



PROGRAMA DE INTERVENCIÓN EN RIESGOS PSICOSOCIALES PARA
FORTALECER EL APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO EN
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA PRIVADA EN LIMA-PERÚ

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

AUTOR: ANDREA ESMERALDA RIVERA AVILES.

ASESORA: Mg. VICTORIA DE JESUS VIGO FERNANDEZ-PRADA

LIMA - PERÚ

2026

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Los egresados:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES
1.	Rivera Aviles, Andrea Esmeralda

Pertenecientes al programa de la **carrera profesional de Psicología**, autores del trabajo titulado: **Programa de intervención en riesgos psicosociales para fortalecer el apoyo social y calidad de liderazgo en trabajadores de una empresa privada en Lima-Perú**, el cual ha sido elaborado, sustentado y aprobado, según corresponda, para optar por el **Título Profesional** bajo la modalidad de **Trabajo de suficiencia profesional**.

En calidad de docentes asesores de la Universidad Peruana Cayetano Heredia:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE	FACULTAD	NIVEL DE ASESORÍA
1.	Vigo Fernandez-Prada, Victoria de Jesus	Psicología	Asesora

Declaramos que el contenido del presente documento es original y que las citas y referencias a otros autores cumplen con las normas académicas establecidas. En ese sentido, hacemos constar que:

- El documento presenta un porcentaje de similitud de 17%, según el reporte emitido por el software **Turnitin®** (identificador de entrega: **3540138601**; fecha de entrega: **16 -04 - 2026**).
- Tras una revisión detallada del reporte y del contenido del trabajo en cuestión, no se han identificado indicios de plagio.
- Se certifica que el documento respeta los principios de integridad académica y cumple con los requisitos institucionales de originalidad.

Lugar y fecha: **Lima, 16 de abril de 2026**



Firma del asesor
N° DNI: 46838840
ORCID: 0000-0002-3121-4373

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. BRITTA SABINE BAETHGE TALLEDO

Presidente

Mg. NIDIA MERCEDES TORRES MUÑOZ

Vocal

Mg. MARIO ALBERTO GALLARDO VELA

Secretario

DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro a mi papá, a mi hermano Chito y a mi tía Nelia, por su apoyo incondicional y por motivarme a seguir adelante incluso cuando sentía que yo ya no podía continuar.

Asimismo, dedico este trabajo a Neji, por creer en mí hasta el final y enseñarme que, con disciplina y amor todo es posible.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a toda mi familia por motivarme a seguir adelante hasta culminar el presente trabajo. En especial a mi papá y a mi mamá por enseñarme que no todo en la vida es perfecto, pero que es precisamente en esas imperfecciones donde encontramos la motivación para mejorar cada día.

A mi asesora, Mg. Victoria Vigo, por su paciencia y guía a lo largo de todo el proceso.

A los docentes de la institución, por los conocimientos brindados durante mi formación profesional.

Y, por último, a mis compañeros y amigos, con quienes compartí estos últimos años, por haber contribuido a mi crecimiento tanto personal como profesional, lo cual hizo posible la realización del trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO.....	4
1.1. Descripción de la empresa o institución:	4
1.2. Misión:	4
1.3. Visión:.....	5
1.4. Valores:	5
1.5. Puesto desempeñado:	5
1.6. Delimitación del área de trabajo y relación con la formación profesional	9
1.6.1. Línea de Investigación institucional	9
1.6.2. Objetivos del desarrollo sostenible	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Riesgos Psicosociales.....	11
2.2. Liderazgo	14
2.3. Apoyo Social.....	15
2.4. Apoyo Social y Calidad de Liderazgo en la evaluación de Riesgos Psicosociales.....	17

2.5. Modelo Teórico en la evaluación de los Riesgos Psicosociales	
CENSOPAS-COPSOQ	18
2.5.1. Modelo demanda-control-apoyo social.....	19
2.5.2. Modelo Desbalance Esfuerzo-Recompensa.....	20
2.5.3. Modelo Sociotécnico.	22
2.5.4. Modelo Vitamínico.	22
2.6. Causas y Consecuencias de los Riesgos Psicosociales.....	23
2.7. Factores de Riesgo y Protectores de los Riesgos Psicosociales.....	26
2.8. Antecedentes nacionales.	28
2.9. Antecedentes Internacionales.....	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	33
3.1. Contextualización y justificación del problema:.....	33
3.1.1. Contextualización del Problema	33
3.1.2. Justificación del Problema.	38
3.2. Intervención.	39
3.2.1. Objetivo General:.....	40
3.2.2. Objetivos Específicos:	40
3.3. Indicadores.	40
3.4. Público Objetivo.	44
3.5. Descripción del procedimiento.	45
3.6. Metodología empleada: CENSOPAS-COPSOQ.	69

3.6.1. Descripción de los instrumentos: Validez y Confiabilidad.....	71
3.7. Procedimiento General:	73
3.8. Monitoreo y Evaluación.....	77
3.9. Consideraciones éticas.	78
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	80
4.1. Presentación de Resultados cuantitativos.	80
4.2. Presentación de Resultados Cualitativos.	85
4.3. Relación de Resultados con Objetivos.....	88
4.4. Discusión interpretativa de los resultados.....	96
CAPÍTULO V. REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	104
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES.....	111
REFERENCIAS.....	113
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
<i>Tabla de Objetivos e Indicadores</i>	42
Tabla 2	
<i>Cronograma de Actividades</i>	48
Tabla 3	
<i>Evaluación Inicial.</i>	50
Tabla 4	
<i>Difusión de resultados y recomendaciones.</i>	53
Tabla 5	
<i>Difusión de información del Clima laboral I, II, III.</i>	55
Tabla 6	
<i>Difusión de Información sobre estrés laboral I, II, III.</i>	57
Tabla 7	
<i>Campaña de Inteligencia Emocional I,II, III.</i>	59
Tabla 8	
<i>Capacitación en Riesgos Psicosociales.</i>	64
Tabla 9	
<i>Evaluación Final.</i>	66
Tabla 10	

Dimensiones y subdimensiones del CENSOPAS-COPSOQ.....70

Tabla 11

Resultados en la evaluación de riesgos psicosociales 2023-2024 en la

Dimensión Apoyo Social y Calidad de Liderazgo.....80

Tabla 12

Resultados en la evaluación de riesgos psicosociales 2023-2024 en las

subdimensiones Apoyo Social y Calidad de Liderazgo.....81

Tabla 13

Seguimiento de Cumplimiento de Actividades.89

Tabla 14

Seguimiento de la eficacia de los indicadores.92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1

Organigrama del Departamento de Seguridad y Salud.....6

Figura 2

Modelo demanda-control- apoyo social.....20

Figura 3

Modelo de desbalance esfuerzo- recompensa21

Figura 4

Modelo Vitamínico.23

Figura 5

Flujograma de Aplicación.77

RESUMEN

Los riesgos psicosociales pueden afectar la salud mental de los trabajadores, generando estrés y síndrome de burnout. Estudios recientes han demostrado que el ejercicio del estilo de liderazgo y el apoyo social influyen en la percepción de dichos riesgos. En este contexto, el objetivo del presente trabajo de suficiencia profesional fue reducir el nivel de riesgo psicosocial asociado al Apoyo Social y Calidad de Liderazgo mediante la implementación de un programa de intervención dirigido a los trabajadores del sector construcción de la Gerencia de Metros y Ferrocarriles de una empresa privada de Lima Metropolitana en el año 2023-2024.

Para ello, se planteó sensibilizar a los trabajadores sobre la relevancia del apoyo social y la calidad de liderazgo en la prevención de los riesgos psicosociales, así como promover la aplicación de estrategias de liderazgo, comunicación saludable e inteligencia emocional. La intervención se desarrolló a lo largo de 12 meses con la participación de 31 trabajadores, mediante la ejecución de talleres, capacitaciones, actividades de difusión de información y reuniones periódicas con el gerente del área.

Los resultados indicaron que el programa fue eficaz en un 91.08% en la reducción de los riesgos psicosociales, además de lograr una mejora en la percepción del ambiente laboral. Lo cual refuerza la importancia del apoyo social y liderazgo ejercido por los superiores como elementos clave para el diseño y aplicación de programas de intervención en la gestión de riesgos psicosociales.

Palabras clave: Riesgo Psicosocial, liderazgo, apoyo social.

ABSTRACT

Psychosocial risks can affect worker's mental health, leading to stress and burnout syndrome. Recent studies have shown that leadership style and social support influence the perception of these risks. In this context, the objective of this professional proficiency Project was to reduce the level of psychosocial risk associated with social support and leadership quality by implementing an intervention program aimed at workers in the construction sector of the Metro and Railway Management of private company in Metropolitan Lima in 2023-2024.

To this end, the aim was to raise awareness among workers of the importance of social support and quality leadership in the prevention of psychosocial risks, as well as to promote the application of leadership strategies, healthy communication, and emotional intelligence. The intervention was carried out over 12 months with the participation of 31 workers, through workshops, training sessions, information dissemination activities, and regular meetings with the area manager.

The results indicated that the program was 91.08% effective in reducing psychosocial risks, in addition to improving perceptions of the work environment. These results reinforce the importance of social support and leadership exercised by superiors as key elements in the design and implementation of intervention programs in psychosocial risk management.

Keywords: Psychological risk, leadership, social support.

INTRODUCCIÓN

Los riesgos psicosociales constituyen una de las principales problemáticas en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo, ya que ocasionan afecciones físicas y psíquicas en los trabajadores, contribuyendo al incremento de las tasas de enfermedades profesionales y accidentes laborales (Ramos Horce, 2024). Por lo tanto, resulta fundamental implementar acciones orientadas a su reducción como una estrategia para salvaguardar la salud mental de los trabajadores y promover entornos laborales saludables. (Cabrera Armijos *et al.*, 2022).

En este contexto, la literatura ha identificado recursos personales y organizacionales que funcionan como factores de protección contra dichos riesgos. Entre ellos se destaca el liderazgo, el cual desempeña un rol importante en el bienestar laboral al promover entornos de trabajo de calidad (Gil-Monte *et al.*, 2025) así como, el apoyo social, que permite a los trabajadores a afrontar adecuadamente las dificultades laborales y contribuye a la mejora del bienestar (Garmendia *et al.*, 2023).

Ante este escenario, el presente trabajo tuvo como propósito desarrollar un programa de fortalecimiento del apoyo social y la calidad de liderazgo como estrategia para disminuir los factores de riesgo psicosocial en la dimensión “Apoyo Social y Calidad de Liderazgo”. Dicho programa fue diseñado para la gerencia de metros y ferrocarriles de una empresa privada del sector construcción de Lima, Perú. El sustento del programa proviene de dos fuentes principales: los datos de la encuesta de evaluación de riesgos psicosociales y la información recabada de las entrevistas semiestructuradas. A partir de estas, se identificó una prevalencia de

exposición a niveles de riesgo medio y alto en diversas subdimensiones, así como conflictos internos, problemas de comunicación, alta carga laboral, deficiencias en el liderazgo y falta de apoyo entre los compañeros de trabajo.

Conforme a lo expuesto y con el objetivo de reducir el nivel de riesgo psicosocial asociado al Apoyo Social y Calidad de Liderazgo, se implementó un plan de intervención de 12 meses, comprendido entre diciembre del 2023 y diciembre del 2024.

En tal sentido, el presente trabajo se encuentra estructurado en los siguientes capítulos:

El primer capítulo presenta el contexto de la organización donde se implementó el programa, así como el puesto desempeñado, las funciones y responsabilidades asociadas, y la línea de investigación del presente trabajo de suficiencia profesional. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico vinculado a los riesgos psicosociales, el cual incluye información relevante de los principales modelos teóricos que los sustentan, los factores de riesgo y protectores, y antecedentes nacionales e internacionales. El tercer capítulo se presenta la contextualización y justificación del problema, además de detallar el proceso de intervención a desarrollar en la organización, el objetivo general, los objetivos específicos y descripción de las actividades. El cuarto capítulo presenta los resultados de la intervención y correspondiente análisis. El quinto capítulo está dedicado a la reflexión sobre la experiencia, e incluye las limitaciones, su impacto profesional e institucional y el aporte disciplinar derivado del trabajo de suficiencia

profesional. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones para la institución, para los profesionales del área y a futuras intervenciones.

CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO

1.1.Descripción de la empresa o institución:

La empresa es una consultora de ingeniería con más de 50 años de experiencia en el Perú, ubicado en el distrito de San Isidro, Lima, Perú. Especializada en desarrollar estudios, diseños, supervisión de estudios, obras y gerenciamiento de proyectos a través de sus doce gerencias.

Cuenta con equipos de profesionales multidisciplinarios que se encuentran desarrollando actividades en los diversos departamentos del Perú, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, brindando servicios confiables y eficientes de alta calidad, para contribuir con el desarrollo del país y de las comunidades, al centrarse en la minimización de los impactos negativos en el entorno. Entre los principales clientes se pueden encontrar entidades nacionales e internacionales, públicas o privadas, de distintos sectores que requieran la ejecución de estudios o supervisión de obras.

Asimismo, la organización dispone de un equipo de profesionales dedicados a la protección de la seguridad y salud de los colaboradores. Dicho equipo tiene como objetivos principales: controlar los riesgos de las actividades laborales, fomentar el cuidado de la salud mental y garantizar el cumplimiento de la normativa legal vigente.

1.2.Misión:

Contribuir con el desarrollo del Perú y de los países en donde opera, así como con la ingeniería peruana e internacional, a través de los servicios de ingeniería y ensayos que brinda. (Documentos de la empresa, 2025)

1.3.Visión:

Mantener el liderazgo en la consultoría de ingeniería y ser reconocidos por la confiabilidad y la calidad de nuestros ensayos en el Perú. Ampliar la presencia de la empresa en otros países de la región. (Documentos de la empresa, 2025)

1.4.Valores:

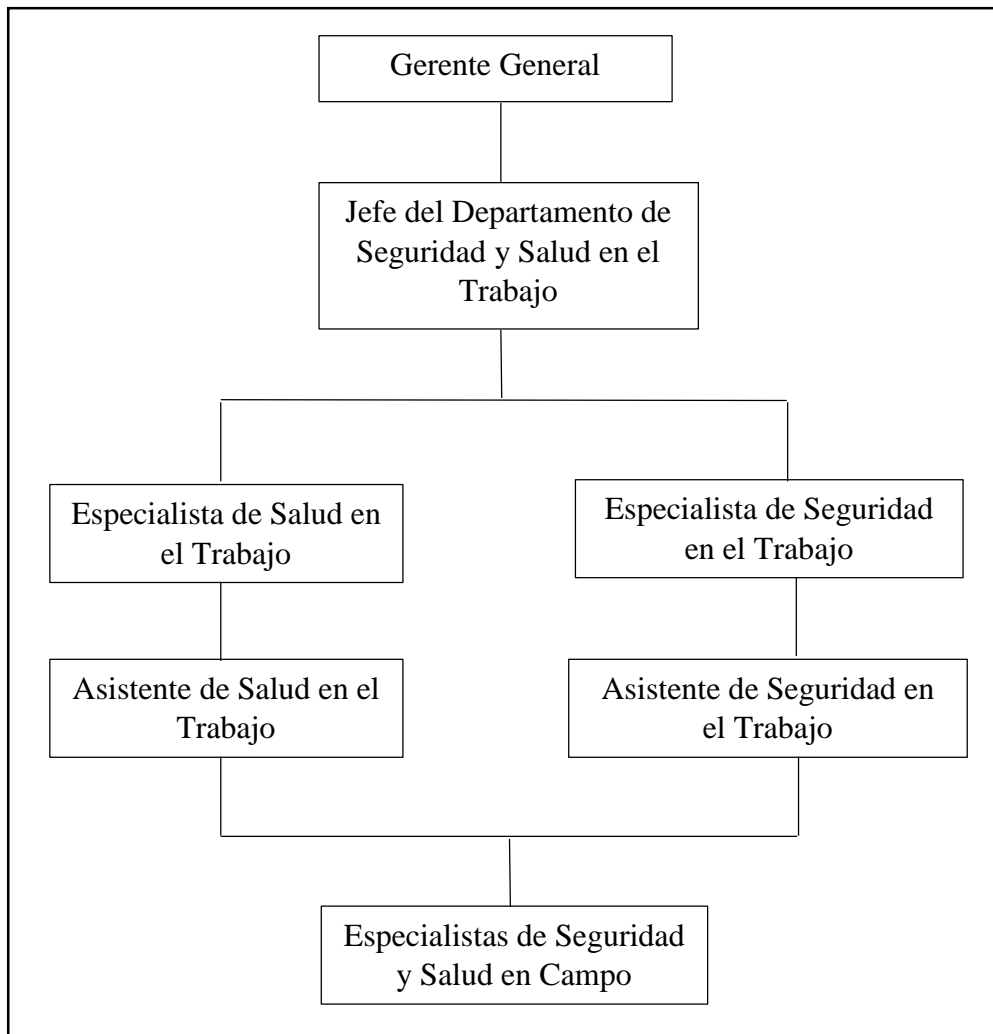
La empresa cuenta con 9 valores: *“Lealtad, Comunicación Efectiva, Liderazgo, Creatividad, orgullo de pertenencia, Trabajo en equipo, Iniciativa, Adaptación al cambio, Integridad”*. (Documentos de la empresa, 2025)

1.5.Puesto desempeñado:

El centro laboral cuenta con un Departamento de Seguridad y Salud en el Trabajo integrado por: Un jefe de departamento de seguridad y salud en el trabajo (ingeniero), un ingeniero especialista en seguridad en el trabajo (ingeniero), un especialista en salud en el trabajo (médico ocupacional) y dos asistentes de salud en el trabajo (enfermera y psicóloga). El organigrama del Departamento de Seguridad y Salud en el Trabajo se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 1

Organigrama del Departamento de Seguridad y Salud.



Fuente: Adaptado de *Manual de Procedimiento: Organización y Funciones*, de la empresa 2025.

El departamento de Seguridad y Salud tiene como objetivo: *Gestionar y administrar los riesgos de seguridad y salud en el trabajo de la empresa, a fin de que estos sean identificados y controlados en todas las áreas y proyectos, para*

lograr un ambiente libre de lesiones, enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo, de acuerdo a la normativa vigente y políticas organizacionales.

El puesto desempeñado en la empresa es el de Asistente de Salud en el Trabajo desde el año 2021 hasta la actualidad, para el cual se requiere ser egresado o profesional titulado en el sector salud, con más de 6 meses de experiencia en la implementación y mantenimiento de sistemas de Gestión de Salud en el Trabajo, además de contar con conocimientos a nivel intermedio de office.

El Asistente de Salud en el Trabajo, en coordinación con su jefe inmediato, fue el responsable de gestionar e implementar el Programa de Salud en el Trabajo de la empresa, asegurando su alineación con las políticas organizacionales y los procedimientos establecidos en el área, para lo cual se cumplieron las siguientes funciones:

- Brindar apoyo en materia de salud ocupacional a los colaboradores de la empresa dentro y fuera de sede central.
- Elaborar informes en relación al estado de salud de los trabajadores y establecer la eficacia del programa de salud.
- Realizar seguimiento a los indicadores en materia de salud.
- Brindar apoyo en materia de información técnica de los programas de salud.
- Proporcionar capacitación y educación preventiva en materia de salud ocupacional.
- Verificar el cumplimiento de las acciones correctivas para la conformidad del Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo.

- Evaluar la aparición de nuevos riesgos laborales para la actualización de la IPER.
- Plantear mejoras de los controles operacionales y establecer aquellos que sean necesarios para el control de los riesgos.
- Brindar apoyo en las auditorías internas y externas en lo relativo a salud.
- Apoyar en la mejora de los procedimientos relacionados con salud ocupacional.

Para el presente trabajo, las principales funciones estuvieron orientadas a fortalecer el liderazgo, el apoyo social de compañeros y líderes, así como el sentimiento de grupo, para lo cual se llevó a cabo un trabajo conjunto y supervisado con diversas áreas de la empresa. Se coordinó directamente con la asistente Social, el Gerente de Recursos Humanos, la Gerente General, el médico ocupacional y el Jefe del Departamento de Seguridad y Salud. El puesto de asistente de Salud en el Trabajo fue responsable de:

- Coordinar con la Gerencia de Recursos Humanos la planificación, y mejora continua del Programa de Salud en el Trabajo de la empresa, orientado a fortalecer la comunicación y cohesión de los grupos.
- Brindar información, educación preventiva y apoyo en la difusión de información relacionada con el desarrollo de habilidades blandas y mejoramiento del clima laboral.
- Verificar el cumplimiento de las acciones correctivas derivadas de los resultados del cuestionario de riesgo psicosocial del 2023.

- Coordinar con la línea de mando la ejecución de la capacitación de liderazgo a cargo del especialista.
- Realizar la evaluación de riesgos psicosociales, el análisis de datos y las entrevistas semiestructuradas.

Es importante resaltar que, de manera paralela, se desarrollaron las demás funciones relacionadas al puesto de trabajo de asistente de Salud.

1.6.Delimitación del área de trabajo y relación con la formación profesional

1.6.1. Línea de Investigación institucional

El presente trabajo de suficiencia profesional se enmarca en el Área Organizacional específicamente en la línea de Comportamiento Organizacional. Este enfoque se justifica por la necesidad de analizar las variables relacionadas con la salud ocupacional, la cual impacta en las condiciones y la calidad de vida laboral de los trabajadores, así como en su contribución al desarrollo de la psicología organizacional. Para el presente trabajo se presentó la implementación del Subprograma de Salud Mental orientado al fortalecimiento del Apoyo Social y Calidad de Liderazgo, en base a los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales desarrollada en el 2023. Su finalidad consiste en fortalecer el liderazgo, el apoyo social de compañeros y líderes, así como el sentimiento de grupo de los colaboradores de una empresa privada de Lima, Perú.

1.6.2. Objetivos del desarrollo sostenible

En cuanto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados por las Naciones Unidas en 2015, con el fin de proteger el planeta y garantizar que las

personas disfruten de paz y prosperidad para 2030 (Naciones Unidas, *s.f.*). El programa de intervención del presente trabajo de suficiencia profesional busca contribuir con el objetivo N. °3 “Salud y Bienestar” y N. °8 “Trabajo Decente y Crecimiento Económico”. En relación con el Objetivo N°3 se encuentra vinculado al programa porque promueve el cuidado de la salud mental en el trabajo mediante la implementación de acciones orientadas a mejorar el bienestar emocional y las condiciones laborales. Con respecto al Objetivo N°8 se relaciona al enfocarse en la protección de los derechos laborales y promoción de un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para los colaboradores. En este sentido, las actividades desarrolladas no solo estuvieron enfocadas en mejorar el liderazgo, el apoyo social entre compañeros, líderes y el sentido de pertenencia del grupo, sino también en fomentar el cuidado de la salud mental de los colaboradores mediante el fortalecimiento del clima organizacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Riesgos Psicosociales.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) señala que los riesgos psicosociales comprenden cualquier elemento relacionado con el diseño y gestión del trabajo que incremente el riesgo de estrés laboral. Dicho estrés se manifiesta a través de reacciones físicas, mentales y emocionales que surgen cuando las demandas laborales exceden las capacidades o recursos del trabajador para afrontarlas. Adicionalmente, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2022) indica que los riesgos psicosociales corresponden a aquellos factores presentes en el entorno laboral que pueden generar estrés, tensión o conflictos interpersonales en el trabajador.

En el contexto nacional, la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL, 2024) conceptualiza estos riesgos como respuestas fisiológicas, cognitivas, emocionales y conductuales que presentan los trabajadores ante condiciones desfavorables vinculados con el contenido, la organización o el ambiente laboral, tales como el ritmo y sobrecarga de trabajo, la escasa participación, la falta de autonomía, las exigencias emocionales, las condiciones o conflictos laborales y la inestabilidad laboral.

De igual forma, el Instituto Nacional de Salud define los riesgos psicosociales (INS, s.f.) como aquellas condiciones en la situación laboral relacionados con la organización del trabajo, el entorno social, el contenido de tareas y la forma en cómo se ejecutan. Además, el INS en el “*Manual del Método CENSOPAS-COPSOQ*” (2025) refiere que estos riesgos se originan a partir de un

diseño, organización o gestión inadecuados del trabajo, así como de un contexto social laboral deficiente, pudiendo generar consecuencias negativas a nivel psicológico, físico y social en los trabajadores como estrés laboral, agotamiento, depresión, entre otros.

De manera complementaria, Valencia-Contrera & Rivera-Rojas (2023) mencionan que los riesgos psicosociales nacen de los peligros a los que los trabajadores se encuentran expuestos por la interacción de los elementos personales del trabajador y el ambiente laboral, donde se incluye como mínimo una de las siguientes características:

- Percepción de inapropiado ritmo, contenido, cantidad, complejidad, diversidad, horario, control, significado del trabajo o flexibilidad laboral.
- Preocupación relacionada con la atención de necesidades de los familiares u otros o quehaceres domésticos en el horario laboral.
- Poca claridad de rol en el trabajo.
- Desfavorable ambiente laboral.
- Aspectos organizacionales que afecten al trabajador.
- Incompatibilidad tecnológica de las capacidades y necesidades del trabajador.
- Inadecuadas relaciones sociales en el ambiente de trabajo.

Ante lo mencionado, los riesgos psicosociales constituyen un conjunto de factores presentes en el entorno laboral, que emergen de la interacción entre las características del puesto, la organización y las condiciones personales del

trabajador, que pueden afectar la salud, bienestar y desempeño del mismo, de igual manera, Aucapiña Meza (2022) señala que los riesgos psicosociales pueden impactar de manera considerable en las organizaciones, y en los trabajadores de forma multidimensional causando complicaciones y enfermedades a largo plazo que afectan su salud y desempeño laboral.

A partir de lo señalado, se puede encontrar en la literatura la presencia de enfermedades a nivel cardiovascular, digestivo, musculoesquelético, circulatorio, entre otras a causa de los riesgos psicosociales, así como afecciones en la conducta y salud mental del trabajador; presentando trastornos de ansiedad, depresión, trastorno del sueño y de la alimentación (Zapata-Constante & Rivera-Vásquez, 2024), además de evidenciar efectos negativos en las relaciones interpersonales mediante la disminución del desempeño laboral, problemas en el trabajo y conductas inapropiadas. (Llanto Herrera, 2023).

En síntesis, la evidencia teórica nos permite afirmar que los riesgos psicosociales presentan un problema relevante en el ámbito laboral, debido a su impacto negativo que no solo afecta la salud física, mental y social de los trabajadores, sino que también perjudica su desempeño laboral, propiciando tanto la aparición de enfermedades y trastornos psicológicos, como el deterioro rendimiento y las relaciones interpersonales. Por ello, se resalta la importancia de la labor de las organizaciones al identificar y valorar la exposición a los riesgos psicosociales laborales, relacionado a los puestos de trabajo, para así disminuir o controlar los efectos que generan diversas enfermedades, lesiones o hasta accidentes (Llanto Herrera, 2023).

2.2. Liderazgo

El liderazgo se entiende como la capacidad de dirigir y motivar que posee una persona, la cual se fortalece con el tiempo y le permite influir en la forma en que los individuos se relacionan dentro de un grupo, favoreciendo que estos desempeñen sus labores de manera motivada para alcanzar los objetivos y metas establecidas (De Toro, 2022). Asimismo, Gutiérrez (2024) señala que el liderazgo implica la dinámica que un líder genera en un grupo de personas mediante la motivación, el entrenamiento y el seguimiento del cumplimiento de objetivos organizacionales e individuales, los cuales constituyen la base para aspirar a un ascenso laboral en función de un buen desempeño.

El creciente énfasis en la inclusión y la diversidad en las organizaciones demanda estilos de liderazgo que promuevan la empatía, la colaboración y la construcción de entornos laborales inclusivos, en los cuales cada trabajador pueda aportar y desarrollar sus habilidades particulares (Bravo *et al.*, 2023).

En este sentido, se ha demostrado que el liderazgo no solo influye en la gestión de equipos diversos, sino que también constituye un factor determinante en la presencia de riesgos psicosociales. Un estilo de liderazgo inadecuado puede afectar negativamente la salud psicológica y el bienestar de los trabajadores, mientras que un liderazgo responsable con capacidad de gestionar el cambio a través de la confianza, contribuye a la construcción de un entorno saludable, promueve el desarrollo profesional, fortalece la motivación y disminuye la presencia de factores estresores en el trabajo. Por ello, resulta fundamental integrar

prácticas de liderazgo positivo que permitan alcanzar altos niveles de rendimiento organizacional y bienestar laboral (López, 2023).

En este contexto, el liderazgo transformacional surge como un enfoque teórico que resalta la importancia de un liderazgo positivo en el afecto, la cognición y los comportamientos del grupo. Los líderes transformacionales influyen en sus seguidores para el logro de las tareas y metas establecidas mediante la inspiración, el planteamiento de desafíos, el empoderamiento y la consideración individualizada. De esta manera, se generan cambios positivos en la confianza, los valores y las percepciones de los trabajadores, favoreciendo mayores niveles de desempeño y motivación (Kim & Cruz. 2022).

En síntesis, el liderazgo es un factor clave para la motivación, el desempeño y el logro de objetivos organizacionales. En el contexto actual, su influencia resulta importante en la gestión de los riesgos psicosociales, ya que puede impactar positiva o negativamente en el bienestar laboral. Bajo este enfoque, el liderazgo transformacional destaca por promover la confianza, la motivación y el desarrollo de los trabajadores, contribuyendo a la construcción de entornos laborales saludables y productivos.

2.3. Apoyo Social

El apoyo social es el clima social existente en el entorno laboral, el cual se manifiesta en la calidad de las relaciones entre los compañeros y superiores. Asimismo, comprende aquellos aspectos de las condiciones laborales que derivan de las relaciones interpersonales establecidas en el entorno de trabajo. Este factor

puede proyectarse dentro de la organización (entre los compañeros o subordinados) o hacia agentes externos (como clientes o proveedores), pudiendo constituirse en una fuente de soporte o, por el contrario, generar situaciones conflictivas de diversa naturaleza (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSST], 2025). Khademi *et al.*, (2024), por su parte señalan al apoyo social como el respaldo social y psicológico que un individuo recibe o percibe de su entorno, diferenciando al apoyo recibido como el grado en que la persona ha experimentado efectivamente dicho respaldo, del apoyo percibido como la percepción subjetiva y la disponibilidad del apoyo cuando se requiere.

En este contexto, el apoyo social ha demostrado ser un factor importante en el ámbito organizacional, ya que no solo se relaciona con resultados individuales positivos como el afecto positivo, sino que también actúa como amortiguador contra el estrés. De este modo, contribuye a que las personas afronten de manera eficaz diversas situaciones problemáticas, favoreciendo respuestas psicológicas y conductuales adaptativas. Asimismo, se ha evidenciado que la implementación de programas de apoyo social en el lugar de trabajo se relaciona con mejoras bienestar de los trabajadores. (Khademi *et al.*, 2024)

En contraste, la ausencia o inadecuado apoyo social se desarrolla cuando se presentan relaciones interpersonales deficientes o inexistentes (aislamiento), situaciones de violencia, discriminación o conductas inapropiadas y una inadecuada gestión de conflictos por parte de la empresa, pudiendo convertirse en un factor de riesgo para los trabajadores. (INSST, 2025)

En síntesis, el apoyo social se encuentra relacionado con el clima generado por las relaciones interpersonales entre compañeros, superiores o agentes externos, pudiendo constituirse en una fuente de soporte o conflicto. En el ámbito organizacional el apoyo social resalta al actuar como amortiguador frente a situaciones estresantes, favoreciendo el afrontamiento de situaciones problemáticas y su ausencia o inadecuada gestión puede convertirse en un factor de riesgo afectando el bienestar de los trabajadores.

2.4. Apoyo Social y Calidad de Liderazgo en la evaluación de Riesgos

Psicosociales.

El apoyo social de compañeros y superiores es fundamental para el desempeño del trabajador, y su ausencia se vincula con el estilo de gestión dentro de la organización, que prioriza la competencia sobre la cooperación. Además, una adecuada gestión de los conflictos de rol resulta crucial para mantener un entorno saludable, lo cual involucra contar con información pertinente, una delimitación clara de las tareas y la resolución de demandas contradictorias. Por ello, una adecuada gestión de estos elementos contribuiría a tener un ambiente saludable y positivo para los trabajadores (INS, 2023).

Entre las subdimensiones que abarca el apoyo social y calidad de liderazgo, según el INS (*s.f.*) se tienen las siguientes:

- Apoyo social de los compañeros: Disponibilidad por parte de los compañeros de trabajo de brindar ayuda cuando se requiere, para la correcta ejecución de las actividades laborales.

- Apoyo social de los Superiores: Disponibilidad por parte de los superiores cuando se requiere, para realizar bien el trabajo.
- Calidad de Liderazgo: Características relacionadas con la gestión del equipo humano por parte de los mandos inmediatos.
- Sentimiento de Grupo: Sentimiento de pertenencia del colectivo humano con el cual se labora.
- Previsibilidad: Acceso oportuno a información suficiente, adecuada y a tiempo que permita realizar el trabajo de manera adecuada y adaptarse a los cambios.
- Claridad de Rol: Nivel de conocimiento sobre las tareas asignadas, objetivos, recursos disponibles, responsabilidades y autonomía en el trabajo.
- Conflicto de Rol: Presencia de contradicciones o dilemas de carácter ético profesional en la ejecución de las actividades laborales.

En suma, el apoyo social y la calidad del liderazgo constituyen factores fundamentales para el desempeño y el bienestar de los trabajadores, ya que influyen en la forma en que se organizan las tareas, se gestionan los roles y se afrontan las demandas laborales. Bajo este contexto, resulta importante contar con herramientas conceptuales que nos permitan analizar con mayor profundidad los riesgos psicosociales presentes en las organizaciones.

2.5. Modelo Teórico en la evaluación de los Riesgos Psicosociales

CENSOPAS-COPSOQ

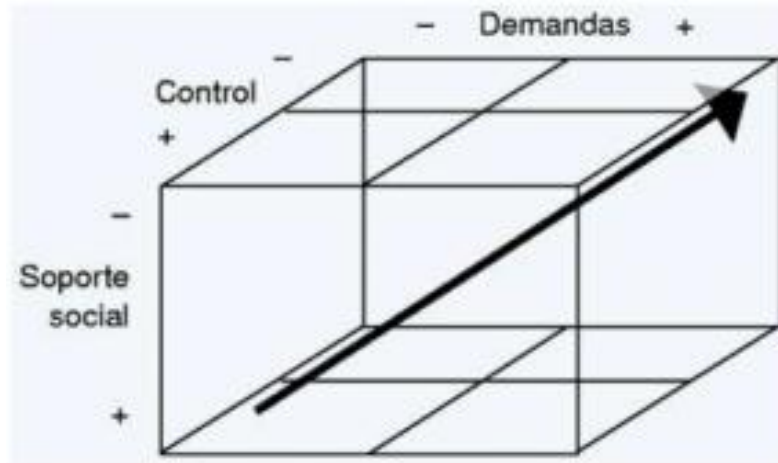
El INS (*s.f.*) menciona que la evaluación de Riesgos Psicosociales se basa en diversos modelos teóricos complementarios, los cuales permiten identificar las características de la organización que afectan la salud mental de los colaboradores. Entre ellos se tienen el modelo de demanda-control-apoyo social de Karasek y Theorell y el modelo esfuerzo-recompensa de Siegrist, el Modelo sociotécnico, y el Modelo vitamínico.

2.5.1. Modelo demanda-control-apoyo social.

El Modelo de demanda-control-apoyo social de Karasek y Theorell (1979) se centra en que las principales fuentes de estrés del trabajador se originan en dos dimensiones fundamentales del trabajo: las demandas a las que se enfrenta el trabajador y el grado de control que posee sobre la propia tarea para gestionarlas. (Brito, 2023) Ante ello, el nivel de las demandas genera una sensación de presión en especial cuando este posee bajo control sobre ellas afectando su salud y bienestar laboral (Cornejo Herrera & Tejada Carreño, 2025) el cual puede ser mitigado o intensificado por la presencia o ausencia del apoyo social. (Tenorio Castillo & Escudero, 2024).

Figura 2

Modelo demanda-control- apoyo social



Fuente: Rodríguez Romero (2023)

Para el presente trabajo de suficiencia profesional se consideró el Modelo de demanda-control-apoyo social de Karasek y Theorell como el que mejor sustenta el programa de intervención, debido a que plantea el apoyo social como un factor amortiguador del estrés, especialmente en momentos de alta demanda. En este sentido, el programa se centra en fortalecer el apoyo social por parte de los compañeros y líderes, así como en mejorar la calidad del liderazgo, factores clave en la intervención como estrategia orientada a reducir el nivel de estrés de los trabajadores y la exposición a riesgos psicosociales.

2.5.2. Modelo Desbalance Esfuerzo-Recompensa.

Siegrist (1986), mediante la teoría del Desbalance Esfuerzo-Recompensa, establece que el estrés laboral surge a partir de la falta de equilibrio entre el nivel de exigencia en el trabajo y las recompensas materiales o psicosociales que el

trabajador percibe (Alvarado *et al.*, 2021). Siegrist propone un modelo compuesto por dos componentes fundamentales: uno estructural (extrínseco) y otro personal (intrínseco). Las recompensas se sitúan en el componente extrínseco, mientras que el esfuerzo puede manifestarse en ambas dimensiones tanto en la extrínseca (asociado a las demandas laborales) como en la intrínseca (vinculado a las exigencias o motivaciones personales). Este desequilibrio puede afectar al trabajador a nivel motivacional y emocional (Tirado *et al.*, 2022) el cual, a largo plazo, afecta la salud del trabajador generando el desarrollo de enfermedades coronarias, ansiedad, depresión u otras enfermedades mentales. (Alvarado, *et al.*, 2021).

Figura 3

Modelo de desbalance esfuerzo- recompensa



Fuente: Martínez-Mejía. E (2022)

2.5.3. Modelo Sociotécnico.

El Modelo Sociotécnico se basa en la Teoría de Sistemas Sociotécnicos, cuyos pioneros son Trist y Bamforth (1951). Posee un enfoque central estructurado al considerar a las organizaciones como sistemas abiertos centrados en dos dimensiones (Catalá Miguel & Seaton Moore, 2025). Por un lado, la dimensión social, relacionado con las personas y sus relaciones sociales y organizacionales que permiten la innovación, buscando converger la forma en que distintos grupos sociales trabajan y piensan para lograr un objetivo en común; y, por otro lado, la dimensión tecnológica, relacionado a las técnicas y procedimientos, centrada en los procesos, procedimientos, herramientas y tecnologías usados para mejorar o crear un producto o servicio (Ervits, 2024).

2.5.4. Modelo Vitamínico.

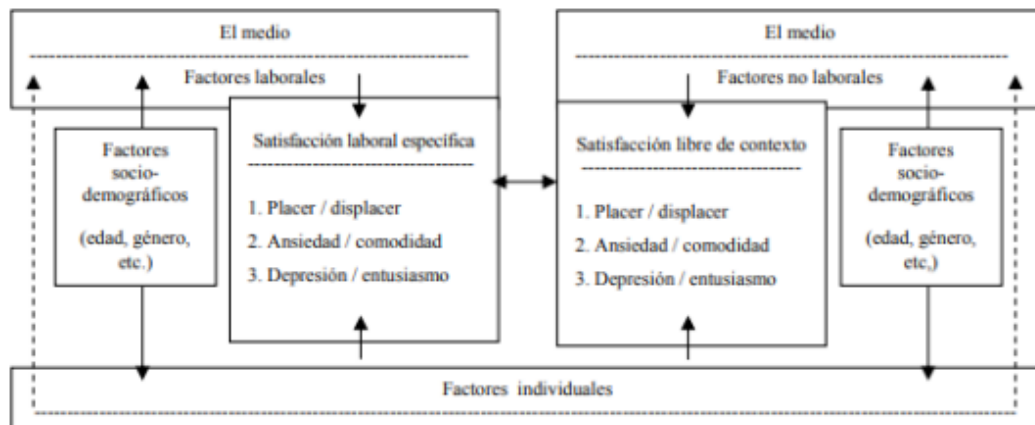
El Modelo Vitamínico, también conocido como el modelo General de la Salud Mental de Warr, integra factores denominados como “vitaminas”, para explicar la importancia de ciertos factores en el entorno de la organización como determinantes del bienestar psicológico del trabajador (Campos Lázaro, 2023) y de su satisfacción en el trabajo.

Asimismo, menciona que los factores que intervienen en el bienestar se encuentran dentro y fuera de la organización y se dividen en factores laborales: satisfacción laboral específica (sentimientos sobre si mismos relacionados al trabajo), factores no laborales: satisfacción libre del contexto (sentimientos relacionados a la satisfacción con la vida), factores individuales (disposición

afectiva y estándares personales de comparación), factores sociodemográficos (edad y género) y factores del medio (contenido de la tarea y contexto) (Peña, 2023). Es imperativo el equilibrio de estos factores, ya que de ello depende el funcionamiento óptimo del trabajador (Campos, 2023).

Figura 4

Modelo Vitamínico.



Fuente: Acosta Peña *et al.*, (2023).

2.6. Causas y Consecuencias de los Riesgos Psicosociales.

Como se ha visto anteriormente, los factores de riesgo psicosocial se encuentran relacionados con el diseño, la gestión del trabajo, el clima laboral, la satisfacción del trabajo, etc. Estos, se clasifican en 4 grupos principales: características de la tarea (incluye la carga cuantitativa y cualitativa del trabajo, su complejidad, grado de monotonía, ritmo de trabajo exigido, nivel de repetición y responsabilidad asociada), características de la organización (abarcán las competencias del puesto, estructura jerárquica, la calidad de las relaciones

interpersonales y los estilos de liderazgo), características del empleo (comprenden la remuneración, las condiciones laborales y el nivel de estabilidad en el puesto) y organización del tiempo de trabajo (referida a la duración de la jornada, el sistema de turnos y la gestión de las pausas laborales). (Portocarrero Ormeño, 2022)

Dichas causas pueden generar consecuencias de índole directa (enfermedades) generadas por el ausentismo, accidentes de trabajo o incapacidad permanente. E indirectas, vinculadas a las relaciones humanas, las cuales afectan negativamente la productividad, la calidad de trabajo, la creatividad y rendimiento laboral. (Portocarrero Ormeño, 2022).

Aguilar Guzmán & Arrieta Sancho (2022) clasifican a las consecuencias de los riesgos psicosociales en:

- Efectos subjetivos: depresión, fatiga, culpabilidad, irritabilidad, tensión, ansiedad, agresión, apatía, etc.
- Efectos conductuales: cambios en la alimentación, consumo excesivo de bebidas o cigarrillos, conducta impulsiva, temblores, labilidad emocional, mayor propensión a sufrir accidentes, etc.
- Efectos fisiológicos: Aumento de corticoides, catecolaminas, Elevación de niveles de glucosa, aumento de ritmo cardiaco, dificultad para respirar, indigestión, cefaleas, insomnio, tics, etc.
- Efectos cognoscitivos: Incapacidad para concentrarse o tomar decisiones, olvidarse de las cosas, bloqueo mental, etc.
- Efectos organizacionales: baja productividad, absentismo, alta tasa de accidentes, rotación del personal, insatisfacción en el trabajo, etc.

En consecuencia, los factores de riesgo psicosocial se originan en múltiples dimensiones del trabajo vinculadas a las características de la tarea, organización y gestión del tiempo, generando consecuencias directas e indirectas en el trabajador afectando su bienestar físico, psicológico y cognitivo lo que se refleja en la disminución de la productividad y deterioro del clima laboral.

De manera específica, el liderazgo puede actuar como fuente del riesgo psicosocial, ya que desempeña un papel importante en el bienestar y la dinámica organizacional. Un liderazgo inadecuado puede propiciar conflictos, desconfianza y falta de compromiso por parte de los trabajadores afectando su salud mental y física. Por el contrario, un liderazgo efectivo, contribuye a generar un ambiente laboral saludable, fomenta la comunicación y colaboración favoreciendo el desempeño y productividad. Siendo un líder eficaz aquel que tiene la capacidad para motivar y guiar al equipo, fomenta la comunicación, trabajo en equipo y colaboración. (Cárdenas *et al.*, 2023)

Asimismo, las relaciones sociales desempeñan un papel importante en el mantenimiento de un ambiente laboral positivo, ya que se promueven los lazos afectivos que fortalecen el clima laboral y reducen la aparición de conflictos. En consecuencia, el liderazgo y las relaciones sociales constituyen factores esenciales que impactan directamente en el bienestar, la salud mental, la productividad y rendimiento laboral de los trabajadores. Cuando se presentan de manera deficiente pueden generar estrés, tensión y conflictos, lo que impacta de manera negativa en la salud mental de los trabajadores y su desempeño laboral manifestándose en bajo

rendimiento, falta de responsabilidad, actitudes pasivo-agresivas y pérdidas de motivación. (Cárdenas *et al.*, 2023)

En este contexto, el liderazgo y las relaciones sociales funcionan como elementos para la prevención o generación de riesgos psicosociales dentro de las organizaciones ya que influyen de manera directa en el clima laboral, la salud mental y desempeño de los trabajadores. Su adecuada gestión permite fortalecer el bienestar laboral, mientras que su deficiencia puede propiciar ambientes conflictivos, estresantes y de bajo rendimiento, afectando tanto a la organización como al trabajador.

2.7. Factores de Riesgo y Protectores de los Riesgos Psicosociales.

Es importante señalar que los riesgos psicosociales son percibidos de manera subjetiva por parte del trabajador, quien comprende y transforma la situación laboral junto con variables individuales, donde se integran experiencias, estados emocionales, juicios de valor y probabilidad de acción, otorgándole un sentido propio. Por ello, una misma situación laboral puede resultar estresante para algunos trabajadores mientras que, a otros puede no tener el mismo impacto. (Medina Macías, 2024)

Martínez-Mejía (2022) presenta un listado adaptado de la OIT sobre los factores de riesgo que pueden afectar el nivel de riesgo psicosocial y estrés del trabajador agrupándolos en dos dimensiones: El contenido y contexto del trabajo.

- En relación con el contenido incluye la falta de disponibilidad, adecuación, mantenimiento o reparación de equipos e instalaciones,

la fragmentación de ciclos de trabajo, la sobrecarga o subcarga laboral, poco control sobre el ritmo de trabajo, horarios rotativos, inflexibles o impredecibles.

- Respecto al contexto se destaca la deficiente comunicación, falta de apoyo en la resolución de conflictos, ambigüedad en los objetivos, estancamiento profesional, bajo salario, inseguridad laboral, falta de reconocimiento, aislamiento, mala relación con los superiores e interferencia familiar-laboral.

Asimismo, se han identificado recursos personales y organizacionales que actúan como factores protectores ante los riesgos psicosociales. Entre ellos se pueden encontrar a la flexibilidad psicológica que permiten interiorizar las emociones, pensamientos y experiencias para su manejo; la personalidad resistente que facilita la percepción de cambios y toma de decisiones desde una perspectiva resiliente; las competencias emocionales, al potenciar la empatía ; la atención plena, que promueve la acción sin juicios de valor; y la recuperación del estrés, que posibilita la desconexión del trabajo y la toma de control sobre el tiempo libre para la recuperación psíquica y física. (Villalobos Fajardo & Contreras Flores, 2022)

Entre los factores protectores más importantes se destaca el apoyo social (familiar o laboral), debido a que ha presentado amplia evidencia sobre su impacto positivo en la salud de los trabajadores, siendo considerado prioritario cuando se implementa un programa de intervención en las organizaciones. (Martinez-Mejía, 2022)

Cuando un trabajador percibe y recibe un adecuado apoyo de su red puede llegar a reducir el burnout, mejorando su salud, bienestar, autoestima y calidad de vida. Además de prevenir efectos en la salud física, tales como problemas cardiovasculares, cáncer, enfermedades crónicas-degenerativas, neurológicas, psicológicas, entre otros. (Solorio, 2023)

En cuanto al liderazgo, se ha demostrado que una cultura organizacional basada en el liderazgo ético y la justicia, puede ser un factor protector ante los riesgos psicosociales (Calderón-Mafud, *et al.*, 2024), del mismo modo estilos de liderazgo positivo como el transformacional, junto con programas de prevención de violencia y una cultura de apoyo ayudan a mantener el bienestar psicológico y la productividad. (Saldaña Orozco *et al.*, 2020)

En este sentido, la presencia de factores protectores personales y organizacionales, como el apoyo social y liderazgo positivo contribuirían a la mitigación de los riesgos psicosociales; ya que, al fortalecer estos recursos en las organizaciones contribuirían a la prevención del estrés laboral, la promoción del bienestar de los trabajadores y la promoción de entornos saludables.

2.8. Antecedentes nacionales.

En la literatura nacional, se identifican las siguientes investigaciones relacionadas con intervenciones en riesgos psicosociales y/o liderazgo.

Ramos Turpo (2023), en su trabajo titulado “*Efectividad del programa de inteligencia emocional y su influencia en el clima laboral y los factores de riesgos psicosociales en docentes de un centro educativo privado en Juliaca, 2023*” tuvo

como objetivo determinar la eficacia del programa de intervención en inteligencia emocional y cómo este influía en el clima laboral y los factores de riesgos psicosociales en docentes de un centro educativo. Para ello, se implementó un programa de inteligencia emocional de 11 sesiones desarrollado durante 6 semanas, y evaluó sus resultados mediante una comparación de pretest y posttest utilizando los cuestionarios de Sonia Palma Carrillo (ECL, 2010) y la evaluación de Riesgos Psicosociales del Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud COSPOQ (ISTAS 2014). Los resultados mostraron que la intervención no presentó diferencias significativas en la subdimensión apoyo social – calidad de liderazgo, de acuerdo con la prueba paramétrica T de Student. En consecuencia, se concluye que el programa de inteligencia emocional aplicado no resulta suficiente para intervenir en todas las dimensiones de riesgos psicosociales, dado que algunas dimensiones se encuentran influenciadas por otros factores como la personalidad o contexto familiar.

Asimismo, Portocarrero Ormeño (2022), en su estudio titulado *“Implementación de un plan de Intervención para la mejora del clima laboral en una empresa del rubro automotriz durante el año 2021”*. Tuvo como objetivo implementar un plan de intervención orientado a mejorar el clima laboral en una empresa Automotriz. El programa se planteó a partir de una evaluación cualitativa que evidenció dificultades de comunicación, falta de confianza entre compañeros y problemas en el trabajo de jefes y directivos hacia sus equipos. Para ello, se diseñó un plan de mejora de Clima Laboral que comprendió capacitaciones y talleres a lo largo de 7 meses. Se evidenciaron resultados satisfactorios debido a que se lograron

las metas de los indicadores: disminución de ausentismo, mejora de atención al cliente, mejora de comunicación interna.

Por su parte Bautista Quispe & Ccoya Cayra (2024,) en su proyecto titulado “*Efectos de un programa de intervención para la mejora de la salud laboral de los trabajadores del Centro de Conciliación Extrajudicial Embajadores de la Justicia, Arequipa 2023*” tuvo como objetivo mejorar la salud laboral de los trabajadores en sus dimensiones física, mental y psicosocial. Para ello se evaluó 10 trabajadores antes y después de la intervención mediante cuestionarios y entrevista. Para la evaluación de la dimensión salud psicosocial se utilizó el método Navarra, herramienta que permite evaluar las condiciones laborales y sus efectos en la salud y confort de los trabajadores en su entorno laboral. El programa de intervención tuvo una duración de 3 meses, y aunque se observaron mejoras en los niveles de riesgo psicosocial según los resultados del cuestionario, se concluyó que el efecto del programa no fue significativo en la dimensión de salud psicosocial mediante la prueba estadística Chi cuadrado.

2.9. Antecedentes Internacionales.

En el ámbito internacional, se presentan las siguientes investigaciones sobre intervenciones acerca de los riesgos psicosociales laborales:

En el estudio realizado por Berglund *et al.*, (2024) titulado “*Manager-driven intervention for improved psychosocial safety climate and psychosocial work environment*”. Se buscó fortalecer las prácticas organizacionales y sociales del entorno laboral, mediante un programa de capacitación y mentoría a los gerentes y

trabajadores. La muestra estuvo conformada por el departamento de investigación y desarrollo de una empresa manufacturera en Suecia, donde el grupo de intervención incluyó a redactores técnicos y el grupo control a ingenieros. Los datos fueron recopilados en tres momentos: al inicio del estudio, a los seis meses y a los 18 meses. Los resultados mostraron que, en el grupo de intervención resultados positivos con respecto al nivel de riesgo psicosocial, evidenciándose un mayor apoyo entre pares y una mejor gestión de cambio de acuerdo con análisis multinivel (modelos de efectos mixtos).

Por su parte, De Wijn *et al.*, (2022) en su investigación titulada “*Reducing Psychosocial Risk Factors and Improving Employee Well-Being in Emergency Departments: A Realist Evaluation*”. Tuvieron como objetivo disminuir los riesgos psicosociales y aumentar el bienestar del personal de 15 servicios de urgencias de los Países Bajos mediante una intervención de dos años. El estudio aplicó mediciones a mediados de 2018 y en el 2019, mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas. Entre sus principales hallazgos se destacó la calidad del proyecto de intervención fue más importante que la cantidad de acciones ejecutadas en relación con los riesgos psicosociales. Demostrando que el grupo que recibió acciones más personalizadas a su contexto laboral mostró cambios significativos en la reducción de los riesgos psicosociales.

Finalmente, un estudio realizado por Dalgaard *et al.*, (2023) titulado “*A study protocol outlining the development and evaluation of a training program for frontline managers on leading well-being and the psychosocial work environment in Danish hospital settings – a cluster randomized waitlist controlled trial*”, tuvo

como objetivo evaluar los efectos de un programa de intervención de liderazgo y los aspectos psicosociales del entorno laboral. El programa de intervención propuesto tuvo una duración de 5 meses, implementado a una población de 200 gerentes y 5000 trabajadores de hospitales de Dinamarca. La recolección de datos se realizaría mediante la toma de cuestionarios, entrevistas y observación participante. Entre los resultados se destacó la importancia de los directivos en la promoción del cuidado del bienestar en el lugar de trabajo, evidenciándose limitaciones como la falta de conocimiento y competencias por parte de los directivos para la gestión de la salud propia y la de su equipo de trabajo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1.Contextualización y justificación del problema:

3.1.1. Contextualización del Problema

Se estima que a nivel mundial se pierden anualmente 12 000 millones de días de trabajo debido a problemas de salud mental como la depresión y la ansiedad. Esta pérdida se traduce en un costo de 1 billón de dólares anuales para las empresas, como resultado de la productividad no realizada (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2024). En España se han contabilizado 468 093 casos de baja laboral debido a problemas de salud mental desde enero a diciembre del 2024. (Unión General de Trabajadoras y Trabajadores, 2024). En Estados Unidos el 75% de los trabajadores ha enfrentado un problema de salud mental en el 2024 y el 40% de ellos lidia frecuentemente con dichos problemas (Patel, 2025). En el Perú, el Instituto Nacional de Salud Mental Honorio Delgado-Hideyo Noguchi (INSM, 2025) reporta que el 70% de los trabajadores sufre de estrés crónico y 1 de cada 6 trabajadores padece síndrome de burnout, y el 82% reporta malestar asociado a la salud mental.

Este panorama evidencia que los problemas de salud mental en el ámbito laboral no responden únicamente a factores individuales, sino también a condiciones del entorno laboral.

En este sentido se ha verificado que existen múltiples causas que impactan en la salud, bienestar y seguridad de los trabajadores como las condiciones de trabajo, diseño de trabajo, las necesidades y actitudes de los trabajadores, entre otros. Dentro de este conjunto se destacan los factores de riesgo psicosocial, definido como aquellas condiciones en la situación laboral relacionadas con la

organización del trabajo, entorno social, contenido de tareas y la forma en cómo se ejecutan. (Instituto Nacional de Seguridad y Salud [INSST], *s.f.*)

La evidencia empírica confirma una relación directa entre la exposición a factores de riesgo psicosocial y el deterioro de la salud mental. Asimismo, se ha demostrado que una exposición prolongada a un entorno laboral estresante, caracterizado por una alta demanda y un bajo nivel de control, incrementa de manera significativa la probabilidad de desarrollar trastornos de salud mental asociados al trabajo (Orozco Moreno *et al.*, 2025). A nivel internacional la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA, 2024) evaluó a trabajadores de diversos países de la unión europea y encontró que al 46% reporta estar expuestos a una fuerte presión temporal o sobrecarga de trabajo, el 26% indica experimentar una deficiente comunicación o cooperación al interior de su organización y un 18% manifiesta falta de autonomía o de influencia en el ritmo de trabajo. De igual manera, en el contexto nacional el INS (2025) en su informe Anual del 2024, reporta resultados de condiciones desfavorables en la dimensión Control sobre el trabajo (35.5%) y Compensaciones del trabajo (21.7%), y resultados favorables en la dimensión Apoyo social y calidad de liderazgo (47.1%) y Capital Social (47%).

Ante esta perspectiva resulta importante implementar acciones para reducir los riesgos psicosociales en el trabajo con el fin de mejorar la salud mental del trabajador y promover ambientes saludables. Tomando en consideración que estos factores pueden manifestarse en cualquier tipo de entorno laboral sin distinción del entorno, tipo de puesto o tamaño de la organización, los cuales, si no se gestionan

adecuadamente pueden generar consecuencias negativas en las empresas (Cabrera Armijos, *et al.*, 2022).

Frente a esta situación, la evidencia científica respalda la efectividad de las intervenciones psicosociales bajo ciertos contextos. A nivel internacional Berglund *et al.*, (2024) buscaron fortalecer las prácticas organizacionales y sociales del entorno laboral mediante un programa de mentoría y capacitación, obteniendo resultados positivos en relación con la disminución del riesgo psicosocial, de manera similar De Wijn *et al.*, (2022) buscaron disminuir los riesgos psicosociales y aumentar el bienestar del personal mediante una intervención de dos años, logrando resultados positivos significativos en relación al nivel de riesgo psicosocial para el grupo que recibió acciones personalizadas. En cambio, a nivel nacional observa un panorama distinto, Ramos Turpo (2023) buscó determinar la eficacia del programa de inteligencia emocional en los riesgos psicosociales, el programa tuvo una duración de 6 semanas y no se evidenciaron diferencias significativas a pesar de ver mejoras en los resultados del cuestionario de riesgo psicosocial; un resultado similar se encuentra en el estudio de Bautista Quispe & Ccoya Cayra (2024) que buscaron mejorar la salud laboral de los trabajadores en varias dimensiones incluida la psicosocial mediante un programa de intervención de 3 meses, donde tampoco se evidenció efectos significativos en esta dimensión, pero sí se observaron mejoras en los resultados del cuestionario de riesgos psicosociales.

Si bien la literatura internacional muestra resultados significativamente positivos en las intervenciones psicosociales, es importante señalar que estos

resultados se lograron porque dichas intervenciones se centraron en la alta dirección y su compromiso con el bienestar de los empleados. Demostrando que los líderes tienen la capacidad de influir en el bienestar laboral al promover entornos de trabajo de calidad. Además, diversos estudios demuestran que aquellos que promueven estrategias de interacción positivas y adoptan una visión a largo plazo, crean entornos de trabajo con menor probabilidad de conflictos (Gil-Monte *et al.*, 2025). Asimismo, desde el enfoque de la psicología ocupacional positiva, un liderazgo positivo se encuentra asociado con organizaciones saludables, mayor retención, motivación, compromiso y productividad lo que se traduce en organizaciones más eficientes y eficaces (Martínez-Mejía, 2022).

De manera complementaria la evidencia señala que el apoyo social permite a los trabajadores afrontar dificultades de manera adecuada, mejora su bienestar y constituye un factor clave para la mejora de la satisfacción laboral y reducción del agotamiento (Garmendia *et al.*, 2023). Del mismo modo, cuando un trabajador recibe apoyo por parte de su red mejora su salud, calidad de vida y bienestar general (Solorio, 2023).

Por ello es importante al momento de diseñar un programa de intervención centrarse en el liderazgo y las relaciones sociales, ya que son factores claves que influyen en el bienestar y salud mental de los trabajadores, afectando su productividad y rendimiento laboral. (Cárdenas *et al.*, 2023)

Ante esta evidencia teórica se ve reflejada en la realidad organizacional, ya que a fines del 2023 una empresa privada de Lima Metropolitana del sector construcción, empresa la cual se realiza el presente trabajo de suficiencia, detectó

que sus trabajadores, se encontraban expuestos a factores de riesgo psicosocial. Esta situación se manifestó en la presencia de conflictos internos asociados a deficiencias en la comunicación y una prevalencia de exposición de nivel de riesgo medio y alto según los resultados de la evaluación de Riesgos Psicosociales realizado de manera anual en la organización. Un análisis más profundo mediante entrevistas semiestructuradas de estos resultados permitió identificar que las principales problemáticas se encontraban relacionadas a falta de claridad de funciones, dado que los trabajadores asumían responsabilidades que no correspondían a su cargo. Asimismo, se evidenció aumento de carga laboral, lo cual limitaba el apoyo entre compañeros y dificultaba la comunicación interna. A ello se sumaron deficiencias en el desarrollo de habilidades blandas y ejercicio del liderazgo. Factores que evidenciaron la necesidad de ser fortalecidos, dado que empezaban a afectar el desempeño laboral e incrementar la percepción de estrés en los trabajadores.

En respuesta a esta problemática se propuso desarrollar e implementar un programa de intervención en riesgos psicosociales centrado en mejorar el liderazgo y las relaciones sociales laborales dirigido a una empresa privada del sector construcción, específicamente la Gerencia de Metros y Ferrocarriles. Para ello, se planteó como objetivo del programa *Reducir el nivel de riesgo psicosocial asociado al Apoyo Social y Calidad de Liderazgo mediante la implementación de un programa de intervención dirigido a trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana del sector construcción*, además de fomentar el desarrollo de habilidades blandas y estrategias del cuidado de la salud mental a lo largo de un

año, mejorando el trabajo en equipo, comunicación y liderazgo mediante el desarrollo de talleres, capacitaciones y reuniones de concientización.

3.1.2. Justificación del Problema.

El presente trabajo de suficiencia profesional presenta aportes a nivel teórico, práctico, social y metodológico.

A nivel teórico, porque se buscó evidenciar la eficacia de un programa de intervención psicosocial implementado durante un año, cuyas actividades fueron diseñadas en función de las necesidades de la empresa. Además, los resultados pueden servir como base para futuras investigaciones de carácter experimental en la misma población. Asimismo, al centrarse en una población del sector de construcción, contribuye a la ampliación del conocimiento científico en dicho rubro donde la literatura es limitada del abordaje de riesgos psicosociales.

A nivel práctico el presente trabajo propuso acciones para responder a la problemática identificada en la organización. Al intervenir en la dimensión apoyo social y calidad de liderazgo, se buscó mejorar la comunicación, trabajo en equipo y cuidado de la salud mental de los colaboradores. Además, el diseño e implementación de las actividades planteadas fueron de utilidad para la empresa y pueden ser aplicadas y replicadas en el futuro, tanto en esta organización como en otras que presenten necesidades similares.

A nivel social, la implementación del programa de fortalecimiento pretendió disminuir el nivel de riesgo psicosocial al que estaban expuestos de los trabajadores, promoviendo el cuidado de la salud mental y el desarrollo de habilidades blandas.

Además de generar un impacto positivo en la organización y los trabajadores, ya que se buscó fomentar ambientes laborales saludables, para así poder mejorar el desempeño, la productividad y la calidad del servicio ofrecido. Asimismo, el carácter personalizado de las actividades y seguimiento constante permitieron atender de manera efectiva las necesidades de cada grupo de intervención, beneficiando no solo a la organización y sus trabajadores, sino también a sus clientes.

Finalmente, a nivel metodológico el trabajo de suficiencia unifica técnicas cuantitativas y cualitativas, lo que permitió obtener información complementaria y más precisa con respecto a la organización y sus colaboradores. Esta combinación de técnicas facilita la comprensión del contexto y aumenta la posibilidad de replicar el proceso en organizaciones del sector construcción, aportando al desarrollo de prácticas más eficientes en cuanto a la gestión de riesgos psicosociales.

3.2. Intervención.

El presente trabajo de suficiencia se desarrolló en la Gerencia de Metros y Ferrocarriles de una empresa del sector construcción de Lima Metropolitana en el periodo 2023-2024, debido a que en ese momento la organización se encontraba en proceso de recuperación tras los efectos económicos y aislamiento social ocasionados por la pandemia de COVID-19, además de atravesar cambios en la estructura organizacional, estas condiciones generaron la necesidad de fortalecer la prevención de los riesgos psicosociales. Para lo cual, se diseñó e implementó un programa personalizado orientado a la disminución de dichos riesgos, enfocado en

el desarrollo de habilidades blandas, el cuidado de la salud mental, el fortalecimiento del liderazgo y la inteligencia emocional.

3.2.1. Objetivo General:

- OG: Reducir el nivel de riesgo psicosocial asociado al Apoyo Social y Calidad de Liderazgo mediante la implementación de un programa de intervención dirigido a trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana del sector construcción.

3.2.2. Objetivos Específicos:

- OE1: Sensibilizar a los trabajadores sobre la relevancia del apoyo social y calidad de liderazgo para la prevención de riesgos psicosociales.
- OE2: Promover la aplicación de estrategias de liderazgo, comunicación saludable e inteligencia emocional que contribuyan a disminuir el nivel de riesgo psicosocial identificado.

3.3.Indicadores.

En base a los objetivos, se plantearon indicadores con el fin de medir la eficacia de la intervención al inicio del programa, junto con la organización:

- En relación con el objetivo general (OG) se planteó el indicador de un aumento del 3% para llegar al 67.29% de prevalencia de exposición a riesgos psicosocial bajo en la dimensión “Apoyo Social y Calidad de Liderazgo” según el CENSOPAS-COPSOQ (pretest y

postest). El porcentaje del indicador se determinó a partir del análisis de los resultados obtenidos en la evaluación inicial, estimándose un aumento progresivo y viable de acuerdo con el alcance de las acciones de intervención propuestas y el periodo establecido para la ejecución.

- En relación con el objetivo específico 1 (OE1) se planteó el indicador de verificar que como mínimo al 80% de los trabajadores asista a las charlas y talleres programados sobre estrategias de afrontamiento relacionadas con el apoyo social y la calidad de liderazgo. Dicho porcentaje planteó considerando la dinámica operativa de la organización y la factibilidad de participación del personal, priorizando un criterio metodológico realista y acorde con las posibilidades de implementación.
- En relación con el objetivo específico 2 (OE2) se planteó el indicador de un aumento del 3%, para llegar al 74.43% de prevalencia de exposición de riesgos psicosocial bajo en la subdimensión “Calidad de Liderazgo”. El porcentaje establecido para el indicador se definió tomando como referencia los resultados de la evaluación inicial, proyectándose un incremento razonable y alcanzable en función al alcance de las acciones de intervención y el tiempo previsto de implementación. De este modo, el valor establecido representa una mejora significativa, manteniendo coherencia con las condiciones del contexto organizacional.

La evaluación de la eficacia de los indicadores se realizó al finalizar el programa en la etapa de monitoreo mediante fórmulas, con el fin de determinar en qué medida las actividades implementadas permitieron alcanzar los objetivos propuestos y generar cambios favorables en los factores de riesgo psicosocial.

Asimismo, las metas fueron formuladas y adaptadas en base al histórico de la organización, considerando que en años anteriores se habían realizado programas de intervención en riesgo psicosocial con una proyección de aumento del 5% de nivel de riesgo bajo y participación mínima del 99% de la población. No obstante, dichas metas no resultaron viables en ese momento, por lo que fueron ajustadas para el año de intervención, con el fin de alcanzar resultados favorables y realistas, acorde con las condiciones de la organización y objetivos del sistema integrado de gestión. Se obtuvo así, un ajuste del aumento del 3% de prevalencia de exposición del nivel de riesgo bajo y una participación mínima del 80% para los indicadores.

Tabla1

Tabla de Objetivos e Indicadores

	Indicador	Fórmula para medir la eficacia del indicador	Materiales para el cotejo	Meta
OG	Aumento del 3%, para llegar al 67.29% de prevalencia de	N° de trabajadores con riesgo bajo en la dimensión “Apoyo Social y	- Programa de actividades de salud mental. - Resultados de la	67.29%

	exposición de riesgos psicosocial bajo en la dimensión “Apoyo Social y Calidad de Liderazgo” según el CENSOPAS-COPSOQ (pre test y post test).	Calidad de Liderazgo” / N° total de evaluados.*100	evaluación de Riesgos Psicosociales del año 2024. - Informe de resultados de la evaluación de Riesgos Psicosociales del año 2023 y 2024.	
OE1	Participación del 80% de los trabajadores en los talleres y capacitaciones programados sobre estrategias de afrontamiento relacionadas con el apoyo social y la	N° trabajadores que participaron de la capacitación / N° total de trabajadores x 100	- Programa de actividades de salud mental. - Registro de Asistencia. - Registro de confirmación de lectura de los correos.	80%

calidad de

liderazgo

OE2	Aumento del 3%, para llegar al 74.43% de prevalencia de exposición de riesgos psicosocial bajo en la subdimensión “Calidad de Liderazgo”.	N° de trabajadores con riesgo bajo en la sub-dimensión “Calidad de Liderazgo” / N° total de evaluados.*100	- Resultados de la evaluación de Riesgos Psicosociales del año 2024. - Informe de resultados de la evaluación de Riesgos Psicosociales del año 2023 y 2024.	74.43%
-----	---	--	--	--------

Fuente: Elaboración Propia.

3.4.Público Objetivo.

La población total del presente trabajo estuvo conformada por 41 colaboradores que laboraron de manera presencial y virtual entre los años 2023 y 2024 para la Gerencia de Metros y Ferrocarriles en Lima. Dichos colaboradores se encontraban vinculados bajo las modalidades de recibo por honorarios y planilla, con contratos de carácter temporal e indefinido.

La muestra se definió en función de la accesibilidad para la aplicación de cuestionarios y la participación en las actividades desarrolladas a lo largo del año. Esta estuvo conformada por 31 colaboradores que trabajaron de manera presencial en la sede de Lima y que se encontraban en planilla durante el periodo en el cual se implementó el programa. Además, estuvo compuesta por trabajadores de diversos cargos: jefes, gerente, ingenieros, asistentes, secretarias, bachilleres, topógrafos y arquitectos de la gerencia de Metros y Ferrocarriles.

Los criterios de inclusión consideraron a trabajadores en planilla, con edades entre los 18 y 65 años, que realizaban trabajo de manera presencial y a tiempo completo, en la Sede de Lima, lo cual permitió asegurar la participación efectiva de los trabajadores en las actividades del programa y en las evaluaciones aplicadas. Por otro lado, se establecieron como criterios de exclusión a trabajadores menores de 18 años, que realizaban trabajo remoto, que se encontraban laborando para otra gerencia y trabajadores que realizaban trabajo nocturno, con el fin de evitar riesgos y sesgos derivados de las condiciones laborales que pudieran influir en la percepción del liderazgo y el apoyo social y el ambiente laboral.

3.5.Descripción del procedimiento.

El plan de intervención se desarrolló para los trabajadores de la Gerencia de Metros y Ferrocarriles de una empresa privada del sector construcción desde diciembre del 2023 hasta diciembre del 2024 y se llevó a cabo en cuatro etapas:

- Etapa de evaluación y diagnóstico: La primera etapa se desarrolló en el mes de diciembre del 2023 y consistió en identificar las causas

mediante la recolección de información a través de la aplicación del cuestionario CENSOPAS-COPSOQ, en la subdimensión “Apoyo Social y Calidad de Liderazgo” y las entrevistas semiestructuradas. Posteriormente, se realizó el análisis de la información y la elaboración del informe de resultados, acompañado de las recomendaciones correspondientes. Todo el proceso de recolección y análisis de datos se llevó a cabo en coordinación con el jefe del Departamento de Seguridad y Salud.

- Etapa de diseño: En base a los resultados obtenidos se llevó a cabo en el mes de diciembre del 2023 una reunión con la asistente social, jefe de recursos humanos, el jefe del departamento de seguridad y salud y la gerente general, en la cual se revisó el informe y se incorporaron nuevas recomendaciones. Asimismo, se definieron las actividades de intervención, el público objetivo y los responsables encargados de su ejecución.
- Etapa de intervención: Una vez identificado el problema y definidas las actividades de intervención, se procedió a la ejecución de las acciones propuestas desde enero del 2024 hasta noviembre del 2024. Para ello, se coordinó con el Gerente de área con el fin de asegurar la mayor participación del personal. Posteriormente se ejecutaron las actividades a lo largo del año 2024.
- Etapa de monitoreo: La última etapa se realizó en el mes de diciembre del 2024, en la cual se dio el seguimiento correspondiente para verificar el cumplimiento de los indicadores establecidos,

Asimismo, se aplicó la evaluación final utilizando el mismo instrumento de la evaluación inicial con el objetivo de contrastar los resultados obtenidos y medir la eficacia del programa.

Cabe resaltar que la aplicación de los cuestionarios se realizó a la muestra de 31 trabajadores, sin embargo, el desarrollo de actividades del programa de intervención se aplicó a todos los trabajadores de la Gerencia de Metros y Ferrocarriles. Esto se debió a que la aplicación de cuestionarios solo se realizó a los trabajadores que cumplían con los criterios de inclusión y exclusión con el fin de evitar sesgos relacionados con las condiciones laborales.

Además, el cronograma de actividades se organizó durante un periodo de 12 meses y al momento de realizar las campañas o difusión de información se tomaron en cuenta las necesidades específicas del grupo para así dirigir y personalizar las intervenciones.

Por último, es importante señalar que el diseño de las preguntas para las entrevistas semiestructuradas (anexo 3) se sustentó en un proceso de validación cualitativa. En primer lugar, se realizó una reunión con el equipo multidisciplinario, en la cual se elaboraron y seleccionaron los ítems a partir de los resultados parciales de la evaluación de riesgos psicosociales. Durante esa sesión, los integrantes evaluaron las preguntas en términos de claridad, pertinencia y suficiencia, alcanzando un consenso sobre su inclusión en el guion. Asimismo, la construcción de las preguntas se fundamentó en la triangulación de fuentes, al incorporar los hallazgos obtenidos en la fase cuantitativa, lo que permitió orientar las preguntas hacia aspectos específicos que requerían mayor profundización.

Tabla 2

Cronograma de Actividades

Cronograma de Actividades del Programa en la etapa de Intervención													
Actividades	2023		2024										
	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
- Etapa de Evaluación y Diagnóstico (evaluación inicial)	x												
- Etapa de Diseño	x												
- Etapa de Intervención													
Difusión de resultados y recomendaciones al gerente de área.		x					x						x
Difusión de información sobre Clima Laboral			x				x					x	
Difusión de Información sobre estrés laboral.			x				x					x	
Campaña de Inteligencia Emocional.												x	

Capacitación de Riesgos Psicosociales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
- Etapa de Monitoreo (evaluación final)											x

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de las actividades fase de intervención se realizó a lo largo de 11 meses en el cual se midió su cumplimiento mediante el cuadro de doble entrada presentado en el punto “4.3 Relación de Resultados con Objetivos”, durante los cuales se desarrollaron específicamente las siguientes actividades:

Tabla 3

Evaluación Inicial.

Duración	Actividad	Descripción de la actividad	Objetivo	Materiales	Técnicas
45 minutos	Toma de cuestionarios de Riesgos Psicosociales (CENSOPAS-COPSOQ)	Se coordinó con el gerente un horario apropiado para la toma del cuestionario de riesgos psicosociales. Previamente a su aplicación, se realizó una breve explicación del contenido del instrumento y comunicó a los trabajadores el objetivo de la evaluación, así como el beneficio para la empresa y para los propios trabajadores. Asimismo, se informó que su participación era voluntaria y que podían retirarse del proceso de evaluación en	Conocer el nivel de Riesgo Psicosocial en una dimensión “Apoyo Social y Calidad de Liderazgo” expuesto de los trabajadores de la gerencia de Metros y	Cuestionario Impreso. Ánfora. Lapiceros	-

cualquier momento sin que ello implicara represalias. Ferrocarriles.

Con el fin de garantizar la confidencialidad de la información, se informó a los trabajadores que los cuestionarios debían ser depositados, una vez culminados, en un ánfora destinada exclusivamente para la recolección de los mismos.

Cabe resaltar que, durante todo el proceso de aplicación, se estuvo presente para aclarar dudas que pudieran presentar los trabajadores con respecto al cuestionario.

20 minutos	Entrevista	Una semana después de realizar la aplicación	Profundizar los	Formato	de	Escucha
por	semiestructurada	de los cuestionarios, junto con el jefe del	resultados de la	entrevista		Activa
trabajador	a	los departamento de seguridad y salud en el	evaluación	de	semiestructurada	

trabajadores. trabajo, se analizaron los resultados Riesgos (Anexo 3)
obtenidos y se elaboraron las preguntas para Psicosociales. Lapiceros
las entrevistas semiestructuradas.
Posteriormente se coordinó con el gerente de
área, la disponibilidad de un ambiente
privado para la ejecución de las entrevistas y
se informó a los trabajadores que su
participación sería voluntaria, invitándolos a
responder las preguntas y brindar
recomendaciones o sugerencias sobre
estrategias para afrontar los riesgos
psicosociales a los que consideraban estar
expuestos.

Tabla 4

Difusión de resultados y recomendaciones.

Duración	Actividad	Descripción de la actividad	Objetivo	Materiales	Técnicas
1 hora	Difusión de resultados y recomendaciones al gerente de área.	Se elaboró una presentación en PowerPoint con los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales de la Gerencia de Metros y Ferrocarriles. La presentación inició brindando información sobre lo que son los riesgos psicosociales y cómo esto afecta a los trabajadores y a la organización. Posteriormente, se presentaron los resultados de la gerencia y las recomendaciones para su aplicación por parte del gerente, destacando su importancia y los beneficios para el bienestar de los trabajadores y la organización.	Sensibilizar sobre los riesgos psicosociales a los que están expuestos los trabajadores de área y proporcionar recomendaciones para reducir dichos riesgos.	Presentación Power point. Listado de asistencia.	Psicoeducación.

Asimismo, se abrió un espacio de reflexión para que el gerente identificara posibles actitudes de riesgo en su equipo de trabajo y analizara cómo podrían abordarlas. Luego de ello, se presentó las actividades del programa de intervención para los trabajadores, así como las metas e indicadores establecidos para la evaluación final. Finalmente, se resaltó que el Departamento de Seguridad y Salud estaba disponible para resolver cualquier duda y que se realizaría un seguimiento semestral sobre los avances.

Cabe resaltar que las actitudes de riesgo detectadas por el gerente fueron consideradas para el contenido de las actividades programadas con los trabajadores.

Tabla 5

Difusión de información del Clima laboral I, II, III.

A manera de refuerzo en las capacitaciones mensuales de los riesgos psicosociales, se difundió información en el boletín mensual sobre recomendaciones puntuales de cómo mejorar el clima laboral a todos los trabajadores de la organización.

Duración	Actividad	Descripción de la actividad	Objetivo	Materiales	Técnicas
5 minutos	Trabajo en equipo y escucha activa.	Se difundió información a todos los trabajadores sobre la importancia del trabajo en equipo y la escucha activa, además de brindar recomendaciones sobre dichos temas.	Informar a los trabajadores sobre el trabajo en equipo y escucha activa.	Flyer informativo.	Psicoeducación
5 minutos	Reconocimiento laboral.	Se difundió la información a todos los trabajadores sobre la importancia del reconocimiento verbal de los logros a	Informar a los trabajadores sobre la importancia del	Flyer informativo.	Psicoeducación

los compañeros y equipo. Asimismo, reconocimiento y se buscó promover la comunicación en trabajo en equipo. el grupo, resaltando la importancia de compartir ideas y experiencias ante situaciones nuevas o complejas.

5 minutos	Estrategias para resolver conflictos.	Se difundió la información con todos los trabajadores sobre los pasos para resolver conflictos y negociación, además de explicar cada paso a detalle para su aplicación.	Informar a los trabajadores sobre los pasos para negociar la resolución de conflictos.	Flyer informativo.	Psicoeducación
-----------	---------------------------------------	--	--	--------------------	----------------

Tabla 6

Difusión de Información sobre estrés laboral I, II, III.

Al igual que el clima laboral, se difundió a manera de refuerzo en las capacitaciones mensuales de los riesgos psicosociales, información en el boletín mensual sobre recomendaciones puntuales de cómo manejar y afrontar el estrés laboral a todos los trabajadores de la organización.

Duración	Actividad	Descripción de la actividad	Objetivo	Materiales	Técnicas
5 minutos	Afrontamiento de situaciones estresantes.	Se difundió la información a todos los trabajadores sobre la importancia del cambio de perspectiva ante situaciones que uno no puede controlar, reemplazando pensamientos negativos por positivos.	Informar sobre la estrategia de cambio de perspectiva ante situaciones estresantes.	Flyer informativo.	Psicoeducación
5	Estrategias de	Se difundió la información con todos	Informar sobre la	Flyer	Psicoeducación

minutos	afrentamiento del estrés en la desconexión laboral.	los trabajadores sobre estrategias de desconexión laboral. realizar actividades de disfrute personal (cocinar, bailar, etc.) y la conexión con familiares o seres queridos.	estrategia de informativo.	
5 minutos	Estrategias de prevención del estrés.	Se difundió la información con todos los trabajadores sobre hábitos que pueden ayudar a prevenir el estrés, como el tener una rutina y horario en las mañanas antes de ir a trabajar, así como reconocimiento personal diario ante situaciones de logro, grandes o pequeñas.	Informar a los trabajadores sobre estrategias de prevención del estrés mediante hábitos saludables.	Flyer Psicoeducación informativo.

Tabla 7

Campaña de Inteligencia Emocional I,II, III.

El desarrollo del taller de inteligencia emocional se dio a solicitud del gerente de la Gerencia de Metros y Ferrocarriles, para lo cual se coordinó la ejecución de un taller de 3 módulos para los trabajadores.

Duración	Actividad	Descripción de la actividad	Objetivo	Materiales	Técnicas
50 minutos.	¿Qué es la inteligencia emocional? ¿Qué es el estrés?	<i>Etapa de Inicio:</i> Se realizó una dinámica de presentación en la que cada participante mencionó una cualidad personal. Luego de ello, se presentó el tema a trabajar y los objetivos de la sesión. <i>Etapa de desarrollo:</i> Se formaron grupos de 10 personas y se les	Poner en práctica estrategias para el manejo del estrés y recomendaciones para mejorar la inteligencia emocional	Tríptico. Pelota de trapo. Sobres Listado de asistencia.	Dinámica de rompehielos. Aprendizaje experiencial de (Kolb). Psicoeducación. Reflexión guiada.

entregó; posteriormente, cada grupo describió lo que observaba en la imagen resultante. A continuación, se brindó información teórica sobre la inteligencia emocional y su relación con el estrés, y se presentó un caso para los participantes pudieran analizarlo e identificar soluciones aplicando lo aprendido.

Etapas de cierre: Se motivó a los trabajadores a poner en práctica los conocimientos adquiridos y cada uno compartió una frase que represente lo que aprendió en la sesión mediante la actividad la “papa caliente”.

80 minutos.	5 elementos de la inteligencia emocional y el autoconocimiento.	<p><i>Etapa de Inicio:</i> Se realizó una pausa activa de 5 minutos y posteriormente se consultó con los participantes si habían puesto en práctica lo aprendido, invitándolos a compartir su experiencia.</p> <p><i>Etapa de Desarrollo:</i> Se brindó información sobre la importancia de reconocer y gestionar las emociones en situaciones estresantes. Luego, se presentó un caso para que los participantes pudieran identificar las emociones utilizando el termómetro de emociones, así como los pensamientos irracionales asociados,</p>	<p>Conocer los beneficios de la inteligencia emocional y poner en práctica técnicas para desarrollar el autoconocimiento emocional</p>	<p>los Triptico. Ruleta de emociones. Termómetro de emociones. Listado de asistencia.</p>	<p>Pausa Activa. Reforzamiento positivo. Psicoeducación. Termómetro de las emociones. Restructuración cognitiva.</p>
-------------	---	---	--	---	--

para que aplicaran los conceptos revisados y los transformaran en pensamientos racionales.

Etapa de cierre: Se motivó a los participantes a practicar lo aprendido en su vida diaria y cada uno compartió en una sola palabra un resumen de lo que se lleva de la sesión.

70 minutos.	Automotivación y autocontrol emocional.	<p><i>Etapa de inicio:</i> Se realizó una pausa activa de 5 minutos y posteriormente se invitó a los trabajadores de compartir cómo aplicaron los conocimientos adquiridos de la sesión anterior.</p> <p><i>Etapa de desarrollo:</i> Se brindó</p>	<p>Conocer estrategias de automotivación mediante el planteamiento de objetivos y aprender a mejorar el control de mis emociones.</p>	<p>Tríptico. Paleógrafos, Listado de asistencia.</p>	<p>Pausa Activa. Reforzamiento positivo. Mindfullnes/ respiración profunda.</p>
-------------	---	--	---	--	---

información de los 5 elementos de la motivación y se entregó un sobre con casos para que, en grupo, pudieran identificar dichos elementos, para luego exponerlo ante sus compañeros. Posteriormente se enseñaron estrategias de control emocional como ejercicios de relajación.

Etapa de cierre: Se motivó a los participantes a practicar lo aprendido y se realizó una práctica guiada de la técnica de respiración profunda.

Tabla 8

Capacitación en Riesgos Psicosociales.

Duración	Actividad	Descripción de la actividad	Objetivo	Materiales	Técnicas
3 horas.	Capacitación de Riesgos Psicosociales: Estrés y burnout, gestión del tiempo, Equilibrio familia-trabajo	A lo largo del año se planificaron de capacitaciones dirigidas a los trabajadores sobre los riesgos psicosociales, como parte del programa obligatorio de Seguridad y Salud en el Trabajo. Se desarrolló 4 temas principales como un módulo:	Informar y concientizar a los trabajadores a los riesgos que se encuentran expuestos y las medidas de prevención y acción.	y Presentación Power Point.	Psicoeducación.
		<ul style="list-style-type: none"> - Riesgos Psicosociales: definiciones y recomendaciones. - Estrés y burnout: conceptos, 			

síntomas y recomendaciones.

- Gestión del Tiempo:
Estrategias como la Matriz el
uso de aplicaciones móviles y
de computadora.
- Equilibrio Familia Trabajo:
Consejos prácticos y pautas
para resolución de conflictos.

Las capacitaciones se desarrollaron tanto de manera presencial como virtual, en grupos pequeños según disponibilidad.

Tabla 9

Evaluación Final.

Duración	Actividad	Descripción de la actividad	Objetivo	Materiales	Técnicas
45 minutos	Toma de cuestionarios de Riesgos Psicosociales (CENSOPAS-COPSOQ)	de Al igual que en la evaluación inicial se coordinó con el gerente un horario apropiado para la toma del cuestionario de riesgos psicosociales. De manera previa a la aplicación, se explicó brevemente el contenido del instrumento y el objetivo de la evaluación. Asimismo, se informó a los trabajadores que su participación era voluntaria y que podían retirarse del proceso de evaluación en cualquier	Conocer el nivel de Riesgo Psicosocial en dimensión “Apoyo Social y Calidad de Liderazgo” expuesto de los trabajadores de la gerencia de Metros y Ferrocarriles.	Cuestionario Impreso. Ánfora. Lapiceros	-

momento sin que ello implicara represalias.

Además, se les brindó un ánfora destinada exclusivamente para la recolección de los cuestionarios una vez completados, y se estuvo presente en todo el proceso con el fin de que los trabajadores pudieran aclarar dudas en caso ocurriesen.

20 minutos	Entrevista semiestructurada	Unos días después de realizar la aplicación de cuestionarios, se analizaron los resultados obtenidos junto con el jefe de área y se revisaron las preguntas para las entrevistas semiestructuradas con el fin de	Profundizar los resultados de la entrevista evaluación de semiestructurada (Anexo 3) Psicosociales.	Formato de Escucha Activa
------------	-----------------------------	--	---	---------------------------

profundizar en los resultados y dar seguimiento a los resultados de la evaluación inicial. Posteriormente, se coordinó con el gerente del área, un ambiente privado para la ejecución de las entrevistas.

3.6. Metodología empleada: CENSOPAS-COPSOQ.

El método CENSOPAS-COPSOQ ayuda a identificar y evaluar los riesgos psicosociales del trabajo mediante la aplicación de una metodología participativa con los trabajadores. El método está orientado a la prevención de riesgos, al identificar y evaluar el nivel en que se encuentran las dimensiones y subdimensiones evaluadas y cómo podrían impactar en su salud. La metodología de evaluación cuenta con 6 dimensiones, 20 sub dimensiones y 69 ítems de evaluación, además de ser complementada con entrevistas y grupos focales: (INS, 2023)

- Exigencias Psicológicas en el Trabajo: Se refiere al volumen de trabajo y al tiempo asignado para ejecutar las tareas, además de la gestión emocional al ocultar o transferir emociones durante la jornada laboral.
- Conflicto Familia-Trabajo: Se manifiesta mediante la necesidad de equilibrar las responsabilidades domésticas y las demandas laborales.
- Control sobre el Trabajo: Implica la autonomía al tomar decisiones y definir la forma en que se realizan las tareas, además de la percepción de utilidad e importancia social en el trabajo realizado.
- Apoyo Social y Calidad de Liderazgo: Hace referencia al entorno laboral y a cómo las relaciones personales y gestión de roles influyen en la salud del trabajador.

- **Compensaciones del Trabajo:** Se relaciona con el reconocimiento y el trato justo por parte de los superiores, además de la estabilidad laboral considerando la preocupación por las oportunidades laborales futuras y cambios no deseados en el ambiente de trabajo.
- **Capital Social:** Se refiere a los recursos colectivos que permiten la resolución de tareas en la organización, así como de la confianza y colaboración entre los trabajadores de diferente nivel jerárquico.

Tabla 10

Dimensiones y subdimensiones del CENSOPAS-COPSOQ.

Dimensión	Sub-dimensión
Exigencias Psicológicas en el Trabajo	Exigencias Cuantitativas
	Ritmo de Trabajo
	Exigencias Emocionales
	Exigencias de Esconder Emociones
Conflicto Familia-Trabajo	Doble Presencia
Control sobre el Trabajo	Influencia
	Posibilidades de Desarrollo
	Sentido de Trabajo
Apoyo Social y Calidad de Liderazgo	Apoyo Social de los Compañeros
	Apoyo Social de los Superiores
	Calidad de Liderazgo
	Sentimiento de Grupo

	Previsibilidad
	Claridad de Rol
	Conflicto de Rol
Compensaciones en el Trabajo	Reconocimiento
	Inseguridad sobre el Empleo
	Inseguridad sobre las Condiciones de Trabajo
Capital Social	Justicia
	Confianza Vertical

Fuente: INS (s.f.)

3.6.1. Descripción de los instrumentos: Validez y Confiabilidad.

A pesar de la amplia variedad de instrumentos disponibles para evaluar los riesgos psicosociales laborales, el COPSOQ-ISTAS21 presenta características que lo distinguen de la mayoría. Entre sus principales ventajas se encuentra su enfoque sistémico y base epidemiológica, que permite definir la unidad de análisis en tres secciones (mejorar, mantener y promover), así como la incorporación de indicadores para distintos sectores y ocupaciones. Además, es un instrumento adaptable a diversos tipos de centros de trabajo. Por estas razones, fue seleccionado para su proceso de validación en el Perú (Lucero-Perez *et al.*, 2021).

La adaptación del CENSOPAS-COPSOQ se realizó en base al cuestionario COPSOQ-ISTAS21 en un estudio realizado por Lucero-Pérez *et al.*, (2021). Para la validación del instrumento, se trabajó con una muestra de 1707 trabajadores y considerando un nivel de confianza del 95 %. Se evaluaron 21 modelos

unidimensionales (primer orden) correspondientes a 20 subdimensiones, así como 6 modelos de segundo orden, los cuales corresponden a la versión media del instrumento compuesta por 69 ítems. Para el análisis de la estructura interna del cuestionario se aplicó un análisis factorial confirmatorio (AFC) con el objetivo de examinar el ajuste de las subdimensiones y dimensiones. Se empleó el método de estimación Robust Likelihood y se consideraron los siguientes índices de ajuste: CFI (valor adecuado ≥ 0.90), SRMR (intervalo de confianza del 90%) y RMSEA (valores adecuados < 0.08). Asimismo, se evaluó la consistencia interna mediante los coeficientes de alfa de Cronbach y omega, ambos con valores óptimos > 0.70 .

Los resultados mostraron que 16 de 20 modelos unidimensionales presentaron niveles adecuados de consistencia interna (fiabilidad) con excepción de “ritmo de trabajo” y “exigencia de ocultar emociones”, que evidenciaron valores ligeramente inferiores a los criterios establecidos. En el caso de “previsibilidad” e “inseguridad laboral” no fueron evaluadas a nivel unidimensional debido a que contaban con menos de 3 ítems, condición necesaria para la estabilidad factorial; no obstante, estas subdimensiones fueron incorporadas y evaluadas dentro del modelo de segundo orden. En dicho modelo, todos presentaron índices de ajuste adecuados de consistencia interna. Sin embargo, se observaron valores elevados de RMSEA en varios modelos, situación que fue reconocida por los autores y abordado mediante el uso de errores correlacionados y una interpretación flexible de los índices de ajuste, considerando la complejidad factorial del instrumento y su heterogeneidad de la muestra.

A partir de dichos hallazgos, los autores realizaron ajustes y depuraciones en la estructura del cuestionario, orientados a mejorar su ajuste factorial y consistencia interna. Como resultado de este proceso de refinamiento, se concluyó que el CENSOPAS-COPSOQ, en sus versiones media y corta, presenta niveles adecuados de confiabilidad y una estructura factorial aceptable.

Para el presente trabajo de suficiencia profesional, cabe precisar que no se realizó un nuevo análisis de validez ni confiabilidad, dado que se utilizó el instrumento previamente validado para la población peruana. Además, solo se evaluó la dimensión de Apoyo Social y Calidad de Liderazgo aplicada a una empresa privada de Lima, Perú.

3.7.Procedimiento General:

La aplicación de los instrumentos se realizó en la etapa de evaluación y diagnóstico para la evaluación inicial y la etapa de monitoreo para la evaluación final. De manera complementaria, en esta etapa se realizaron entrevistas semiestructuradas con la finalidad de profundizar en los datos obtenidos de las encuestas, contextualizar los resultados y triangular la información.

En la etapa de evaluación y diagnóstico:

1. Aplicación de cuestionarios (Evaluación Inicial): Se aplicaron los cuestionarios a los trabajadores de la empresa de la Gerencia de Metros y Ferrocarriles, previa coordinación con el Jefe del Departamento de Seguridad y Salud en el Trabajo la adaptación y entrega del instrumento a los trabajadores (ver anexo 1).

Posteriormente, se procesaron los datos en la plataforma del INS y se descargaron los resultados para su análisis (ver anexo 2).

2. Entrevistas semiestructuradas: Se realizaron las entrevistas semiestructuradas (ver Anexo 3) al grupo de intervención una semana después de la aplicación del Cuestionario de Riesgos Psicosociales. Las preguntas fueron elaboradas en función a los niveles de riesgo identificados en el cuestionario aplicado con el fin de obtener mayor información complementaria para el informe de resultados y planificación de las actividades de intervención.
3. Elaboración de informe de resultados: Una vez se finalizadas las entrevistas programadas, se elaboró el Informe de Resultados en el cual se incluyeron recomendaciones basadas la información recolectada.

En la etapa de diseño:

1. Reunión de presentación de resultados: Se realizó la reunión presencial con la asistente Social, jefe de recursos humanos, jefe del departamento de seguridad y salud y la gerente general, en la cual se expusieron los resultados y recomendaciones. Durante esta reunión los participantes propusieron alternativas innovadoras de intervención y se planificaron las actividades a ejecutar en los próximos meses.
4. Coordinación con el Gerente de área: Finalmente se realizó una reunión con el gerente de área para definir las fechas de ejecución

de las actividades programadas, con el objetivo de fomentar la mayor participación de los trabajadores.

En la etapa de monitoreo:

1. Aplicación de cuestionario (Evaluación Final): Se coordinó la aplicación de cuestionarios a la gerencia de metros y ferrocarriles, obteniendo una tasa de respuesta de 31 trabajadores. Luego se procesaron los datos en la plataforma del INS y se descargaron los resultados para su análisis.
2. Entrevistas semiestructuradas: De igual manera que en la etapa de evaluación y diagnóstico se realizaron las entrevistas semiestructuradas en coordinación con el gerente de área y elaboradas en función de los resultados del cuestionario.
3. Elaboración de informe de resultados: Una vez finalizada la recolección de información se realizó el informe de resultados. En este documento se presentó un cuadro comparativo basado en los puntajes obtenidos en la evaluación inicial y final del cuestionario de riesgos psicosociales, organizado por dimensiones y subdimensión con el fin de poder observar gráficamente los resultados. Además, se brindaron nuevas recomendaciones para su futura aplicación.
4. Difusión de Información con el Gerente de área: Finalmente se realizó una reunión presencial con el gerente de área para la difusión de resultados y verificación de los avances de los indicadores y

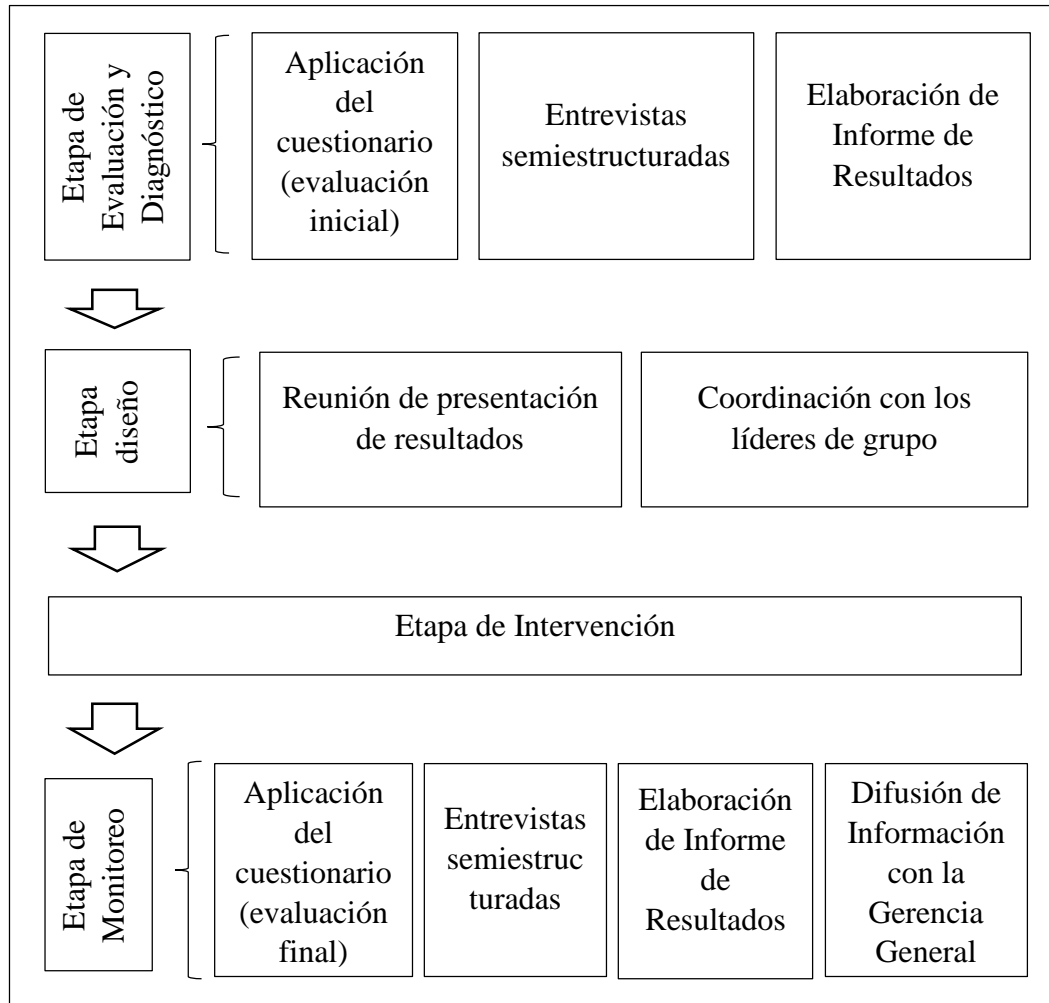
metas establecidos. Además de la revisión de las nuevas recomendaciones para su posterior aplicación.

Cabe resaltar que para la aplicación de cuestionarios se coordinó previamente con la gerencia y se otorgaron 45 minutos a los trabajadores para completarlos. Asimismo, se adaptó el cuestionario eliminando los datos personales y registrándose únicamente la gerencia a la que pertenecía cada trabajador y su sexo, tanto para la evaluación inicial como para la evaluación final. Asimismo, antes de la aplicación, se brindó una breve explicación sobre el objetivo del cuestionario, enfatizando que la participación era voluntaria y que, si algún trabajador deseaba retirarse sin concluirlo, podía hacerlo sin ningún inconveniente. Una vez finalizadas, los cuestionarios eran depositados en un ánfora exclusivamente para su recolección garantizando así la confidencialidad de los participantes.

Con respecto a las entrevistas, se realizaron con participación voluntaria de los trabajadores y su ejecución fue coordinada previamente con el gerente de área, a fin de establecer un ambiente privado y evitar la interrupción de actividades críticas (como reuniones o visitas a campo).

Figura 5

Flujograma de Aplicación.



Fuente: Elaboración propia

3.8. Monitoreo y Evaluación.

Con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos en la etapa de monitoreo, se hizo uso del Cuestionario de riesgos psicosociales CENSOPAS-COPSOQ (Anexo 1), extrayendo la información necesaria para dar seguimiento a la eficacia de los indicadores al finalizar el programa de fortalecimiento. Además, se supervisó el cumplimiento de las actividades mediante un registro mensual al

momento de ejecutar las actividades programadas (tabla 13). En caso de que se tuviera que realizar alguna reprogramación de actividad o se requiere registrar algún comentario relevante, se colocaba esta información en la columna de “observaciones”.

Para el seguimiento de eficacia de los indicadores se hizo uso de la siguiente fórmula, para cada indicador al finalizar el programa:

$$\text{Eficacia (\%)} = (\text{Resultado obtenido} / \text{Meta establecida}) \times 100$$

Asimismo, los resultados obtenidos fueron presentados al gerente de área con la finalidad de difundir los resultados del programa durante la reunión programada en la etapa de monitoreo. Adicionalmente, en dicha reunión se presentó una comparación de los resultados del cuestionario de riesgos psicosociales CENSOPAS-COPSOQ, a fin de visualizar la variación de los resultados obtenidos antes y después de la aplicación del programa.

3.9.Consideraciones éticas.

En relación con los principios éticos, se consideró el principio de confidencialidad, ya que el cuestionario fue adaptado a la organización eliminando los datos personales y registrándose únicamente la gerencia a la que pertenecía cada trabajador y su sexo, tanto para la evaluación inicial como para la evaluación final. Asimismo, para garantizar la protección de los datos de los trabajadores se dispuso de un ánfora para que pudieran depositar el cuestionario una vez completado, garantizando así la reserva de la información y el anonimato. Además, se respetó el

principio de autonomía, dado que la participación fue completamente voluntaria y los trabajadores podían retirarse o no culminar el cuestionario si así lo deseaban.

Respecto al principio de beneficencia y no maleficencia, se verificó que la intervención fue beneficiosa para los trabajadores, puesto que las actividades estuvieron orientadas a disminuir la prevalencia de nivel de riesgo psicosocial medio y alto, así como promover la salud mental de los colaboradores. Además, se contó con el apoyo de un equipo multidisciplinario de ingenieros, médico y psicólogos, conformado por el Jefe el Departamento de Seguridad y salud, médico ocupacional, asistente social y gerente general, que trabajó en conjunto para la adecuada planificación y ejecución del programa de intervención, a fin de evitar riesgos significativos en los trabajadores.

Con respecto al consentimiento informado, se les comunicó a los trabajadores, previo al inicio del desarrollo del cuestionario y la entrevista semiestructurada, sobre la confidencialidad y anonimato de las encuestas. (anexo 4) adjuntado en la primera cara del cuestionario, además se les dio unos minutos para que puedan leer el documento y realizar consultas en caso de ser necesario.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados cuantitativos.

Para la obtención de los resultados cuantitativos del Programa de Fortalecimiento, se hizo uso del CENSOPAS-COPSOQ, tanto para la evaluación inicial como para la evaluación final. En la siguiente tabla, se presentan los datos resultantes de los años 2023 y 2024:

Tabla 11

Resultados en la evaluación de riesgos psicosociales 2023-2024 en la Dimensión Apoyo Social y Calidad de Liderazgo.

		2023			2024		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Dimensión	Apoyo Social y Calidad de Liderazgo	3.57%	32.14%	64.29%	6.45%	32.26%	61.29%

Fuente: Información obtenida del Informe de Monitoreo de Riesgos Psicosociales 2024- Gerencia de Metros y Ferrocarriles.

La tabla muestra los resultados de la dimensión Apoyo Social y Calidad de Liderazgo de la evaluación de riesgos psicosociales correspondientes a los años

2023 y 2024. Se puede evidenciar, que para el año 2024 hubo un aumento de prevalencia de exposición a nivel de riesgo alto con respecto al año 2023.

Con respecto las subdimensiones se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 12

Resultados en la evaluación de riesgos psicosociales 2023-2024 en las subdimensiones Apoyo Social y Calidad de Liderazgo.

		2023			2024		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Subdimensiones	Apoyo social de los compañeros	21.43%	25.00%	53.57%	25.81%	29.03%	45.16%
	Apoyo social de los superiores	3.57%	28.57%	67.86%	3.23%	35.48%	61.29%

Calidad de liderazgo	0.00%	28.57%	71.43%	3.23%	16.13%	80.65%
Sentimiento de grupo	7.14%	25.00%	67.86%	9.68%	35.48%	54.84%
Previsibilidad	3.57%	39.29%	57.14%	9.68%	29.03%	61.29%
Claridad de Rol	7.14%	42.86%	50.00%	3.23%	51.61%	45.16%
Conflicto de Rol	3.57%	28.57%	67.86%	0.00%	45.16%	54.84%

Fuente: Información obtenida del Informe de Monitoreo de Riesgos Psicosociales 2024- Gerencia de Metros y Ferrocarriles.

En ambos años se puede observar que existe una mayor prevalencia de exposición a nivel de riesgo bajo en todas las subdimensiones en el año 2023. No obstante, para el año 2024, se evidencia disminución de la prevalencia de exposición de nivel de riesgo bajo en las subdimensiones “Claridad de rol” y “Apoyo social de compañeros”, mientras que se registra una mejora en las subdimensiones “Calidad de Liderazgo” y “Previsibilidad”.

Desde una perspectiva psicológica, los resultados obtenidos en el 2023 demuestran un escaso soporte organizacional y debilidad en la estructura psicosocial del equipo, lo que podría ser un factor de riesgo para el estrés laboral, el desgaste emocional y la disminución de la satisfacción laboral. En contraposición, los hallazgos de 2024 evidencian una mejora en la cohesión de grupo, derivada de las intervenciones psicosociales implementadas y los ajustes en la dinámica del equipo, lo cual actúa como un factor protector que fortalece la resiliencia del grupo frente a las demandas y el estrés laboral.

Asimismo, en el año 2024 la subdimensión con la puntuación más favorable (mayor prevalencia de exposición nivel de riesgo bajo) continúa siendo “Calidad de Liderazgo”, al igual que en 2023. En contraste, la subdimensión con puntuación más desfavorable (mayor prevalencia de exposición de nivel de riesgo alto) corresponde a “Apoyo Social de los Compañeros”, manteniéndose esta tendencia con respecto a 2023.

En cuanto al apoyo social, se observa una ligera disminución en la prevalencia de exposición de nivel de riesgo bajo, tanto para la subdimensión apoyo social los compañeros (de 21.43% a 25.81%) como apoyo social de los superiores

(de 53.57% a 45.16%). Este cambio, aparentemente contradictorio, podría explicarse por factores como la incorporación de nuevo personal y la persistencia de sobrecarga laboral en ciertos períodos. La integración de nuevos miembros puede haber generado una reconfiguración de las redes de apoyo, afectando la percepción de respaldo disponible. Desde el punto de vista psicológico, esto subraya la sensibilidad del apoyo social a los cambios en la estructura y la dinámica del equipo.

En relación con la subdimensión calidad de liderazgo, se evidencia un incremento significativo en la prevalencia de nivel de riesgo bajo, que asciende de 71.43% a 80.65%. Este resultado es relevante, ya que desde el enfoque psicológico demuestra una mejora de la percepción de liderazgo, sugiriendo una mayor claridad por parte del gerente y una comunicación más efectiva. Estas mejoras son el reflejo del impacto positivo de las intervenciones previas, y constituyen un factor clave para el fortalecimiento del clima organizacional, así como la motivación y el compromiso organizacional de los trabajadores.

En relación con la subdimensión sentimiento de grupo, se aprecia una disminución de prevalencia de exposición de nivel de riesgo bajo pasando del 67.86% a un 54.84%. Si bien esto podría interpretarse como un debilitamiento de la cohesión, también puede indicar que un pequeño grupo de trabajadores presenta aislamiento o una disminución en su sentido de pertenencia. Desde la psicología, este dato invita a prestar atención a los subgrupos del equipo, ya que la cohesión global puede ocultar dinámicas internas de exclusión y desconexión que requieren intervenciones focalizadas.

Por último, en relación a la subdimensiones claridad de rol y conflicto de rol, se observa una mejora notable en la prevalencia de exposición de nivel de riesgo alto, el cual disminuye de 7.14% a 3.23% y de 3.57% a 0% respectivamente. Estos datos demuestran una reducción significativa de la ambigüedad disfuncional y la eliminación total de la percepción de exigencias contradictorias. Desde la perspectiva psicológica, esta mayor claridad reduce la incertidumbre y tensión asociada a roles mal definidos, lo que contribuye al bienestar psicológico y al desempeño eficaz de los trabajadores.

4.2. Presentación de Resultados Cualitativos.

Los resultados cualitativos se obtuvieron en base a las entrevistas semiestructuradas realizadas a los trabajadores (anexo 2) con el fin de profundizar en los resultados del cuestionario y triangular la información obtenida.

De manera general, para el año 2023, los trabajadores mencionaron que tienen “metas claras” principalmente porque el cliente les pone plazos para la entrega de informe de resultados. No obstante, debido a la naturaleza de sus actividades, al ser una empresa de supervisión en ingeniería, el cumplimiento de dichos plazos depende de la entrega de información por parte de empresas contratistas, los cuales no siempre respetaban los plazos establecidos ocasionando retrasos en la entrega de informes o trabajo de horas extra, especialmente en periodos donde hay alta carga laboral.

Asimismo, los trabajadores señalaron que “no tenían plenamente definidas sus funciones”, ya que a raíz de la pandemia se produjo reducción de personal, lo

que llevó a ingenieros, asistentes y arquitectos asumieran responsabilidades que no les correspondían según su cargo. En este contexto, varios trabajadores acudían a solicitar apoyo a sus compañeros; sin embargo, en muchos casos no podían recibir ayuda debido a que estos también referían que enfrentaban una “elevada carga laboral”. Esta situación también dificultaba su comunicación interna, debido a que durante la coordinación de actividades algunos trabajadores mencionaron que “no podían prestar la debida atención” al encontrarse realizando múltiples tareas, lo cual derivaba en discusiones entre compañeros. Cabe resaltar que esta situación se presentaba aproximadamente dos semanas al mes, en periodos de entrega de informes mensuales.

Adicionalmente, el año 2023 varios trabajadores manifestaron que evitaban comunicar estas dificultades a sus superiores, ya que consideraban que ellos también contaban con múltiples responsabilidades. No obstante, cuando el jefe o gerente lograba tomar conocimiento de las situaciones problemáticas, actuaba de forma oportuna, ya sea solicitando apoyo externo en caso de que requiera o realizando las coordinaciones pertinentes para no sobrecargar a los trabajadores. Asimismo, los trabajadores comunicaron que el jefe o superior realizaba una adecuada planificación; sin embargo, dado que el avance de las actividades dependía de empresas externas, se presentaban imprevistos que les generaban periodos de alta carga laboral.

En relación con los resultados del año 2024, los trabajadores señalaron que continuaban contando con metas claras, ya que el cliente tiene un cronograma definido para entrega de informes. Asimismo, indicaron que, respecto a la entrega

de información por parte de los contratistas, el gerente realizó coordinaciones para que la entrega de información se efectuara en plazos estipulados y evitando concesiones por los retrasos. Además, se evaluó la contratación de personal de apoyo para los ingenieros y arquitectos con mayor carga laboral y se redefinieron las responsabilidades de cada puesto otorgándoles mayor autonomía en las decisiones.

Finalmente, los trabajadores mencionaron que actualmente pueden “solicitar apoyo de sus compañeros” y que gracias a la generación de espacios de convivencia han fortalecido la socialización e intercambio de experiencias y conocimientos generando un “ambiente más ameno”. Asimismo, señalaron que la comunicación con su jefe y gerente ha mejorado, ya que ahora pueden informar de manera directa cuando presentan problemas laborales o personales que podrían afectar su desempeño.

Desde el enfoque psicológico, se evidencia una transformación psicosocial en los trabajadores entre 2023 y 2024. Se pasó de un clima organizacional marcado por la ambigüedad de roles, el aislamiento y la evitación de los líderes a otro caracterizado por la claridad de funciones, el apoyo de compañeros y la comunicación directa con los superiores. Este cambio refleja el fortalecimiento del apoyo grupal y la confianza en la autoridad, lo que desde la psicología organizacional se traduce en la activación de factores protectores frente al estrés y, por ende, ante los riesgos psicosociales. Dicha mejora se manifiesta en la reducción de la incertidumbre laboral, así como en el incremento de la percepción de control y del apoyo social. En síntesis, la intervención contribuyó a construir un entorno

laboral psicológicamente seguro, tal como lo percibieron y expresaron los propios trabajadores.

4.3.Relación de Resultados con Objetivos.

Para el análisis del cumplimiento de los objetivos e indicadores se verificó primero el cumplimiento de actividades realizadas:

Tabla 13

Seguimiento de Cumplimiento de Actividades.

Descripción de la actividad	Responsable	P: programado/ E: Ejecutado	Tiempo 2024												Estado (P/E)	Observaciones	
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Difusión de resultados y recomendaciones al Gerente de área.	Asistente de salud en el trabajo y Jefe del Departamento	P	x					x							x	E	En la reunión de Junio se hizo seguimiento a las recomendaciones.
		E	x					x							x		

gestión del
tiempo, y
Equilibrio familia-
trabajo.

Fuente: Adaptado del “*Programa de Salud Mental 2024*” de la Organización

En la tabla 13 se puede observar que se cumplieron todas las actividades propuestas desde enero de 2024 hasta diciembre de 2024. Asimismo, se incluyó una nota la cual especifica que la actividad “Difusión de resultados y recomendaciones al gerente de área” se volvió a ejecutar en el mes de junio, donde se realizó el seguimiento a las recomendaciones planteadas al gerente y se aclararon de dudas.

Luego de ello, se pasó a completar la eficacia de los indicadores por objetivo utilizando la siguiente fórmula en base a los resultados de cada indicador:

$$\text{Eficacia (\%)} = (\text{Resultado obtenido} / \text{Meta establecida}) \times 100$$

Tabla 14

Seguimiento de la eficacia de los indicadores.

Indicador	Meta	Resultado	Cálculo de eficacia.	Eficacia
OG Aumento al 67.29% de prevalencia de exposición de riesgos psicosocial bajo en la dimensión “Apoyo Social y Calidad de Liderazgo” según el CENSOPAS-	67.29%	61.29%	(61.29% / 67.29%) *100	91.08%

	COPSOQ (pre test y post test).				
OE1	Participación del 80% de los trabajadores en los talleres y capacitaciones programados sobre estrategias de afrontamiento relacionadas con el apoyo social y la calidad de liderazgo	80%	83.87%	(83.87% / 80%) *100	104.84%
OE2	Aumento al 74.43% de prevalencia de exposición de riesgos psicosocial bajo en la subdimensión “Calidad de Liderazgo”.	74.43%	80.65%	(80.65% / 74.43%) *100	108.37%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla se cumplió con más del 100% en eficacia en dos de los tres indicadores planteados para el presente trabajo de suficiencia profesional. Para lo cual, es importante señalar que la eficacia, en este contexto, se refiere al grado de cumplimiento del indicador respecto a la meta propuesta y no implica una eficacia experimental, eficacia clínica o eficacia estadística.

En relación, al objetivo general “Reducir el nivel de riesgo psicosocial asociado al Apoyo Social y Calidad de Liderazgo mediante la implementación de un programa de intervención dirigido a trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana” se planteó el indicador “Aumento del 3% en riesgos psicosocial bajo, para llegar al 67.29% en la dimensión Apoyo Social y Calidad de Liderazgo según el CENSOPAS-COPSOQ (pretest y post test)”. Dicho indicador se cumplió en un 91.08% obteniéndose un resultado muy cerca a la meta establecida.

Desde el enfoque psicológico, haber alcanzado un 91.08% de eficacia con respecto a la meta del objetivo general indica que el programa logró modificar percepciones y dinámicas relacionales dentro del entorno laboral. Este resultado es relevante, considerando que los riesgos psicosociales son variables de naturaleza perceptual. En este sentido, la intervención permitió fortalecer recursos psicosociales como la comunicación y la percepción de apoyo, disminuyendo la vulnerabilidad de los trabajadores frente a factores estresores laborales.

En cuanto al objetivo específico (EO1), “Sensibilizar a los trabajadores sobre la relevancia del apoyo social y calidad de liderazgo para la prevención de riesgos psicosociales” se alcanzó una eficacia del 104.84% ya que se lograron

completar las actividades programadas y se tuvo una participación del 83.87% del personal de la Gerencia, superando la meta establecida.

En cuanto al primer objetivo específico, la participación activa de los trabajadores en las actividades formativas puede interpretarse como un indicador de apertura al cambio organizacional, así como de compromiso e interés por fortalecer habilidades emocionales vinculadas al manejo del estrés y a la comunicación interpersonal, tanto por parte de los trabajadores como de la organización.

Respecto al objetivo específico (EO2), “Promover la aplicación de estrategias de liderazgo, comunicación saludable e inteligencia emocional que contribuyan a disminuir el nivel de riesgo psicosocial identificado” se cumplió con un 108.37% de eficacia. Esto se debe, a que en la subdimensión “Calidad de Liderazgo” se registró un crecimiento del nivel de prevalencia de exposición al 80.65% superando el 74%, que se había planteado como meta.

En referente al segundo objetivo específico, el aumento de la prevalencia de exposición al riesgo psicosocial bajo implica una mejora en la percepción de apoyo jerárquico, además de un posible incremento de estilos de liderazgo transformacional y de la regulación emocional durante la interacción de líder y trabajador, lo cual actúa como un recurso organizacional protector al disminuir la exposición percibida a factores de riesgo psicosocial.

En síntesis, los resultados evidenciaron una modificación favorable no solo de los indicadores cuantitativos, sino también cualitativos. Esto demuestra que la

reducción de los riesgos psicosociales no solo se logra únicamente mediante intervenciones dirigidas al trabajador, sino que requiere transformación de las dinámicas organizacionales.

4.4. Discusión interpretativa de los resultados.

En relación con el objetivo general *“Reducir el nivel de riesgo psicosocial asociado al Apoyo Social y Calidad de Liderazgo mediante la implementación de un programa de intervención dirigido a trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana del sector construcción”* la meta establecida por alcanzar fue 67,29 % de prevalencia de exposición al riesgo psicosocial bajo, obteniéndose un resultado de 61,29 % en el año 2024, correspondiendo a una eficacia del 91.08%. Si bien este resultado se sitúa por debajo de lo esperado, existe un impacto notorio en la intervención, posiblemente influido por factores organizacionales que condicionaron su eficacia.

Este hallazgo se encuentra alineado con los resultados del estudio realizado por Ramos Turpo (2023), en base al programa de intervención en inteligencia emocional en docentes de un centro educativo de Juliaca (Perú). El cual, evidenció que para el factor Apoyo Social y Calidad de Liderazgo no se encontraron diferencias significativas ($p=0.073$), concluyendo que el programa de inteligencia emocional no fue eficaz en dicha dimensión, ya que el programa no resultaba suficiente para intervenir de manera integral en todos los factores de riesgo psicosocial, dado que estos se encuentran influenciados por múltiples componentes organizacionales y estructurales. A pesar de ello, se evidenció que el fortalecimiento de las competencias emocionales constituye una estrategia eficaz

para la prevención de riesgos psicosociales en el contexto educativo, ya que contribuye al fortalecimiento de la salud mental de los docentes y del clima organizacional. Una situación similar se presenta en el presente trabajo, desarrollado en el rubro de construcción en lima, donde las actividades de intervención estuvieron orientadas a impulsar la inteligencia emocional y promoción de la salud mental. No obstante, dichas acciones no resultaron suficientes, para lograr un resultado altamente significativo en la subdimensión evaluada, debido a la presencia de factores organizacionales que pudieron haber afectado los resultados, aun tratándose de un rubro diferente de trabajo.

De igual manera, se observan resultados similares en la investigación realizada por Bautista Quispe & Ccoya Cayra (2024) con trabajadores de un centro de conciliación extrajudicial en Arequipa (Perú), los cuales concluyeron que el efecto del programa de salud no fue estadísticamente significativo en la dimensión salud psicosocial, según la prueba estadística de Chi Cuadrado, a pesar de mejorar en un 10% en la dimensión estudiada y tener percepciones favorables en aspectos como la cohesión de grupo, comunicación, gestión del tiempo y erradicación el mobbing, además de contribuir a la mejora del desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores. Resultados similares evidenciados en el presente trabajo de suficiencia, ya que, a pesar de pertenecer a un rubro diferente, al igual que la investigación realizada por Ramos Turpo (2023), no se logró alcanzar la meta establecida, más si se percibió de manera subjetiva mejoras en la percepción de la comunicación y satisfacción laboral.

Los resultados de ambas investigaciones guardan similitud con los hallazgos del presente trabajo de suficiencia, ya que las intervenciones estuvieron orientadas a fortalecer los recursos psicosociales protectores como la inteligencia emocional, afrontamiento al estrés, comunicación y apoyo interpersonal, además de presentar programas estructurados con sesiones planificadas y objetivos claros. Y a pesar de ello, se obtuvieron resultados inesperados a nivel cuantitativo en la evaluación de riesgos psicosociales y resultados favorables a nivel cualitativo, ya que los trabajadores manifestaron mejoras en el ambiente laboral y en la comunicación, mediante las entrevistas semiestructuradas. Esto evidencia que si bien las intervenciones psicoeducativas pueden generar mejoras en la percepción de los trabajadores, dichas acciones pueden resultar insuficientes cuando no son monitoreadas periódicamente y/o adaptados a los cambios cuando aparecen nuevas condiciones laborales, necesidades o grupos de intervención específicos. Como lo evidenciado en la investigación realizada por Berglund *et al.*, (2024), a trabajadores de una empresa manufacturera en Suecia, al evaluar el impacto de la intervención de gestión de riesgos psicosociales, la cual obtuvo resultados satisfactorios, debido a que el diseño de la intervención estuvo orientado a grupos pequeños y específicos conformados por jefes, gerentes o supervisores y trabajadores, además de realizar un seguimiento a la mitad del periodo de intervención.

También es importante señalar de manera general que los resultados del presente trabajo de suficiencia profesional respaldan lo planteado por Karasek y Theorell (1979) en el modelo demanda-control-apoyo social, el cual sostiene que el estrés laboral se relaciona con las demandas del trabajo y el nivel de control que posee para gestionarlas. En este sentido al facilitar estrategias que permitan una

adecuada gestión de las demandas de los trabajadores, junto con el fortalecimiento del apoyo social por parte de los compañeros y líderes, contribuyó a disminuir los niveles de estrés y en consecuencia reducir el riesgo psicosocial. Asimismo, el presente trabajo guarda relación con lo mencionado por Martínez-Mejía (2022), quien destaca que el Apoyo Social puede provenir del ámbito familiar o laboral. En este sentido, se demuestra que la presencia de factores organizacionales estructurales, como la carga laboral, las limitaciones en la autonomía y los factores personales o familiares, pudieron restringir el alcance de la intervención.

Con respecto al objetivo específico OE1 “*Sensibilizar a los trabajadores sobre la relevancia del apoyo social y calidad de liderazgo para la prevención de riesgos psicosociales*”, se observa que el 83.87% de los trabajadores participó de las actividades programadas, logrando así informar a la mayor parte de la población objetivo. Este resultado se dio gracias a las coordinaciones previas del gerente de área, quien promovió la participación del personal, así como la disposición de espacios adecuados y uso de herramientas apropiadas para la difusión efectiva de la información a la mayoría de los trabajadores. Por lo que este resultado no responde solo a la ejecución de actividades, sino también al rol activo del liderazgo, particularmente por las condiciones previas realizadas, para promover la participación del personal, lo cual facilitó la disponibilidad de espacios adecuados y respaldó el uso de herramientas apropiadas para la difusión efectiva de la información. Siendo la calidad de liderazgo un factor clave el cual favoreció el impacto de la intervención.

Esto se vio reflejado también, en los resultados del OE2 “*Promover la aplicación de estrategias de liderazgo, comunicación saludable e inteligencia emocional que contribuyan a disminuir el nivel de riesgo psicosocial identificado*” se observó una mejora, evidenciada por el aumento de prevalencia de exposición de nivel de riesgo bajo de 71.43% en 2023 a 80.65% en 2024, lo cual supera la meta establecida por el indicador. Este resultado sugiere que las acciones de sensibilización fueron efectivas, contribuyendo a una mejora de la percepción del estilo de liderazgo por parte de los trabajadores, además de que al diseñar las actividades de manera personalizada en base a las necesidades de la gerencia se pueden obtener resultados favorables.

Estos resultados se encuentran relacionados a lo reportado por Berglund *et al.*, (2024) Donde evidenció un efecto significativo en la dimensión apoyo entre pares ($p < 0.10$) gracias a que el diseño de la intervención orientado a grupos pequeños y específicos conformado por jefes, gerentes o supervisores y trabajadores, además de realizar un seguimiento periódico de intervención a los 6 meses, lo que permitió reforzar y ajustar las acciones implementadas. Demostrando, que el rol activo de los líderes en prácticas organizacionales saludables, favorece a la percepción del apoyo. Asimismo, Dalgaard *et al.*, (2023) en su estudio dirigido a gerentes y trabajadores de hospitales daneses resalta la importancia del liderazgo para el cuidado del personal. Datos que guardan relación con el presente trabajo, ya que diversas actividades estuvieron orientadas al desarrollo y ejercicio del liderazgo, además de contar con el apoyo institucional para lograr tener un mayor impacto, reflejado en el resultado de objetivo 2.

En línea de lo anteriormente mencionado, se refuerza lo presentado por De Wijn *et al.*, (2022) sobre la importancia de intervenciones contextualizadas y basadas en el entorno, al demostrar que la adecuación de actividades en intervenciones de riesgo psicosocial ejerce un efecto significativo sobre la percepción de dichos riesgos a lo largo del tiempo, en trabajadores de servicios de urgencias de Países Bajos. En efecto, los servicios que implementaron acciones más ajustadas al diagnóstico mostraron mejoras sostenidas, mientras que aquellas acciones con menor adecuación no evidenciaron cambios significativos.

Situación similar reflejada en el desarrollo de actividades del presente trabajo, aunque con algunas diferencias. Si bien las actividades se orientaron según las necesidades específicas en base a la evaluación de riesgos psicosociales, no se consideró la adecuación para grupos de intervención diferenciados (tipo o cargo de trabajo). A diferencia de los estudios citados, ya que las acciones no fueron diseñadas de manera segmentada, sino se dirigieron de forma conjunta al gerente y resto de trabajadores. Siendo este un aspecto clave en base a los autores para la eficacia de los programas de intervención en riesgo psicosocial, el cual pudo haber influido en el resultado del objetivo general donde se obtuvo un 91.08% de eficacia.

Además, tanto Berglund *et al.*, (2024) como De Wijn *et al.*, (2022) coinciden en señalar que los riesgos psicosociales no dependen únicamente de las características individuales del trabajador, sino también del liderazgo y la gestión de la organización. En ese sentido, ambos estudios destacan la importancia de que los líderes asuman un rol participativo en la organización al momento de realizar intervenciones, a fin de garantizar la efectividad. De igual manera Calderón-Mafud,

et al., (2024) y Cárdenas *et al.*, (2023) sostienen que un liderazgo efectivo, contribuye al generar un ambiente laboral saludable, fomentar la comunicación y colaboración favoreciendo el desempeño y productividad. Asimismo, ambas investigaciones resaltan la relevancia de realizar seguimiento a la mitad del periodo de la intervención, con el fin de poder ver la eficacia y ajustar las actividades según las necesidades de los trabajadores.

En cuanto al primer aspecto, este fue considerado en el presente trabajo, durante la planificación y desarrollo de actividades, las cuales estuvieron orientadas al fortalecimiento del liderazgo conforme lo planteado en el objetivo N° 2. Dichas acciones generaron resultados satisfactorios tanto a nivel cuantitativo y cualitativo, evidenciado en la percepción de los trabajadores en la mejora de la comunicación y ambientes más saludables, gracias a la gestión organizacional en la contratación del personal y generar espacios orientados de socialización. Respecto al segundo aspecto, resulta importante tenerlo en consideración para futuras intervenciones, ya que en el presente trabajo se realizó únicamente el seguimiento del cumplimiento de las actividades y una reunión con el gerente a la mitad del periodo del programa, a fin de aclarar dudas en base a las recomendaciones brindadas y reforzar la aplicación de las mismas. No obstante, sería recomendable incorporar un seguimiento intermedio mediante la replicación del cuestionario de riesgos psicosociales, lo que permitiría evaluar con mayor precisión la eficacia de la intervención y realizar ajustes oportunos.

Finalmente, cabe señalar que los hallazgos cualitativos del presente trabajo guardan relación con lo reportado por Portocarrero Ormeño (2022) quien demostró

que los resultados positivos de su intervención se debían principalmente a las mejoras en la comunicación, liderazgo y motivación percibida durante el desarrollo de sus actividades, además de manifestar por parte de los trabajadores de una metalmecánica de Perú, una percepción positiva en el ambiente laboral, caracterizado por mayores niveles de comunicación y armonía en la organización.

De manera conjunta, los resultados permiten inferir que, si bien se logró una alta eficacia en los objetivos específicos relacionados con la capacitación y la calidad de liderazgo, persisten factores organizacionales que limitan la mejora integral de la dimensión evaluada. Evidenciado la necesidad de reforzar aspectos puntuales en la intervención tales como el diseño de actividades segmentadas a grupos específicos basadas en sus necesidades particulares y realizar un seguimiento intermedio mediante la replicación del cuestionario. Asimismo, se corrobora la importancia del rol activo de los líderes para potenciar el impacto de las intervenciones.

CAPÍTULO V. REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA

Durante la aplicación del programa se presentaron las siguientes limitaciones relacionadas con cada una de las etapas:

- Etapa de evaluación y diagnóstico: La aplicación de cuestionarios se presentaron dificultades, debido a que la empresa solo cuenta con dos medios para la recolección de información: El formato físico, mediante la impresión de cuestionarios o el formato virtual mediante la plataforma institucional. Este último fue descartado a solicitud de los trabajadores, ya que requería el uso del correo institucional, lo cual generaba desconfianza respecto a la confidencialidad, porque los trabajadores deseaban responder de manera anónima. En consecuencia, la aplicación de cuestionarios se realizó de manera física, lo que implicó un mayor tiempo de digitalización en la base de datos. Asimismo, esta modalidad limitó la posibilidad de realizar seguimiento al avance de los trabajadores, ya sea de manera individual o grupo específico según el puesto de trabajo o función.
- Etapa de diseño: Dada la escasa información disponible sobre intervenciones en riesgos psicosociales en el trabajo en el ámbito peruano, así como la limitada experiencia previa en el proceso de intervención, fue necesario realizar una revisión de la literatura sobre intervenciones análogas en diversos contextos, la cual sirvió de base para la planificación y ejecución del programa de intervención.

- Etapa de intervención: Debido a la naturaleza de las actividades de la empresa, se generaron dificultades en la ejecución puntual de algunas actividades planificadas, ya que en determinadas ocasiones las actividades se iniciaron con un retraso de 15 a 30 minutos. Esto debido a que algunos trabajadores se encontraban en reuniones no programadas con empresas externas, las cuales se extendían más del tiempo previsto.
- Etapa de monitoreo: La limitada experiencia e información previa de intervenciones en riesgos psicosociales dio lugar a resultados inesperados, evidenciándose en algunos casos el aumento del nivel de prevalencia de exposición al riesgo alto. Si bien esto constituyó una limitación, también presentó una oportunidad de aprendizaje, ya que se pudo identificar que algunas medidas de intervención no resultaron adecuadas para la gerencia, ya sea por la metodología empleada o por el grupo objetivo al que se dirigían las acciones planificadas.

Con respecto al impacto a nivel técnico para la aplicación del cuestionario CENSOPAS-COPSOQ fue necesario haber llevado previamente un curso virtual brindado por el INSST, con el fin de profundizar en los aspectos relacionados a la adaptación y aplicación del cuestionario en el contexto peruano, manejo de la base de datos y elaboración de informe de resultados. Asimismo, se realizó una búsqueda bibliográfica sobre intervenciones en riesgos psicosociales en empresas a nivel nacional e internacional, para así poder diseñar un plan de acción eficaz y adaptado a la realidad y necesidades de la organización.

A nivel de competencias se destaca el desarrollo de las siguientes habilidades blandas:

- Negociación, al sostener reuniones con el gerente de área, orientado a coordinar la ejecución de actividades programadas con los trabajadores en la etapa de intervención.
- Comunicación al tener que informar al gerente de área sobre las recomendaciones a seguir en la etapa de intervención y explicar cómo estas podían impactar en los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales.
- Liderazgo al momento de dirigir y participar de reuniones con el equipo multidisciplinario en la etapa de diseño, en la cual fue necesario orientar y sensibilizar al equipo de trabajo sobre la importancia en la toma de acciones y su impacto en los trabajadores.
- Planificación en el desarrollo a todo lo largo de todo el programa, al considerar que cada actividad tenía una fecha de ejecución planificada, las cuales debían cumplirse a pesar de tener otras actividades y responsabilidades que desarrollar correspondientes al puesto de trabajo.

En relación al impacto que tuvo el presente trabajo en la institución las actividades desarrolladas para el programa permitieron conocer a mayor profundidad y precisión la causa de la prevalencia de exposición de nivel de riesgo medio y alto, gracias a la realización de entrevistas semiestructuradas y la aplicación del cuestionario adaptado en el Perú. Asimismo, dicho instrumento fue

un recurso que quedó disponible para la organización con el propósito de ser utilizado en futuras evaluaciones, y en coordinación con la gerencia general, se estableció la planificación de su aplicación de manera anual.

En cuanto al trabajo del equipo multidisciplinario conformado por la asistente social, Jefe de Recursos Humanos, el Jefe del Departamento de Seguridad y Salud y la gerente general, se consolidó como una buena práctica organizacional, especialmente en el proceso de toma de decisiones vinculadas a la planificación de futuros planes de intervención. Esta dinámica permitió integrar diversas perspectivas y experiencias frente a temas específicos, favoreciendo la adopción de decisiones más acertadas en beneficio de la empresa.

Respecto a las medidas implementadas por el gerente, la realización de reuniones periódicas con su equipo de trabajo, también se estableció como una buena práctica organizacional, ya que favorece la generación de espacios de comunicación respetuosa, socialización e integración del personal.

Asimismo, se resalta que el Departamento de Seguridad y Salud, amplió, para el siguiente año, las actividades del programa de salud mental, con el objetivo de poder informar y psicoeducar a la mayor parte de los trabajadores sobre el cuidado de la salud mental y la prevención de riesgos psicosociales.

Por último, en el aporte disciplinar en psicología la elaboración del presente programa contribuye a la línea de investigación de “Comportamiento Organizacional” debido a que contribuye al análisis de la implementación del desarrollo de un programa de salud mental dentro de una organización en el sector

de construcción y brinda información acerca de su impacto en los trabajadores, además de evidenciar el rol del psicólogo como parte importante dentro de este proceso y su función multidisciplinar dentro del Departamento de Seguridad y Salud.

Asimismo, el presente trabajo brinda lecciones aprendidas para las organizaciones, ya que permiten que puedan conocer sobre la importancia de una pronta intervención en los riesgos psicosociales y el cuidado de la salud mental de los trabajadores a manera de prevención.

Finalmente, el presente trabajo de suficiencia sirve como antecedente para intervenciones futuras que involucren variables similares, contribuyendo a la expansión de conocimiento sobre los riesgos psicosociales y el cuidado de la salud mental en organizaciones.

CONCLUSIONES

1. En relación con el objetivo general se concluye que el programa presentó un alto nivel de logro respecto a la meta establecida para el fortalecimiento del apoyo social y calidad de liderazgo en la prevención de riesgos psicosociales, evidenciando un impacto favorable en el contexto organizacional.
2. Respecto al primer objetivo específico, el programa presentó un cumplimiento mayor a la meta establecida en relación a la participación de los trabajadores demostrando un rol activo de liderazgo que favoreció al impacto de la intervención.
3. En cuanto al segundo objetivo específico, se presentó un nivel de logro superior a lo planificado en la meta establecida para la dimensión “Calidad de liderazgo”, demostrando que las acciones de sensibilización fueron efectivas, contribuyendo a una mejora de la percepción del estilo de liderazgo por parte de los trabajadores.
4. Los resultados del presente trabajo de suficiencia profesional respaldan lo planteado por Karasek y Theorell en el Modelo Demanda-Control y Apoyo Social, al evidenciar que la implementación de estrategias orientadas a una adecuada gestión de las demandas laborales, junto con el fortalecimiento del apoyo social por parte de los compañeros y líderes, contribuye a disminuir el nivel de estrés y en consecuencia reducir el riesgo psicosocial en los trabajadores.
5. La efectividad de las intervenciones en apoyo social puede verse limitada por la presencia de factores organizacionales estructurales, así como por

factores personales o familiares, los cuales pueden influir en el alcance de resultados.

6. Se resalta la importancia de realizar una evaluación intermedia durante la aplicación del programa, con el fin de identificar oportunamente posibles ajustes que permitan adaptar las actividades a las necesidades específicas del grupo de intervención. Este proceso de monitoreo facilita la verificación del impacto de las estrategias implementadas, asegurando su pertinencia y efectividad, así como la optimización de los resultados en la reducción de riesgos psicosociales y fortalecimiento del bienestar de los participantes.
7. Por último, se concluye que el apoyo social y calidad de liderazgo son fundamentales para el desarrollo e implementación de programas de intervención en riesgos psicosociales, ya que en base a los antecedentes y los resultados del presente trabajo de suficiencia profesional se pudo comprobar que la intervención en los líderes fue clave para la disminución de los riesgos psicosociales.

RECOMENDACIONES

En base al análisis realizado y las conclusiones obtenidas, se proponen las siguientes recomendaciones para la institución:

1. Considerar que las intervenciones no deben dirigirse a los trabajadores de manera general, sino segmentarlos en grupos más pequeños según el puesto de trabajo o tipo de actividad, para así poder tener un mayor impacto en la población.

Para los profesionales:

1. Al momento de evaluar la intervención psicosocial, realizar la evaluación cualitativa mediante entrevistas o grupos focales, con el fin de poder profundizar en las respuestas de los trabajadores y realizar la triangulación de la información.
2. Al momento de realizar la intervención psicosocial, seleccionar el grupo de intervención y diseñar actividades específicas en base a las necesidades de cada grupo, con el fin de obtener resultados significativos.

Para futuras intervenciones:

3. Realizar un seguimiento al grupo intervenido cada 6 meses o a la mitad del periodo de intervención, con el fin de verificar si las actividades son las adecuadas para el grupo y adaptarlas en caso de ser necesario.

4. Considerar que las medidas de intervención deben estar orientadas a la línea de mando, ya que muchos de los cambios se relacionan con cambios más profundos de carácter organizacional y estructural, donde se deben tomar decisiones gerenciales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta Peña, C., Olivero Vega, E., & Acosta Villa, C. (2023) Factores del bienestar relacionados con el desempeño laboral en los trabajadores de una IPS del Caribe. *Revista CIES*, 14(2), 7-25.
<http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/viewFile/475/518>

Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. (2024) *Mental Health at work after the COVID-19 pandemic: What European figures reveal* (Flash Eurobarometer, OSH Pulse 2022) (ISBN: 978-92-9402-238-7)
<https://osha.europa.eu/en/publications/mental-health-work-after-covid-pandemic>

Aguilar Guzmán, C., & Arrieta Snacho, P. (2022). *Factores de riesgos psicosociales presentes en el sector construcción, evaluados mediante el Método CoPsoQ-istas 21, en una empresa constructora en el año 2021*. [Trabajo final de graduación, Universidad Técnica Nacional]. *Repositorio Institucional* UTN.
<https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/13805/2/PG%201379%20TRABAJO%20GRADO.pdf>

Alvarado, L. E., Bretones, F.D., Rodríguez, J. A. (2021). *El modelo de desbalance esfuerzo-recompensa y su efecto sobre el desgaste profesional* [Artículo].

Repositorio Institucional DIGIBUG, Universidad de Granada.
<https://digibug.ugr.es/handle/10481/89555>

Aucapiña Meza, A.Y. (2022). *Estrés laboral y riesgos psicosociales en trabajadores de salud*. [Tesis de especialización, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. *Repositorio Institucional UPCH*.
<https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/13426>

Bautista Quispe, M.M., & Ccoya Cayra, O. F. (2024). *Efectos de un programa de intervención para la mejora de la salud laboral de los trabajadores del Centro de Conciliación Extrajudicial Embajadores de la justicia, Arequipa 2023*. [Trabajo de titulación, Universidad Tecnológica del Perú]. *Repositorio Institucional UTP*.
<https://repositorio.utp.edu.pe/item/a056c9a9-2687-4066-b257-4e06dc2c5131>

Berglund, R. T., Kombeiz, O., Dollard, M. F. (2024). Manager-driven intervention for improved psychosocial safety climate and psychosocial work environment. *Safety Science* 176, Article 106552.
https://www.researchgate.net/publication/380949439_Manager-driven_intervention_for_improved_psychosocial_safety_climate_and_psychosocial_work_environment

Bravo, I. F., Cedeño, C. A., Santander, E. S., & Barba, A. E. (2023) Tendencias globales del liderazgo en entornos organizacionales contemporáneos. *Horizon Nexus Journal*, 1(2), 14-31. <https://horizonnexusjournal.editorialdos.com/index.php/home/article/view/15/168>

Brito, J. F (2023). Apoyo social del profesorado: factor protector contra el estrés en estudiantes durante el servicio social. *Ciencia Latina: Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4). <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4522>

Cabrera Armijos, R.A., Tapia Viteri, M. G., Naranjo Illanes, R. C., & Hidalgo Santander, E.A. (2022). Evaluación de riesgos psicosociales. ¿Cómo prevenirlos? *Polo del Conocimiento*, 7(7), 474-492. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9042888>

Calderón-Mafud, J. L., Mpando-Moreno, M., García-Ramírez, J. J., & Vásquez-Trespalcios, E. M. (2024). Liderazgo destructivo, factores psicosociales y deterioro organizacional: Revisión de la literatura. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (45), 151-164. <https://www.researchgate.net/profile/Jose-Luis-Calderon->

Mafud/publication/382315537_Liderazgo_Destructivo_Factores_Psicosociales_y_Deterioro_Organizacional_Revision_de_la_Literatura/links/669bc772cb7fbf12a46252b8/Liderazgo-Destructivo-Factores-Psicosociales-y-Deterioro-Organizacional-Revision-de-la-Literatura.pdf#:~:text=Una%20cultura%20que%20fomenta%20el%20liderazgo%20%20C3%A9tico,comportamiento%20repetitivo%20del%20%20C3%ADder%20que%20socava%20los

Campos Lázaro, K.J. (2023). *Tema 1. El bienestar digital: antecedentes de entornos educativos saludables*. [Documento]. *Repositorio UJI*.
<https://repositori.uji.es/bitstreams/31063297-7d2e-41fd-ba61-94f7042e0d4b/download>

Cárdenas, L., Arias, A., & Vanegas, Y. (2023). *El liderazgo y su relación con los riesgos psicosociales en el entorno laboral. 2021*. [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. *Repositorio Institucional UNIMINUTO*.
<https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/b62a769c-157d-45ef-b09c-323558dc0473/download>

Catalá Miguel, I., & Seaton Moore, C. E (2025, enero). *Tema 40: Metodologías participativas para la construcción de relaciones estratégicas*. [Documento de formación]. Consejo Superior de Investigaciones Científicas-Programa

DINA-ITC. <https://programa-dinaitc.csic.es/wp-content/uploads/2025/02/tema49-guia-de-aprendizaje.pdf>

Cornejo Herrera, D.A., & Tejada Carreño, M. C. (2025, abril). *Diagnóstico de demandas, control, apoyo social y agotamiento laboral en colaboradores de una empresa peruana de investigación de mercados*. [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad ESAN]. *Repositorio ESAN*. <https://repositorio.esan.edu.pe/items/0441b133-cac2-43da-a6f7-af95dd0fc19b>

Dalgaard, V., Gayed, A., Hansen, A., Grytnes, R., Nielsen, K., Kikegaards, T., Jacobson C. (2023) A study protocol outlining the development and evaluation of a training program for frontline managers on leading well-being and the psychological work environment in Danish Hospital settings- A cluster randomized waitlist controlled trial. *BMC Public Health*, 23, Article 848. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37165331/>

De Toro, A. (2022). *El Liderazgo: Factor clave del éxito empresarial*. Business Revista Digital. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/liderazgo-factor-clave-exito-empresarial/>

De Wijn, A. A., van der Doef, M. P., & Sluiter, J. K. (2022). Reducing psychosocial risk factors and improving employee well-being in emergency departments: A realist evaluation. *Frontiers in Psychology* 12, Article 728390. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.728390/full>

Ervits, I. (2024). Developing indicators for the social benefits of university-industry collaborations. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9, Article 8. <https://link.springer.com/article/10.1186/s40991-024-00097-9>

Garmendia, P., Fernández-Salineró, S., Holgueras Gonzáles, A.I., & Topa, G. (2023). Social support and its impact on job satisfaction and emotional exhaustion. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 13(12), 2827-2840. <https://www.mdpi.com/2254-9625/13/12/195>

Gil-Monte, P. R., Espejo, B., Checa, I., & Gil-la Orden, P. (2025). The role of transformational leadership in prevention of workplace bullying and psychosomatic disorders in non-university women teachers. *International Journal of Bullying Prevention*. Publicación anticipada en línea. https://www.researchgate.net/publication/394788766_The_Role_of_Transformational_Leadership_in_Prevention_of_Workplace_Bullying_and_Psychosomatic_Disorders_in_Non-university_Women_Teachers

Gutiérrez, I. (2024). *La relación del liderazgo transformacional ante riesgos psicosociales en el personal de las farmacias del municipio de Puebla*. [Tesis de Maestría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla]. <https://repositorioinstitucional.buap.mx/server/api/core/bitstreams/999dc6ba-e58c-472f-b5e1-360899861949/content>

Instituto Nacional de Salud (s.f.). *Metodología peruana para la identificación y evaluación de los riesgos psicosociales laborales CENSOPAS-COPSOQ*. Recuperado el 13 de enero del 2026, de <https://sites.google.com/view/censopas-copsoq/censopas-copsoq>

Instituto Nacional de Salud. (2023). *Análisis situacional de los riesgos psicosociales laborales en el Perú 2023* (Informe CENSOPAS-COPSOQ). Centro Nacional de Salud Ocupacional y Protección del Ambiente para la salud (CENSOPAS). <https://www.gob.pe/institucion/ins/informes-publicaciones/5037357-informe-tecnico-anual-2023-de-riesgos-psicosociales-laborales-en-el-peru>

Instituto Nacional de Salud. (2025, febrero 11). *Informe técnico anual 2024 de riesgos psicosociales laborales en el Perú: Análisis situacional de os riesgos psicosociales laboral en el Perú 2024*. (Documento técnico). Centro

Nacional de Salud Ocupacional y protección del Ambiente para la Salud (CENSOPAS). <https://www.gob.pe/institucion/ins/informes-publicaciones/6462496-informe-tecnico-anual-2024-de-riesgos-psicosociales-laborales-en-el-peru>

Instituto Nacional de Salud, Centro Nacional de Salud Ocupacional y protección del Ambiente para la salud (2025). *Manual del Método CENSOPAS-COPSOQ* (2.^a ed.). Ministerio de Salud en el Perú. <https://drive.google.com/file/d/1TaRkrpUi8iOWZP4DwaB27YL8HUOeUrxS/view>

Instituto Nacional de Salud Mental Honorio Delgado-Hideyo Noguchi (2025). *INSM “HD-HN” 7% de trabajadores en Perú sufre estrés crónico y 1 de cada 6 padece burnout, revela conferencia sobre la salud mental laboral*. Gob. Pe. <https://www.gob.pe/institucion/inism/noticias/1265373-inism-hd-hn-70-de-trabajadores-en-peru-sufre-estres-cronico-y-1-de-cada-6-padece-burnout-revela-conferencia-sobre-salud-mental-laboral>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2025, abril). Tema 10. Factores de riesgo psicosocial. Concepto y caracterización, clasificaciones de factores psicosocial. Factores de riesgo relativos a las nuevas formas de organización del Trabajo y el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Parte 4: Ergonomía y psicología aplicada*.

<https://www.insst.es/documents/94886/4155701/Tema+10.+Factores+de+riesgo+psicosocial.pdf>

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2022, abril 28). *Psychosocial Hazards*. Centers for Disease Control and Prevention. <https://www.cdc.gov/niosh/learning/safetyculturehc/module-2/8.html>

Khademi, K., Alipour, Z., & Bahri, N. (2024). Social support as a coping resource for psychosocial conditions. A systemic Review. *BMC Pregnancy and Childbirth*, 24, Article 91. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10742909/>

Kim, H., & Cruz, A. (2022). Transformational leadership and psychological well-being of service-oriented staff: Hybrid data synthesis technique. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), Article 8189. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9266046/>

Llanto Herrera, T. M (2023). *Riesgos Psicosociales en trabajadores de salud del área de emergencias de un hospital regional público*. [Trabajo de Investigación, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. *Repositorio Institucional UPCH*. <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/14839>

López, E. (2023). *Liderazgo transformacional y salud psicosocial más allá del contexto*. [Discurso inaugural]. Universidad de Jaen. https://www.ujaen.es/gobierno/rectorado/sites/gobierno_rectorado/files/uploads/leccion%20inagural%202023-2024.pdf

Lucero-Perez, M. R., Sabastizagal, I., Astete, J., Burgos, M. A., Villareal-Zegarra, D., & Moncada, S. (2021) Validation of the medium and short version of CENSOPAS-COPSOQ: A psychometric study in the Peruvian population [Manuscrito enviado para publicación]. Preprint en Research Square. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2137589/Validation%20of%20the%20medium%20and%20short%20version%20of%20CENSOPAS%20COPSOQ%20A%20psychometric%20study%20in%20the%20Peruvian%20population..pdf.pdf?v=1642540394>

Martinez-Mejía, E (2022). Modelos de estrés laboral: Funcionamiento e implicaciones para el bienestar psicosocial en las organizaciones. *Revista Electrónica de psicología*, 12(24), 23-34. https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/2022/Publicaciones/revistas/Rev_Elec_Psico/Vol12_No_24/REP12%2824%29-art2.pdf

Medina Macías, A. (2024). Dialéctica de los factores y riesgos psicosociales laborales. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 24 (2), 1-12.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1991-93952024000200022

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2008, noviembre 28). *Resolución Ministerial N°375-2008-TR: Aprueban la norma básica de ergonomía y de Procedimiento de Evaluación de Riesgo Disergonómico* [Resolución Ministerial]. Gobierno del Perú.
<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/394457-375-2008-tr>

Naciones Unidas (*s.f.*). Actuar para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible. *Objetivos de desarrollo sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Organización Internacional del trabajo. (2022, noviembre 10). *Psychosocial risks and stress at work*. <https://www.ilo.org/resource/psychosocial-risks-and-stress-work>

Organización Mundial de la Salud (2024, septiembre 2). *La salud mental en el trabajo*. WHO. <https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/mental-health-at-work>

Orozco Moreno, Z. L., Carranco Madrid, D. D., & López Velasco, J. E. (2025). Evaluación de riesgos psicosociales en el lugar de trabajo y su impacto en la salud mental de los empleados. *Revista InveCam*, 5(2). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000202082

Patel, A. (2025, abril 4). Unwell and unproductive: The economic toll of America's mental health crisis. *Michigan Journal of Economics*. <https://sites.lsa.umich.edu/mje/2025/04/04/unwell-and-unproductive-the-economic-toll-of-americas-mental-health-crisis/>

Portocarrero Ormeño, A. E. (2022) *Propuesta de Intervención para mejorar la comunicación asertiva, liderazgo, capacitación y apoyo social en la Gerencia de Fiscalización y Sanción del Organismo de Evaluación y Fiscalización ambiental* [Trabajo de investigación, Universidad ESAN]. Repositorio Universidad ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9b8be140-b87b-4d36-9d39-b24f24614305/content>

Ramos Horce, G. (2024). *Evaluación de riesgos psicosociales en personal del Hotel Neptuno mediante el método CoPsoQ-ISTAS2* [Trabajo de Fin de Máster, Universidad de la Laguna]. *Repositorio Institucional de la Universidad de La Laguna*. <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/39102>

Ramos Turpo, I. R. (2023) *Efectividad del programa de Inteligencia emocional y su influencia en el clima laboral y factores de riesgos psicosociales en docentes de un centro educativo privado de Juliaca 2023*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Unión]. *Repositorio Institucional UPeU*. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UEPU_3d9c38bb4ad479f2693318b770e8cc48

Rodríguez Romero, L. (2023). *Evaluación inicial de riesgos psicosociales y planificación de la actividad preventiva de una empresa de formación profesional y postgrado* [Trabajo de Fin de Máster, Universidad de Sevilla]. Depósito de Investigación de la Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/b839d0f0-6ab3-4321-bc89-072d721bd89e/content>

Saldaña Orozco, C., Polo Vargas, J. D., Gutierrez Carvajal, O.I., & Madrigal Torres, B. B.E (2020). *Bienestar psicológico, estrés y factores psicosociales*

en trabajadores de instituciones gubernamentales de Jalisco-México. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 25-30.
<https://www.redalyc.org/journal/280/28063104003/>

Solorio, J.A. (2023). Factores protectores de estrés psicosocial de la policía municipal de Puerta Vallarta. *Archivos de Criminología, Seguridad Privada y Criminalística*, 20(10), 102-110.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8336324.pdf>

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (2024, octubre 9). *Sunafil recomienda medidas para el cuidado de la salud mental en el trabajo*. Gobierno del Perú.
<https://www.gob.pe/institucion/sunafil/noticias/1034216-sunafil-recomienda-medidas-para-el-cuidado-de-la-salud-mental-en-el-trabajo>

Tenorio Castillo, V. R., & Escudero, J. C. (2024). Factores de riesgos psicosociales y malestar psicológicos en trabajadores peruanos. *Revista de Investigación en Psicología*, 27 (2), Article e28132.
https://www.researchgate.net/publication/387966707_Factores_de_riesgos_psicosociales_y_malestar_psicologico_en_trabajadores_peruanos

Tirado, G., Rodríguez-Cifuentes, F., Llorente-Alonso, M., Rubio-Garay, F., Topa, G., & López-Gonzales, M. Á. (2022). Desequilibrio esfuerzo-recompensa y quejas subjetiva de salud: Un modelo de mediación moderada con profesionales sanitarios. *Revista Iberoamericana de Psicología y Salud*, 13(2), 93-103. <https://www.rips.cop.es/pdf/art592022.pdf>

Unión General de Trabajadoras y Trabajadores. (2024). *Informe de salud Mental y Trabajo* 2024. https://www.ugt.es/sites/default/files/informes/2024_Informe_Salud_Mental_Trabajo.pdf

Valencia-Contrera, M., & Rivera-Rojas, F. (2023). Riesgos psicosociales laborales: Una propuesta de definición. *Revista Médica de Chile*, 151(2), 229-236. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872023000200229

Villalobos Fajardo, G.H., & Contreras Flores, V. F. (2022, marzo). *Factores psicosociales protectores y estrategias de afrontamiento: Una revisión de alcance*. [Trabajo de especialización, Universidad Internacional SEK Ecuador]. *Repositorio de la Universidad Internacional SEK*. <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/4708>

Zapata-Constante, C.A., & Riera-Vásquez, W.L. (2024). Riesgos psicosociales y estrés laboral en trabajadores del IESS Ambata. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6 (10).
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00392024000100004

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO ADAPTADO

I. Datos Generales

1. Eres

[1] Hombre.

[2] Mujer.

2. ¿Cuántos años tienes?

[1] Menos de 25 años.

[2] De 25 años a más.

II. Las siguientes preguntas son sobre TU EMPLEO ACTUAL.

2.a. Indica el TIPO DE TRABAJO que realizas en la actualidad.

[1] Trabajo de Campo

[2] Trabajo Administrativo

2.b. Indica en que ÁREA trabajas en la actualidad.

24. Las siguientes preguntas tratan sobre EXIGENCIAS Y CONTENIDOS DE TU TRABAJO.

[1] Soy el principal responsable y hago la mayor parte de tareas familiares y domésticas

[2] Hago aproximadamente la mitad de las tareas familiares y domésticas

[3] Hago la cuarta parte de las tareas familiares y domésticas

[4] Sólo hago tareas específicas

[5] No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas

25. Las siguientes preguntas tratan sobre EXIGENCIAS Y CONTENIDOS DE TU TRABAJO.

	Siempre [1]	Muchas veces [2]	Algunas veces [3]	Sólo alguna vez [4]	Nunca [5]
25.a) ¿Tienes que trabajar muy rápido?					
25.b) ¿Se producen en tu trabajo momentos o situaciones emocionalmente desgastadoras?					
25.c) ¿Te retrasas en la entrega de tu trabajo?					
25.d) ¿Tu trabajo exige que calles tu opinión?					
25.e) ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule o junte el trabajo?					
25.f) ¿Tu trabajo exige que trates a todas las personas por igual, aunque no tengas ganas?					
25.g) ¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?					
25.h) ¿Tú decides sobre el ritmo con el que trabajas?					
25.i) ¿Influyes en las decisiones acerca de tu trabajo?					
25.j) ¿Influyes en la forma de realizar tu trabajo?					
25.k) ¿Influyes sobre qué haces en el trabajo?					
25.l) ¿Hay momentos en los que necesitas estar en tu trabajo y en tu casa a la vez?					
25.m) ¿Sientes que tu trabajo te genera tanto cansancio que perjudica tus actividades domésticas y familiares?					
25.n) ¿Sientes que tu trabajo te ocupa tanto tiempo que perjudica tus tareas domésticas y familiares?					
25.o) ¿Piensas en tus tareas domésticas y familiares cuando estás trabajando?					
25.p) ¿Te resulta imposible acabar tus actividades laborales?					
25.q) ¿En tu trabajo tienes que preocuparte o prestar atención a los problemas personales de otros?					

26. Continuando con las EXIGENCIAS Y CONTENIDOS DE TU TRABAJO.

	Siempre [1]	Muchas veces [2]	Algunas veces [3]	Sólo alguna vez [4]	Nunca [5]
26.a) ¿Tu trabajo necesita que tengas iniciativa?					
26.b) ¿Las tareas que haces tienen sentido para ti?					
26.c) ¿Las tareas que haces te parecen importantes?					
26.d) ¿Tu trabajo te afecta emocionalmente (en forma negativa)?					
26.e) ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?					
26.f) ¿Debes mantener un alto ritmo de trabajo durante tu jornada laboral?					
26.g) ¿Te sientes comprometido con tu trabajo?					
26.h) ¿Tu trabajo te da la oportunidad de mejorar tus conocimientos y habilidades?					
26.i) ¿Tu trabajo es emocionalmente desgastador?					
26.j) ¿Tu trabajo exige que guardes tus emociones y sentimientos?					
26.k) ¿Te exigen en el trabajo ser amable con todas las personas sin importar como te tratan?					
26.l) ¿Tu trabajo permite que apliques tus habilidades, destrezas y conocimientos?					
26.m) ¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?					

27. Las siguientes preguntas tratan de COMO SE DEFINEN TUS TAREAS.

	Siempre [1]	Muchas veces [2]	Algunas veces [3]	Sólo alguna vez [4]	Nunca [5]
27.a) ¿En tu trabajo se te informa con suficiente anticipación de los cambios, decisiones importantes y proyectos a futuro?					
27.b) ¿Tu trabajo tiene objetivos claros?					
27.c) ¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?					
27.d) ¿Sabes exactamente qué tareas son de tu responsabilidad?					
27.e) ¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?					
27.f) ¿Haces cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras?					
27.g) ¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?					
27.h) ¿Sabes exactamente que margen de autonomía tienes al realizar tu trabajo?					
27.i) ¿Tienes que hacer tareas que crees que deberían hacerse de otra manera?					
27.j) ¿Tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?					

28. Las siguientes preguntas tratan del APOYO QUE RECIBES EN EL TRABAJO.

	Siempre [1]	Muchas veces [2]	Algunas veces [3]	Sólo alguna vez [4]	Nunca [5]
28.a) ¿Recibes ayuda y apoyo de tus compañeros y compañeras en la realización de tu trabajo?					
28.b) ¿Tus compañeros y compañeras están dispuestos a escuchar tus problemas de trabajo?					
28.c) ¿Tus compañeros y compañeras hablan contigo sobre cómo haces tu trabajo?					
28.d) ¿Tienes un buen ambiente laboral con tus compañeros y compañeras de trabajo?					
28.e) ¿En tu trabajo sientes que formas parte de un grupo o equipo de trabajo?					
28.f) ¿Se ayudan entre compañeros y compañeras en el trabajo?					
28.g) ¿Tu jefe inmediato está dispuesto a escuchar tus problemas del trabajo?					
28.h) ¿Recibes ayuda y apoyo de tu jefe inmediato en la realización de tu trabajo?					
28.i) ¿Tu jefe inmediato habla contigo acerca de cómo haces tu trabajo?					

29. Estas preguntas se refieren cuánto te preocupa ACTUALMENTE LOS POSIBLES CAMBIOS EN TUS CONDICIONES DE TRABAJO.

	Estoy muy preocupado [1]	Estoy bastante preocupado [2]	Estoy más o menos preocupado [3]	Estoy un poco preocupado [4]	No estoy preocupado [5]
29.a) ¿Estás preocupado/a por si te trasladan a otro centro de trabajo, área, departamento o sección en contra tu voluntad?					
29.b) ¿Estás preocupado/a por si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida...) en contra tu voluntad?					
29.c) ¿Estás preocupado/a por si te cambian de tareas en contra tu voluntad?					
29.d) ¿Estás preocupado/a por si te despiden o no te renuevan el contrato?					
29.e) ¿Estás preocupado/a por si te varían el sueldo o pago (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies, etc.)?					
29.f) ¿Estás preocupado/a por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedases sin trabajo?					

30. Las siguientes preguntas se refieren al RECONOCIMIENTO, LA CONFIANZA Y LA JUSTICIA EN TU LUGAR DE TRABAJO.

	Siempre [1]	Muchas veces [2]	Algunas veces [3]	Sólo alguna vez [4]	Nunca [5]
30.a) ¿Tu trabajo es valorado por la gerencia, la dirección o la jefatura?					
30.b) ¿La gerencia, la dirección o la jefatura te respeta?					
30.c) ¿Recibes un trato justo de la gerencia, la dirección o la jefatura?					
30.d) ¿La gerencia, la dirección o la jefatura confía en que sus trabajadores hacen bien su trabajo?					
30.e) ¿Puedes confiar de la información que viene de la gerencia, la dirección o la jefatura?					
30.f) ¿Se solucionan los conflictos de una manera justa?					
30.g) ¿Se te reconoce por el trabajo bien hecho?					
30.h) ¿La gerencia, la dirección o la jefatura considera con la misma seriedad las propuestas procedentes de todos los trabajadores?					
30.i) ¿Los trabajadores pueden expresar sus opiniones y emociones?					
30.j) ¿Se distribuyen las tareas de una forma justa?					
30.k) ¿Tu actual jefe inmediato se asegura de que cada uno de los trabajadores tenga buenas oportunidades de desarrollo laboral?					
30.l) ¿Tu actual jefe inmediato planifica bien el trabajo?					
30.m) ¿Tu actual jefe inmediato distribuye bien el trabajo?					
30.n) ¿Tu actual jefe inmediato resuelve bien los conflictos laborales?					

II. Las siguientes preguntas tratan de tu SALUD, BIENESTAR Y SATISFACCIÓN.

31. En general ¿Dirías que tu salud es?

- [1] Excelente
- [2] Muy buena
- [3] Buena
- [4] Regular
- [5] Mala

32. DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS con qué frecuencia has tenido los siguientes problemas:

	Siempre [1]	Muchas veces [2]	Algunas veces [3]	Sólo alguna vez [4]	Nunca [5]
32.a) ¿Te has sentido agotado?					
32.b) ¿Te has sentido emocionalmente agotado?					
32.c) ¿Te has sentido físicamente agotado?					
32.d) ¿Has estado cansado?					
32.e) ¿Has tenido problemas para relajarte?					
32.f) ¿Has estado irritable?					
32.g) ¿Has estado tenso/a?					
32.h) ¿Has estado estresado/a?					

33. Continuando con cómo te has sentido DURANTE LAS CUATRO ÚLTIMAS SEMANAS.

	Siempre [1]	Muchas veces [2]	Algunas veces [3]	Sólo alguna vez [4]	Nunca [5]
33.a) ¿Has estado muy nervioso/a?					
33.b) ¿Te has sentido con la moral tan baja que nada podía animarte?					
33.c) ¿Te has sentido calmado y tranquilo?					
33.d) ¿Te has sentido desanimado y triste?					
33.e) ¿Te has sentido feliz?					

34. ¿Cuál es tu grado de satisfacción en relación con tu trabajo, tomándolo todo en consideración?

- [1] Muy satisfecho/a
- [2] Satisfecho/a
- [3] Insatisfecho/a
- [4] Muy insatisfecho/a

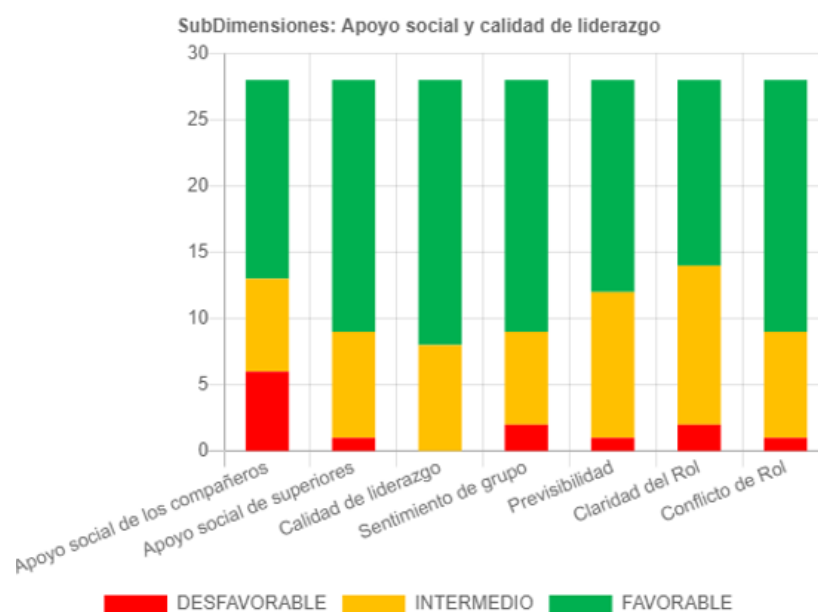
MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO Y COLABORACIÓN

ANEXO 2: TABLA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES.

- Resultados del 2023:

2023			
DIMENSION	ALTO	MEDIO	BAJO
Apoyo Social y Calidad de Liderazgo	3.57%	32.14%	64.29%

APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO			
SUBDIMENSIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO
Apoyo social de los compañeros	21.43%	25.00%	53.57%
Apoyo social de los superiores	3.57%	28.57%	67.86%
Calidad de liderazgo	-	28.57%	71.43%
Sentimiento de grupo	7.14%	25.00%	67.86%
Previsibilidad	3.57%	39.29%	57.14%
Claridad de Rol	7.14%	42.86%	50.00%
Conflicto de Rol	3.57%	28.57%	67.86%



- Resultados del 2024:

Gerencia de Metros y Ferrocarriles			
SUB DIMENSIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO
Apoyo social y calidad de Liderazgo	6.45%	32.26%	61.29%
Apoyo social de los compañeros	25.81%	29.03%	45.16%
Apoyo social de los superiores	3.23%	35.48%	61.29%
Calidad de liderazgo	3.23%	16.13%	80.65%
Sentimiento de grupo	9.68%	35.48%	54.84%
Previsibilidad	9.68%	29.03%	61.29%
Claridad de rol	3.23%	51.61%	45.16%
Conflicto de Rol	0.00%	45.16%	54.84%

ANEXO 3: FORMATO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Guía de Entrevista:

Claridad de Rol:

- ¿Su trabajo tiene objetivos o metas claras?
- ¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?

Conflicto de Rol:

- ¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?
- ¿Tiene que hacer cosas en contra de sus principios y valores en el trabajo?

Apoyo Social de Compañeros:

- ¿Hay un buen ambiente entre usted y sus compañeros/as de trabajo?
- ¿Con qué frecuencia recibe ayuda y apoyo para el trabajo de sus compañeras/os?

Sentimiento de grupo:

- En su trabajo, ¿siente usted que forma parte de un equipo de trabajo?

Apoyo Social de Superiores:

- Su superior directo, ¿está dispuesto a escuchar sus problemas en el trabajo?

Calidad de Liderazgo:

- Sus jefes ¿planifican bien el trabajo?
- Sus jefes ¿se comunican de buena forma y clara con los trabajadores/as?

Previsibilidad:

- ¿En la empresa se le informa con suficiente anticipación de los cambios en su trabajo?
- ¿Recibe toda la información que necesita para realizar bien su trabajo?

Tiene alguna recomendación para la empresa, para mejorar su ambiente laboral.

ANEXO 4: FICHA DE CONFIDENCIALIDAD Y ANONIMATO

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO
CENSOPAS – COPSOQ Versión Media

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario servirá para realizar la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. Su objetivo es identificar, localizar y medir todas aquellas condiciones de trabajo relacionadas con la organización del trabajo que pueden representar un riesgo para la salud en tu puesto actual en:

(Nombre de la empresa)

Tus respuestas al cuestionario, junto con las respuestas de tus compañeros de trabajo, nos servirán para mejorar estas condiciones.

Se trata de un cuestionario CONFIDENCIAL y ANÓNIMO, por ello las respuestas deberán ser INDIVIDUALES y SINCERAS. La información sólo será analizada por personal especializado.

Sigue las instrucciones de cada pregunta para contestar. La mayoría de preguntas tienen varias opciones de respuesta y debes marcar con una "X" la opción que consideres describe mejor tu situación, ESCOJE SOLO UNA OPCIÓN. Es muy importante que contestes TODAS LAS PREGUNTAS.

<p>Esta introducción al cuestionario supone una garantía legal de que todo el personal que va a trabajar para ésta evaluación de riesgos, asumen y cumplen rigurosamente con todos y cada uno de los preceptos legales y éticos de protección y confidencialidad de los datos e informaciones personales.</p>

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN