. (Neffa, J. C., 2015).

Los factores de riesgos psicosociales no deben confundirse con “factores psicosociales” (a pesar de que a menudo se los use de manera análoga), estos últimos engloban de manera general las condiciones laborales que pueden afectar potencialmente la salud del trabajador positivamente o negativamente (ello dependerá del ecosistema de la organización); pues sólo cuando llegan a ser disfuncionales, desencadenantes de estrés y tensión, pueden ser catalogados como factores de riesgo (Benavides et al. 2002; Peiró, 1993)

Estudios demuestran que el origen de estos riesgos se encuentra en entornos laborales mal diseñados y gestionados, convirtiendo esta problemática en un asunto de salud pública (Gil-Monte, 2012). Los factores de riesgo psicosocial pueden surgir debido a desbalances en diversas áreas como:

- a. Características de la tarea: sobrecarga laboral, monotonía, automatización, falta de autonomía y responsabilidad. La sobrecarga de trabajo es uno de los estresores más comunes, ya sea en forma de exceso de horas o de tareas complejas y exigentes, lo que

puede generar insatisfacción y estrés, afectando las relaciones sociales y familiares (Fernández & Co., 2000).

- b. Características de la organización: el tamaño de la empresa, la estructura de autoridad o modelos de liderazgo, las vías de comunicación y las oportunidades de desarrollo profesional.
- c. Características del puesto: salario, seguridad en el empleo y las condiciones materiales y psicosomáticas del entorno de trabajo.
- d. Organización del trabajo: duración de las jornadas, tipos de responsabilidades, pausas, y horarios (diurno, nocturno o rotativo). Los horarios rotativos, por ejemplo, no solo afectan las relaciones familiares, sino también la efectividad en el trabajo (Granados, 2012).

Otros autores como Cox y Griffiths (1996) sugieren, además de los factores anteriores, elementos asociados a la relación familia-trabajo, violencia y acoso, barreras en el desarrollo de la carrera profesional, baja calidad de control sobre el área en el que se trabaja, deficiencia por la seguridad a niveles físicos, económicos, sociales y legales. En general, la variedad de factores de riesgos psicosociales es amplia.

La extensión de los riesgos psicosociales puede dañar al trabajador de manera grave. (I-WHO, 2008). Las formas más comunes en la que afectan al trabajador: a sus derechos laborales y fundamentales, en la salud global, el equilibrio mental y social, reputación. Los efectos también guardan relación con las características individuales de la persona. (Jiménez, B. M., & León, C. B.; 2010).

Los costes de los riesgos psicosociales son altos, debilitan el desarrollo de la organización, calidad de vida, productividad, e incluso desde una visión economicista, el daño se transparenta a través de pérdidas económicas. Es vital diagnosticarlos y resolverlos (Quick, Quick, Nelson y Hurrell; 1997) A continuación, se definen los riesgos psicosociales relevantes para el Ministerio de Salud del Perú (MINSa, 2024):

- **Carga Laboral:** Este riesgo se refiere a la percepción del volumen de trabajo que debe ser realizado en un tiempo determinado. Una carga excesiva puede superar las capacidades del trabajador, generando estrés, agotamiento y disminución en la calidad de vida (MINSa, 2024).
- **Desarrollo de Competencias:** Hace referencia a la percepción de oportunidades que los trabajadores tienen para mejorar sus habilidades y conocimientos en su entorno laboral.

La falta de oportunidades para desarrollar competencias puede provocar frustración y estancamiento profesional (MINSa, 2024).

- **Claridad de Rol:** Se define como la comprensión que tiene el trabajador de sus funciones, objetivos y responsabilidades en la organización. La ambigüedad en el rol asignado puede generar incertidumbre y afectar el desempeño laboral (MINSa, 2024).
- **Inclusión:** Este concepto mide el grado en que el trabajador se siente parte del grupo y valorado dentro del entorno laboral. La falta de inclusión puede generar aislamiento, desmotivación y conflictos interpersonales (MINSa, 2024).
- **Condiciones de Trabajo:** Se refiere a las características del entorno físico y organizacional en las que se desarrollan las actividades laborales. Factores como la iluminación, el ruido y la seguridad influyen en la percepción del bienestar del empleado (MINSa, 2024).
- **Interfase Trabajo-Familia:** Este riesgo aborda cómo las demandas laborales afectan la vida personal y familiar del trabajador. Un desbalance puede provocar conflictos emocionales, estrés y dificultades en ambas esferas (MINSa, 2024).
- **Seguridad:** Evalúa la percepción del empleado sobre la estabilidad de su empleo y las medidas de prevención de riesgos laborales. La falta de seguridad puede generar ansiedad y preocupación por la continuidad laboral (MINSa, 2024).
- **Salud Percibida:** Se refiere a la percepción subjetiva del trabajador sobre su bienestar físico y mental en relación con su entorno laboral. Un ambiente desfavorable puede afectar negativamente esta percepción con el tiempo (MINSa, 2024).
- **Satisfacción Laboral:** Este término describe el grado en que el trabajador se siente satisfecho con su empleo en aspectos como la remuneración, las condiciones laborales y el reconocimiento recibido. La insatisfacción puede repercutir en la productividad y el compromiso (MINSa, 2024).
- **Liderazgo:** Se relaciona con la percepción que tiene el trabajador sobre la capacidad de sus superiores para guiar, apoyar y motivar al equipo. Un liderazgo deficiente puede generar frustración y afectar el clima laboral (MINSa, 2024).
- **Organización del Trabajo:** Hace referencia a la forma en que se estructuran y coordinan las tareas en la organización. La falta de una buena organización puede generar sobrecarga y dificultades en la ejecución de las tareas (MINSa, 2024).
- **Exigencias del Trabajo:** Evalúa las demandas físicas, emocionales y cognitivas del puesto. Las exigencias excesivas sin los recursos necesarios pueden derivar en estrés y desgaste laboral (MINSa, 2024).

- Soporte y Apoyo: Este concepto mide la percepción del trabajador sobre el nivel de ayuda y respaldo recibido por parte de compañeros y superiores en situaciones difíciles. La falta de apoyo puede provocar aislamiento y desmotivación (MINSa, 2024).
- Apartamiento: Hace referencia a la desconexión emocional del trabajador con sus actividades laborales y con su entorno. Puede ser una señal de agotamiento, afectando la productividad y la satisfacción en el trabajo (MINSa, 2024).
- Autonomía del Trabajo: Se refiere al grado de libertad que tiene el trabajador para decidir cómo realizar sus tareas. La autonomía promueve la motivación y el desarrollo personal, mientras que su ausencia puede generar insatisfacción (MINSa, 2024).

## **CAPÍTULO III: ENTORNO EMPRESARIAL**

### **3.1. Descripción de la empresa**

La Entidad en estudio fue fundada en 1992, durante el gobierno de Alberto Fujimori, para administrar pensiones, una función que anteriormente realizaban otras oficinas gubernamentales. Su actividad principal es la administración de pensiones, complementada por actividades secundarias como la renta de inmuebles y la participación en fondos de inversión. Perteneció al sector de Economía y Finanzas.

La misión de la Entidad es garantizar el correcto funcionamiento de los regímenes y seguros previsionales, así como gestionar eficientemente los fondos encargados. Su objetivo es asegurar que una mayor cantidad de personas esté cubierta por prestaciones previsionales adecuadas, brindando un servicio de calidad que inspire confianza en la ciudadanía.

Los valores fundamentales que guían a los servidores de la Entidad incluyen: Identificación, promoviendo un sentido de pertenencia y trabajo en equipo, donde el respeto mutuo y la responsabilidad social contribuyen a resultados colectivos en beneficio de los ciudadanos; Empatía, asegurando un servicio cercano y con una comunicación asertiva enfocada en el ciudadano; Innovación, mejorando la vida de los asegurados mediante soluciones creativas, ágiles y digitales; y, Excelencia, cumpliendo proactivamente sus funciones con compromiso.

Actualmente, la Entidad cuenta con alrededor de 2300 servidores distribuidos en diversas modalidades contractuales, que incluyen nombrados, contratados bajo el D.L. 728 (Carrera de Administración Pública), D.L. 1057 (Contrato Administrativo de Servicios), locadores de servicios y practicantes.

En la estructura organizativa, la Jefatura Institucional, compuesta por 26 empleados, ocupa el nivel más alto y recibe apoyo directo del Órgano de Control Institucional, que con sus 60 integrantes es responsable de la auditoría y supervisión interna. Otras áreas de nivel superior incluyen el Tribunal Administrativo Previsional, con 70 miembros dedicados a la resolución de conflictos previsionales; el Consejo Consultivo, encargado de brindar asesoramiento estratégico; y la Secretaría Técnica, que apoya la gestión administrativa.

La Gerencia General, conformada por 25 servidores, supervisa las operaciones de 15 oficinas y direcciones. La Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión, con 110 trabajadores, se encarga de la planificación estratégica, el control presupuestario y la evaluación del desempeño institucional. Por su parte, la Oficina de Administración, que cuenta

con 170 empleados, gestiona los aspectos logísticos y administrativos, mientras que la Oficina de Tecnologías de la Información, integrada por 120 trabajadores, se encarga del mantenimiento de la infraestructura tecnológica. Asimismo, la Oficina de Gestión de Riesgos, con 90 integrantes, se centra en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos institucionales, y la Oficina de Ingeniería de Procesos, con 80 empleados, busca optimizar los procesos internos para mejorar la eficiencia operativa.

Entre las direcciones especializadas, la Dirección de Prestaciones, con 290 servidores, gestiona los servicios y beneficios previsionales; la Dirección de Inversiones, conformada por 140 empleados, administra los recursos financieros y las inversiones; y la Dirección de Producción, con 780 trabajadores, se encarga de la creación de productos o servicios previsionales. Estas áreas son esenciales para asegurar la sostenibilidad de los servicios previsionales. Adicionalmente, oficinas de apoyo como la Oficina de Asesoría Jurídica, con 160 miembros encargados de brindar respaldo legal, y la Oficina de Relaciones Institucionales, que cuenta con 130 servidores, manejan la comunicación y colaboración con otras organizaciones.

La Oficina de Recursos Humanos, conformada por 45 servidores, desempeña un rol fundamental en la gestión integral del personal, incluyendo procesos de selección, capacitación y bienestar. Está dividida en dos subáreas: Relaciones Laborales, que abarca Asesoría Legal, Bienestar Social, Registro de Asistencias y Presupuestos; y Desarrollo Profesional, que se encarga del Reclutamiento, Clima Organizacional y Capacitaciones. Estas áreas coordinan y supervisan actividades, asegurando su desarrollo dentro de los marcos presupuestales y la normativa vigente, con el fin de fortalecer el bienestar y la eficiencia del personal.

En esta última, se han reportado diversas quejas sobre la carga excesiva de trabajo y la duplicidad de funciones, lo que ha generado un promedio de 20 horas adicionales no remuneradas por semana. Esta situación refleja una deficiente organización del trabajo, que se ve desmejorada por la falta de claridad de las responsabilidades de cada trabajador. Además, los empleados son contactados fuera de su horario laboral por sus jefes inmediatos para atender demandas urgentes, lo que contribuye a la invasión de su tiempo personal.

Los trabajadores han manifestado, en conversaciones informales, que la carga laboral diaria no les permite dedicar tiempo a sus familias ni realizar actividades personales, como hacer ejercicio, cocinar o llevar algún curso. A menudo, sus jefes directos les asignan tareas cerca del final de la jornada, con la expectativa de respuestas inmediatas, lo que extiende su permanencia en el trabajo excediendo su horario laboral, provocando un notable desgaste físico, debido a que los ambientes de su trabajo son parcialmente ergonómicos. El impacto en la salud

de los empleados ha sido considerable, con algunos de ellos viéndose obligados a tomar distancia del trabajo ya sea pidiendo licencias o renunciando para poder someterse a tratamientos médicos.

La relación entre salud, bienestar y productividad en la Entidad se evidencia en cómo los factores psicosociales y organizacionales impactan directamente el rendimiento de los empleados y, en última instancia, los objetivos institucionales. La falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, sumada a una carga laboral elevada y una organización deficiente de tareas, genera un entorno en el que los empleados experimentan altos niveles de estrés y agotamiento. Esta situación no solo afecta su salud mental y física, sino que también influye en su capacidad para cumplir con las demandas diarias de manera eficiente. La disminución del bienestar provoca un incremento en las licencias médicas y el ausentismo, mientras que el desgaste emocional reduce el compromiso de los empleados, incrementando las tasas de rotación.

Para la Entidad, promover un ambiente de trabajo saludable y equilibrado no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también fortalece su desempeño y compromiso. Implementar políticas de salud ocupacional y bienestar integral podría revertir los efectos negativos actuales, proporcionando a los trabajadores el apoyo necesario para mantener su motivación y productividad. Al garantizar condiciones laborales que prioricen la salud física y emocional de los empleados, la Entidad aumentaría su capacidad para cumplir con su misión de brindar un servicio de calidad, inspirando confianza en la ciudadanía y asegurando un desempeño sostenido y efectivo de su personal.

### 3.2. Antecedentes de bienestar en la Entidad

A lo largo de los años, el área de Recursos Humanos propone el Plan de Bienestar Social Anual, en el que identifican las diversas actividades que favorezcan el bienestar de los trabajadores, en base a las líneas de acción mostradas en la Figura 3 y detalladas a continuación:

- a. **Clima Laboral Saludable:** En este sentido, se proponen actividades que impulsen el bienestar emocional y físico, incentivando la colaboración y mejorando tanto la satisfacción como el rendimiento de los servidores.
- b. **Motivación e Integración:** Se proponen actividades que refuerzan el compromiso laboral dentro de una cultura de colaboración y trabajo en equipo.
- c. **Sentido de Pertenencia e Identificación:** Esta estrategia tiene como objetivo fortalecer el orgullo y el compromiso de los servidores hacia la entidad mediante actividades de reconocimiento.

#### Figura 3

*Líneas de acción del Plan de Bienestar de la Entidad*



*Nota: Extraído de Plan de Bienestar Social 2024 de la Entidad, 2024*

#### 3.2.1. Acciones que promueven el bienestar

Actualmente, las acciones relacionadas con el bienestar son puntuales y muy esporádicas, sin una frecuencia definida por parte del área debido a la carga laboral que ellos presentan y no les permite hacer una constante revisión. A pesar de la falta de seguimiento del plan consolidado, la Entidad lleva a cabo acciones que abordan diversas dimensiones del bienestar: psicológico, físico, social y financiero. A continuación, evaluaremos las iniciativas planteadas dentro de la Entidad en cada una de estas áreas. En la Tabla 1 se detallan las

actividades relacionadas con el bienestar, así como sus dimensiones: psicológicas, sociales, fisiológicas y financieras (Hesketh, B., & Cooper, C., 2019).

**Tabla 1**

*Factores de Promoción*

<b>Actividad</b>	<b>Dimensión de bienestar</b>	<b>Justificación</b>
Conmemoración de fechas especiales (Día del padre, día de la madre, día del adulto mayor)	Psicológica Social	Esta iniciativa no solo promueve el bienestar personal de los empleados, sino que también impacta favorablemente en su rendimiento, ayudando a crear un entorno laboral más saludable y eficiente.
Conmemorar el día del niño: "Un día con papá y mamá en el trabajo"	Psicológica Social	"Un día con papá y mamá en el trabajo" beneficia a los empleados al facilitar un equilibrio vida-trabajo, reforzar su bienestar emocional y fortalecer su relación con la empresa, creando un entorno laboral más positivo y familiar.
Charlas sobre finanzas personales	Psicológica Financiera	Una charla de finanzas personales beneficia a los trabajadores al proporcionarles herramientas para gestionar mejor su dinero, reducir el estrés financiero y tomar decisiones económicas más informadas. Esto no solo mejora su bienestar personal, sino que también aumenta su productividad y concentración en el trabajo, ya que están menos distraídos por preocupaciones financieras.

<b>Actividad</b>	<b>Dimensión de bienestar</b>	<b>Justificación</b>
Charlas de prevención salud	Fisiológica	Las charlas sobre prevención de la salud benefician a los trabajadores al crear conciencia sobre los riesgos físicos en el entorno laboral y familiar.
Seguro de salud EPS cubierto al 100%	Fisiológica Financiera	Beneficia a los trabajadores al proporcionar acceso a servicios médicos y de atención sanitaria de calidad, lo que les permite recibir atención oportuna en caso de enfermedad o accidente.
Organización de actividades deportivas o eventos - Programa Actívate	Fisiológica Psicológica Social	La organización de actividades deportivas o eventos beneficia a los trabajadores al fomentar la salud física y mental, promoviendo un estilo de vida activo que contribuye a su bienestar general.

*Nota: Se detallan de manera organizada los factores de promoción de la Entidad.*

Las acciones implementadas por la Entidad demuestran un compromiso por mejorar el bienestar de sus servidores en diversas áreas. No obstante, las charlas carecen de organización y lineamientos claros, lo que podría generar insatisfacción. Aun así, la Entidad está tomando medidas para identificar áreas de mejora y establecer puntos clave de apoyo, con el fin de promover de manera adecuada el bienestar de sus empleados y lograr resultados positivos y exitosos para la organización.

En resumen, la Tabla 2 nos muestra las actividades para generar bienestar. De las 4 dimensiones, la psicológica es la que presenta un mayor enfoque, lo que nos permite una idea de la preocupación hacia los servidores. Seguida por la dimensión financiera, donde se aprecia una preocupación económica. Por otro lado, en menor medida se ve un enfoque fisiológico y social, los cuales se traducen en oportunidades de mejora para poder encontrar un gran equilibrio en todas las dimensiones del bienestar.

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

<b>Actividad</b>	<b>Dimensión Psicológica</b>	<b>Dimensión Fisiológica</b>	<b>Dimensión Social</b>	<b>Dimensión Financiera</b>
Conmemoración de fechas especiales	x		x	
Conmemorar el día del niño: "Un día con papá y mamá en el trabajo"	x		x	
Charlas sobre finanzas personales	x			x
Charlas de la prevención salud		x	x	
Seguro de salud EPS cubierto al 100%		x		x
Organización de actividades deportivas o eventos - Programa Actívate	x	x	x	

**3.2.2. Acciones y condiciones que generan el malestar**

Aunque la Entidad ha puesto en marcha un plan para mejorar el bienestar de sus servidores, aún persisten condiciones que provocan malestar, afectando negativamente su situación laboral, satisfacción y bienestar. Es crucial abordar estos factores de riesgo para mejorar la calidad de vida de los empleados, ya que no solo influyen a nivel individual, sino también en la productividad del equipo y de la organización en su conjunto.

La Tabla 3 describe los factores de riesgo que afectan a los servidores, impactando de manera negativa las dimensiones de bienestar: psicológica, social, fisiológica y financiera (Hesketh, B., & Cooper, C., 2019)

**Tabla 3**

*Factores de riesgo*

<b>Condición</b>	<b>Dimensión de bienestar</b>	<b>Justificación</b>
Sobrecarga laboral	Psicológico Fisiológico	Puede afectar la salud física y mental de los trabajadores, impactar la productividad, y generar conflictos a nivel organizacional.
Exposición prolongada a pantallas	Psicológico Fisiológico	La ausencia de medidas preventivas para mitigar este riesgo puede generar consecuencias negativas para el bienestar del personal y la eficiencia operativa.
Conflicto de roles	Psicológico Societal	La falta de claridad en las funciones de cada trabajador puede generar una saturación mental al tratar de cumplir todas las actividades propuestas, y ocasionar conflictos en el área.
Capacitaciones extensas y poco atractivas	Psicológico Societal	Aunque la capacitación es necesaria para mejorar habilidades y actualizar conocimientos, si no se diseña adecuadamente, puede generar fatiga, desmotivación y rechazo. Este tipo de riesgo tiene repercusiones tanto en los empleados como en la empresa.

*Nota: Elaboración propia*

Aunque la Entidad está tomando pasos importantes hacia la mejora del bienestar, podemos observar áreas críticas que necesitan ser evaluadas detenidamente. En la Tabla 4 como resumen visualizamos las dimensiones del bienestar afectadas por los factores de riesgo. De las 4 dimensiones, todas las condiciones impactan directamente en la psicológica, lo que hace referencia a que la salud mental de los colaboradores está en riesgo y necesita ser atendida lo más pronto posible. Le sigue la dimensión fisiológica puesto que pueden afectar de manera física los factores de riesgos presentados y de igual medida la dimensión societal ya que interfieren con vida familiar/social y tiempo libre. Todas las condiciones identificadas tienen un impacto que afecta directamente el bienestar de los trabajadores.

**Tabla 4**

*Factores de riesgo y dimensiones del bienestar*

<b>Condición</b>	<b>Dimensión psicológica</b>	<b>Dimensión Fisiológica</b>	<b>Dimensión Social</b>	<b>Dimensión Financiera</b>
Sobrecarga laboral	x	x		
Conflicto de roles	x		x	
Exposición prolongada a pantallas	x	x		
Capacitaciones extensas y aburridas	x		x	

*Nota: Elaboración propia*

## CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. Diseño de la investigación

El objetivo fue identificar los principales riesgos psicosociales que perciben los trabajadores del área de Recursos Humanos de una Entidad del Estado, 2024. La investigación tiene un enfoque cuantitativo puesto que se hizo uso de cuestionarios para la recolección de datos sobre riesgos psicosociales. El diseño empleado fue no experimental transversal porque las variables fueron observadas en su entorno natural en un tiempo determinado (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Finalmente, el alcance de la investigación fue descriptivo debido a que se buscó describir las características de una situación específica. Además, el alcance fue aplicado debido a su enfoque práctico y orientado a resolver problemas específicos.

### 4.2. Población y muestra

La población de estudio consistió en todos los servidores de la oficina de Recursos Humanos de una Entidad del Estado. En total son 45 servidores, de los cuales el 42% (19) trabaja bajo el régimen laboral SERVIR, 11% (5) bajo el régimen laboral de modalidades formativas, 16% (7) son locadores de servicio, el 8% (4) está bajo el régimen CAS, 16% (7) bajo el régimen laboral CAP, es decir a contrato indeterminado, y finalmente 5% (3) se mantiene bajo el régimen laboral 276, es decir, la carrera pública. Respecto al género con el que se identifican, predomina el femenino con 71%, siendo 32 mujeres en el área y 13 hombres (29%).

Se definió una muestra de 30 servidores, para obtenerla se emplearon los siguientes criterios de inclusión:

1. De 3 meses a más trabajando en la Entidad.
2. Pertenecer al área de Recursos Humanos.

El método de muestreo empleado es no probabilístico por conveniencia porque la muestra fue escogida por las características presentes en la investigación como el tiempo de servicio en la Entidad, así como la accesibilidad a la información.

### 4.3. Mediciones

Para evaluar los riesgos psicosociales, se utilizó el cuestionario del Ministerio de Salud (MINSA) de Perú titulado "Cuestionario de Identificación y Evaluación de Riesgos Psicosociales en los Lugares de Trabajo", que ha sido validado y adaptado para el contexto

laboral peruano por dicha institución. Está basado en el modelo CENSOPAS-COPSOQ desarrollado por Lucero Pérez, et al. (2022).

El instrumento "Cuestionario de Identificación y Evaluación de Riesgos Psicosociales en los Lugares de Trabajo" (MINSa) cuenta con 16 subescalas: Carga de trabajo, Liderazgo, Claridad de rol, Exigencias, Autonomía del trabajo, Condiciones de trabajo, Interfase laboral/familiar, Seguridad, Satisfacción con el trabajo, Organización del trabajo, Desarrollo de competencias, Soporte y apoyo, Apartamiento, Inclusión Laboral, Motivación del trabajo, Salud Percibida. Los ítems se evaluaron con una escala Likert de 4 puntos, donde 1 = En desacuerdo y 4 = Completamente de acuerdo.

#### **a. Carga de trabajo**

En la subescala de "carga de trabajo" se mide la percepción de los empleados sobre el nivel de exigencia física y mental que enfrentan en su trabajo, y ha sido empleada recientemente en estudios sobre estrés ocupacional. La escala consta de 2 ítems, un ejemplo de ítem es: "*Considero que son aceptables las solicitudes y requerimientos que me piden otras personas (compañeros de trabajo, usuarios, clientes)*". La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.71$ .

#### **b. Liderazgo**

En la subescala "liderazgo" evalúa la percepción del trabajador acerca de la disponibilidad, voluntad y papel de los líderes en la resolución de problemas. La escala consta de 4 ítems, un ejemplo de ítem es: "*Mi jefe inmediato brinda apoyo y soporte cuando tengo dudas y/o consultas acerca de una tarea asignada*". La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.92$ .

#### **c. Claridad de rol**

En la subescala "claridad de rol" se mide la percepción de los trabajadores acerca de los medios o actividades que la organización brinda para fortalecer este aspecto. La escala consta de 2 ítems, un ejemplo de ítem es: "*En mi trabajo existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión*". La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.74$ .

#### **d. Exigencias**

En la subescala "exigencias" del instrumento se busca medir la percepción de los trabajadores sobre el ritmo de exigencias presentes en la organización. La escala consta de 4

ítems, un ejemplo de ítem es: "*Tengo un horario y jornada de trabajo que se ajusta a mis expectativas y exigencias laborales*". La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.74$ .

**e. Autonomía del trabajo**

En la subescala "autonomía del trabajo" se busca medir la percepción de los trabajadores acerca del nivel de control que tienen sobre las actividades que realizan. La escala consta de 4 ítems, un ejemplo de ítem es: "*Tengo influencia sobre las decisiones que afectan mis tareas en el trabajo*". La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.74$ .

**f. Condiciones de trabajo**

En la subescala "condiciones de trabajo" se busca medir la percepción de los trabajadores acerca del entorno físico en el que desempeñan sus labores. La escala consta de 2 ítems, un ejemplo de ítem es: "*Los espacios y ambientes físicos en mi trabajo me brindan el confort suficiente para desarrollar mis actividades*". La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.84$ .

**g. Interfase laboral/familiar**

En la subescala "interfase laboral/familiar" se busca medir la percepción de los trabajadores sobre las posibilidades de interacción que puedan conciliarse entre la vida familiar/personal y el trabajo. La escala consta de 2 ítems, un ejemplo de ítem es: "*En mi trabajo puedo atender mis problemas familiares y personales*". La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.88$ .

**h. Seguridad**

En la subescala "seguridad" se busca medir la percepción de los trabajadores sobre su estado de seguridad dentro de la organización. La escala consta de 2 ítems, un ejemplo de ítem es: "*Me siento estable a pesar de cambios que se presentan en mi trabajo*". La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.94$ .

**i. Satisfacción con el trabajo**

En la subescala "satisfacción con el trabajo" se busca medir el grado de satisfacción que los trabajadores sienten por su trabajo. La escala consta de 2 ítems, un ejemplo de ítem es: "*¿Cuál es tu grado de satisfacción en relación con tu trabajo?*". La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.85$ .

**j. Organización del trabajo**

En la subescala “organización del trabajo” se busca medir la percepción que tienen los trabajadores acerca de las estrategias para el desarrollo de los objetivos. La escala consta de 4 ítems, un ejemplo de ítem es: *“Las metas y objetivos en mi trabajo son claros y alcanzables”*. La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.71$ .

#### **k. Desarrollo de competencias**

En la subescala “desarrollo de competencias” se busca medir la percepción que tienen los trabajadores acerca de las oportunidades de crecimiento profesional que les brinda la organización. La escala consta de 2 ítems, un ejemplo de ítem es: *“En mi trabajo aprendo y adquiero nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de mis compañeros de trabajo”*. La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.74$ .

#### **l. Soporte y apoyo**

En la subescala “soporte y apoyo” se busca medir la percepción sobre el grado de apoyo o solidaridad que reciben por parte de los miembros de la organización. La escala consta de 2 ítems, un ejemplo de ítem es: *“El trabajo está organizado de tal manera que fomenta la colaboración de equipo y el diálogo con otras personas”*. La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.87$ .

#### **m. Apartamiento**

En la subescala “apartamiento” se busca medir la percepción sobre el grado de exclusión que se presenta en los distintos ambientes de la organización. La escala consta de 4 ítems, un ejemplo de ítem es: *“En mi trabajo no hay exclusividad para el uso de los espacios según la jerarquía en la organización”*. La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.78$ .

#### **n. Inclusión Laboral**

En la subescala “inclusión laboral” se busca medir la percepción sobre el grado de exclusión que se presenta en los distintos ambientes de la organización. La escala consta de 2 ítems, un ejemplo de ítem es: *“En mi trabajo estoy libre de amenazas, humillaciones, ridiculizaciones, burlas, calumnias o difamaciones reiteradas con el fin de causarme daño”*. La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.80$

#### **o. Motivación del trabajo**

En la subescala “motivación del trabajo” se busca medir el nivel de motivación que reciben los trabajadores a través de distintos medios por parte de la organización, por ejemplo, el reconocimiento a su esfuerzo. La escala consta de 2 ítems, un ejemplo de ítem es: *“Me siento*

reconocido por el esfuerzo que realizo". La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.84$

#### p. Salud Percibida

En la subescala "salud percibida" se busca medir la autopercepción del trabajador sobre su estado de salud y la influencia que ejerce la organización sobre la calidad de este aspecto. La escala consta de 2 ítems, un ejemplo de ítem es: "Considero que el trabajo que realizo no me causa efectos negativos a mi salud física y mental". La medida de confiabilidad de esta subescala es  $\alpha = 0.79$ .

Asimismo, el proceso de puntuación de cada subescala requiere de la sumatoria de todos los puntajes individuales que se expresan en cada uno de los ítems que la conforman. La clasificación del puntaje sumado se distribuye en terciles que representan los niveles de riesgo, bajo, medio, alto, percibidos en cada factor a evaluar (según los criterios propuestos por la guía del cuestionario del MINSA, como se muestra en la Figura 4). Por ejemplo, si el ítem #1 de Carga de Trabajo tiene una puntuación de tres y el ítem #2 tiene puntaje dos; la sumatoria sería de cinco para la subescala, lo cual revela que Carga de Trabajo es percibida a un nivel de Riesgo Medio.

#### Figura 4

Niveles de riesgo de las dimensiones de riesgos psicosociales

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

Recuperado de *Cuestionario de Identificación y Evaluación de Riesgos Psicosociales en los Lugares de Trabajo* (MINSA, 2024)

#### **4.4. Recopilación de datos**

Para la recolección de datos, se aplicó una encuesta virtual a través de Google Forms, dirigida a los trabajadores del área de Recursos Humanos de la Entidad Estatal, previa autorización de las autoridades correspondientes.

El enlace de la encuesta fue difundido mediante los canales internos de comunicación del área, con dos recordatorios enviados para incentivar la participación. El periodo de respuesta se extendió del 6 al 10 de octubre del presente año. La modalidad virtual permitió que los participantes respondan fuera del horario laboral, lo que favoreció una mayor tasa de respuesta.

#### **4.5. Procesamiento de datos**

Una vez obtenidos los datos, el primer paso fue excluir los resultados de los encuestados que llevaban menos de tres meses trabajando en la Entidad, conforme a los criterios de inclusión establecidos. Esto resultó en la exclusión de 5 de los 35 participantes, dejando una muestra final de 30 trabajadores del área de Recursos Humanos.

La información recopilada fue ingresada en el programa estadístico SPSS Statistics 27 para su procesamiento y análisis. Inicialmente, se realizó un análisis descriptivo de los datos para organizar la información y calcular las puntuaciones de las diferentes subescalas incluidas en la encuesta.

Finalmente, el análisis descriptivo permitió identificar patrones preliminares y proporcionar una visión general de la muestra, lo cual resultó clave para comprender la distribución de las respuestas en relación con los objetivos del estudio.

## CAPÍTULO V: RESULTADOS

### 5.1. Caracterización de la muestra

La muestra del estudio estuvo conformada por 30 trabajadores del área de Recursos Humanos, de los cuales la mayoría eran mujeres (70%) y el 53,3% se identificaba como solteros. En relación con la religión, el 80% de los participantes se declaró católico, mientras que el 20% restante correspondía a cristianos, evangélicos, agnósticos, entre otros. Respecto a las responsabilidades familiares, el 46,7% reportó tener hijos a su cargo, el 23,3% dijo estar a cargo de sus padres, el 10 % de sus hermanos, el 3,3% de sus abuelos, y el 13,3% indicó no tener familiares dependientes.

En cuanto a los cargos ocupados, el 40% de los participantes desempeñaba funciones como analista, el 36,7% como especialista, mientras que los asistentes y localizadores representaban el 6,7% cada uno, por su parte, los practicantes, ejecutivos y directores constituían el 3,3% de la muestra. En lo referente al régimen laboral, el 50% de los trabajadores pertenecían al régimen SERVIR, el 16,7% al régimen 728 o Carrera de la Administración Pública, el 10% al régimen 276 y al Decreto Legislativo N.º 1057 (CAS) , y el 6,7 % se distribuía entre Formativas y locadores de servicio respectivamente.

Finalmente, en cuanto al tiempo de servicio en la institución, el 46,7 % de los encuestados informados llevaron entre 1 y 5 años trabajando, el 30 % entre 6 y 12 meses, el 10 % entre 5 y 10 años, otro 10 % entre 3 y 6 meses, y el 3,3 % indicó tener más de 10 años de antigüedad.

### 5.2. Análisis de los Riesgos Psicosociales

El análisis descriptivo refleja en la Tabla 5, que el promedio de cada subescala encuentra sus valores en el rango de 1.80 y 2.90, lo que podría indicar una tendencia hacia los valores 2 y 3 de la escala de medición de cada ítem, que se evalúa sobre un máximo de 4. La desviación estándar, según se aprecia, presenta valores superiores al 0, lo cual indica cierto grado de dispersión de los datos en relación con la media, que a su vez es señal de la existencia de divergencia entre las respuestas.

**Tabla 5***Análisis descriptivo de los factores de riesgo psicosocial*

<b>Escalas</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Carga laboral	2,62	0,60
Liderazgo	2,64	0,53
Claridad de rol	2,65	0,65
Organización del trabajo	2,73	0,54
Exigencias	2,37	0,64
Autonomía del trabajo	2,82	0,60
Condiciones de trabajo	2,70	0,70
Interfase Laboral / Familiar	2,45	0,75
Seguridad	2,73	0,61
Satisfacción con el trabajo	2,65	0,59
Desarrollo de competencias	1,97	0,63
Soporte y apoyo	2,09	0,49
Apartamiento	2,02	0,36
Inclusión laboral	2,02	0,66
Motivación en el trabajo	2,00	0,49
Salud percibida	1,88	0,55

En la Tabla 6 se presentan los resultados totales de las puntuaciones obtenidas en la percepción de los trabajadores respecto a los factores de riesgos psicosociales, clasificados por nivel de riesgo, en términos de frecuencias. A partir de la interpretación de la Tabla 6, se observa que, por ejemplo, cinco trabajadores perciben la Carga Laboral en un nivel de Riesgo Bajo, dieciséis trabajadores la perciben en un nivel de Riesgo Medio, y nueve en un nivel de Riesgo Alto, dentro del área de Recursos Humanos de la organización. Este mismo patrón de distribución se replica para los demás factores evaluados.

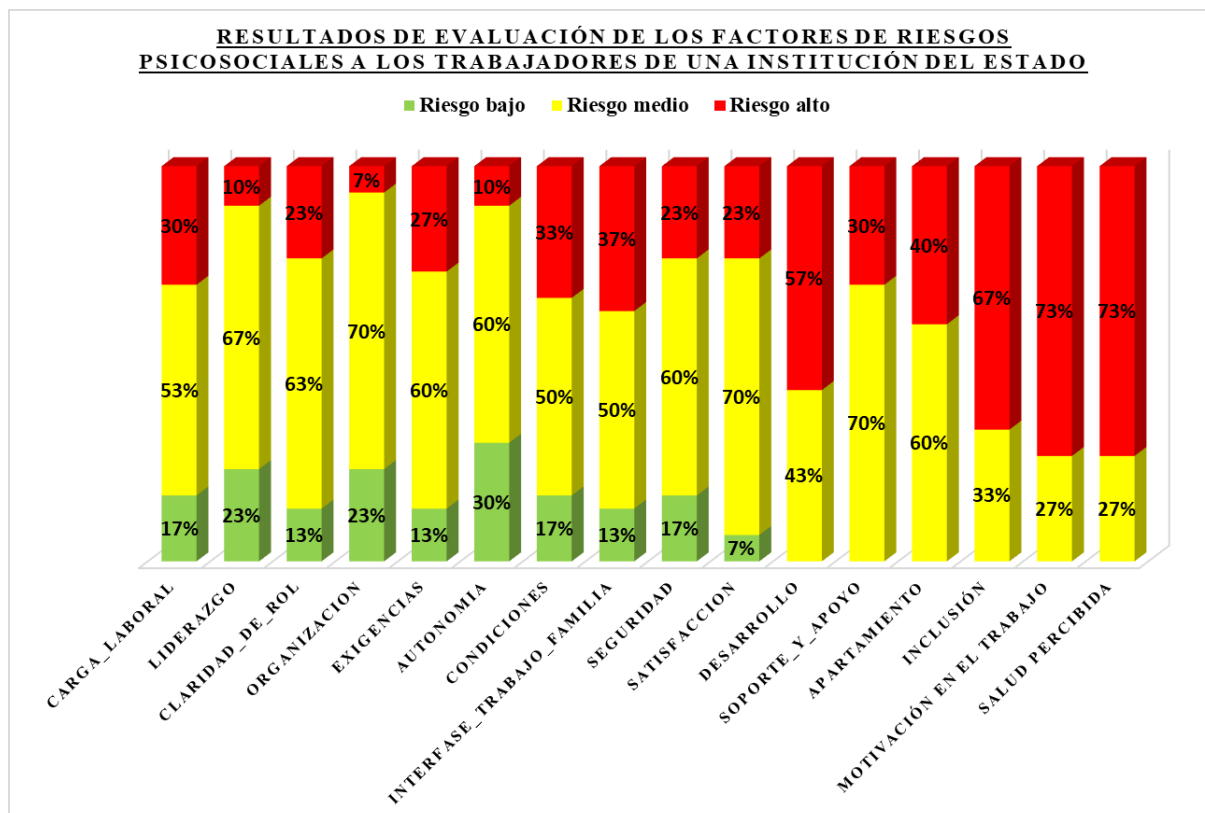
**Tabla 6***Puntuación de los riesgos psicosociales*

	<b>Niveles de riesgo</b>		
	<b>Riesgo Bajo</b>	<b>Riesgo Medio</b>	<b>Riesgo Alto</b>
Carga laboral	5	16	9
Liderazgo	7	20	3
Claridad de rol	4	19	7
Organización del trabajo	7	21	2
Exigencias	4	18	8
Autonomía del trabajo	9	18	3
Condiciones de trabajo	5	15	10
Interfase Laboral / Familiar	4	15	11
Seguridad	5	18	7
Satisfacción con el trabajo	2	21	7
Desarrollo de competencias	0	13	17
Soporte y apoyo	0	21	9
Apartamiento	0	18	12
Inclusión laboral	0	10	20
Motivación en el trabajo	0	8	22
Salud percibida	0	8	22

La Figura 5 muestra la distribución de frecuencias relativas del nivel de riesgo representado en gráfico tipo semáforo, a partir de la percepción de los trabajadores, clasificando los niveles de riesgo en tres categorías: Riesgo Bajo, Riesgo Medio, y Riesgo Alto.

**Figura 5**

*Resultados de evaluación de los factores de riesgos psicosociales*



*Nota: De manera organizada y comparativa, se presentan los datos recopilados en un gráfico de barras acumuladas. El contenido se presenta de forma porcentual.*

A continuación, se detallan los resultados por cada riesgo psicosocial:

### **Nivel percibido de Carga Laboral**

El nivel de Riesgo Bajo representa el 17% de la muestra, lo que indica que una minoría de los participantes percibe una carga laboral tolerable dentro de la organización. La mayoría de los participantes (53%) se encuentra en la categoría de Riesgo Medio. Finalmente, el 30% de las personas se ubican en la categoría de Riesgo Alto.

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

Los resultados muestran que el nivel de Riesgo Medio tiene una frecuencia del 43%, mientras que el Riesgo Alto alcanza el 57%. Esto indica que, en gran medida, los participantes

perciben barreras o limitaciones en el proceso de identificación y desarrollo de las competencias de los colaboradores dentro de la organización.

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

En cuanto a la Claridad de Rol, el 63% de los encuestados perciben un Riesgo Medio. El 13% se encuentra en el nivel de Riesgo Bajo, mientras que el 23% percibe un alto nivel de riesgo. Esto indica que, para una mayoría significativa, las funciones y responsabilidades no son completamente claras.

### **Nivel percibido de Inclusión**

La percepción de Inclusión se distribuye entre un 33% de Riesgo Medio y un 67% de Riesgo Alto. Esta distribución revela que la mayoría de los participantes perciben riesgos considerables relacionados con la inclusión dentro de la organización.

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

El análisis de las Condiciones de Trabajo revela que el 33% de los participantes se encuentran en el nivel de Riesgo Alto, mientras que el 50% se ubica en el nivel de Riesgo Medio. El 17% restante percibe un Riesgo Bajo. Estos resultados indican la presencia de factores de riesgo tanto físicos como sociales en el entorno laboral.

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

En relación con la Interfase Trabajo-Familia, el 37% de los participantes se sitúan en el nivel de Riesgo Alto, el 50% en el Riesgo Medio y el 13% en el Riesgo Bajo.

### **Nivel percibido de Seguridad**

La percepción de Seguridad muestra que el 60% de los participantes se encuentran en el nivel de Riesgo Medio, reflejando una percepción de seguridad no óptima. El 23% se sitúa en el nivel de Riesgo Alto, mientras que el 17% percibe un Riesgo Bajo. En términos generales, la percepción de seguridad en la organización no refleja un entorno que promueva la estabilidad, integridad y bienestar de los trabajadores.

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

En la categoría de Salud Percibida, el 27% de los encuestados se encuentra en el nivel de Riesgo Medio, mientras que el 73% se ubica en el nivel de Riesgo Alto. Estos resultados indican que los trabajadores perciben elementos en la organización que afectan directamente su salud física y mental.

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

En cuanto a la Satisfacción Laboral, el 70% de los encuestados se encuentran en el nivel Medio de Satisfacción. El 23% reporta una Satisfacción Alta, mientras que solo el 7% se encuentra en el nivel de Satisfacción Baja.

**Nivel percibido de Liderazgo**

El Liderazgo es percibido con un 67% en el nivel de Riesgo Medio, un 23% en el Riesgo Bajo y un 10% en el nivel de Riesgo Alto. Estos resultados reflejan un riesgo moderado, con tendencias hacia un menor riesgo, lo que indica la presencia de líderes comprometidos, aunque con áreas de mejora.

**Nivel percibido de Organización del Trabajo**

El 70% de los participantes percibe la Organización del Trabajo en un nivel de Riesgo Medio, el 23% en un nivel Bajo, y el 7% en un nivel Alto. Esto indica que varios trabajadores tienen una visión regular sobre la gestión de tareas, la equidad en la participación y la eficiencia en los métodos de trabajo dentro de la organización.

**Nivel percibido de Exigencias del Trabajo**

El factor de Exigencias del Trabajo refleja una distribución del 60% en el nivel de Riesgo Medio, mientras que los niveles de Riesgo Alto y bajo se distribuyen en un 27% y un 13%, respectivamente.

**Nivel percibido de Soporte y Apoyo**

En la categoría de Soporte y Apoyo, no se registran participantes en el nivel de Riesgo Bajo. El 70% se encuentra en el nivel de Riesgo Medio, y el 30% en el nivel de Riesgo Alto, lo que indica que la mayoría percibe una falta de apoyo significativo en el entorno laboral.

**Nivel percibido de Apartamiento**

Al igual que en el caso anterior, no se reportan frecuencias en el nivel de Riesgo Bajo en el factor de apartamiento. Los Riesgos Medio y Alto presentan frecuencias del 60% y 40%, respectivamente, lo que refleja la percepción de barreras que impiden una integración equitativa de los trabajadores y limitan su participación en ciertas actividades o derechos dentro de la organización.

**Nivel percibido de Autonomía del Trabajo**

Finalmente, en cuanto a la Autonomía del Trabajo, el 60% de los participantes perciben un Riesgo Medio, el 30% un Riesgo Bajo, y el 10% un Riesgo Alto. Esto muestra que, si bien una parte significativa percibe niveles aceptables de autonomía, aún existen áreas de mejora.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

El análisis revela dificultades significativas en los riesgos psicosociales percibidos por el personal de Recursos Humanos de la Entidad Estatal. Los factores más críticos incluyen el desarrollo de competencias, el soporte, la inclusión, la motivación laboral y la salud percibida. Todos presentan un nivel alto de riesgo y requieren intervención inmediata. Estos problemas afectan tanto el bienestar de los empleados como su productividad.

La percepción negativa sobre el desarrollo de competencias y la falta de apoyo en la Entidad Estatal afecta la satisfacción en el trabajo y la integración de la vida personal y profesional, revelando una carencia de políticas que promuevan el crecimiento profesional y un entorno laboral equilibrado.

La falta de apoyo y reconocimiento impacta el bienestar psicológico, mientras que la sobrecarga laboral y las malas condiciones físicas deterioran el bienestar físico. A su vez, la falta de integración social y el escaso apoyo financiero contribuyen a un ambiente de estrés y malestar generalizado.

La sobrecarga de trabajo y la falta de control son factores de estrés relevantes para los empleados, quienes consideran que no tienen el suficiente control sobre sus tareas. Esta situación incrementa el riesgo de estrés en el entorno laboral.

La falta de control y de oportunidades para aplicar habilidades o tomar decisiones genera frustración en los empleados, quienes sienten que su esfuerzo no es valorado y que no tienen margen para negociar sus responsabilidades laborales. Este tipo de distrés lleva al agotamiento físico y mental, afectando tanto la salud de los trabajadores como sus relaciones familiares y sociales.

Los factores de riesgo psicosocial, como la sobrecarga laboral, la falta de autonomía y el liderazgo deficiente, agravan esta situación. En la Entidad Estatal, la falta de autonomía y un mal liderazgo contribuyen a un ambiente laboral negativo.

La evaluación de los riesgos psicosociales en la Entidad Estatal subraya la necesidad de implementar reformas para promover el bienestar integral y gestionar mejor el estrés. Las intervenciones deben centrarse en mejorar las competencias, ofrecer más soporte y reconocimiento, y fomentar un liderazgo más accesible. También se deben mejorar las condiciones físicas y psicológicas en el entorno laboral. Esto aumentaría la satisfacción y el compromiso de los empleados, mejorando la productividad y reduciendo la rotación laboral.

## 6.2 Recomendaciones

Para superar los riesgos identificados, se propone un programa de intervención basado en la teoría de Hesketh y Cooper (2019), que sirve de guía y estructura para adecuar el modelo a la organización en estudio. Se han tenido en cuenta los factores de riesgo y promoción identificados, así como el enfoque hacia la organización (Hesketh y Cooper, 2019), priorizando la atención en los riesgos psicosociales de mayor impacto para los trabajadores del área de Recursos Humanos de la Entidad Estatal.

### 1. Objetivo del plan

Reducir el impacto negativo de los riesgos psicosociales percibidos con nivel alto y promedio, con el fin de potenciar el bienestar integral de los trabajadores del área de Recursos Humanos, generando un entorno laboral saludable, motivador y sostenible.

### 2. Acciones por realizar

- a. **Optimización de la carga laboral y delegación de responsabilidades:** Se realizará una revisión de las funciones para identificar y reducir las duplicidades y carga excesiva, estableciendo un sistema de priorización de tareas que facilite la administración del tiempo. Se utilizarán herramientas de gestión como ASANA o Taskade, y se promoverá la delegación efectiva de responsabilidades para que los empleados tengan mayor control sobre sus tareas y cada uno pueda tener una carga laboral más equitativa entre los trabajadores.
- b. **Fomento del equilibrio vida-trabajo:** Se implementará una política de desconexión digital para respetar el tiempo personal de los empleados. Adicionalmente, se crearán esquemas de flexibilidad horaria y compensación de horas extras, permitiendo que los colaboradores ajusten sus jornadas según sus necesidades personales y familiares. Especialistas impartirán talleres de gestión del tiempo, técnicas de manejo del estrés y estrategias de bienestar emocional.
- c. **Mejora de las condiciones laborales y del entorno físico:** Se equipará el espacio de trabajo con mobiliario ergonómico y se realizarán ajustes en el entorno físico para promover un ambiente más saludable y comfortable. Esto incluirá áreas de descanso bien acondicionadas y espacios que promuevan la colaboración y el bienestar físico.
- d. **Fortalecimiento del bienestar y salud mental:** Se realizarán talleres de mindfulness y técnicas de manejo del estrés de forma mensual, además de ofrecer un programa continuo de acompañamiento psicológico y coaching

profesional. El objetivo es brindar apoyo emocional y fomentar el desarrollo de competencias personales y profesionales que contribuyan al bienestar integral. Asimismo, se brindarán talleres de habilidades personales y liderazgo, para que toda persona que tiene personal a cargo pueda fomentar el bienestar integral de su equipo.

- e. **Actividades de integración y reconocimiento:** Se organizarán eventos deportivos y actividades de bienestar para fomentar la cohesión de equipo y hábitos saludables, con frecuencia quincenal. Además, se establecerán programas de reconocimiento trimestrales que celebren el desempeño y la dedicación de los empleados, reforzando el sentido de pertenencia, la motivación y la inclusión dentro de la organización.

### 3. Monitoreo

El seguimiento del plan se realizará mediante revisiones mensuales del avance de cada acción. La sub-área de Bienestar y la Dirección de Recursos Humanos serán responsables del monitoreo, utilizando indicadores clave como la reducción de horas extras, el aumento en la participación en talleres y eventos, y la mejora en los resultados de las encuestas trimestrales de clima laboral y satisfacción.

### 4. Evaluación

La evaluación se llevará a cabo aplicando el cuestionario de riesgos psicosociales del MINSa al inicio y al final del proceso, junto con encuestas internas sobre bienestar y satisfacción laboral. También se emplearán indicadores vinculados a la salud y productividad de los empleados, además de encuestas de satisfacción respecto a las actividades realizadas. Se espera una reducción significativa del estrés y agotamiento emocional, un aumento en la satisfacción laboral y el equilibrio vida-trabajo, y una disminución en la rotación de personal y las licencias médicas.

### 5. Resultados esperados después de la intervención

Con la implementación de las actividades sugeridas, se espera mejorar la percepción de los riesgos psicosociales actualmente catalogados como altos. En cuanto a la salud percibida y la motivación laboral, se busca reducir la percepción negativa del 73% al 40%. Respecto a la inclusión laboral, la meta es disminuir la percepción negativa del 67% al 40%. Para el equilibrio entre vida laboral y personal, se pretende reducir los niveles de Riesgo Medio y Alto a niveles de riesgo bajo o medio en menor proporción. Finalmente, en cuanto a las condiciones laborales, se espera eliminar la percepción negativa actual, que se sitúa en el 37%.

## 6. Financiamiento

El financiamiento incluirá recursos destinados a la adquisición de mobiliario ergonómico, pago de honorarios para capacitadores y psicólogos especializados, y fondos para actividades recreativas y programas de integración. Estos recursos provendrán principalmente de la reasignación del presupuesto del Plan de Bienestar Social, con respaldo adicional de la Gerencia General para implementar las mejoras físicas necesarias.

## 7. Cronograma de actividades

En la Figura 6 se detalla el cronograma de actividades para la implementación del programa de intervención, indicando las áreas responsables, la duración de cada actividad y el presupuesto asignado para cada una de ellas.

**Figura 6**

### *Cronograma de actividades*

Actividad	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de fin	Frecuencia
Optimización de carga laboral y delegación de responsabilidades	Jefes directos	Noviembre, 2024	Diciembre, 2024	Única vez
Fomento del equilibrio vida-trabajo	Bienestar Social / Seguridad y Salud en el Trabajo	Enero, 2025	Diciembre, 2025	Mensual
Fomento del equilibrio vida-trabajo	Bienestar Social / jefes directos	Enero, 2025	Julio, 2025	Mensual
Mejora de las condiciones laborales y del entorno físico	Seguridad y Salud en el Trabajo / Logística	Enero, 2025	Febrero, 2025	Única vez
Actividades recreativas y deportivas	Relaciones Laborales	Diciembre, 2024	Diciembre, 2025	Mensual
Aplicación de encuestas de satisfacción	Bienestar Social	Noviembre, 2024	Diciembre, 2025	De acuerdo a cada actividad realizada
Seguimiento del desarrollo de actividades	Bienestar Social	Noviembre, 2024	Diciembre, 2025	Quincenal

## BIBLIOGRAFÍA

- Benavides, F., Gimeno, D., Benach, J., Martínez, J. M., Jarque, S., & Berra, A. (2002). Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas. *Gaceta Sanitaria*, 16, 222-229. Recuperado de <https://www.scielosp.org/pdf/ga/2002.v16n3/222-229/es>
- Berg, P. (1999). The effects of high-performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry, en: *Industrial Relations (Canadian)*, v. 54, p. 111-134 <https://www.erudit.org/en/journals/ri/1999-v54-n1-ri1190/051222ar/abstract/>
- Berkowitz, E. N. (1980). "Role theory, attitudinal constructs, and actual performance: A measurement issue". *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, p. 240-2 <https://psycnet.apa.org/record/1981-13732-001>
- Cabrita, J., & Perista, H. (2006). Measuring job satisfaction in surveys-Comparative analytical report. Recuperado de <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2007/measuring-job-satisfaction-surveys-comparative-analytical-report>
- Cooper, C. L., & Burke, R. J. (Eds.). (2002). *The stress and health connection: Research and practice*. Wiley.
- Cox, T. & Griffiths, A. J. (1996). The assessment of psychosocial hazards at work. In M.J.Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*. (pp. 127-146). Chichester: Wiley and Sons.
- Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-84. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Del Hoyo Delgado, M. Á. (2001). *Estrés laboral*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.sesst.org/wp-content/uploads/2018/08/estres-laboral-guia.pdf>
- Elsbach, K. D. (2003). ORGANIZATIONAL PERCEPTION MANAGEMENT. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 25, pp. 297-332). JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25007-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25007-3)

- Fernandez & Co. (2000) Satisfacción de los profesionales de Atención Primaria del Área 10 del INSALUD de Madrid Revista Esp Salud, Vol 74. <https://www.scielo.org/pdf/resp/v74n2/satisfaccion.pdf>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Psychology and Aging*, 2(2), 221-230. <https://www.jstor.org/stable/2136617>
- Folkman, S. (1997). Positive psychological states and coping with severe stress. In C. R. Snyder & J. L. Sullivan (Eds.), *Coping with stress: Effective people and processes* (pp. 223-244). New York: Wiley. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0277953697000403>
- García, N. N. (2005). El desarrollo de Competencias. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (54), 99-114. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605406.pdf>
- Gil-Monte, P. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Española de Salud Pública*, 83(2), 169-173. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1135-57272009000200003&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272009000200003&lng=es&tlng=es)
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista peruana de Medicina Experimental y Salud pública*, 29, 237-241. <https://www.scielo.org/pdf/rpmesp/2012.v29n2/237-241/es>
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de investigación en Psicología*, 14(2), 209-221. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8176385>
- Gobierno del Perú, Ministerio de Salud. (2024). *Resolución de Gerencia General N.º 000050-2024-GG*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5971811/5292017-resolucion-de-gerencia-general-000050-2024-gg%282%29.pdf>
- 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/54000/1292>

- Hesketh, B., & Cooper, C. (2019). *Well-being, work, and organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.
- I-WHO (2008). Towards the development of a European framework for psychosocial risk management at the workplace. Nottingham: International House.
- Jiménez, B. M., & León, C. B. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo.
- Kellison, T., Bass, J. R., Lovich, J., & Bunds, K. (2015). Compounding Crisis Events and the Organizational Response. [https://scholarworks.gsu.edu/kin\\_health\\_facpub](https://scholarworks.gsu.edu/kin_health_facpub)
- King, L. A., & King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48–64. <https://psycnet.apa.org/record/1990-13467-001>
- LaMontagne AD, Sanderson, K., & Cocker, F. (2010). Estimating the economic benefits of eliminating job strain as a risk factor for Depression. Melbourne.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1-21. [https://commonweb.unifr.ch/artsdean/pub/gestens/f/as/files/4660/18222\\_105619.pdf](https://commonweb.unifr.ch/artsdean/pub/gestens/f/as/files/4660/18222_105619.pdf)
- Leka, S., & Cox, T. (2008). PRIMA - A Guide to Psychosocial Risk Management. *The International Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 4(2), 83-90.
- Loli, A. E., Rocca, J. D., Vargas, V. I. N., & Valencia, F. P. C. (2018). La calidad de vida laboral y el soporte institucional para el trabajo en profesionales de las Entidades públicas y privadas de Lima. *Revista de investigación en psicología*, 21(1), 27-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8162716>
- Lucero-Perez, M. R., Sabastizagal, I., Astete-Cornejo, J., Burgos, M. A., Villarreal-Zegarra, D., & Moncada, S. (2022). Validation of the medium and short version of CENSOPAS-

- COPSOQ: a psychometric study in the Peruvian population. *BMC Public Health*, 22(1), 910. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12889-022-13328-0>
- Meijman, T.F y Mulder, G. (1998). "Psychological aspects of workload" (2a. ed). Handbook of Work and Organizational Psychology. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203765425-2/psychological-aspects-workload-theo-meijman-gijsbertus-mulder>
- Ministerio de Salud (MINSA). (2023) Análisis situacional de los riesgos psicosociales laborales en el Perú. Lima, Perú: MINSA.
- Ministerio de Salud (MINSA). (2024). *Guía de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo*. Lima, Perú: MINSA.
- Moreno, G. A. (2008). La definición de salud de la Organización Mundial de la Salud y la interdisciplinariedad. *Sapiens. Revista universitaria de investigación*, 9(1), 93-107. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41011135004.pdf>
- Morón Vásquez, Adreana Josefina; Reyes Matheus, Marioly Margarita; Urbina Chirinos,. (2015). Gestión de riesgos en la empresa R.C. Agelvis, C.A. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90448465008.pdf>
- Moyano, E. y Ramos, N. (2007). Bienestar subjetivo: Midiendo satisfacción vital, felicidad y salud en población chilena de la región Maule. *Revista Universum*, 2(22). <https://doi.org/10.4067/S0718-23762007000200012>
- Neffa, J. C. (2003). El trabajo humano: contribuciones al estudio de un valor que permanece. Recuperado de: <https://repositorio.unne.edu.ar/handle/123456789/9158>
- Neffa, J. C. (2015). Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio. Recuperado de: <https://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/fo-umet/20160212070619/Neffa.pdf>
- Neisser, Ulric. *Psicología Cognoscitiva*, tr. Serafín Mercado, México: Trillas, 1979.
- Orem, D. E. (1991). *Nursing: Concepts of Practice*. McGraw-Hill.

- Organización Mundial de la Salud (1948). Constitución de la Organización Mundial de la Salud [Documento en línea]. Disponible: [http://www.who.int/gb/bd/PDF/bd46/s-bd46\\_p2.pdf](http://www.who.int/gb/bd/PDF/bd46/s-bd46_p2.pdf) [Consulta: 2007, Octubre 14]
- Peiró, J. M. (1993). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Eudema
- Peñacoba, C., & Moreno, B. (1999). La escala de estresores universitario (EEU). Una propuesta para la evaluación del estrés en grupos de poblaciones específicas. *Ansiedad y Estrés*, 5(1), 61-78. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=186719>
- Pereira, M. L. N. (2009). Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de éste en el ámbito educativo. *Revista educación*, 171-190. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058011.pdf>
- Pontificia Universidad Javeriana. Protocolo para la determinación del origen de las patologías derivadas del estrés. Bogotá: La PUJ; 2007.
- Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
- Robbins, S., 1994. *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*, México, Prentice Hall.
- Rubio Martín, M. J., & Monteros, S. (2002). *La exclusión social: teoría y práctica de la intervención*. Editorial CCS.
- Schiavone, M. A., Rodríguez Espínola, S., Seoane, H., & Ríos, J. (2015). *Salud percibida. Cobertura, utilización y acceso al sistema de atención de la salud en el área metropolitana de Buenos Aires*. [https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Salud\\_percibida\\_Agosto\\_2015.pdf](https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Salud_percibida_Agosto_2015.pdf)
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Selye, H. (1971). *Hormones and Resistance*. Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-65192-2>

Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2010). Positive Occupational Stressor and Health: The Role of Recovery. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 47-67.

Valdés, M. (1991). Dos aspectos en el concepto de bienestar.

## ANEXOS

## ANEXO 1

<b>CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN LOS LUGARES DE TRABAJO - MINSA.</b>	
<i>En una escala del 1 al 4, donde 1 es "En desacuerdo", 2 es "Poco de acuerdo", 3 es "Parcialmente de acuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", por favor califique según su consideración los siguientes enunciados:</i>	
<b>Dimensión</b>	<b>Ítem</b>
Carga Laboral	1. Considero que son aceptables las solicitudes y requerimientos que me piden otras personas (compañeros de trabajo, usuarios, clientes).
	2. Tengo suficiente tiempo para realizar todas las actividades que me han sido encomendadas dentro de mi jornada laboral.
Desarrollo de competencias	3. Considero que tengo los suficientes conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar el trabajo para el cual fui contratado.
	4. En mi trabajo aprendo y adquiero nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de mis compañeros de trabajo.
Liderazgo	5. Mi jefe inmediato está dispuesto a escuchar propuestas de cambio e iniciativas de trabajo.
	6. Mi jefe inmediato establece metas, plazos claros y factibles para el cumplimiento de mis funciones o actividades.
	7. Mi jefe inmediato brinda apoyo y soporte cuando tengo dudas y/o consultas acerca de una tarea asignada.
	8. Mi jefe inmediato pone en consideración del equipo de trabajo, las decisiones que pueden afectar a todos.
Claridad del rol	9. En mi trabajo existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión.
	10. Puedo realizar el trabajo con la colaboración de mis compañeros de trabajo y/u otras áreas.
Organización del trabajo	11. En mi trabajo se informa regularmente de la gestión y logros de la empresa o institución a todos los trabajadores y servidores.
	12. En mi trabajo tenemos reuniones suficientes y significantes para el cumplimiento de los objetivos.
	13. Las metas y objetivos en mi trabajo son claros y alcanzables.
	14. Siempre dispongo de tareas y actividades a realizar en mi jornada y lugar de trabajo.
Exigencias	15. Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades.
	16. En mi trabajo puedo realizar pausas de periodo corto.
	17. Tengo un horario y jornada de trabajo que se ajusta a mis expectativas y exigencias laborales.
	18. Siento que mi trabajo no es desgastador emocionalmente.
Soporte y apoyo	19. El trabajo está organizado de tal manera que fomenta la colaboración de equipo y el diálogo con otras personas.
	20. En mi trabajo percibo un sentimiento de compañerismo y bienestar con mis colegas.
	21. En mi trabajo el jefe inmediato me brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requiero.

	22. En mi trabajo tengo acceso a la atención de un médico, psicólogo, trabajadora social, consejero, etc. cuando lo requiero.
Apartamiento	23. En mi trabajo tratan por igual a todos, indistintamente la edad que tengan.
	24. En mi trabajo los hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades.
	25. En mi trabajo se respeta mi ideología, opinión política, religiosa, nacionalidad y orientación sexual.
	26. En mi trabajo no hay exclusividad para el uso de los espacios según la jerarquía en la organización.
Inclusión laboral	27. En mi trabajo estoy libre de amenazas, humillaciones, ridiculizaciones, burlas, calumnias o difamaciones reiteradas con el fin de causarme daño.
	28. Tengo un trabajo libre de conflictos estresantes, rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona.
Motivación del trabajo	29. Mi salario está en relación con las funciones que realizo en mi puesto de trabajo.
	30. Me siento reconocido por el esfuerzo que realizo.
Autonomía del trabajo	31. Puedo realizar mi trabajo según el orden de tareas que yo considere, sin afectar las metas u objetivos de mi área.
	32. Puedo programar mis vacaciones cuando yo lo considere previa coordinación con mi jefe inmediato.
	33. Tengo influencia sobre las decisiones que afectan mis tareas en el trabajo.
	34. Puedo dar mi opinión y son tomadas en cuenta por la organización.
Condiciones de trabajo	35. Los espacios y ambientes físicos en mi trabajo me brindan el confort suficiente para desarrollar mis actividades.
	36. Las instalaciones, ambientes, equipos, maquinaria y/o herramientas que utilizo para realizar el trabajo son las adecuadas para no sufrir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
Interfase laboral / familiar	37. Siento que mis responsabilidades y obligaciones familiares o personales no afectan el desempeño de mis actividades en el trabajo.
	38. En mi trabajo puedo atender mis problemas familiares y personales.
Seguridad	39. Me siento estable a pesar de cambios que se presentan en mi trabajo.
	40. Mi trabajo y los aportes que realizo son valorados y me generan motivación.
Salud percibida	41. Considero que el trabajo que realizo no me causa efectos negativos a mi salud física y mental.
	42. Considero que me encuentro física y mentalmente saludable.
Satisfacción en el trabajo	43. ¿Cuál es tu grado de satisfacción en relación con tu trabajo?
	44. ¿Cuál es tu grado de satisfacción en relación con tu jefe?