



MINISTERIO DE  
TRABAJO Y  
SEGURIDAD SOCIAL

GOBIERNO  
DE COSTA RICA



CONSEJO DE SALUD OCUPACIONAL  
PORTAL DE CENTROS DE TRABAJO  
F18-INFORME DE EVALUACIÓN FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO  
Número de folio: 9610

## INFORME EVALUACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO

Fecha de emisión: 04/12/2025

### 1. DATOS GENERALES DE LA RAZÓN SOCIAL

Cédula jurídica o física	2100042002	
Nombre o Razón Social	Ministerio de Educación Pública	
Centro de Trabajo evaluado		
Número oficina de SO	1112	
Número de Comisión SO		
Sector Institucional	Sector Público - Gobierno Central	
Total de personas de la planilla	Hombres	Mujeres
	16511	41434
Personas que llenaron el cuestionario	7010	
Ubicación geográfica	Provincia:	San José
	Cantón:	San José
	Distrito:	Hospital

### 2. ACTIVIDAD ECONÓMICA

Sección	Enseñanza
División	Enseñanza
Grupo	Actividades de apoyo a la enseñanza
Clase	Actividades de apoyo a la enseñanza - Actividades de apoyo a la enseñanza
Producto o servicio	Edificio Central del Ministerio de Educación Pública



### 3. INFORME GENERAL

Tras el proceso de la aplicación del cuestionario de evaluación de los factores psicosociales en el trabajo y el análisis de los resultados obtenidos, es necesario clasificar el nivel de exposición psicosocial en cada una de las dimensiones evaluadas.

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario de los factores psicosociales en el trabajo, se les insta para que en la próxima aplicación del cuestionario de evaluación de factores psicosociales puedan participar la planilla completa del centro de trabajo, esta asegurará una mayor representatividad en los resultados.

El informe derivado de este proceso tiene como propósito identificar y evaluar los niveles de exposición psicosocial que perciben las personas trabajadoras en la empresa o institución.

Los resultados se presentarán a partir de las siguientes dimensiones: Dimensiones y subdimensiones psicosociales en el trabajo.

<b>01</b> Exigencias del puesto de trabajo	SD1 Cantidad de trabajo: cantidad de trabajo que se debe ejecutar, en relación con el tiempo disponible para hacerlo.	SD2 Carga mental: tareas que demandan memorizar, aplicar conocimientos, analizar y resolver muchas cosas a la vez. Atención constante y minuciosidad.	SD3 Exigencia emocional: trabajar con situaciones difíciles de personas que pueden afectar personalmente las propias emociones y sentimientos.
<b>02</b> Control y autonomía	SD4 Exigencias de responsabilidad: la responsabilidad asignada es exclusiva para la persona trabajadora y la consecuencia del error es alta.	SD7 Aplicación de conocimientos y desarrollo de habilidades: posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y mejorar las capacidades personales.	SD5 Exigencia de jornada: el tiempo asignado para realizar el trabajo, no es suficiente.
<b>03</b> Violencia en el trabajo	SD6 Autonomía: margen de decisión sobre el trabajo como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas y tiempos de descanso.	SD10 Acoso Laboral: violencia psicológica que busca desacreditar, anular y descalificar a una persona trabajadora.	SD8 Claridad y consistencia de rol: existencia de instrucciones y procedimientos claros e informados. las funciones se ajustan al puesto.
<b>04</b> Relaciones sociales y jefaturas	SD9 Actos violento: Agresiones físicas, gritos, empujones, malos tratos. Existen medidas para corregirlos.	SD13 Violencia externa: cuando existe amenaza, agresión o lesión personal o patrimonial por parte de beneficiarios de los servicios y personal del entorno donde se desarrolla el trabajo.	SD11 Acoso Sexual: conducta sexual indeseada por quien la recibe de forma reiterada, o que, habiendo ocurrido una sola vez, perjudique a la víctima.
<b>05</b> Reconocimiento y compensación	SD12 Discriminación: conductas abusivas o denigrantes por edad, género, salud, diversidad sexual.	SD15 Retroalimentación del desempeño: espacio de comunicación sobre el trabajo, evaluación del desempeño.	SD16 Relaciones sociales: calidad de las relaciones entre compañeros (as) colaboración, respeto.
	SD17 Pertenencia en el trabajo: sentimiento de orgullo y pertenencia de la persona trabajadora, autorrealización por efectuar el trabajo.	SD18 Reconocimiento y compensación: retribuciones en contraprestación al esfuerzo realizado en el trabajo (económicas, compensación emocional, servicios de bienestar).	



A continuación, se muestran los niveles de exposición psicosocial para cada dimensión, representado mediante colores que facilitan su interpretación.

Nivel de exposición	Intervención recomendada
<p> <b>Rojo: nivel de riesgo alto (condiciones desfavorables)</b></p>	<p><b>“Algo está pasando hay que actuar ya”</b></p> <p>Este resultado se asocia con una alta probabilidad de factores de riesgo significativos que pueden afectar la salud, el bienestar y el rendimiento laboral de la población trabajadora.</p> <p>Requieren una intervención prioritaria o inmediata dentro del sistema de gestión de la salud y seguridad en el trabajo, mediante acciones organizacionales, preventivas y correctivas</p>
<p> <b>Amarillo: nivel de riesgo medio (condiciones intermedias)</b></p>	<p><b>“Algo se está gestando, intervengamos”</b></p> <p>Este resultado puede dar lugar a factores de riesgo que requieren atención preventiva en parte de la población trabajadora. Evidencian áreas vulnerables que deben ser objeto de observación sistemática y medidas de mejora.</p> <p>La acción debe centrarse en reforzar los recursos organizacionales y psicosociales, con el fin de impedir que estas condiciones evolucionen hacia un nivel alto.</p>
<p> <b>Verde: nivel de riesgo bajo o ausencia del mismo (condiciones favorables)</b></p>	<p><b>“Es una luz verde no nos descuidemos”</b></p> <p>Este resultado no representa factores de riesgos significativos para la salud ni el bienestar de las personas trabajadoras. Reflejan un entorno protector donde las exigencias y los recursos están equilibrados.</p> <p>En este nivel se recomienda promover la salud psicosocial, mantener las condiciones favorables y realizar vigilancia periódica para asegurar su continuidad.</p>



#### 4. CALIFICACIÓN DEL RIESGO POR DIMENSIÓN

De acuerdo a los resultados del cuestionario para evaluar los factores psicosociales en el trabajo y según el número de personas que lo llenaron, el grado de exposición al factor de riesgo psicosocial, por dimensión es el siguiente:

Tabla 1. Cantidad de cuestionarios completador por género

CUESTIONARIOS FINALIZADOS POR GENERO

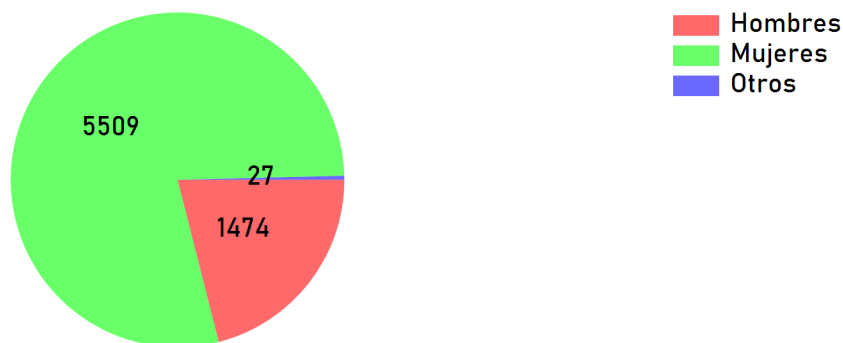
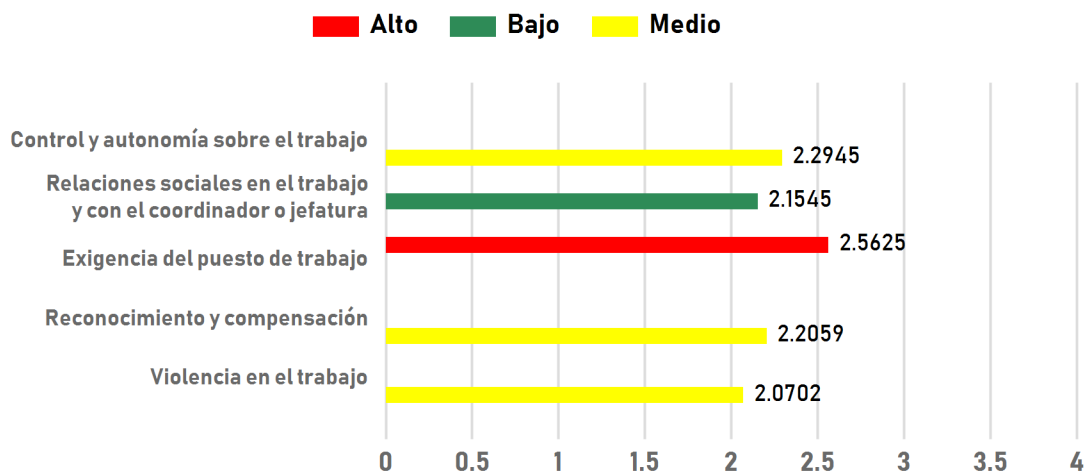


Tabla 2. Evaluación de riesgos psicosociales, por nivel de exposición al riesgo psicosocial

NIVEL DE EXPOSICION AL FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL





CONSEJO DE SALUD OCUPACIONAL  
PORTAL DE CENTROS DE TRABAJO  
F18-INFORME DE EVALUACIÓN FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO  
Número de folio: 9610

	Nivel de riesgo bajo	Nivel de riesgo medio	Nivel de riesgo alto
<b>01</b> Exigencias del puesto de trabajo	Promedio estrictamente menor a 2.00	Promedio mayor o igual a 2.00 y estrictamente menor a 2.50	Promedio igual o mayor a 2.50
<b>02</b> Control y autonomía	Promedio estrictamente menor a 2.20	Promedio mayor o igual a 2.20 y menor o igual a 2.40	Promedio en la escala estrictamente mayor a 2.40
<b>03</b> Violencia en el trabajo	Promedio en la escala estrictamente menor a 2.00	Promedio mayor o igual a 2.00 y menor o igual a 2.485	Promedio estrictamente mayor 2.485
<b>04</b> Relaciones sociales y jefaturas	Promedio en la escala estrictamente menor a 2.20	Promedio en la escala mayor o igual a 2.20 y menor o igual a 2.60	Promedio en la escala estrictamente mayor a 2.60
<b>05</b> Reconocimiento y compensación	Promedio en la escala estrictamente menor 2.00	Promedio en la escala mayor o igual a 2.00y menor o igual a 2.50	Promedio en la escala estrictamente mayor a 2.50

## 5. PORCENTAJE DE RESPUESTAS POR SUBDIMENSIÓN

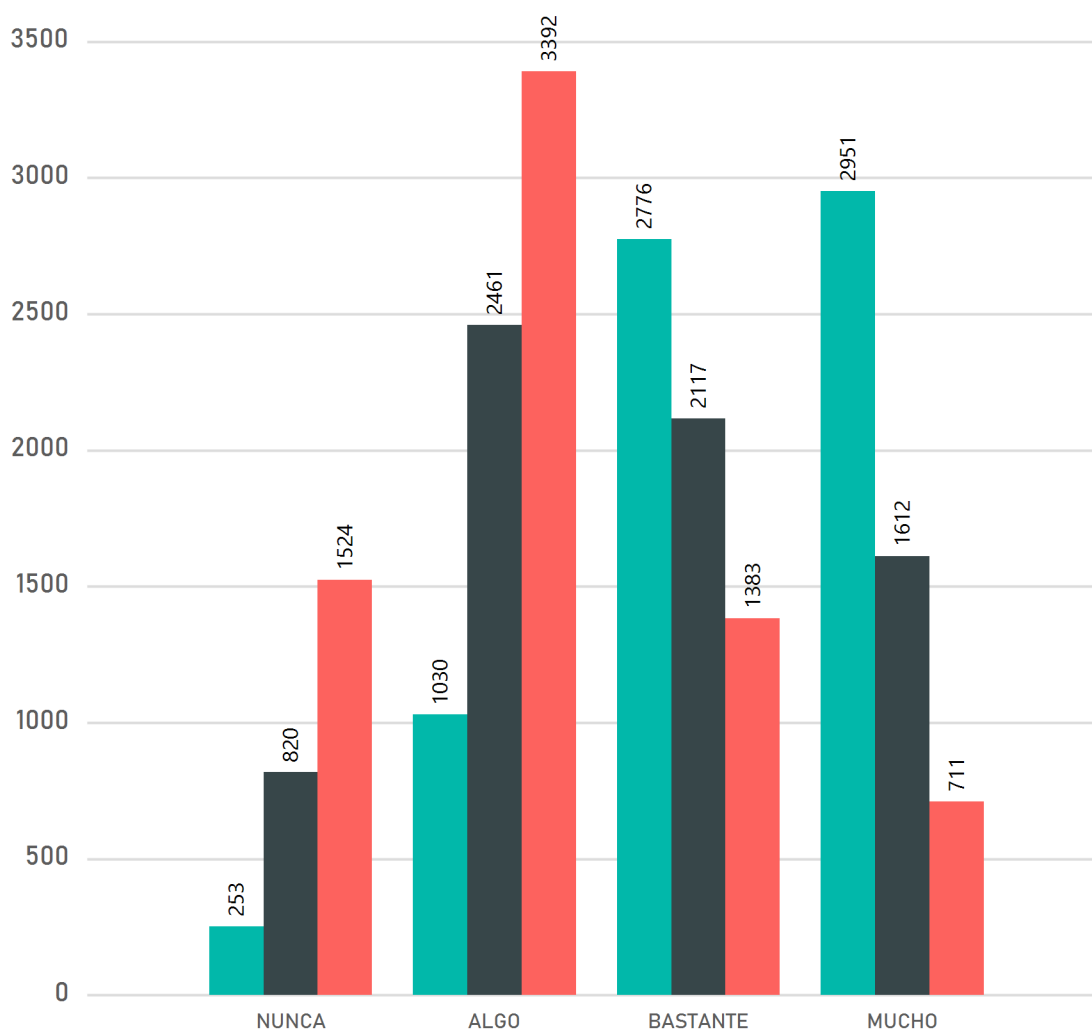
En este apartado se muestran los porcentajes de respuesta de los subdimensiones de cada dimensión psicosocial, lo que permite una visión más específica y detallada de los factores que inciden en ellas.

Tabla 3. Cantidad de respuestas por subdimensión



## Dimensión: Control y autonomía sobre el trabajo

### Subdimensión: APLICACIÓN Y DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS

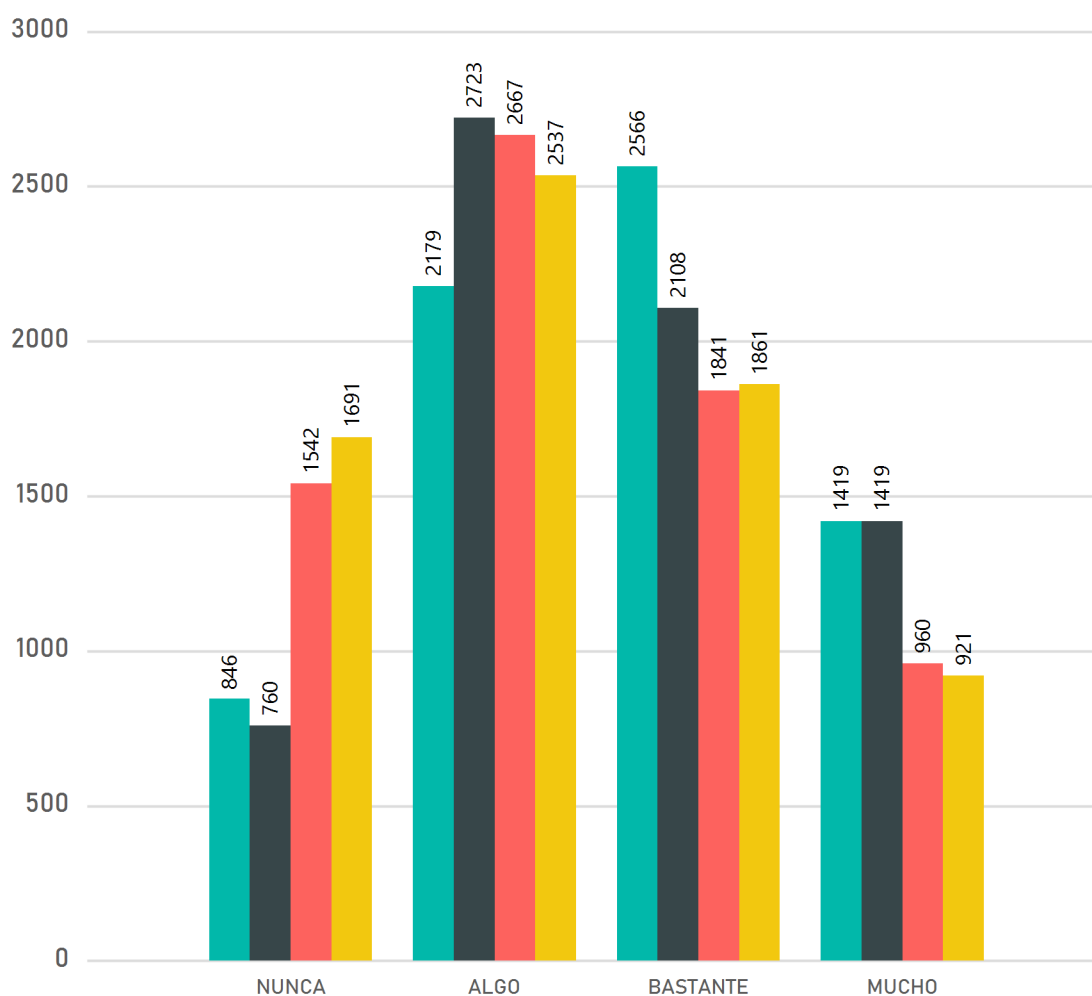


- En mi puesto de trabajo me permiten aplicar mis conocimientos.
- Facilita que aprenda nuevos conocimientos o habilidades.
- Me brindan capacitación para mejorar mi desempeño.



## Dimensión: Control y autonomía sobre el trabajo

### Subdimensión: AUTONOMIA SOBRE EL TRABAJO

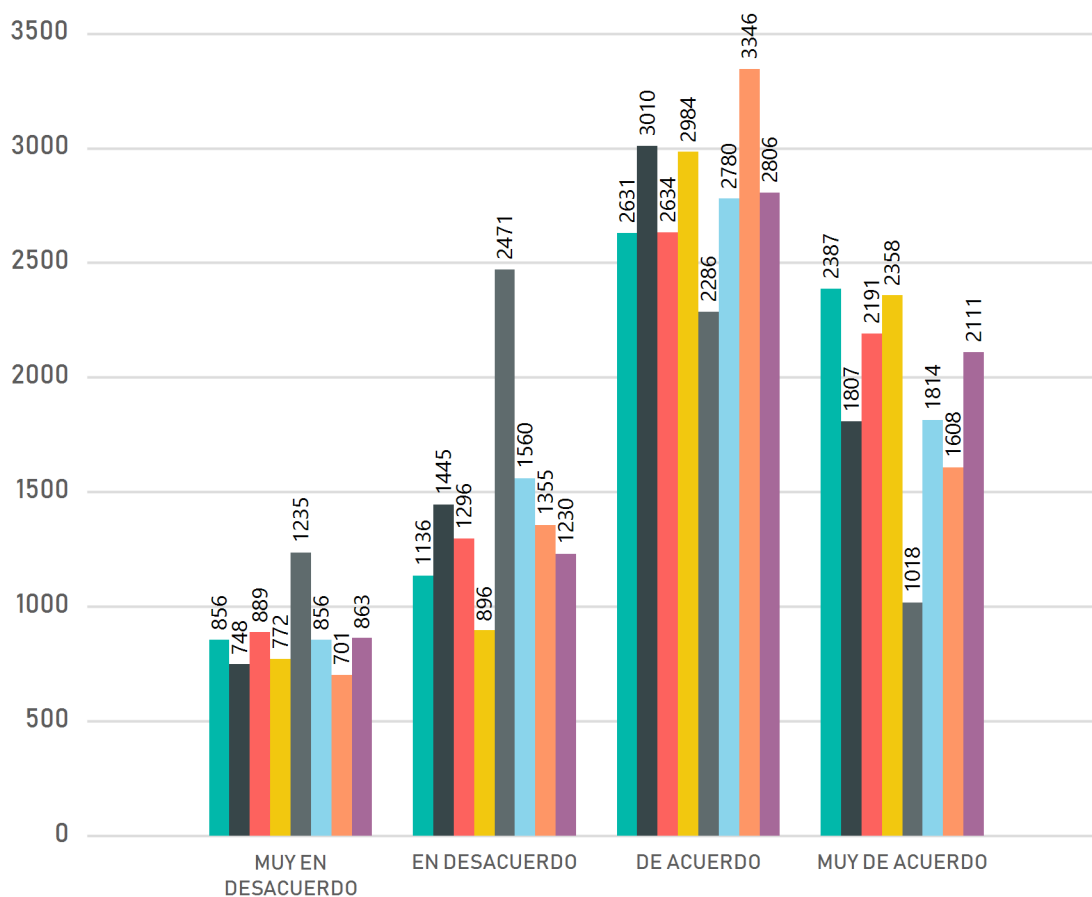


- Puedo participar en la forma cómo se organizan mis tareas en el trabajo.
- Se me permite atender situaciones urgentes no laborales.
- Se me toma en cuenta en las decisiones que afectan mi trabajo.
- Tengo la oportunidad de variar el ritmo de mi trabajo según se requiera.



## Dimensión: Control y autonomía sobre el trabajo

### Subdimensión: CLARIDAD Y CONSISTENCIA DE ROL

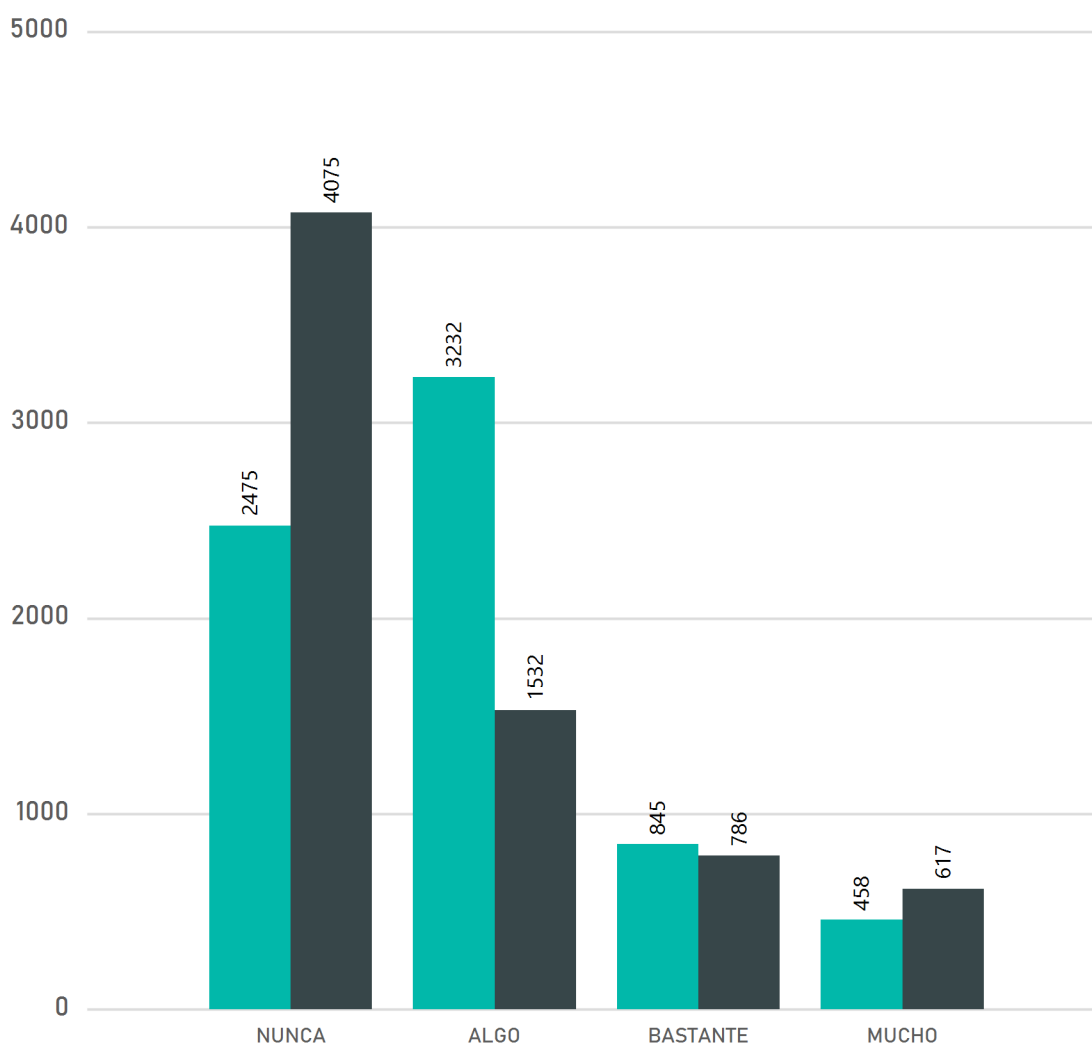


- El trabajo que se me asigna es acorde con mis conocimientos.
- En mi puesto están bien definidos los procedimientos a realizar.
- Está claro a quiénes se debe consultar cuando se tiene duda o problemas con las tareas asignadas.
- Estoy informado de las tareas a realizar en mi puesto.
- Las instrucciones que me dan en el trabajo son contradictorias.
- Las tareas que desempeño corresponden con las funciones propias del puesto.
- Me han informado claramente de los procedimientos para realizar el trabajo.
- Se me informa de la importancia que tiene mi trabajo para el logro de los objetivos.



## Dimensión: Exigencia del puesto de trabajo

### Subdimensión: EXIGENCIAS CUANTITATIVAS EN EL PUESTO DE TRABAJO

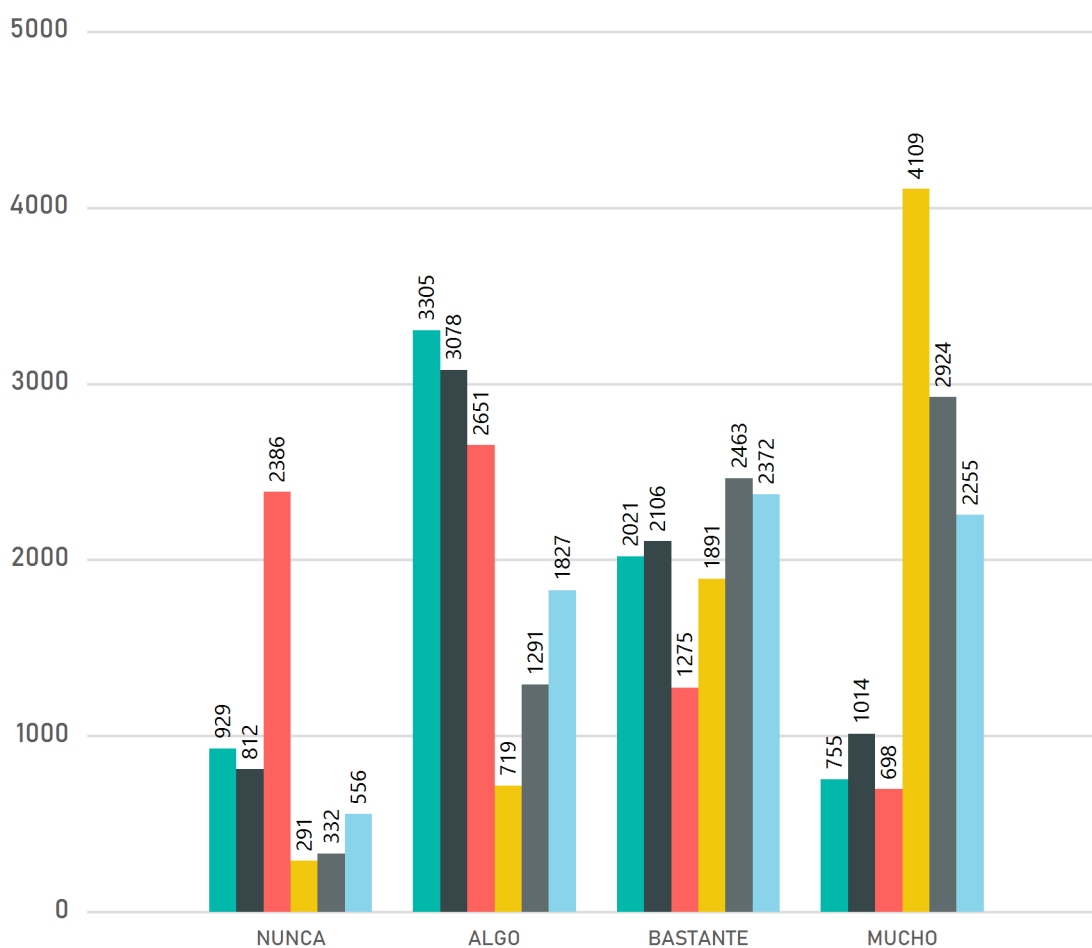


■ La cantidad de trabajo asignado me permite hacer pausas durante la jornada laboral.  
■ Puedo realizar la cantidad de trabajo asignado sin ocupar más horas fuera de la jornada laboral.



## Dimensión: Exigencia del puesto de trabajo

### Subdimensión: EXIGENCIAS DE CARGA MENTAL EN EL PUESTO DE TRABAJO

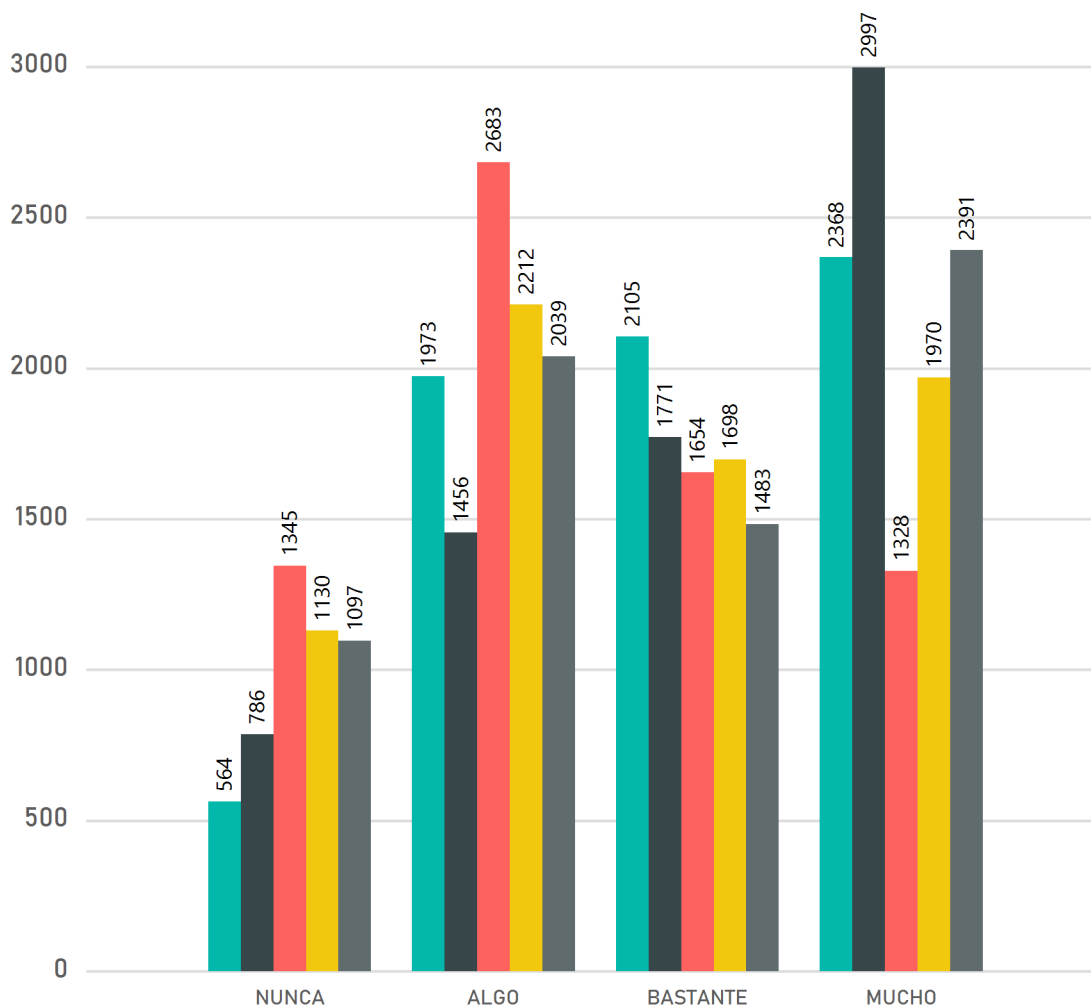


- Las condiciones de mi trabajo me permiten concentrarme para cumplir con mis tareas.
- Las condiciones de mi trabajo me permiten mantener la atención necesaria en mis tareas.
- Las funciones de mi trabajo son tan rutinarias que afectan mi desempeño laboral.
- Mi trabajo exige atender varios asuntos al mismo tiempo.
- Mi trabajo exige que tome decisiones rápidamente.
- Para ejecutar mi trabajo requiero recordar información en exceso.



## Dimensión: Exigencia del puesto de trabajo

### Subdimensión: EXIGENCIAS DE LA JORNADA DE TRABAJO

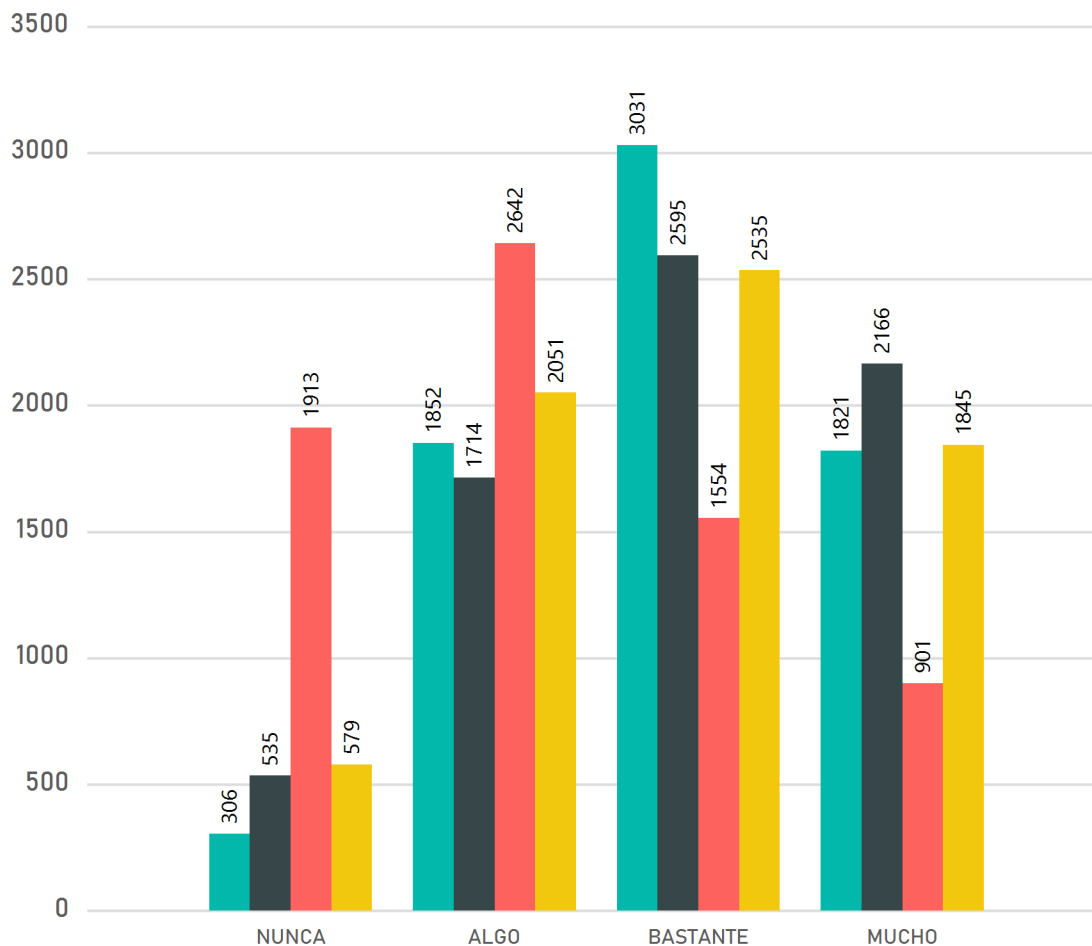


- Cuando se requiere un cambio en el horario se informa con anticipación.
- El horario de la jornada laboral se ajusta a lo pactado al momento de la contratación.
- Mi horario me permite lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Se me respeta el tiempo asignado para la alimentación.
- Se respetan los días de descanso.



## Dimensión: Exigencia del puesto de trabajo

### Subdimensión: EXIGENCIAS DE RESPONSABILIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

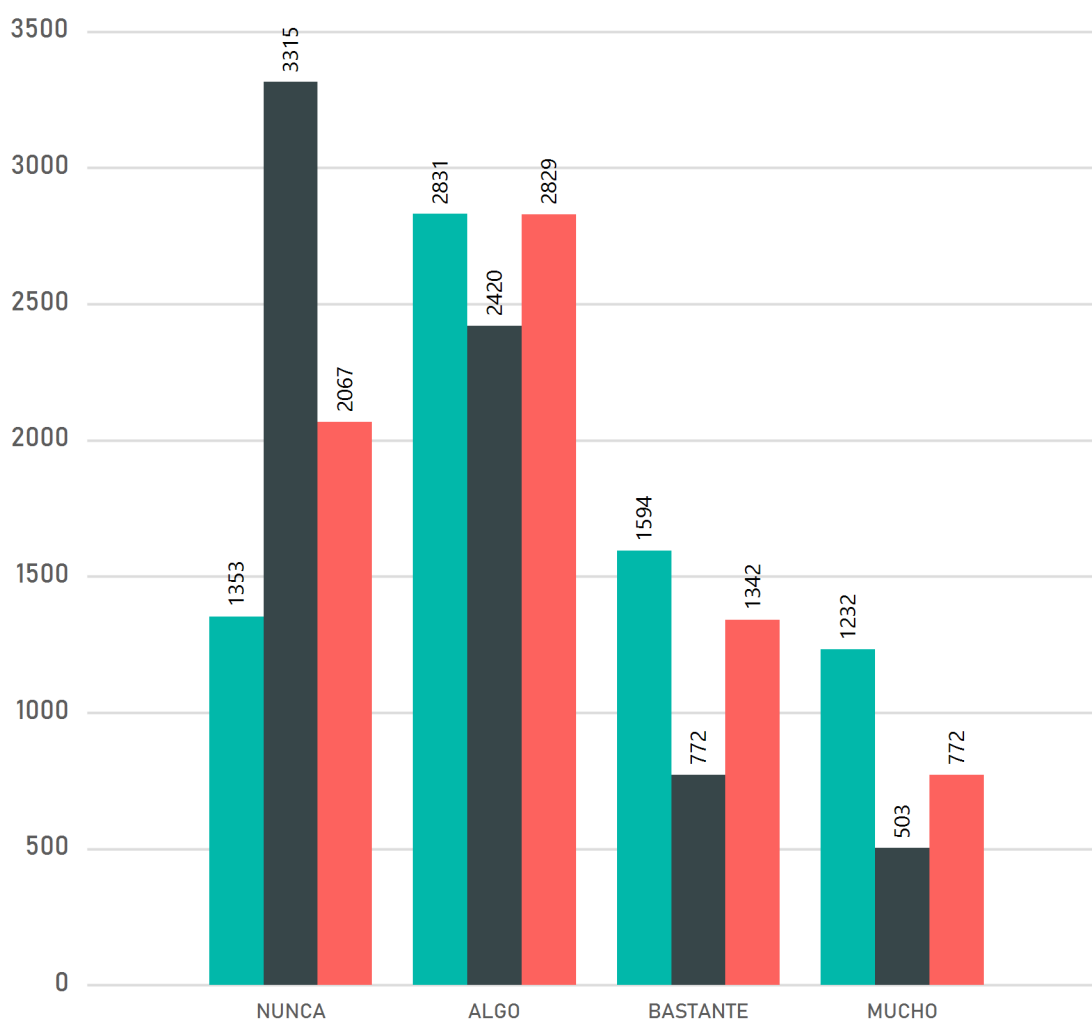


- Cuando algo que es mi responsabilidad sale mal, puedo solucionarlo yo mismo.
- El nivel de responsabilidad de mi labor coincide con las características de mi puesto.
- Las responsabilidades asignadas no son claras o incluso son contradictorias.
- Tengo responsabilidades asignadas cuyo cumplimiento no depende solo de mí.



## Dimensión: Exigencia del puesto de trabajo

### Subdimensión: EXIGENCIAS EMOCIONALES EN EL PUESTO DE TRABAJO

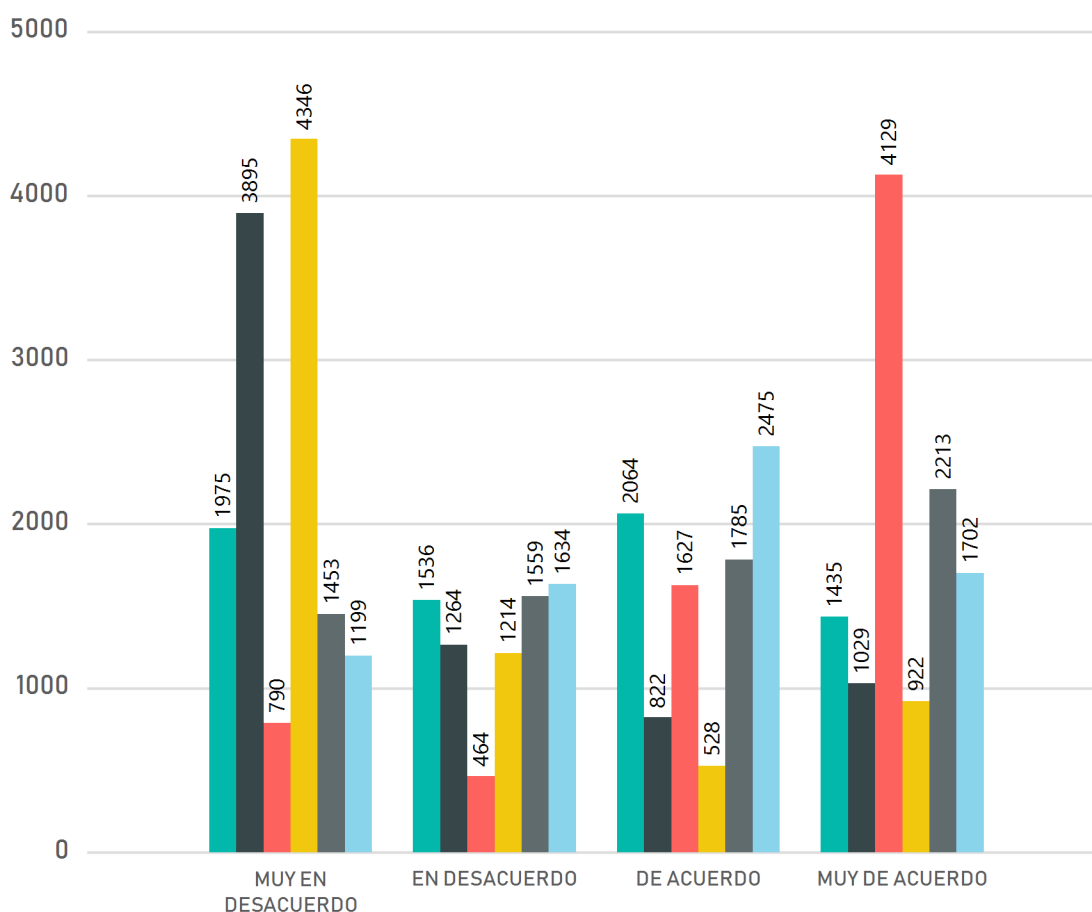


- El tipo de labores que hago en mi trabajo me genera malestar emocional.
- En mi tiempo de descanso logro desvincularme emocionalmente del trabajo.
- Se me dificulta controlar mis propias emociones por el tipo de labor que realizo.



## Dimensión: Reconocimiento y compensación

### Subdimensión: RECONOCIMIENTO Y COMPENSACIÓN

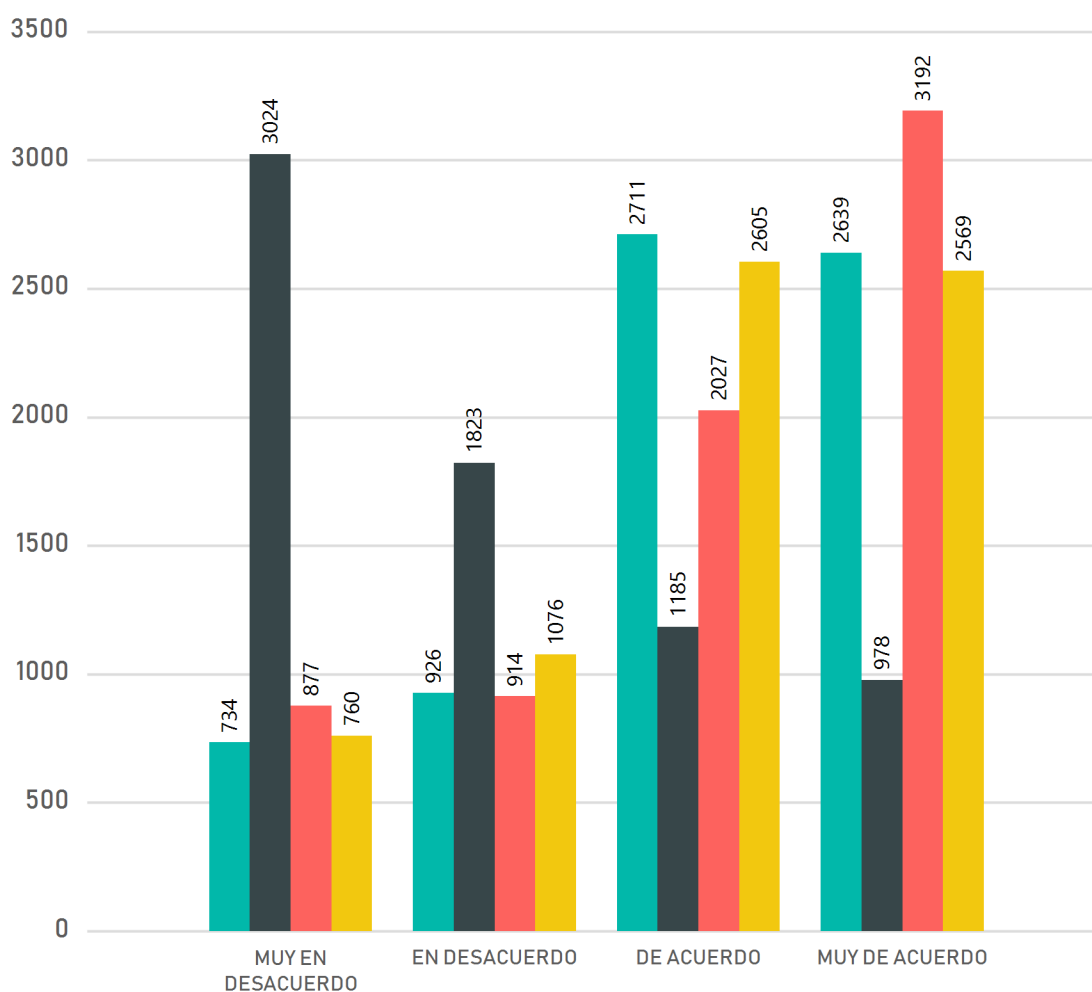


- En mi lugar de trabajo existen posibilidades de ascender.
- En mi lugar de trabajo recibo beneficios que contribuyen con mi bienestar (Médico de empresa, guardería, alimentación...)
- En mi organización me pagan a tiempo el salario.
- Recibo compensaciones adicionales al salario (bonos, cartas, regalías) cuando tengo un buen desempeño.
- Recibo el salario de acuerdo con el trabajo que realizo.
- Se aplican correctamente los procedimientos de ascenso.



## Dimensión: Reconocimiento y compensación

### Subdimensión: SEGURIDAD CONTRACTUAL

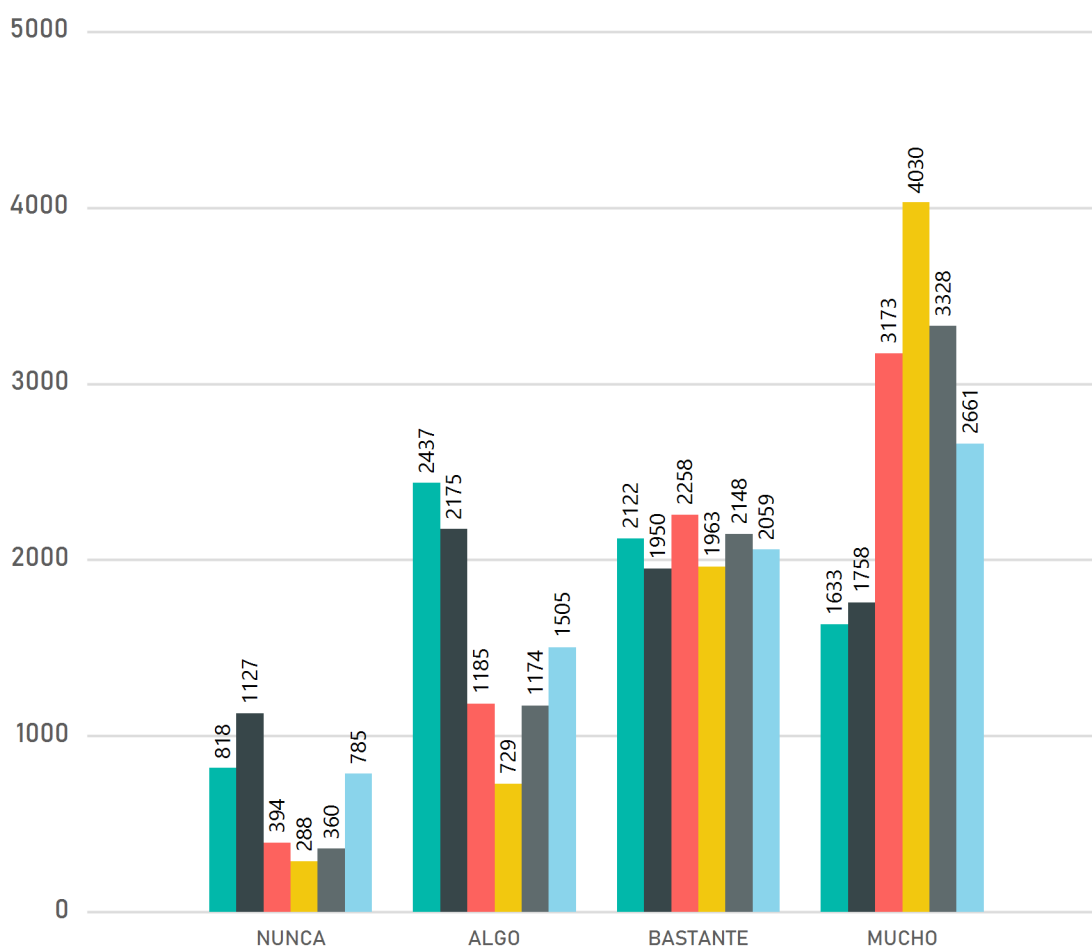


- Ante una posible gestión de despido se respeta la legislación laboral.
- He recibido amenazas de perder mi trabajo o puesto.
- Mi trabajo es estable.
- Se respetan las condiciones del contrato de trabajo establecidas.



## Dimensión: Reconocimiento y compensación

### Subdimensión: SENTIDO DE PERTENENCIA A LA ORGANIZACIÓN

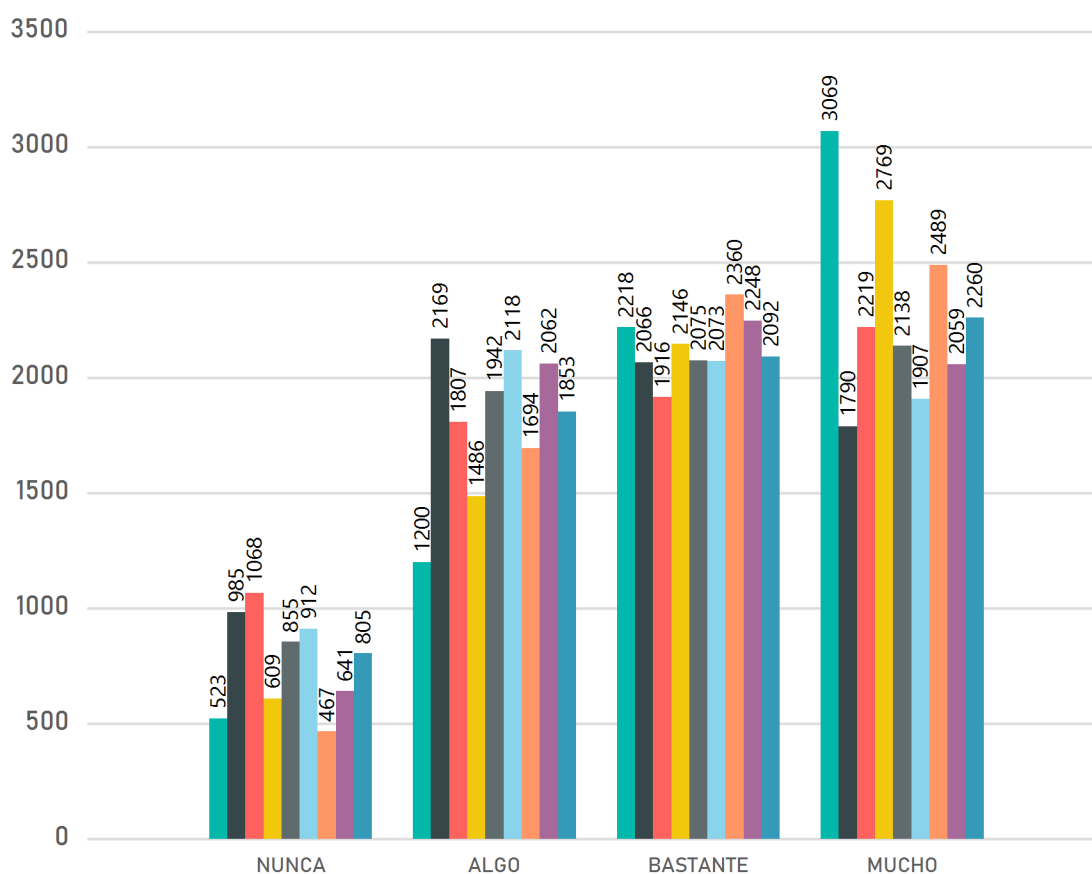


- En mi trabajo reconocen mi labor.
- En mi trabajo se preocupan por mi bienestar.
- Hablo bien de mi centro de trabajo con otras personas.
- Me gusta el trabajo que realizo.
- Me siento orgulloso de trabajar en esta organización.
- Recomendaría mi lugar de trabajo a otras personas.



## Dimensión: Relaciones sociales en el trabajo y con el coordinador o jefatura

### Subdimensión: DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

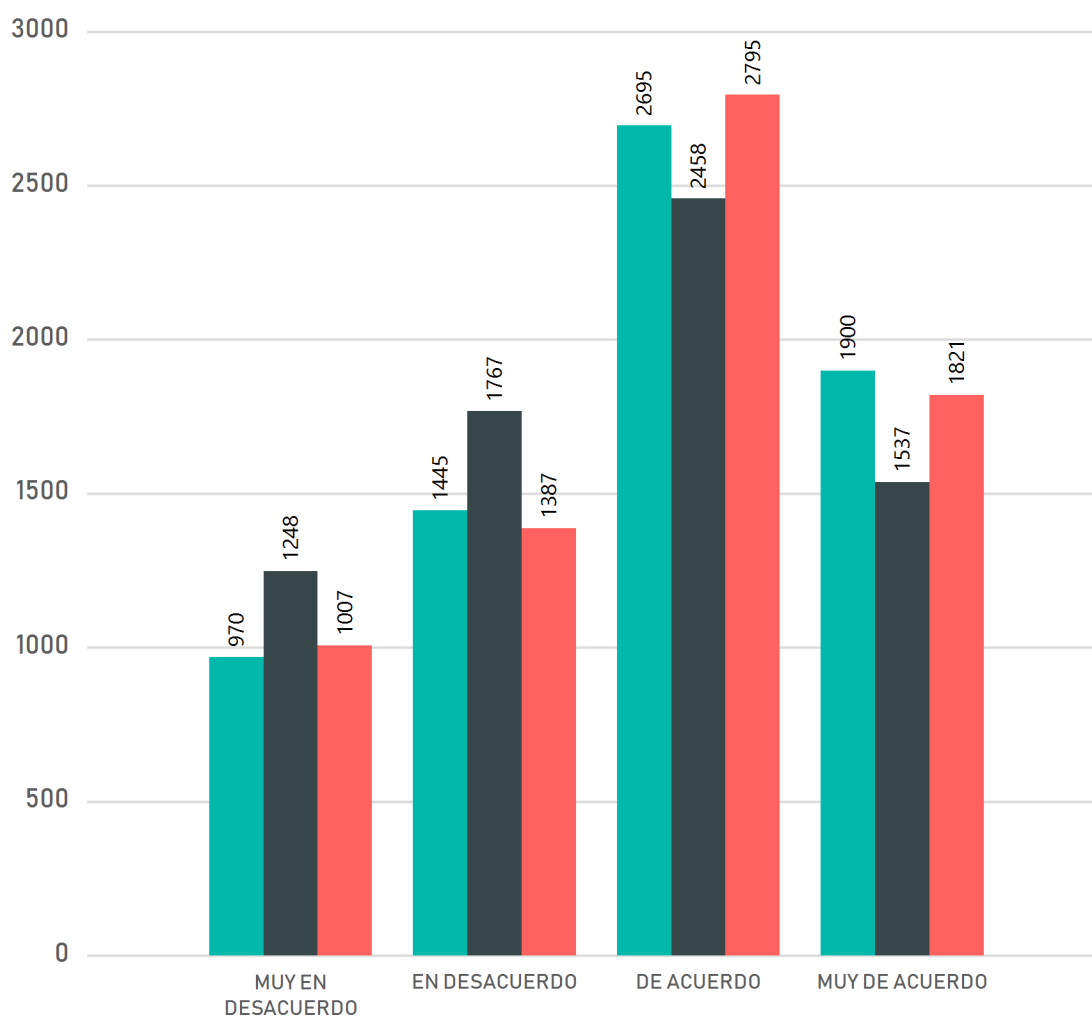


- Mi jefatura inmediata confía en el trabajo que realizo.
- Mi jefatura inmediata distribuye equitativamente el trabajo entre todas las personas.
- Mi jefatura inmediata me motiva a realizar mejor el trabajo.
- Mi jefatura inmediata se comunica respetuosamente cuando se presenta un problema.
- Mi jefatura inmediata se involucra en la solución de mis problemas laborales.
- Mi jefatura inmediata toma en cuenta mis opiniones.
- Recibo instrucciones específicas para el trabajo de parte de mi jefatura inmediata.
- Se me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo por parte de mi jefatura.
- Se promueve buenas relaciones laborales de parte de mi jefatura.



## Dimensión: Relaciones sociales en el trabajo y con el coordinador o jefatura

### Subdimensión: REALIMENTACION DEL DESEMPEÑO

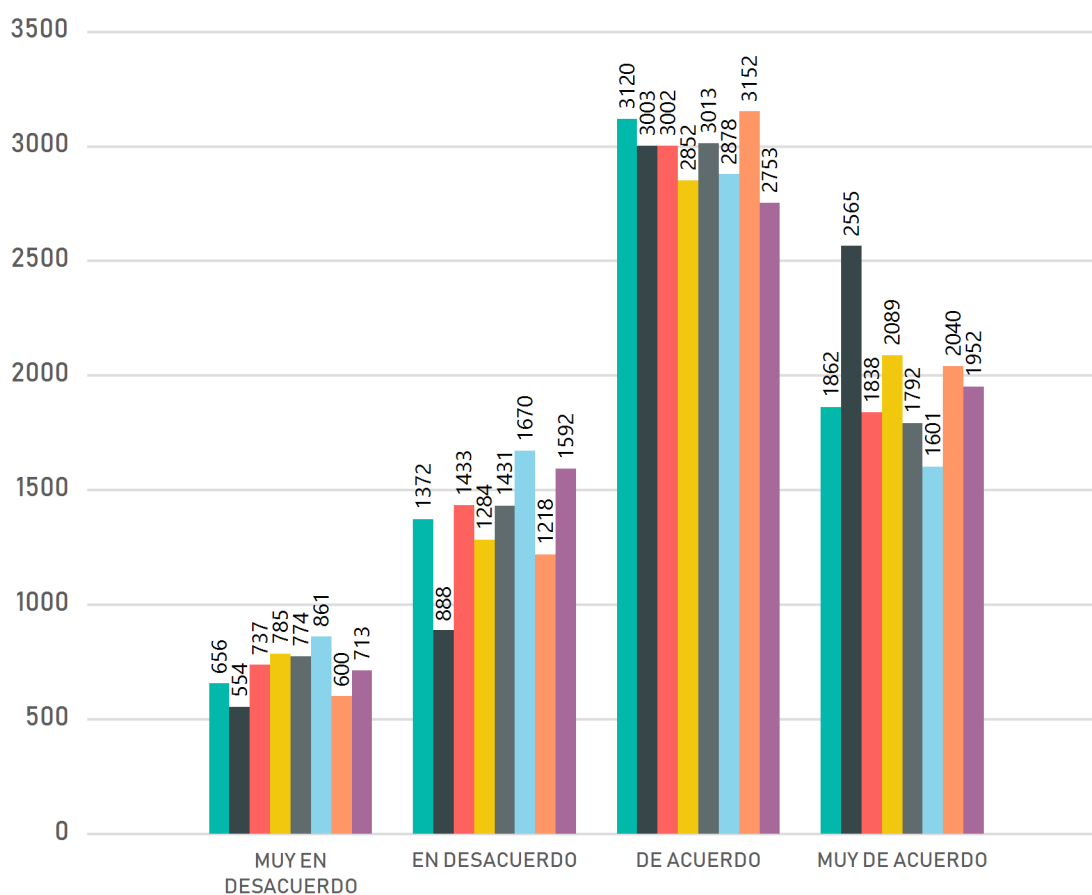


- La forma como evalúan mi trabajo me ayuda a mejorar.
- Me informan periódicamente sobre lo que hago bien en mi trabajo.
- Se me toma en cuenta en la planificación de mi trabajo.



## Dimensión: Relaciones sociales en el trabajo y con el coordinador o jefatura

### Subdimensión: RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO

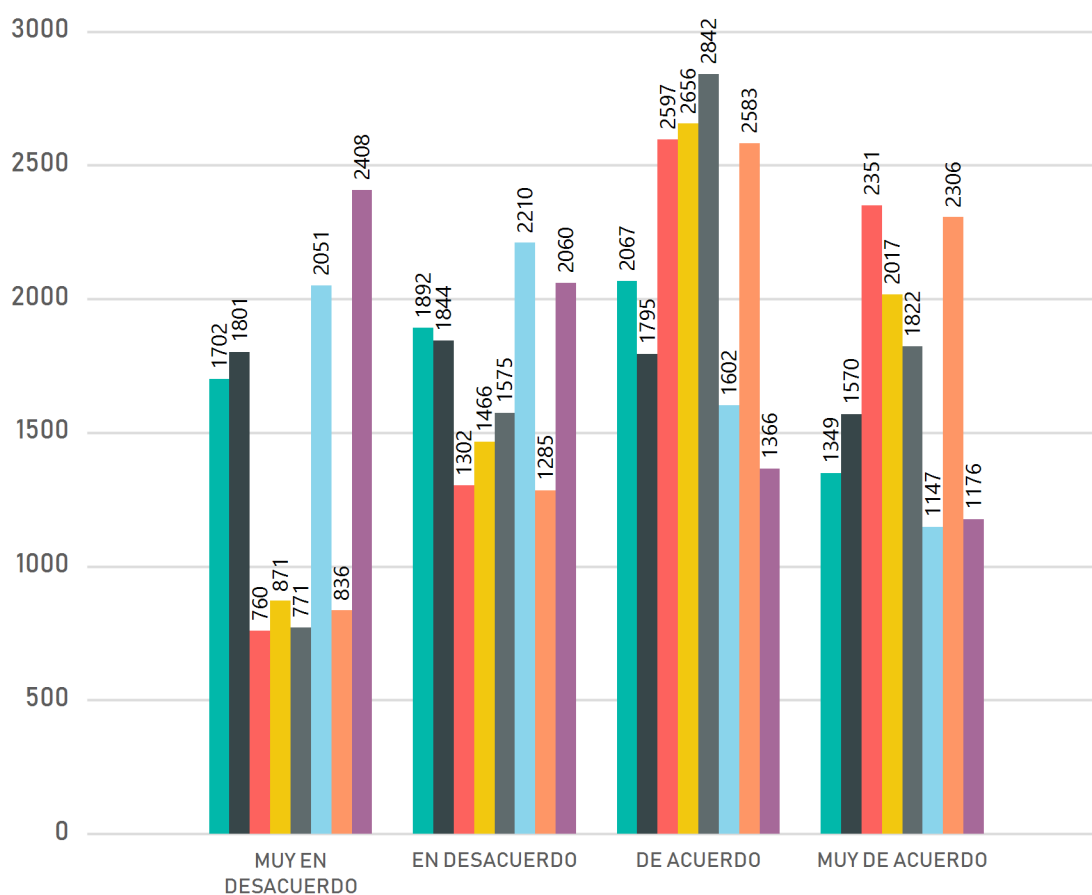


- En mi equipo de trabajo nos apoyamos para la solución de los problemas.
- En mi grupo de trabajo nos tratamos de forma respetuosa.
- Las personas de mi equipo de trabajo me escuchan cuando tengo problemas.
- Me siento una parte importante de mi grupo de trabajo.
- Mi ambiente laboral es satisfactorio.
- Puedo confiar en las personas de mi equipo de trabajo.
- Recibo colaboración de las personas de mi equipo de trabajo cuando lo requiero.
- Todos(as) colaboramos cuando hay que realizar trabajo en grupo.



## Dimensión: Violencia en el trabajo

### Subdimensión: ACOSO LABORAL

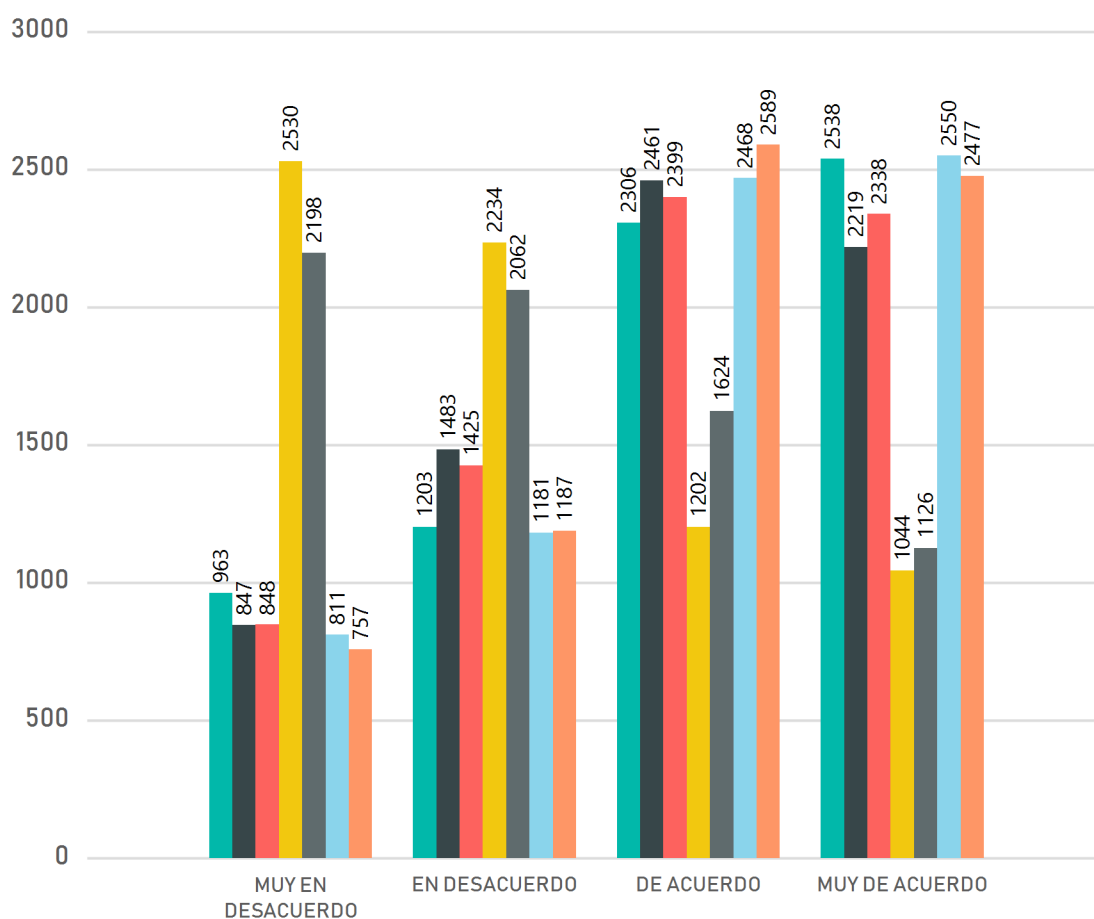


- Algunas personas trabajadoras acosan haciendo a un lado o ignorando a otras.
- En mi trabajo es común que personas abusen de su poder o autoridad.
- Está claro a quién o dónde se debe consultar cuando existe una afectación en mi trabajo.
- Hay medidas para prevenir el acoso laboral.
- Los conflictos laborales se atienden a tiempo.
- Se dan descalificaciones repetidas entre las personas trabajadoras como forma de acoso.
- Se me informa sobre cómo proceder en situaciones de acoso laboral.
- Se toleran las amenazas entre las personas trabajadoras.



## Dimensión: Violencia en el trabajo

### Subdimensión: ACOSO SEXUAL



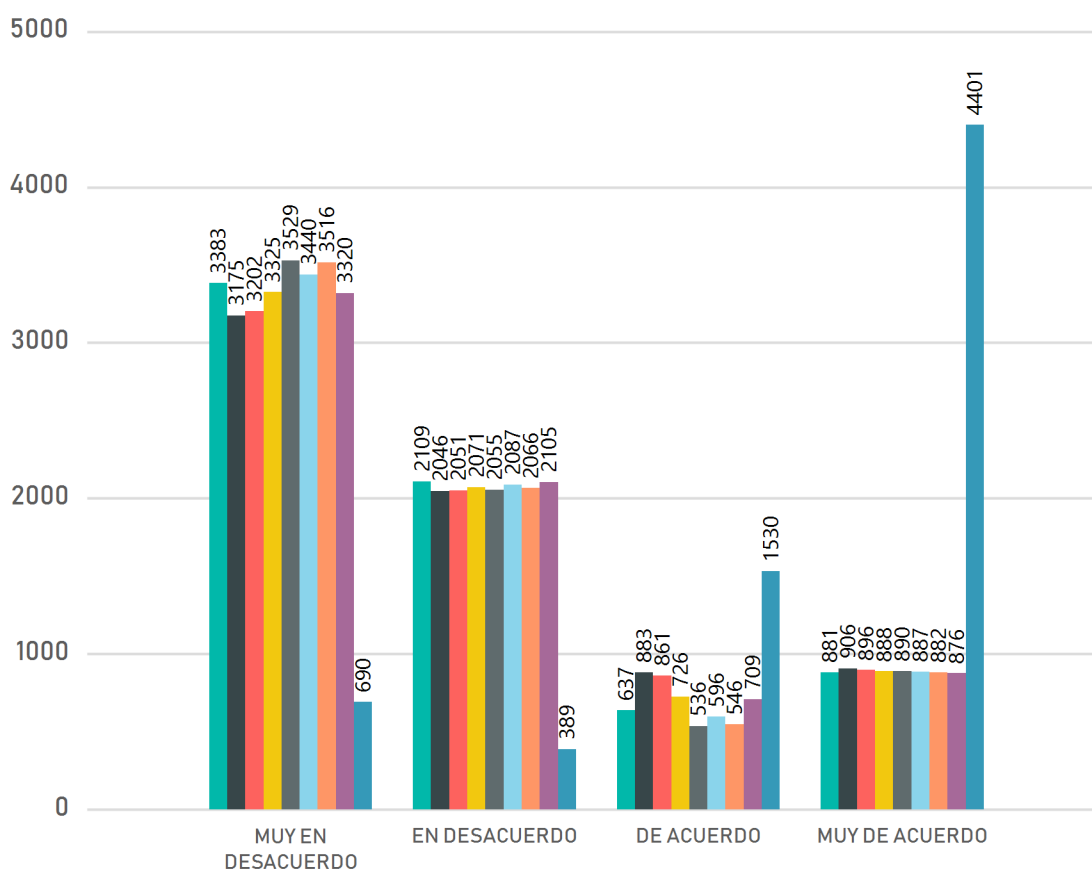
- Está claro a quién o dónde se debe consultar cuando hay sospecha de acoso sexual.
- Hay medidas para prevenir comentarios sexuales molestos.
- Hay medidas para prevenir la difusión de imágenes sexuales indeseadas.
- Se hacen bromas de contenido sexual ofensivo.
- Se hacen comentarios incómodos sobre la apariencia o físico de personas colaboradoras.
- Se me informan los procedimientos para atender el acoso sexual.
- Se toman medidas para prevenir el acoso sexual.



CONSEJO DE SALUD OCUPACIONAL  
PORTAL DE CENTROS DE TRABAJO  
F18-INFORME DE EVALUACIÓN FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO  
Número de folio: 9610

## Dimensión: Violencia en el trabajo

### Subdimensión: DISCRIMINACIÓN

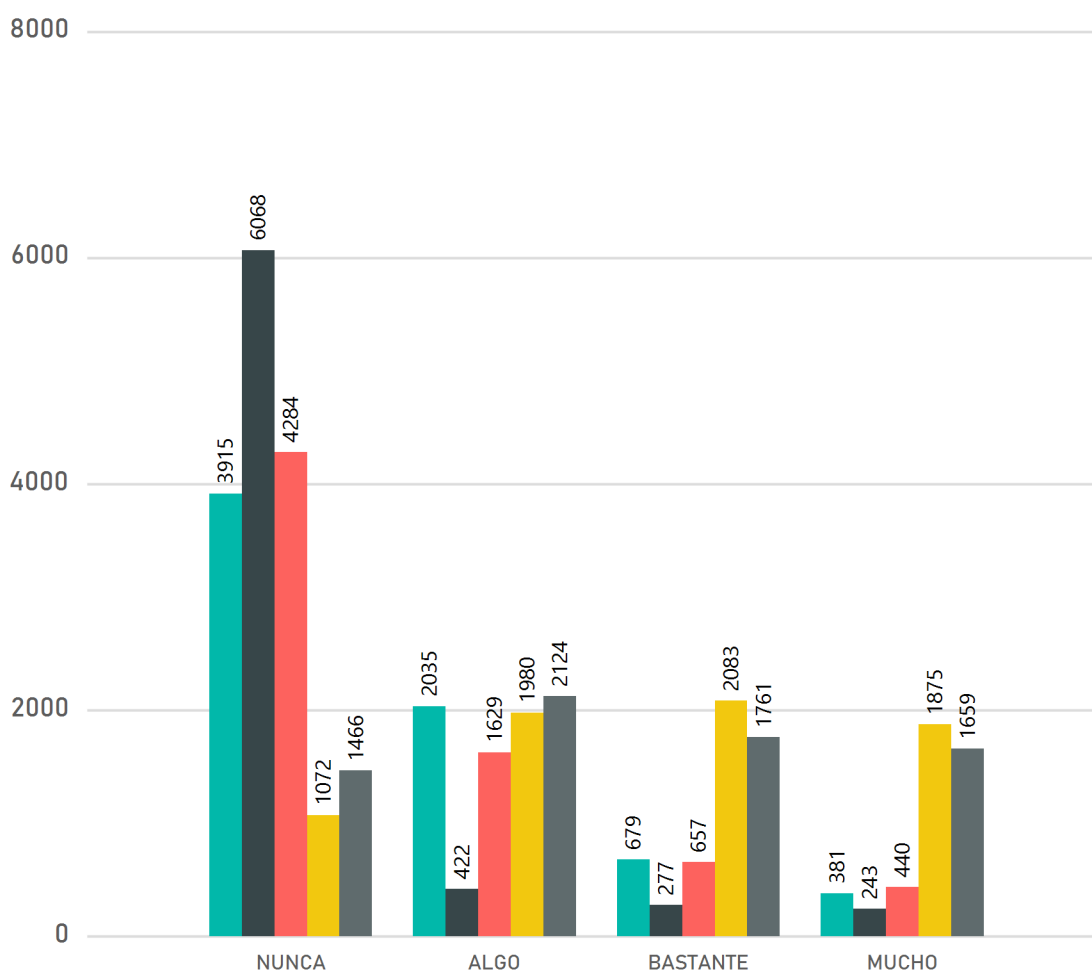


- Las personas trabajadoras son discriminadas debido a su diversidad sexual.
- Las personas trabajadoras son discriminadas por su aspecto físico.
- Las personas trabajadoras son discriminadas por su condición de salud.
- Las personas trabajadoras son discriminadas por su edad.
- Las personas trabajadoras son discriminadas por su etnia.
- Las personas trabajadoras son discriminadas por su género.
- Las personas trabajadoras son discriminadas por su nacionalidad.
- Las personas trabajadoras son discriminadas por su situación social o económica.
- Se respetan los derechos por condición de maternidad (embarazo o lactancia) o paternidad.



## Dimensión: Violencia en el trabajo

### Subdimensión: VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO

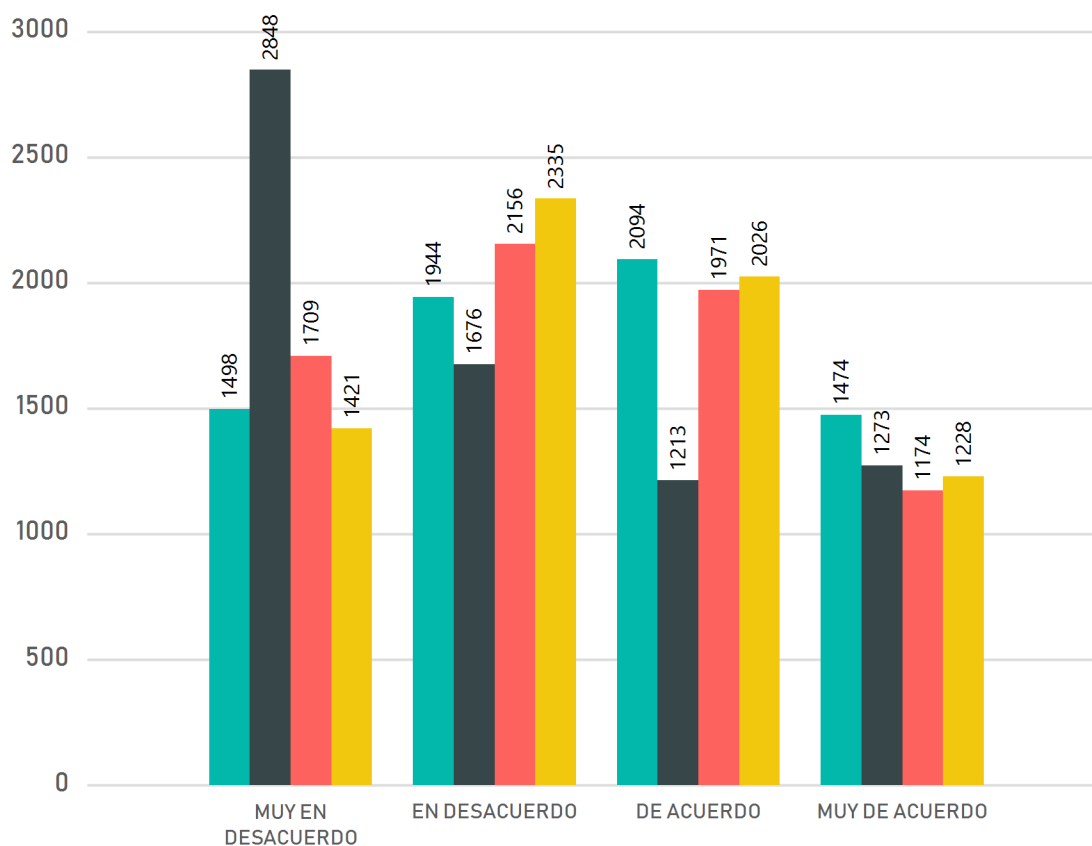


- Ocurren situaciones de violencia entre las personas miembros de la organización.
- Se toleran agresiones físicas como golpes, empujones, patadas, mordiscos.
- Se toleran agresiones verbales como gritos, humillaciones, alzar la voz y vocabulario vulgar.
- Se toman medidas efectivas para prevenir la violencia.
- Se toman medidas para proteger los artículos personales de las personas trabajadoras.



## Dimensión: Violencia en el trabajo

### Subdimensión: VIOLENCIA EXTERNA EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO



- Hay suficientes dispositivos de seguridad (cámaras/personal de seguridad/espejos/puertas de salida/botón antipánico/otros) para controlar posibles actos de violencia por parte de las personas con las que me relaciono en mi trabajo, pero no son compañeros(as) directos.
- Me expongo a violencia (agresión o su amenaza, privación de libertad, acoso, daño a bienes, robo) por parte de personas con las que me relaciono en mi trabajo, pero no son compañeros(as) directos.
- Recibo capacitación para el manejo de situaciones de violencia por parte de personas con las que me relaciono en mi trabajo, pero no son compañeros(as) directos.
- Se me ha dado suficiente información de los procedimientos para atender situaciones de violencia por parte de personas con las que me relaciono en mi trabajo, pero no son compañeros(as) directos.



## 6. RECOMENDACIONES PARA INTERVENIR LOS NIVELES DE EXPOSICIÓN A RIESGO DE FACTOR PSICOSOCIAL

### 6.1 Consideraciones generales

La atención de los factores de riesgo psicosocial y sus efectos empiezan con el análisis de la información que se proporciona en la evaluación presentada con anterioridad.

Las dimensiones calificadas en verde son aquellas que se deben mantener o fortalecer, por ser beneficiosas para el centro de trabajo. En cambio, los subdimensiones identificados en amarillo y rojo requieren un análisis más profundo y la implementación de medidas de mejora, ya que representan niveles de exposición que podrían, de no gestionarse adecuadamente, derivar en efectos negativos sobre la salud, la seguridad y el bienestar de las personas trabajadoras, el ambiente de trabajo, la productividad laboral.

**Se deben fortalecer los aspectos positivos o protectores (verde) porque benefician el ambiente y el rendimiento y los aspectos calificados con un nivel de exposición alta (roja) y media (amarilla) se deben controlar para evitar la materialización del riesgo laboral**

Los principios de la intervención psicosocial parten del compromiso gerencial y la participación de las personas trabajadoras como sujetos activos de la transformación psicosocial en sus entornos de trabajo, principios que son vitales en la implementación de las acciones correctivas.

**El dialogo, la exposición de las opiniones, la discusión sana y la participación de todos y todas en el análisis de los factores de riesgo laboral psicosocial, es el primer paso para buscar respuestas y soluciones a la prevención y control del riesgo psicosocial.**

Cabe resaltar que en materia de salud ocupacional es muy importante la participación, el diálogo y la construcción conjunta de las soluciones a los problemas o riesgos. Si estos procesos se dan con respeto y confidencialidad, las personas trabajadoras se sentirán motivadas al cambio y se identificarán con el proceso de mejora continua. Es importante conformar una comisión a lo interno del centro de trabajo (Comité de aplicación) para coordinar y llevar a cabo los controles operacionales o las mejoras continuas necesarias para reducir el factor de riesgo psicosocial. Se recomienda registrar las acciones desarrolladas para ir documentando el cambio.



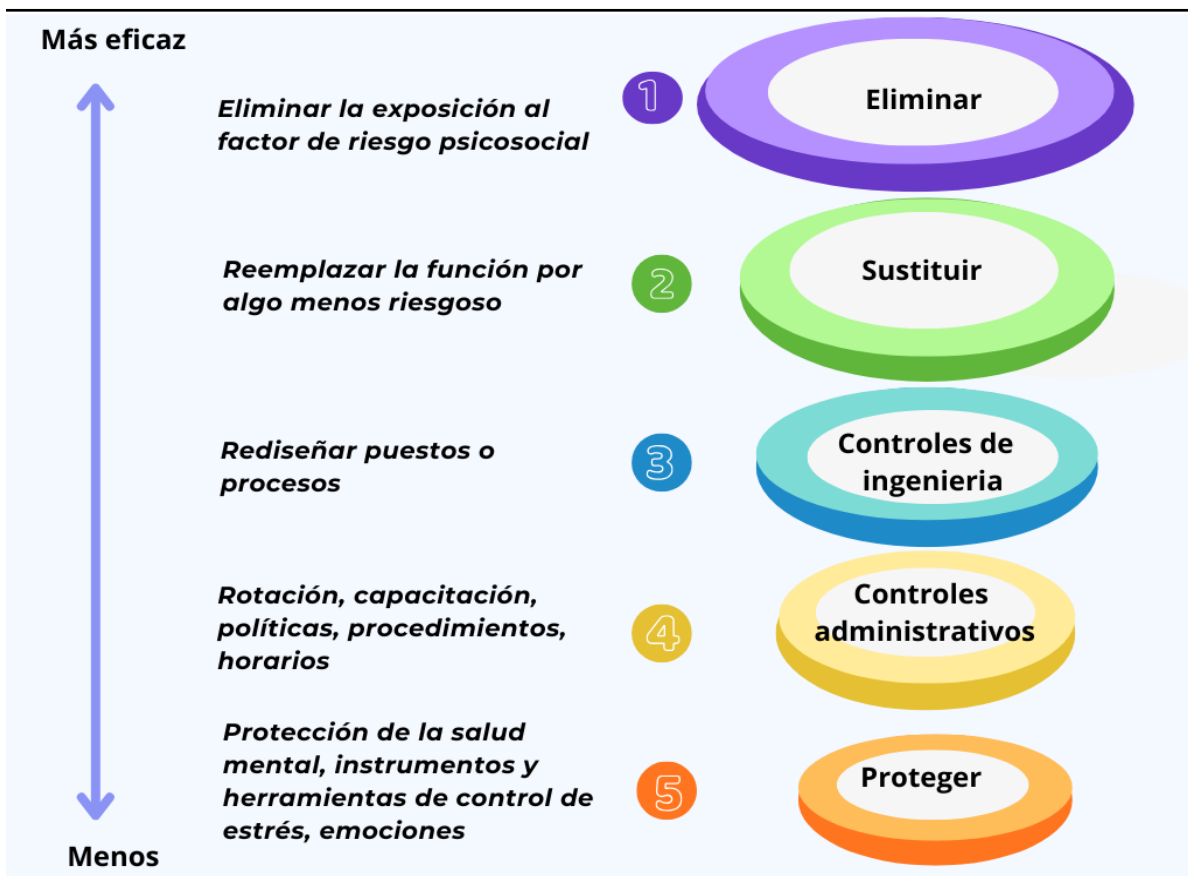
---

Las recomendaciones que se describen a continuación constituyen ejemplos generales del actuar preventivo que deben ser validados en conjunto por los diferentes actores del ámbito laboral que incluye a las personas trabajadoras, asesores y jefaturas, entre otros que defina la empresa o institución y que el comité de aplicación valorará para su aplicación, según los recursos disponibles.

Para implementar las acciones de corrección de la exposición a riesgos psicosociales se recomienda implementar el modelo de la jerarquía de controles. Este sistema clasifica las medidas preventivas según su eficacia, priorizando aquellas que actúan sobre la organización del trabajo y la gestión de las condiciones de trabajo, antes de recurrir a medidas individuales.

Los niveles de control, en orden de efectividad son:

- 1. Eliminación:** Suprimir las fuentes de exposición psicosocial, por ejemplo, eliminando prácticas que generan demandas excesivas o jornadas prolongadas
- 2. Sustitución:** reemplazar prácticas o procesos complejos por alternativas más favorables, como sustituir estilos de liderazgo autoritarios por modelos más participativos
- 3. Controles de ingeniería (organizacionales):** rediseñar la organización del trabajo, tareas y procesos, como mejorar la distribución de la carga laboral o introducir pausas activas en turnos prolongados.
- 4. Controles administrativos:** En esta categoría se encuentran los controles que se basan en una decisión administrativa: una orden, una instrucción, una directriz, la prohibición de hacer algo o la obligación de seguir algún procedimiento.
- 5. Protección personal:** fortalecer recursos como afrontamiento, manejo de estrés o acompañamiento profesional medicina del trabajo y psicología, reconocimiento que este es el nivel menos eficaz sino se aborda la raíz organizacional.



El principio rector es aplicar las medidas en orden descendente de eficacia, comenzando con la eliminación o sustitución de las condiciones que generan riesgos psicosociales y recurriendo a los niveles inferiores solo cuando los superiores no sean viables o suficientes.

La jerarquía de controles puede aplicarse también a los factores de riesgo psicosociales, en el marco de un proceso de mejora continua orientado a la prevención. Este enfoque permite identificar y, en la medida de lo posible, eliminar aquellas condiciones que podrían afectar de manera negativa la salud mental o física de las personas trabajadoras. En este contexto, resulta clave que los liderazgos organizacionales promuevan el diálogo e incluyan la percepción de las personas trabajadoras, formulando preguntas que orienten la identificación de los riesgos y la construcción conjunta de soluciones.



- 
- **¿Es posible eliminar los factores de riesgo psicosociales?** Muchos riesgos psicosociales en el lugar de trabajo pueden eliminarse (parcial o totalmente). Esto aplica especialmente a riesgos organizacionales y físicos, como la carga de trabajo excesiva, las horas de trabajo excesivas y las malas condiciones laborales, como la iluminación inadecuada y el ruido excesivo.
  - **¿Se puede separar físicamente a los trabajadores del factor de riesgo?** Aunque este control se asocia con mayor frecuencia a riesgos físicos, también es aplicable a situaciones psicosociales. Por ejemplo, la prevención de violencia en el trabajo puede fortalecerse mediante auditorías, planes de protección para trabajadores en puestos solitarios, iluminación adecuada o instalación de barreras de seguridad.
  - **¿Reduciría el riesgo una norma o un cambio en los procedimientos?** Los factores de riesgo psicosocial pueden reducirse mediante el desarrollo de normas o directrices sobre la realización del trabajo. Estas incluyen la programación, la dotación de personal, las políticas, los procedimientos de trabajo seguro y las restricciones para el trabajo en solitario.
  - **¿Es necesario el equipo de protección individual (EPI)?** En el ámbito psicosocial, la protección personal va más allá de los equipos físicos de seguridad. Se refiere a estrategias de protección psicológica individual o colectiva, como la creación de espacios de apoyo emocional, el aprendizaje de técnicas de manejo del estrés, el fortalecimiento del control emocional y el desarrollo de habilidades de comunicación y negociación. Este enfoque busca promover la resiliencia y las capacidades de afrontamiento de las personas trabajadoras, apoyando su salud mental frente a periodos de alta exigencia laboral.

## 6.2 Recomendaciones generales según prioridad diagnosticada

Las recomendaciones que se emiten son de carácter general pues la especificidad de la recomendación también dependerá del tipo de empresa o institución, la naturaleza de sus funciones, los recursos disponibles, cultura organizacional y nivel de conocimiento en salud y seguridad laboral que poseen las personas trabajadoras.

De acuerdo a la aplicación del cuestionario para evaluar los factores psicosociales en el trabajo, se identifican en la categoría de prioridad número uno en la intervención preventiva la dimensión a:



## RECOMENDACIONES TÉCNICAS: Autonomía y Control

### Jerarquía de controles

### Recomendaciones

#### Eliminación

- Eliminar prácticas de gestión que generen falta de claridad en los principios de eficiencia, calidad técnica y ética que orientan el desempeño.
- Eliminar los controles excesivos como la micro gestión y conductas o reportes de monitoreo invasivo.
- Eliminar conductas o reportes de monitoreo invasivo.
- Erradicar la asignación de tareas sin orientación o sin parámetros claros, que produzca ambigüedad de rol o incertidumbre respecto a las responsabilidades.
- Suprimir sistemas de evaluación o control basados únicamente en la presencia o cantidad de horas, en lugar del logro de resultados y calidad del trabajo.

#### Sustituir

- Disminuir la exposición a tareas rutinarias, monótonas o con ritmo o control impuesto, a través de la incorporación de actividades que incrementen el sentido de integralidad del proceso, la variedad, el mejoramiento y la utilización de habilidades y destrezas individuales y colectivas.
- Sustituir estructuras organizacionales rígidas por modelos flexibles, donde se permita que la persona trabajadora participe en la definición de la secuencia, el tiempo y los métodos para ejecutar sus tareas.
- Sustituir la comunicación informal o vertical por canales formales y bidireccionales, que garanticen acceso equitativo a la información.
- Sustituir software de monitoreo por “dashboards” o documentos gráficos de avance visibles para el equipo.

#### Controles ingenieriles

- Colocar en plataformas digitales o murales los organigramas y flujos de comunicación formal, para asegurar la claridad jerárquica y los canales de consulta.
- Elaborar y mantener actualizados manuales de procesos y procedimientos, con información accesible y clara sobre la forma de realizar las tareas, los responsables y los objetivos



Controles  
administrativos

- de cada proceso.
- Analizar y rediseñar los puestos con un enfoque de flexibilidad, donde se permita que la persona trabajadora pueda definir la secuencia, tiempo y métodos para realizar las tareas.
  - Diseñar un modelo digitalizado de formación de las personas trabajadoras que esté orientado al desarrollo de competencias para la obtención de logros relacionados con la misión de la organización.
  - Reestructurar procedimientos que obligan a depender de múltiples aprobaciones o firmas para avanzar.
  - Implementar sistemas informáticos o plataformas que den autonomía operativa, como acceso directo a datos, formularios o herramientas sin depender del jefe para cada acción.
  - Instalar equipos que permitan adaptar el ritmo de trabajo (por ejemplo, herramientas digitales que el trabajador puede pausar o programar según carga).
- 
- Actualizar los perfiles de cargo y utilizarlos como una herramienta para mantener la claridad del rol y prevenir la ambigüedad de funciones.
  - Disponer de personal competente para brindar la inducción y reinducción en el trabajo.
  - Estandarizar la documentación de la información sobre los objetivos, funciones, características y exigencias del cargo.
  - Establecer canales formales de comunicación interna, asegurando que toda persona trabajadora tenga acceso a la información necesaria para desempeñar sus funciones con autonomía y seguridad.
  - Dar a conocer los lineamientos y estrategias comunicativas, promoviendo la transparencia, la participación y la confianza organizacional.
  - Implementar programas de capacitación planificada, orientados al fortalecimiento de la toma de decisiones, la planificación del trabajo y el autocontrol.
  - Promover reuniones periódicas entre personas



### Protección

- supervisoras y equipos, para revisar avances, dificultades y oportunidades de mejora continua.
  - Fomentar la participación de las personas trabajadoras en la organización de su trabajo, identificando ajustes necesarios en los procesos o herramientas de apoyo.
  - Asegurar supervisión justa y transparente, con indicadores de desempeño claros y mecanismos de retroalimentación constructiva.
- Colocar en plataformas digitales o murales los organigramas con la jerarquía de comunicación que debe de seguirse.
  - Implementar programas de desarrollo personal y colectivo, centrados en la construcción de autonomía, liderazgo compartido y sentido de logro.
  - Fortalecer la capacitación continua y planificada, priorizando habilidades blandas (comunicación, gestión del tiempo, resiliencia).

### Limitaciones:

Ausencia de voluntad institucional y compromiso de la alta dirección y mandos medios para mantener las acciones de mejora de manera sostenida.

Carencia de personal o recursos para equilibrar las cargas de trabajo y ejecutar las evaluaciones.

Limitación de recursos para contratar servicios técnicos especializado (psicología, trabajo social, ergonomía, medicina del trabajo).

La alta rotación o escasa estabilidad laboral, afecta la continuidad de los procesos de mejora.

Apatía y falta de participación activa de las personas trabajadoras y de la comunicación transparente entre los diferentes niveles jerárquicos.

Escasez de tiempo para diseñar e implementar las mejoras.



Personas con discapacidades o lesiones que no pueden realizar el trabajo acorde a las exigencias.

Resistencia a eliminar fuentes de poder abusivas o liderazgos autoritarios, por lo que implica decisiones estructurales como el cambio o relevo de jefaturas, o el volver a diseñar los procesos.

Ambigüedad de roles: puede haber doble discurso por ejemplo se promueve el respeto, pero se mantiene la presión.

Ausencia de indicadores de cumplimiento, mecanismos de seguimiento y vigilancia de las políticas del centro de trabajo.

Prevalencia de acciones cosméticas que implican bienestar sin transformación organizacional.

Actividades aisladas como capacitaciones, o eventos que no generan cambio si el clima o la faltad y autonomía o rol siguen igual.

#### Fuentes de información:

Ministerio de Trabajo de Colombia. (2016) “Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral”.

<https://fondoriesgoslaborales.gov.co/wp-content/uploads/2018/09/02-Protocolo-de-acciones-generales.pdf>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. CSO (2025) “ Guía para la implementación de Pausas Saludables en los centros de trabajo”

[https://www.cso.go.cr/documentos\\_relevantes/manuales\\_guias/imagenes/Guia\\_para%20la%20implementacion%20de%20pausas%20saludables\\_VF.png](https://www.cso.go.cr/documentos_relevantes/manuales_guias/imagenes/Guia_para%20la%20implementacion%20de%20pausas%20saludables_VF.png)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. CSO (2025). Factores psicosociales en el trabajo.

[https://www.cso.go.cr/temas\\_de\\_interes/factorespsicosociales/index.aspx](https://www.cso.go.cr/temas_de_interes/factorespsicosociales/index.aspx)

## RECOMENDACIONES TÉCNICAS: Dimensión exigencias del puesto de trabajo

### Jerarquía de controles    Recomendaciones

Eliminación

- Eliminar tareas que generen sobrecarga y desorganización



Sustituir

- como por ejemplo metas inalcanzables, turnos dobles innecesarios y exigencias contradictorias.
  - Evitar jornadas prolongadas o exceso de horas extra estructurales o permanentes, que limiten el descanso diario y/o semanal.
  - Retirar o rediseñar tareas repetitivas, monótonas o sin valor añadido.
  - Disminuir en la medida de lo posible los tiempos de atención de público, pacientes y clientes asignados a una sola persona durante la jornada laboral a través de la rotación de funciones.
  - Eliminar procesos o indicadores de rendimiento que se basen exclusivamente en métricas cuantitativas.
  - Eliminar la exposición continua a situaciones emocionalmente desgastantes sin rotación o apoyo.
- 
- Alinear la dotación de personal con las demandas reales de trabajo, esto con el propósito de evitar sobrecarga de tareas y mejorar la distribución de funciones.
  - Sustituir sistemas de incentivos competitivos o individualistas por mecanismos que fomenten cooperación, la corresponsabilidad y el bienestar colectivo.
  - Sustituir canales de comunicación unidireccionales por espacios de diálogo continuo entre jefaturas y personas trabajadoras enfocadas en la mejora del trabajo y la participación en decisiones operativas.
  - Reemplazar métodos de supervisión centrados en el control, por estilos de liderazgo participativos que prioricen la planificación, el acompañamiento y el apoyo emocional.
  - Sustituir modelos rígidos de organización por esquemas más flexibles que consideren la diversidad de las personas trabajadoras (edad, género, condición de salud, responsabilidades familiares, discapacidad).
  - Incorporar espacios de diálogo organizacional con enfoque de mejora continua, donde se identifiquen conjuntamente los factores que generan exceso o desequilibrio de exigencias.



### Controles ingenieriles

- Realizar análisis psicosocial del puesto de trabajo (APPT) técnica usada para profundizar el conocimiento de factores psicosociales en el trabajo (intra y extralaborales) que combina dos metodologías de recolección de información: la observación y la entrevista.
- Diseñar o rediseñar los puestos para equilibrar las demandas cognitivas, emocionales y físicas, considerando pausas, recursos, apoyo social y el tiempo asignado para la ejecución del trabajo.
- Caracterizar las demandas emocionales y cognitivas de las tareas, especialmente en ocupaciones de atención al público o alta exigencia relacional.
- Implementar pausas saludables y descansos planificados, integrados a la jornada laboral.
- Medir la carga mental del trabajo en la dependencia identificada con este riesgo, para elaborar mejoras.
- Incorporar tecnología ergonómica o mecánica de apoyo (equipos, software, herramientas digitales) que reduzcan la carga física, postural y/o cognitiva.
- Crear espacios físicos o virtuales de descanso y desconexión, adecuados al tipo de trabajo y condiciones del entorno, por ejemplo, el “el rincón de la calma”.
- En la modalidad del teletrabajo, controlar la desconexión digital y promover el equilibrio entre la carga laboral y la vida personal.
- Diseñar e implementar protocolos para la gestión de situaciones emocionalmente demandantes.
- Automatizar reportes manuales, con el propósito de optimizar la eficiencia operativa, reducir costos, mejorar la precisión de la información para liberar a las personas trabajadoras de las tareas repetitivas.

### Controles administrativos

- Elaborar y mantener actualizados los manuales de puesto, en los cuales se incorpore con claridad las funciones y se identifiquen las exigencias del trabajo (cantidad, carga



mental, emocional, de responsabilidad y tiempo), autonomía y relaciones sociales el cual sirva como parámetro comparativo para realizar análisis psicosocial del puesto de trabajo (APPS) o ajustes razonables cuando se requiera.

- Capacitar al personal para fortalecer sus competencias técnicas, emocionales y de autocuidado frente a las demandas del trabajo.
- Sustituir estilos de liderazgo autoritarios por modelos de liderazgo tenga una alta dirección para el logro de la tarea y apoyo socioemocional.
- Protocolos para manejo de emergencias emocionales (crisis, burnout, violencia en el trabajo).
- Programas de inducción y capacitación en gestión del estrés, comunicación efectiva y resolución de conflictos.
- Diseñar y difundir políticas de salud mental en el trabajo.
- Diseñar guías o protocolos internos para el reporte de posible enfermedad secundaria a exposición a riesgos psicosociales.
- Reuniones frecuentes al menos mensuales o bimensuales entre persona coordinadora o supervisor con subalterno, con enfoque de mejora y apoyo.
- Organizar la rotación por turnos con criterios técnicos de salud ocupacional como, por ejemplo:
  - La progresión debe ser en sentido del reloj (día □ tarde □ noche).
  - La rotación en la medida de lo posible debe ser larga (cambio de turno debería ser al menos cada 21 días) porque afecta menos los aspectos fisiológicos.
  - Cuando se dé la rotación rápida, que implica que la persona trabajadora se mantenga entre 1-3 días en un mismo horario, se debe continuar con los días de descanso para minimizar la alteración circadiana y favorecer la interacción social.
  - Considerar la tolerancia individual, edad, salud, hábitos de sueño, apoyo social y familiar para diseñar el turno rotativo.
  - Evitar cambios abruptos del horario y sin consenso entre la persona trabajadora y empleadora.
  - Garantizar descanso suficiente dentro y entre



## Protección

- jornadas, de acuerdo con la legislación laboral y buenas prácticas internacionales.
- Asegurar la participación de la unidad de salud ocupacional en cualquier modificación organizativa que afecte la carga de trabajo, el rol y la jornada.
  - Evaluar periódicamente los factores psicosociales y actualizar los planes de acción, priorizando las áreas con mayor exposición a exigencias excesivas.
  - Mantener minutas y evidencias de las reuniones de mejora continua y retroalimentación entre la jefatura y la persona trabajadora subalterna.
  - Implementar teletrabajo preferiblemente de alta intensidad (3 o más días) cuando la naturaleza del puesto lo permita y sea aceptado por la persona trabajadora.
  - Integrar sistemas de gestión del talento humano que promuevan rotación de tareas, flexibilidad horaria y aprendizaje continuo, para evitar la fatiga física, mental y emocional.
- Implementar la vigilancia de la salud mental y bienestar psicosocial, especialmente en personas expuestas a altas exigencias o cambios organizacionales.
  - Desarrollar metodologías de afrontamiento para manejar situaciones de alta demanda, crisis o emergencias laborales, mediante talleres prácticos de resiliencia y manejo emocional.
  - Fortalecer el apoyo emocional entre pares creando redes internas o duplas de acompañamiento mutuo para momentos de sobrecarga o fatiga.
  - Proveer acceso a programas de apoyo psicosocial confidencial (presencial o virtual), que ofrezcan atención o derivación oportuna.
  - Realizar talleres de desarrollo de habilidades blandas, que incluyan inteligencia emocional, comunicación asertiva y manejo del tiempo.
  - Elaborar e implementar programas de inducción y



formación continua sobre gestión del estrés, comunicación efectiva, resolución de conflictos, atención emocional y resiliencia.

- Promover programas de acondicionamiento físico o pausas saludables adaptadas a las necesidades del puesto, especialmente en labores con carga física o repetitiva.
- Implementar programas de inducción y formación continua sobre gestión del estrés, comunicación efectiva, resolución de conflictos, atención emocional y resiliencia entre otros.
- Capacitar en gestión del tiempo, mindfulness y regulación emocional, promoviendo prácticas de autocuidado y equilibrio.

### **Limitaciones:**

Ausencia de voluntad y compromiso de la alta dirección y mandos medios para mantener las acciones de mejora de manera sostenida.

Carencia de personal o recursos para equilibrar las cargas de trabajo y ejecutar las evaluaciones.

Limitación de recursos para contratar servicios técnicos especializado (psicología, trabajo social, ergonomía, medicina del trabajo, terapia física).

La alta rotación o escasa estabilidad laboral, afecta la continuidad de los procesos de mejora.

Apatía y falta de participación de las personas trabajadoras y la falta de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

Escasez de tiempo para diseñar e implementar las mejoras.

Personas con discapacidades o lesiones que no pueden realizar el trabajo acorde a las exigencias.

Resistencia a eliminar fuentes de poder abusivas o liderazgos autoritarios, dado que implican decisiones estructurales, como el cambio o relevo de jefaturas, o el volver a diseñar los procesos de trabajo.



Ambigüedad de roles, puede haber doble discurso, por ejemplo, se promueve el respeto pero se mantiene la presión.

Ausencia de indicadores de cumplimiento, mecanismos de seguimiento y vigilancia de las políticas del centro de trabajo.

Prevalencia de acciones cosméticas que implican bienestar sin transformación organizacional.

#### Fuentes de información:

Ministerio de Trabajo de Colombia. (2016) “Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral”.

<https://fondoriesgoslaborales.gov.co/wp-content/uploads/2018/09/02-Protocolo-de-acciones-generales.pdf>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. CSO (2025) “Guía para la implementación de Pausas Saludables en los centros de trabajo”

[https://www.cso.go.cr/documentos\\_relevantes/manuales\\_guias/imagenes/Guia\\_para%20la%20implementacion%20de%20pausas%20saludables\\_VF.png](https://www.cso.go.cr/documentos_relevantes/manuales_guias/imagenes/Guia_para%20la%20implementacion%20de%20pausas%20saludables_VF.png)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. CSO (2025). Factores psicosociales en el trabajo.

[https://www.cso.go.cr/temas\\_de\\_interes/factorespsicosociales/index.aspx](https://www.cso.go.cr/temas_de_interes/factorespsicosociales/index.aspx)

## RECOMENDACIONES TÉCNICAS: Reconocimiento y compensación

### Jerarquía de controles

### Recomendaciones

#### Eliminación

- Eliminar prácticas organizacionales que no promuevan el equilibrio entre la vida laboral y extralaboral, o que valoren únicamente los resultados cuantitativos, sin considerar la calidad, el esfuerzo y las condiciones en que se alcanzan.
- Suprimir políticas salariales o de reconocimiento discriminatorias, que generen inequidades por género, edad, tipo de contratación u otras condiciones personales.



Sustituir

- Eliminar prácticas que estigmaticen la salud mental o las solicitudes de apoyo psicológico, asegurando entornos de respeto y confidencialidad.
- Erradicar sistemas de incentivos punitivos o basados en la presión competitiva, que deterioren el clima organizacional y el bienestar emocional.

- Sustituir los estigmas relacionados con la salud mental por estrategias institucionales de promoción del bienestar psicológico y prevención del trastorno mental producto del trabajo.
- Sustituir mecanismos de recompensa basados solo en la productividad, por sistemas de reconocimiento integrales que valoren la innovación, el compromiso, la colaboración y la contribución social.
- Sustituir políticas de ascenso o compensación discrecionales por procesos transparentes y basados en mérito, que garanticen igualdad de oportunidades.
- Reemplazar esquemas rígidos de jornada por modelos de trabajo flexible o híbrido, que equilibren los objetivos organizacionales con las necesidades personales.
- Sustituir prácticas de control de horario inflexible, por sistemas centrados en el cumplimiento de metas y resultados para fortalecer la autonomía y la confianza.

Controles ingenieriles

- Diseñar metodologías para flexibilizar la distribución temporal del trabajo, garantizando el cumplimiento de la jornada y el equilibrio entre la productividad y el bienestar.
- Desarrollar entornos de trabajo saludables, incorporando pausas activas, espacios de descanso y condiciones ergonómicas adecuadas.
- Implementar teletrabajo y trabajo híbrido, garantizando comunicación efectiva, desconexión digital y seguimiento de metas claras.
- Diseñar planes de carrera profesional transparentes y accesibles.



Controles  
administrativos

- Incluir indicadores cualitativos en los sistemas de reconocimiento.
- Comunicar de manera clara las condiciones y criterios para la implementación de medidas de flexibilidad laboral (horarios, modalidades híbridas, distribución de la jornada), indicando:
  - fecha de inicio,
  - áreas o cargos aplicables
  - excepciones justificadas por la naturaleza del puesto
  - y medidas preventivas o correctivas ante incumplimientos
- Establecer convenios con entidades externas que brinden servicios de apoyo a las personas trabajadoras en temas de salud, educación, vivienda, recreación, pensiones o seguros.
- Desarrollar políticas de reconocimiento y compensación equitativas, que incluyan incentivos económicos y no económicos (formación, días libres, reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo).
- Fortalecer los canales de comunicación interna para difundir los programas de bienestar, reconocimiento y apoyo institucional para garantizar la accesibilidad.
- Capacitar a las jefaturas y equipos de gestión humana en equidad, liderazgo ético y gestión de la diversidad, para evitar sesgos en los procesos de reconocimiento y compensación.
- Crear programas de asistencia integral a la persona trabajadora, que brinden información, orientación, asesoría y acompañamiento para afrontar problemáticas laborales y extralaborales (salud, vivienda, educación, finanzas, familia).
- Diseñar e implementar programas de salud mental laboral, con acciones de prevención, acompañamiento psicológico y fortalecimiento del sentido de pertenencia.
- Asegurar la igualdad salarial entre mujeres y hombres, y la equidad en las oportunidades de ascenso y desarrollo.



## Protección

- Elaborar y adoptar una política formal de desconexión laboral, que garantice el respeto de los tiempos personales y familiares fuera de la jornada de trabajo.
- Generar horarios flexibles que permitan conciliar responsabilidades laborales y personales, en función de las características de cada puesto, de acuerdo a las posibilidades.
- Promover la salud y el bienestar mediante actividades de esparcimiento, aprendizaje, actividad física, cultura y recreación accesibles a toda la población trabajadora.
- Mantener modalidades de teletrabajo o trabajo híbrido, bajo criterios de voluntariedad, seguridad y salud ocupacional.
- Establecer líneas confidenciales de apoyo psicológico y psicosocial, internas o externas, para brindar orientación y atención oportuna.
- Planificar pausas saludables y jornadas de bienestar dentro del horario laboral, integradas al programa de salud ocupacional.
- Desarrollar talleres de resiliencia, manejo de emociones y comunicación asertiva, para fortalecer las competencias personales y la cohesión grupal.
- Promover el reconocimiento emocional y social, asegurando que las personas trabajadoras se sientan valoradas por su aporte más allá de la retribución económica.

## Limitaciones:

Ausencia de lineamientos institucionales sobre cómo, cuándo y a quién reconocer o compensar.

Sistemas productivos que solo valoran la productividad medible, ignorando el esfuerzo, la creatividad o el trabajo entre los grupos.

Falta de compromiso sostenido de la alta dirección y la asignación de recursos para mantener los programas de bienestar, salud mental y reconocimiento.

Limitación de la cultura organizacional hacia el reconocimiento no monetario o la equidad salarial, lo



que requiere sensibilización progresiva.

Algunas medidas implican costos iniciales o asesoría especializada (por ejemplo, para la gestión de programas de asistencia o la implementación de flexibilidad laboral).

Ausencia de la participación activa del personal y del seguimiento de indicadores de bienestar, satisfacción y retención del talento.

Alta rotación o estructuras rígidas, las mejoras pueden requerir procesos graduales de cambio cultural.

#### **Fuentes de información:**

Ministerio de Trabajo de Colombia. (2016) "Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral".

<https://fondoriesgoslaborales.gov.co/wp-content/uploads/2018/09/02-Protocolo-de-acciones-generales.pdf>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. CSO (2025) " Guía para la implementación de Pausas Saludables en los centros de trabajo"

[https://www.cso.go.cr/documentos\\_relevantes/manuales\\_guias/imagenes/Guia\\_para%20la%20implementacion%20de%20pausas%20saludables\\_VF.png](https://www.cso.go.cr/documentos_relevantes/manuales_guias/imagenes/Guia_para%20la%20implementacion%20de%20pausas%20saludables_VF.png)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. CSO (2025). Factores psicosociales en el trabajo.

[https://www.cso.go.cr/temas\\_de\\_interes/factorespsicosociales/index.aspx](https://www.cso.go.cr/temas_de_interes/factorespsicosociales/index.aspx)

## **RECOMENDACIONES TÉCNICAS: Violencia en el trabajo**

### **Jerarquía de controles    Recomendaciones**

#### **Eliminación**

- Eliminar prácticas organizacionales o culturales que normalicen la violencia, irrespeto (gritos, insultos o bromas ofensivas) discriminación y acoso (física, verbal, sexual o psicológica) en el lugar de trabajo.
- Suprimir condiciones de organización del trabajo que propicien tensiones innecesarias, competencia desleal o conflictos no gestionados.
- Separar definitivamente del entorno laboral a personas agresoras confirmadas.



### Sustituir

- Sustituir prácticas salariales o de compensación que promuevan rivalidad o competencia negativa, por sistemas que incentiven la colaboración y el apoyo mutuo.
- Sustituir el liderazgo autoritario o permisivo por liderazgo centrado en la consecución de la tarea y con alto apoyo emocional; capaces de detectar, prevenir y atender conflictos de manera temprana.
- Sustituir la inacción ante el acoso o la violencia por políticas institucionales claras de cero tolerancias a la violencia, que promuevan la prevención, la denuncia segura y la sanción proporcional.
- Sustituir el silencio organizacional frente a conductas inapropiadas por una cultura de diálogo y corresponsabilidad, donde cada persona conozca sus derechos y deberes.

### Controles ingenieriles

- Realizar evaluaciones periódicas del ambiente laboral y de los factores psicosociales, incluyendo la violencia interna y externa para prevenirla.
- Diseñar espacios de trabajo seguros y accesibles, con visibilidad adecuada, salidas de emergencia, cámaras o dispositivos de alerta, especialmente en labores con atención al público o de riesgo externo.
- Implementar canales de comunicación seguros y confidenciales (buzones, correos, plataformas digitales) para reportar situaciones de acoso o violencia.
- Incorporar herramientas digitales de registro y monitoreo, garantizando confidencialidad y trazabilidad de los casos atendidos.

### Controles administrativos

- Realizar declaración de normas de convivencia social, códigos de ética o políticas definidas desde el más alto nivel de mando, que establezcan la prohibición y eliminación de toda conducta violenta en el trabajo y el compromiso con un trato respetuoso e igualitario entre todas las personas



trabajadoras.

- Revisar políticas de contratación o jerarquías que favorezcan relaciones de poder abusivas.
- Fomentar espacios de convivencia y mediación que promuevan la confianza, la cohesión social y la prevención de conflictos antes de su escalamiento.
- Establecer un procedimiento interno para la atención de denuncias de violencia, acoso sexual, laboral y discriminación que incorpore como mínimo una instancia receptora de la denuncia y una instancia investigadora y resolutoria.
- Definir procesos de resolución de conflictos laborales, a través de la mediación y la conciliación como mecanismos preventivos.
- Incorporar la perspectiva de género, diversidad e inclusión en todas las políticas y prácticas organizacionales.
- Diseñar y ejecutar actividades informativas para la prevención de la violencia en el trabajo, incluyendo los niveles gerenciales, directivos y jefaturas, sobre la prevención y atención de acoso laboral, la discriminación, manejo de conflictos y la eliminación de las prácticas laborales abusivas.
- Divulgar las acciones y resultados de las políticas de prevención de la violencia, para fortalecer la transparencia organizacional.
- Identificar y registrar los actos de violencia en el lugar de trabajo, incluida la violencia externa.
- Incluir la prevención de la violencia y el acoso en los procesos de inducción y formación del personal.
- Elaborar una guía para el reporte e investigación por posible enfermedad secundaria producto de la exposición a factores psicosociales en el trabajo.

Protección

- Garantizar entornos seguros, donde se reconozca la dignidad y el trato justo de todas las personas trabajadoras, sin distinción de jerarquía o condición contractual.
- Brindar protección inmediata a la persona víctima de cualquier forma de violencia, garantizando confidencialidad



y evitando la revictimización durante el proceso de denuncia.

- Ofrecer apoyo psicológico, médico y social a las personas afectadas, incluyendo atención a sus familias cuando sea necesario.
- Derivar los casos a las instancias competentes (aseguradora de riesgos del trabajo, Poder Judicial) según la gravedad y naturaleza de los hechos.
- Acompañar en el proceso de reincorporación laboral de la persona afectada, asegurando condiciones seguras y libres de represalias.
- Implementar campañas permanentes de sensibilización sobre convivencia, respeto, igualdad y salud mental.
- Promover redes de apoyo internas o externas, y líneas confidenciales de atención psicosocial para las personas trabajadoras.

### **Limitaciones:**

Ausencia de voluntad organizacional y compromiso de la alta dirección y mandos medios para mantener las acciones de mejora de manera sostenida.

Carencia de personal o recursos para equilibrar las cargas de trabajo y ejecutar las evaluaciones.

Limitación de recursos para contratar servicios técnicos especializados (psicología, trabajo social, ergonomía, medicina del trabajo).

La alta rotación o escasa estabilidad laboral, afecta la continuidad de los procesos de mejora.

Apatía y falta de participación de las personas trabajadoras y de la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

Escasez de tiempo para diseñar e implementar las mejoras.

Personas con discapacidades o lesiones que no pueden realizar el trabajo acorde a las exigencias.



MINISTERIO DE  
TRABAJO Y  
SEGURIDAD SOCIAL

GOBIERNO  
DE COSTA RICA



CONSEJO DE SALUD OCUPACIONAL  
PORTAL DE CENTROS DE TRABAJO  
F18-INFORME DE EVALUACIÓN FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO  
Número de folio: 9610

---

Resistencia a eliminar fuentes de poder abusivas o liderazgos autoritarios, por lo que implica decisiones estructurales como el cambio o relevo de jefaturas, o el volver a diseñar los procesos de trabajo.

Ambigüedad de roles, puede haber doble discurso por ejemplo se promueve el respeto, pero se tolera los tratos abusivos.

Ausencia de indicadores de cumplimiento, mecanismos de seguimiento y vigilancia de las políticas del centro de trabajo.

Prevalencia de acciones cosméticas que implican bienestar sin transformación organizacional.

Algunas acciones pueden implicar altos costos y procesos prolongados de cambio cultural.

#### **Fuentes de información:**

Ministerio de Trabajo de Colombia. (2016) "Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral".

<https://fondoriesgoslaborales.gov.co/wp-content/uploads/2018/09/02-Protocolo-de-acciones-generales.pdf>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. CSO (2025). Factores psicosociales en el trabajo.

[https://www.cso.go.cr/temas\\_de\\_interes/factorespsicosociales/index.aspx](https://www.cso.go.cr/temas_de_interes/factorespsicosociales/index.aspx)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. CSO (2018). Directriz N° CSO-004-2018 Lineamiento para minimizar y controlar la violencia externa en la ejecución del trabajo

[https://cso.hermessoft.com/ver/legislacion/recomendaciones\\_directrices\\_del\\_cso/Directriz%20N%C2%B0%20CSO-004-2018%20Lineamiento%20para%20minimizar%20y%20controlar%20la%20violencia%20externa%20en%20la%20ejecucion%20del%20trabajo.pdf](https://cso.hermessoft.com/ver/legislacion/recomendaciones_directrices_del_cso/Directriz%20N%C2%B0%20CSO-004-2018%20Lineamiento%20para%20minimizar%20y%20controlar%20la%20violencia%20externa%20en%20la%20ejecucion%20del%20trabajo.pdf)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. CSO (2023). Guía para la prevención del acoso laboral o mobbing en el lugar de trabajo

[https://www.cso.go.cr/temas\\_de\\_interes/factorespsicosociales/paginas/Acoso%20Laboral.aspx](https://www.cso.go.cr/temas_de_interes/factorespsicosociales/paginas/Acoso%20Laboral.aspx)



**MINISTERIO DE  
TRABAJO Y  
SEGURIDAD SOCIAL**

**GOBIERNO  
DE COSTA RICA**



CONSEJO DE SALUD OCUPACIONAL  
PORTAL DE CENTROS DE TRABAJO  
F18-INFORME DE EVALUACIÓN FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO  
Número de folio: 9610

---