

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Desafíos en la gestión de riesgos a partir de los factores psicosociales surgidos en el marco de la crisis sanitaria del año 2020. Caso de estudio: Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Social presentada por:

FLORES RAMIREZ, Cinthia Yesenia

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

VASQUEZ GONZALES, Claudia Stefania

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Pública presentada por:

VILCHEZ GUILLEN, Gabriela Alejandra

Asesoradas por: Dra. Marta Lucia Tostes Vieira

Lima, julio del 2021

La tesis

**Desafíos en la gestión de riesgos a partir de los factores psicosociales surgidos en el marco de la crisis sanitaria del año 2020. Caso de estudio: Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco

[Presidente del Jurado]

---

Dra. Marta Lucia Tostes Vieira

[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Guillermo Rafael Boitano Castro

[Tercer Jurado]

A mis papás, Pablo y Regina, por su amor, esfuerzo y ser mi guía, por haber sido mi mayor soporte y más grande alegría. A mi hermano, el medusín, por ser mi compañerito de vida. A mis tres angelitos en el cielo por haber significado tanto en mi vida. A mis grandes amigos del colegio y de la universidad por animarme y alegrarme con su presencia. A mis compañeras de tesis, Gabi y Lali, por su apoyo, entendimiento y amistad. A nuestra asesora Marta por guiarnos en este proceso. Y a todas las personas que contribuyeron en el desarrollo de este estudio.

**Cinthia Flores**

A mi madre, Zumilda, por todo su esfuerzo y garra para darme la oportunidad de estudiar en la PUCP. A mis hijos, Micho, Madonna y Moncha, quienes estuvieron conmigo en cada amanecida de mi etapa universitaria. A mi padre, quien quizá no fue perfecto pero que sé que siempre ha querido lo mejor para mí. A mis personas favoritas, para Ángela y Alessandro, gracias por ser parte de mi vida. A los buenos amigos que me trajo la universidad. A mis compañeras de tesis por todo el esfuerzo. A las coincidencias de la vida que me han hecho feliz. Así como el día sigue a la noche, todo final siempre anuncia un nuevo comienzo. ¡Que nos volvamos a ver!

**Claudia Vasquez**

A mi mamá, Hilda, por su entrega, esfuerzo y motivación diaria a no dejarme vencer por el cansancio y lograr el objetivo: ser profesional. A mi papá, Adrián, porque a pesar de los momentos difíciles en esta etapa universitaria, siguió creyendo en mí. A mis abuelos Pedro, María, Clodoaldo y Genoveva por ser mi vida, los amo.

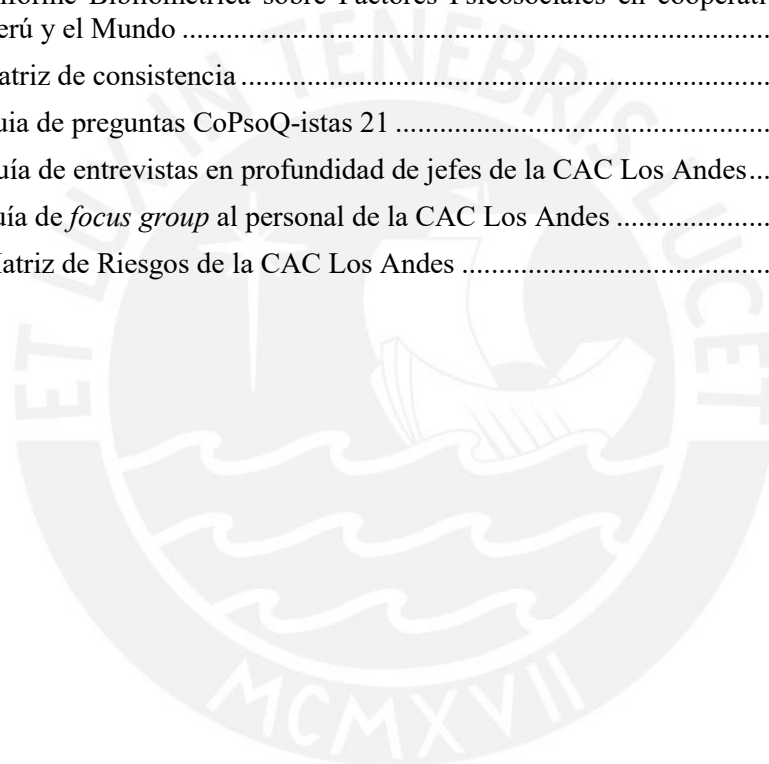
A mi hermana de corazón, Valeria, por alentarme siempre. A las locas de mis compañeras de tesis, Cinthia y Lali, porque supimos superar cada obstáculo del camino airoosamente. ¡Lo logramos! Y a ti, por confiar en mí y alentarme a la distancia.

**Gabriela Vilchez**

## INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Problema empírico .....	3
2. Justificación .....	4
3. Problema de investigación .....	7
4. Preguntas de investigación.....	8
4.1. Pregunta Principal.....	8
4.2. Preguntas Secundarias.....	8
5. Objetivos de investigación .....	8
5.1. Objetivo Principal.....	8
5.2. Objetivos Secundarios .....	8
6. Modelo de gestión.....	9
7. Viabilidad.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	11
1. Gestión de riesgos .....	11
1.1. Definición de gestión de riesgos.....	11
1.2. Metodologías de gestión de riesgos .....	14
2. Factores psicosociales .....	23
2.1. Riesgos laborales .....	23
2.2. Concepto de factores psicosociales .....	29
2.3. Efectos de los factores psicosociales de riesgo en la organización .....	32
2.4. Evaluación de factores de riesgo psicosocial.....	33
3. Cooperativas de ahorro y crédito .....	37
3.1. Características de las cooperativas de ahorro y crédito.....	37
3.2. Estructura organizacional .....	40
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	42
1. Cooperativas de ahorro y crédito en el Perú y su desarrollo.....	42
2. Gestión de riesgos en Cooperativas .....	48
3. Organizaciones ante crisis sanitaria .....	49
4. Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes.....	52
4.1. Presentación de la organización .....	52
4.2. División de los trabajadores.....	57
4.3. Impacto frente a la crisis sanitaria.....	59
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
1. Alcance de la investigación y enfoque de la investigación.....	62
2. Diseño de la investigación .....	62

3. Población y tamaño de muestra.....	63
4. Herramientas de recolección de información.....	64
5. Herramientas de análisis .....	67
6. Limitaciones de la investigación.....	69
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS .....	71
CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN.....	111
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
1. Conclusiones .....	113
2. Recomendaciones.....	114
REFERENCIAS .....	116
ANEXO A: Informe Bibliométrica sobre Factores Psicosociales en cooperativas de ahorro y crédito en el Perú y el Mundo .....	123
ANEXO B: Matriz de consistencia .....	125
ANEXO C: Guia de preguntas CoPsoQ-istas 21 .....	130
ANEXO D: Guía de entrevistas en profundidad de jefes de la CAC Los Andes.....	146
ANEXO E: Guía de <i>focus group</i> al personal de la CAC Los Andes .....	148
ANEXO F: Matriz de Riesgos de la CAC Los Andes .....	149



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de riesgos .....	13
Tabla 2. Agentes genéricos de los riesgos laborales .....	24
Tabla 3. Tipos de riesgos laborales .....	24
Tabla 4: Tipos de peligro .....	26
Tabla 5. Efectos en la salud de los factores psicosociales.....	30
Tabla 6. Origen de los riesgos psicosociales .....	31
Tabla 7: Dimensiones psicosociales del método CoPsoQ-istas21 .....	35
Tabla 8: Factores de la batería CTCPS-MAC .....	36
Tabla 9.Principios Cooperativos .....	38
Tabla 10: Variación en la tasa de ocupación y tránsitos hacia el desempleo o fuera de la fuerza de trabajo. Nueve países de América Latina, I Trimestre - II Trimestre 2020.....	51
Tabla 11. Distribución de áreas y departamentos en CAC Los Andes .....	58
Tabla 12. Distribución de agencias en zonales de la CAC Los Andes.....	58
Tabla 13. Tipos de trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes.....	63
Tabla 14. Distribución de los trabajadores por agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes.....	64
Tabla 15. Dimensiones psicosociales del método CoPsoQ-istas21 .....	65
Tabla 16: CAC Los Andes: Sexo, 2020 - encuesta .....	74
Tabla 17: CAC Los Andes: Edad, 2020 - encuesta.....	74
Tabla 18: CAC Los Andes: Puesto de trabajo, 2020 - encuesta.....	75
Tabla 19: CAC Los Andes: Tipo de relación laboral, 2020 - encuesta.....	75
Tabla 20: CAC Los Andes: Tiempo de trabajo, 2020 - encuesta.....	76
Tabla 21: Margen de adaptación al horario, 2020 - encuesta.....	76
Tabla 22: CAC Los Andes: Flexibilidad laboral, 2020 - encuesta.....	77
Tabla 23: Tiempo de descanso, 2020 - encuesta .....	77
Tabla 24: CAC Los Andes: Prolongación de jornada laboral, 2020 - encuesta .....	78
Tabla 25: CAC Los Andes: Falta de personal, 2020 - encuesta.....	78
Tabla 26: CAC Los Andes: Planificación realista, 2020 - encuesta.....	78
Tabla 27: CAC Los Andes: Tecnología utilizada, 2020 - encuesta .....	79
Tabla 28: CAC Los Andes: Correspondencia trabajo-salario, 2020 - encuesta .....	79
Tabla 29: CAC Los Andes: Promoción, 2020 - encuesta.....	80
Tabla 30: CAC Los Andes: Definición de Riesgos psicosociales, 2020 - entrevista.....	82
Tabla 31: Leyenda de entrevistados en Factores Psicosociales, 2020.....	83
Tabla 32: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Exigencias psicológicas en el trabajo, 2020 - entrevistas.....	83
Tabla 33: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Conflicto trabajo-familia, 2020 - entrevista .	84
Tabla 34: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Control sobre el trabajo, 2020 - entrevista ...	85

Tabla 35: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Apoyo social y calidad de liderazgo, 2020 - entrevista .....	86
Tabla 36: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión compensaciones del trabajo, 2020 - entrevista .....	87
Tabla 37: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Capital social, 2020 - entrevista .....	88
Tabla 38: Leyenda de entrevistados en Gestión de Riesgos, 2020.....	89
Tabla 39: CAC Los Andes: Conocimiento de riesgos, 2020 - entrevista.....	89
Tabla 40: CAC Los Andes: Control de gestión de riesgos, 2020 - entrevista.....	90
Tabla 41: CAC Los Andes: Riesgos identificados en la cooperativa, 2020 - entrevista.....	90
Tabla 42: CAC Los Andes: Probabilidad de ocurrencia e impacto de riesgos, 2020 - entrevista.....	91
Tabla 43: CAC Los Andes: Riesgos y objetivos de la cooperativa, 2020 - entrevista.....	91
Tabla 44: CAC Los Andes: Riesgos identificados por área, 2020 - entrevista .....	92
Tabla 45: CAC Los Andes: Estrategias frente a los riesgos, 2020 - entrevista.....	92
Tabla 46: Leyenda de entrevistados en Focus Group, 2020.....	93
Tabla 47: CAC Los Andes: Pregunta 1 de Grupo de Dimensión Exigencias psicológicas en el trabajo, 2020 - Focus group.....	94
Tabla 48: CAC Los Andes: Pregunta 2 de Grupo de Dimensión Exigencias psicológicas en el trabajo, 2020 - Focus group.....	94
Tabla 49: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Conflictos trabajo-familia, 2020 - Focus group .....	95
Tabla 50: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Control sobre el trabajo, 2020 - Focus group.....	95
Tabla 51: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Apoyo social y calidad de liderazgo, 2020 - Focus group.....	96
Tabla 52: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Compensaciones del trabajo, 2020 - Focus group .....	96
Tabla 53: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Capital social, 2020 - Focus group.....	97
Tabla 54: CAC Los Andes: Nervios ante posibilidad de contagio, 2020 - Focus group.....	97
Tabla 55: CAC Los Andes: Información sobre salud mental, 2020 - Focus group .....	98
Tabla 56: CAC Los Andes: Priorización del personal, 2020 - Focus group .....	98
Tabla 57: CAC Los Andes: Identificación de riesgos a partir de disminución de la productividad, 2020.....	103
Tabla 58: CAC Los Andes: Identificación de riesgos a partir de disminución de la productividad, 2020.....	104
Tabla 59: CAC Los Andes: Identificación de riesgos a partir de disminución de la productividad, 2020.....	105
Tabla 60: Leyenda: codificación según tipo de riesgo .....	105
Tabla 61: CAC Los Andes: Matriz de probabilidad e impacto, 2020 .....	107
Tabla 62: Estrategias de Gestión de Riesgos.....	107
Tabla 63: CAC Los Andes: Matriz de Riesgos, 2020 .....	108

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Perú - Cooperativas censadas por tipo de cooperativas 2017 (porcentaje).....	6
Figura 2: Sistema de gestión de riesgos .....	12
Figura 3: Principios de la gestión de riesgos.....	13
Figura 4: Componentes y objetivos del COSO I.....	15
Figura 5: Componentes y objetivos del COSO II.....	16
Figura 6: Esquema de priorización de riesgos.....	19
Figura 7: Matriz de Probabilidad e Impacto con Esquema de Puntuación (Guía PMBOK).....	22
Figura 8: Jerarquía de controles para el nivel del riesgo .....	27
Figura 9: Organización del trabajo, factores psicosociales y salud.....	34
Figura 10: Relación de las dimensiones del método CoPsoQ-istas21 .....	36
Figura 11: Cooperativas por su estructura social .....	39
Figura 12: Distribución de los socios por regiones .....	43
Figura 13: Evolución de los socios de las CAC (junio 2018) .....	43
Figura 14: Tasa de rendimiento efectiva anual promedio en operaciones pasivas (junio 2017 - junio 2018).....	44
Figura 15: Tasa de costo efectivo anual promedio en operaciones activas (junio 2017 - junio 2018) .....	44
Figura 16: Total activos en las CAC (por regiones) al segundo trimestre del 2018 .....	45
Figura 17: Evolución de los créditos al segundo trimestre del 2018.....	45
Figura 18: Escala de créditos promedio microempresa (junio 2015 - junio 2018).....	46
Figura 19: Escala de créditos de consumo promedio (junio 2015 - junio 2018).....	46
Figura 20: Escala de créditos hipotecarios promedio (junio 2015 - junio 2018) .....	47
Figura 21: Evolución de los depósitos .....	47
Figura 22: Gestión de riesgos / Zonas de Interrelaciones .....	48
Figura 23: Línea de tiempo de la CAC Los Andes .....	53
Figura 24: Estructura de la CAC Los Andes .....	56
Figura 25: Secuencia metodológica de la investigación .....	69
Figura 26: Matriz FODA.....	73
Figura 27: CAC Los Andes: factores psicosociales durante el marco de la crisis sanitaria, 2020 - encuesta.....	81
Figura 28: CAC Los Andes: Ishikawa de productividad, 2020.....	100
Figura 29: CAC Los Andes: Ishikawa de presentismo, 2020 .....	101
Figura 30: CAC Los Andes: Ishikawa de conductas laborales contraproducentes, 2020 .....	102
Figura 31: Leyenda de Escala cuantitativa de probabilidad e impacto .....	106



Figura 32: Leyenda de escala cuantitativa en la valoración de probabilidad e impacto .....	106
Figura 33: Información triangulada de Presentismo y absentismo .....	109
Figura 34: Información triangulada de Disminución de la productividad .....	109
Figura 35: Información triangulada de Disminución de la productividad .....	109
Figura 36: Estrategias ante el riesgo inaceptable .....	110



## LISTA DE ABREVIATURAS

ACI	Alianza Cooperativa Internacional
AEPA	Asociación de Expertos en Psicosociología Aplicada
CAC	Cooperativas de ahorro y crédito
CEPRIT	Centro de Prevención de Riesgo del Trabajo
FENACREP	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito
IDCAA	Instituto de Desarrollo de las Comunidades Campesinas de Apurímac
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MINSA	Ministerio de Salud
MINTRA	Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo
OMS	Organización Internacional de la Salud
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PRODUCE	Ministerio de Producción
SBS	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
SQT	Síndrome de Quemarse en el Trabajo
SUNAFIL	Superintendencia Nacional de Fiscalización del Trabajo

## RESUMEN

Ante la crisis sanitaria por COVID-19, las organizaciones se han enfrentado a diversos cambios organizacionales en el contexto laboral. Estos cambios y exigencias han provocado que se tome un mayor énfasis en la gestión de riesgos y cuyo enfoque se vea principalmente desde los factores psicosociales, pues la pandemia del COVID-19 viene afectando las condiciones de vida y, en consecuencia, la salud de los trabajadores.

La presente investigación se origina del interés por saber los desafíos en la gestión de riesgos a partir de los factores psicosociales y cómo se generan tendencias relevantes que anteriormente no se tenían mapeado. Por ello, el objetivo principal de la investigación radica en describir los desafíos de la gestión de riesgos a partir de los factores psicosociales en el marco de la crisis sanitaria 2020 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes enfocándonos, principalmente, en los factores psicosociales, puesto se ha evidenciado su incremento debido a los constantes cambios que se han ido originando, en especial, en el sistema financiero, según Reactiva Perú con los nuevos protocolos demandados por el MINSA.

En cuanto a la metodología, la presente investigación cuenta con un enfoque mixto que se realiza de manera cuantitativa mediante las encuestas establecidas por la metodología del CoPsoQ-istas21 y retroalimentadas de manera cualitativa con entrevistas a los principales jefes del sujeto de estudio y personal del mismo, de los cuales se obtiene como producto los riesgos a nivel organizacional mediante la herramienta de causa efecto o el diagrama de Ishikawa, que posteriormente pasa a la matriz de probabilidad de impacto y ocurrencia, así como clasificar su nivel de riesgo.

Como resultado de la investigación, se concluye que la CAC Los Andes si bien cuenta con una gestión de riesgos, esta se encuentra enfocada principalmente en los riesgos crediticios, dejando de lado los otros tipos de riesgos que son importantes y que se pueden generar incluso por los factores psicosociales, como ritmo de trabajo, aún más durante el marco de la crisis sanitaria pudiendo ocasionar efectos contraproducentes a los objetivos de la organización al poder convertirse en riesgos a nivel organizacional.

## INTRODUCCIÓN

La crisis sanitaria debido al virus COVID-19 ha generado un gran impacto alrededor del mundo y uno de los principales actores que se ha visto afectados son los trabajadores, quienes si bien algunos han recurrido al trabajo remoto como alternativa para evitar exponerse en sus puestos de trabajo y otros continúan de manera presencial. En ambos casos, se han enfrentado a diferentes emociones negativas como el estrés, ansiedad, depresión, entre otros, durante la pandemia, los cuales repercuten de manera significativa en su salud (Huarcaya, 2020).

La presente investigación tiene como fin analizar la gestión de riesgos en los factores psicosociales que impactan en la salud de los trabajadores en el marco de la crisis sanitaria por el COVID-19. En el desarrollo de la metodología se utilizó CoPsoQ-istas21, la cual es una herramienta de recolección de información cuantitativa y de análisis de prestigio sobre los factores psicosociales en el trabajo y también entrevistas en profundidad. En ese sentido, el presente estudio analiza el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, la cual viene ofreciendo sus servicios financieros desde 2001 y es donde sus trabajadores están expuestos a presentar riesgos psicosociales, debido a que realizan trabajo presencial durante el marco de la crisis sanitaria.

En el primer capítulo de este estudio, se plantean los objetivos y preguntas de investigación y, además, se desarrolla el problema empírico y problema de investigación a través de una revisión del contexto actual de los efectos de la crisis sanitaria sobre los trabajadores y la gestión de riesgos de las cooperativas de ahorro y crédito en el país. En el segundo capítulo, se exponen los conceptos de gestión de riesgos y el marco de la seguridad y salud en el trabajo que todas las organizaciones peruanas deben cumplir según Ley y conceptos de los factores psicosociales, sobretodo en organizaciones que brindan servicios como la banca y, además, se plantean las dos principales herramientas utilizadas para el estudio de los factores psicosociales de riesgo.

En el tercer capítulo, se presenta el marco contextual de las cooperativas de ahorro y crédito en el contexto de crisis sanitaria por el COVID-19; así como la gestión de riesgos en las cooperativas y las organizaciones ante la crisis sanitaria. Asimismo, se detallan los resultados del desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito en términos de activos, colocaciones y depósitos; además se presenta al sujeto de estudio y se desarrolla su historia, principales características y los aspectos principales del área de recursos humanos.

En el cuarto capítulo, se expone la metodología a utilizar con el enfoque mixto. Por un lado, se utiliza la metodología cuantitativa con la encuesta del método CoPsoq-istas21 que permite analizar los factores psicosociales presentes en el sujeto de estudio en el contexto del

marco de la crisis sanitaria. Por otro lado, se aplica la metodología cualitativa, a través de entrevistas en profundidad y *focus group* a actores clave del sujeto de estudio para la gestión de riesgos y cómo están siendo gestionados basándose en las etapas de la ISO 31000.

En el quinto capítulo, se presentan los hallazgos de la investigación, a partir del análisis que se ha realizado de información recogida y las diferentes herramientas utilizadas respectivamente a lo largo de las etapas de la ISO 31000 sobre gestión de riesgos. Finalmente, se plantea una discusión de los ejes de la investigación y luego se presentan conclusiones y recomendaciones respectivas a los objetivos de la investigación que buscan identificar los riesgos organizacionales a partir de factores psicosociales y generar estrategias para las mismas principalmente durante la crisis sanitaria COVID-19.



## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presente capítulo expone la situación problemática del estudio de esta investigación. Se parte por la delimitación del problema, la explicación de la justificación, el planteamiento de los objetivos y preguntas de investigación, la descripción del modelo de investigación y, por último, la explicación del modelo de gestión y viabilidad de la investigación.

### **1. Problema empírico**

La crisis sanitaria debido al virus COVID-19, que tuvo como origen la ciudad de Wuhan-China, se expandió rápidamente a nivel mundial no solo causando efectos en la salud, sino también en lo económico y laboral (Gamero y Pérez, 2020). El Perú no está excepto de este virus y su mortalidad, pues, a agosto 2020, existen alrededor de 652,037 casos (Ministerio de Salud, 2020).

La población peruana, al igual que la población global, se encuentra sumergida en un nerviosismo, inquietud y expectativas desagradables a causa de una enfermedad nueva y desconocida, pues, a fecha del año 2020, varios países alrededor del mundo han desarrollado vacunas para combatirlo pero sin conocimiento de cuanto dure la inmunidad respectiva, lo que causa una situación de incertidumbre que desemboca en emociones negativas intensificadas en las personas como estrés, ansiedad, depresión, entre otros y, además, disminuye emociones positivas como felicidad y satisfacción. Asimismo, el distanciamiento social obligatorio dictado en marzo y que se ha extendido durante el año 2020 por el gobierno peruano incrementa la posibilidad de contraer problemas a nivel psicológico y mental en las personas (Huarcaya, 2020).

Frente a ello, el gobierno nacional, bajo el Decreto de Urgencia N° 026-2020, generó una guía del trabajo remoto con la finalidad de que la población trabajadora pueda continuar sus labores en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, enfocándose en que no se rompa la cadena de ciclo económico (El Peruano, 2020). Sin embargo, según estadísticas del INEI (2020), en el segundo trimestre de 2020, la población económicamente activa (PEA) en el Perú disminuyó en 36.1%, que es equivalente a 364 mil personas, respecto al año 2019. Esto trajo como consecuencia que las personas recurran a formar parte de la población en el nivel informal y más aún, al autoempleo, para poder generar ingresos y subsistir ante la crisis sanitaria.

Adicionalmente, el conocimiento de emociones negativas que afectan a la población - conocidos como factores psicosociales y que vuelven más vulnerables a los trabajadores ante la situación de incertidumbre y la eficiencia exigida en sus centros laborales- está confirmado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La OIT señala que la pandemia ha generado una influencia directa en la salud de los trabajadores y una manera de prevenir el contagio es a

través del trabajo de manera remota, el cual no necesariamente implica que los riesgos laborales no están presentes y, por lo tanto, debe tomarse acciones de prevención (OIT, 2020).

Por otro lado, uno de los sectores principales y que no ha detenido sus servicios durante el marco de la crisis sanitaria es el sistema financiero, pues permite que la cadena del ciclo económico no se quiebre. El sistema financiero brinda los servicios de manera presencial a sus clientes y los más afectados a estar expuestos a factores de riesgos son sus trabajadores, dado que están en constante contacto con los clientes y, en este contexto de pandemia, con mayor vulnerabilidad a que se puedan contagiar del virus y ellos a sus familiares (Amigo, Asencio, Menéndez y Ledesma, 2014).

Además, uno de los actores más vulnerables, a nivel de riesgo financiero, del sistema financiero son las cooperativas de ahorro y crédito, pues su base son los aportes de sus asociados (clientes) quienes usualmente son personas de bajos recursos, por lo que corren el riesgo de dejar de percibir estos aportes económicos y, en consecuencia, ello puede generar el quiebre de la organización puesta en marcha y por tanto el despido de sus trabajadores (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú [FENACREP], 2014).

Desde la perspectiva de la OIT, la crisis sanitaria mundial por el COVID-19 ha tomado relevancia por la gestión de riesgos que se debe priorizar en las organizaciones en marcha para ayudar a contrarrestar el impacto a mediano y largo plazo de esta situación de crisis. El sector microfinanciero, donde está incluido las cooperativas de ahorro y crédito por parte de la OIT, enfrenta condiciones en donde debe hacerse cambios como desarrollo para el alivio económico de sus clientes y que de cierta manera hace que también se vuelvan como organizaciones más vulnerables. (OIT, 2020)

Por lo tanto, esta investigación tiene como finalidad describir los desafíos en la gestión de riesgos que han surgido a partir de los factores psicosociales presentes durante la crisis sanitaria del 2020 en el sujeto de estudio en este caso, la cooperativa de ahorro y crédito Los Andes.

## **2. Justificación**

En un primer aspecto, la relevancia teórica de la presente investigación es que aborda la gestión de riesgos durante el marco de una crisis sanitaria, puesto que actualmente muchas organizaciones se han enfrentado y siguen enfrentando cambios dada la coyuntura actual del COVID-19 tanto en el *core* del negocio como en sus trabajadores. Asimismo, el tema de gestión de riesgos viene siendo importante ya no solo en el mundo empresarial sino en el sector público y social. Por ello, esta investigación aporta conocimiento para las organizaciones en pro de una mejora en gestión de riesgos acorde a la coyuntura actual.

En un segundo aspecto, en la presente investigación existe una relevancia social y se sostiene dado que es importante generar conciencia sobre las nuevas tendencias de los riesgos que se presentan y se presentarán debido a la coyuntura actual del COVID-19. Además, la investigación brinda información al sujeto de estudio sobre los conocimientos de gestión de riesgos que permita conocerlos y prevenirlos oportunamente para generar estrategias ante los mismos. De esa manera, les permite conocer qué riesgos están presentes en su organización, particularmente en sus trabajadores y, con ello, reforzar las prácticas que la misma organización viene aplicando para que se tomen decisiones adecuadas en base a la investigación en pro de mejora de los mismos.

Además, es importante revisar y conocer los aspectos sobre los factores psicosociales sobretodo en el presente contexto de crisis sanitaria. Gil-Monte (2012) afirma: “el perfil de las enfermedades y accidentes laborales ha cambiado en las últimas décadas hacia una situación en la que los riesgos de origen psicosocial, y sus consecuencias, han cobrado protagonismo por el incremento de la frecuencia con que aparecen implicados en el origen de las bajas laborales, ocasionadas por problemas de salud con origen en el trabajo, o la accidentabilidad laboral” (p. 238). Esta situación no está fuera de la realidad, menos aún en donde los trabajadores desarrollan sus labores en el contexto de una crisis sanitaria.

El gobierno nacional para salvaguardar lo que señala la Constitución Política del Perú en su artículo 7: derecho de la salud (Congreso, 1993), establece la defensa a los ciudadanos por su salud en cualquier ámbito, lo cual está promulgado en la Ley 29783: Seguridad y Salud en el Trabajo. Esta Ley prioriza que los trabajadores se desarrollen laboralmente en un ambiente seguro y saludable, donde se les brinden condiciones adecuadas y de protección para su bienestar y dignidad, además de ofrecerles posibilidades seguras de lograr sus objetivos personales (El Peruano, 2011).

La Ley N° 29783 reconoce la existencia de agentes psicosociales como riesgos presentes en las organizaciones, por lo que obliga a que los empleadores realicen actividades de prevención, pues al prestarle limitada atención a estos factores de riesgos psicosociales, al menos el 80% de los accidentes laborales tiene como principal causa el comportamiento humano (Centro de Prevención de Riesgos en el Trabajo [CEPRIT], 2015). Asimismo, según El Peruano (2020), siete de cada diez peruanos ven afectada su salud mental en estos tiempos de la pandemia del COVID-19. Frente al importante incremento de la ansiedad o el estrés, el autocuidado o los “primeros auxilios de salud mental” son vitales.

Por otro lado, la relevancia empírica de este problema permite investigar y profundizar en el estudio de las cooperativas de ahorro y crédito (CAC) en el Perú, en la medida que son

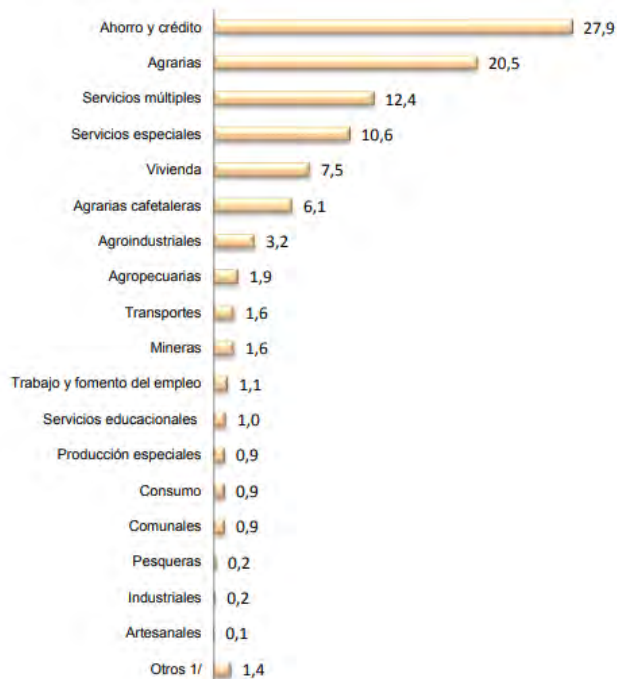


organizaciones que realizan operaciones financieras como la banca tradicional, pero con un enfoque social. Las CAC son definidas por Rabines Ripalda (2006) como:

Empresas cooperativas que brindan servicios financieros de carácter solidario, constituida en forma libre y voluntaria para satisfacer necesidades comunes. Su vida institucional se desenvuelve en el marco doctrinario de los principios y valores cooperativos mundialmente aceptados, así como observando y respetando las disposiciones legales vigentes emitidas para la actividad financiera (p. 2).

Por esta razón, Morales Yataco (2017) denomina a estas organizaciones “bancos del pueblo” (p. 21), pues son agentes estratégicos para el desarrollo económico y social del país que impulsan la inclusión financiera por estar presentes en las tres regiones del Perú. Además, muchas de ellas han nacido a partir de la motivación de apoyar con financiamiento a los sectores con poblaciones donde no llega la banca tradicional de manera accesible (SOS FAIM, 2009). Además, según el Censo Nacional de Cooperativas en el 2017, las cooperativas de ahorro y crédito ocupan el 28% del total de las diferentes cooperativas que existen en el país (INEI - PRODUCE, 2017, p. 14) (ver Figura 1).

**Figura 1. Perú - Cooperativas censadas por tipo de cooperativas 2017 (porcentaje)**



Fuente: INEI - PRODUCE, 2017

Ante lo expuesto, la investigación permite conocer cómo se están manejando estos factores psicosociales de riesgo dentro una cooperativa de ahorro y crédito durante una situación de crisis, pues la pandemia que se vive en la actualidad tomó de improviso a las organizaciones

a nivel privado, público y social las cuales no plantearon estrategias de contingencia para combatirla. En ese sentido, este conocimiento es particularmente relevante dado que, además, permite tener un ejemplo para aplicar mejoras desde las ciencias de la gestión en una organización pequeña o mediana con carácter social que tiene un grado alto de vulnerabilidad en situaciones de crisis al mantenerse económicamente por aportaciones de sus asociados.

Por último, esta investigación sirve de base para que las cooperativas de ahorro y crédito durante una situación de crisis sanitaria puedan desarrollar una gestión de riesgos tomando en cuenta desde los factores psicosociales y de esa manera disminuir su grado de vulnerabilidad como organización ante esta situación en particular, a la vez de servir como información enriquecedora a los tomadores de decisiones en las cooperativas de ahorro y crédito, pues les facilita acercarse a una visión más amplia considerando sobre gestión de los riesgos que puedan surgir dentro de la organización a partir de los factores psicosociales de riesgo.

### **3. Problema de investigación**

Como ya se mencionó en las secciones anteriores, en el Perú las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones sociales importantes, pues ayudan a las personas con escaso poder adquisitivo a insertarse de manera inclusiva en el sistema financiero -micro financiero por ser organizaciones más pequeñas- ya que son las más resaltantes por sus resultados alcanzados. Dentro de los derechos y deberes que debe prevalecer y asumir las organizaciones son los que imparte la Ley N° 29783, pues resguarda que se debe tener prevención de riesgos laborales como los factores psicosociales en el ámbito laboral, el cual puede influir a nivel organizacional.

Asimismo, luego de una revisión bibliométrica de los ejes de estudio (ver Anexo A) e investigaciones respecto a factores psicosociales enfocados en la gestión de riesgos de las cooperativas de ahorro y crédito son limitados y más aún en situaciones de crisis. Por lo tanto, se necesita desarrollar el conocimiento sobre los desafíos en la gestión de riesgos a partir de los factores psicosociales presentes en situaciones de crisis sanitaria en las cooperativas de ahorro y crédito, pues estas organizaciones al ser parte del sistema microfinanciero contribuyen directamente en el desarrollo del país con su accionar de inclusión financiera. Además, resulta importante ahondar estudios en estas organizaciones para mayor conocimiento de qué estrategias implementar en situaciones de crisis para una gestión eficiente y rápida.

## **4. Preguntas de investigación**

### **4.1. Pregunta Principal**

¿Cuáles son los desafíos en la gestión de riesgos a partir de los factores psicosociales presentes en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes, durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020?

### **4.2. Preguntas Secundarias**

Para responder la pregunta principal, se ha propuesto las siguientes preguntas específicas:

- ¿Qué es la gestión de riesgos y los factores psicosociales?
- ¿Cuál es la gestión de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito y, en específico, en la cooperativa de ahorro y crédito Los Andes durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020?
- ¿Cuáles son los riesgos a partir de los factores psicosociales encontrados en la cooperativa de ahorro y crédito Los Andes durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020?
- ¿Cuáles son las estrategias frente a los riesgos encontrados en la cooperativa de ahorro y crédito Los Andes durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020?

## **5. Objetivos de investigación**

### **5.1. Objetivo Principal**

Describir los desafíos en gestión de riesgos a partir de los factores psicosociales surgidos en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020.

### **5.2. Objetivos Secundarios**

Para responder al objetivo principal de esta investigación, se ha planteado los siguientes objetivos específicos:

- Explicar el marco conceptual - teórico de la gestión de riesgos y los factores psicosociales.
- Conocer la gestión de riesgos de las cooperativas de ahorro y crédito y, en específico, de la CAC Los Andes durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020
- Identificar los riesgos a partir de los factores psicosociales encontrados en la cooperativa de ahorro y crédito Los Andes durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020

- Indicar estrategias frente a los riesgos encontrados en la cooperativa de ahorro y crédito Los Andes durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020

## **6. Modelo de gestión**

El modelo de gestión que se utiliza en el presente trabajo de investigación está conformado principalmente por la teoría de gestión de riesgos. Según Yolanda Perez en KPMG Tendencias, si bien aproximadamente un 60% de las empresas consultadas en la Encuesta del Comité de Auditoría de KMPG en 2019 cuenta con un “sistema de gestión de riesgos maduros” (Perez, 2020, sin página), solo un 30% cuenta con procedimientos para identificar estos riesgos. Por ello, la gestión de riesgos permanece siendo un tema relevante en las organizaciones y debe tomar un enfoque preventivo para casos emergentes como la crisis sanitaria por el COVID-19 (Perez, 2020).

De manera análoga, el modelo de gestión está conformado por la teoría de los factores psicosociales que, según la Dirección General de Salud Ambiental, adscrita al Ministerio de Salud, son los siguientes:

Son aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud del trabajador (Dirección General de Salud Ambiental, 2005, sin página).

Por ese motivo, es relevante estudiar la gestión de los riesgos a partir de los factores psicosociales en las organizaciones en el presente contexto de crisis sanitaria, ya que es probable que se estén generando situaciones de vulnerabilidad en los trabajadores como lo indica Huarcaya (2020), pues las personas han empezado a desarrollar pensamientos negativos ante la incertidumbre del posible contagio del COVID-19 y que no puedan volver a recuperarse.

Además, esta investigación realiza una metodología mixta que utiliza diferentes herramientas para la recolección y análisis de la información recolectada. En el método cuantitativo se aplica el CoPsoQ-istas21, el cual es una herramienta de recolección de información estandarizada y recomendada para el estudio de los factores psicosociales que afectan a los trabajadores. Y, en el método cualitativo, se realizan entrevistas en profundidad a los tomadores de decisiones dentro de la organización para recolectar la información sobre la gestión de los riesgos y los factores psicosociales de riesgos desde su punto de vista, y a expertos en las especialidades de gestión de riesgos y factores psicosociales respectivamente.

Para el análisis de la información se utiliza, por un lado, el programa informático del método CoPsoQ-istas21 y el programa Web QDA para examinar los datos recolectados en el sujeto de estudio a través de las encuestas, entrevistas y *Focus Group* sobre los factores psicosociales y la gestión de riesgos. Por otro lado, se usa el diagrama Ishikawa, la Matriz de Probabilidad e Impacto y la Matriz de Riesgos para estudiar posteriormente los riesgos y sus estrategias.

## **7. Viabilidad**

Esta investigación es viable debido a que, por un lado, existen fuentes académicas y de contexto sobre el tema de gestión de riesgos y factores psicosociales en las diferentes bases de datos disponibles de la universidad, como *Scopus* y *Wos*. Por otro lado, la presente investigación académica cuenta con la aprobación del sujeto de estudio, el cual es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, para poder desarrollar del estudio y brindarnos información primaria y secundaria cuando se requiera ya que el presente trabajo le permitirá acercarse a un mayor entendimiento de un problema crítico con sus áreas funcionales y su personal.

Además, esta investigación es viable ya que se tiene acceso a las encuestas del método CoPsoQ-istas21 y a su programa informático para recolectar y analizar la información sobre los factores psicosociales en el sujeto de estudio. Del mismo modo, se pudo acceder a las entrevistas virtuales con los tomadores de decisiones en la organización y con los expertos previa coordinación. Finalmente, el marco teórico y las herramientas de gestión son temas conocidos por las investigadoras en base a su formación universitaria y, a la vez, se cuenta con suficiente información disponible, por parte de los profesores referentes a los temas tratados en este estudio, lo cual permite ampliar el conocimiento y las formas de ser abordados en distintos escenarios.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se desarrolla, en primer lugar, el concepto de la gestión de riesgos, sus características y análisis, finalizando en el desarrollo de la gestión de riesgos laborales. En segundo lugar, se aborda la definición y tipos de los riesgos laborales y luego se profundiza en los factores psicosociales, especificando su evolución y herramientas de evaluación. Por último, se explican los principios y directrices de las cooperativas de ahorro y crédito.

### **1. Gestión de riesgos**

En la presente sección, se desarrolla la definición de la gestión de riesgos, lo que conlleva el análisis de gestión de riesgos basado en la ISO 31000, así como, la matriz a utilizar y las respuestas al riesgo que vendrían a ser las estrategias. Para todo lo mencionado, se realizaron consultas de fuentes académicas como libros, guías, etc.

#### **1.1. Definición de gestión de riesgos**

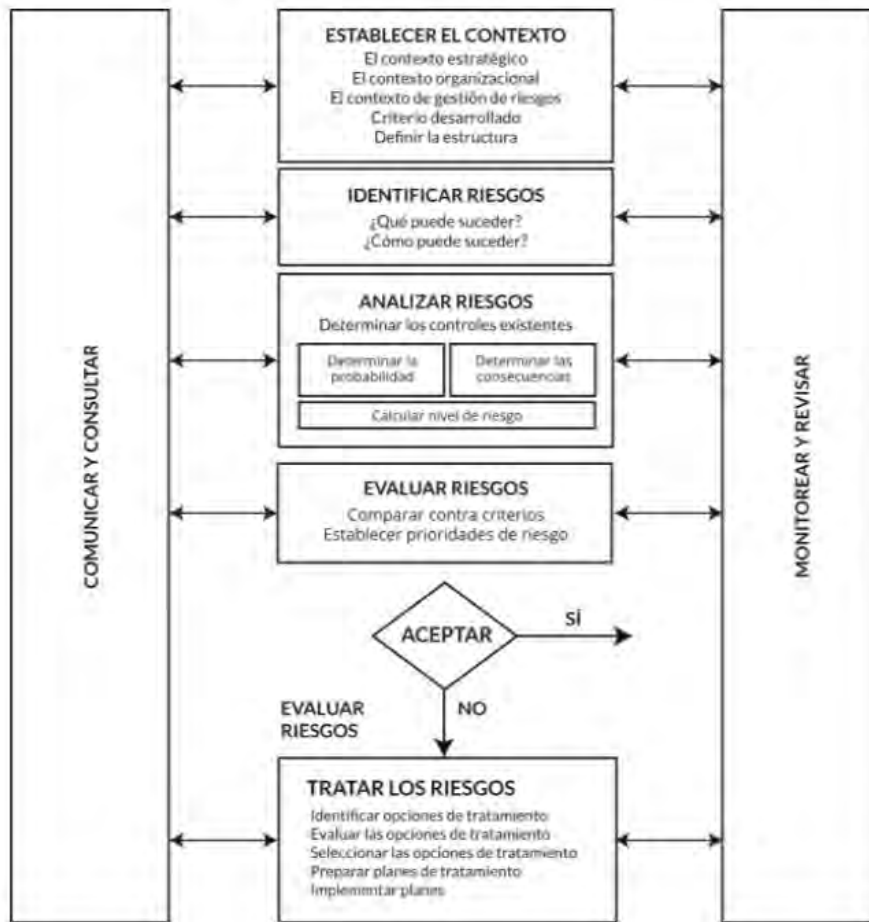
La norma ISO 31000 define el riesgo como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. Se trata, en esencia, circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables (ISOtools, s.f.).

Según la cámara minera del Perú (2019), la administración o gestión de riesgos de primer nivel supone la prevención y el control de posibles probabilidades de eventos de riesgo que pueden ocurrir en el futuro y el continuo monitoreo a zonas con peligro presentes en una determinada actividad, obviando así contratiempos cuyas consecuencias sean fatídicas para la organización. Asimismo, según el PNUD (2012), la gestión de riesgos es el proceso planificado, concertado, participativo e integral de reducción de las condiciones de riesgo de desastres de una comunidad, una región o un país.

La norma ISO 31000 define a la gestión de riesgos como todas aquellas acciones coordinadas que permiten dirigir y controlar los riesgos presentes en las organizaciones (ISOtools, s.f.). Esta es una herramienta que tiene establecido principios con el fin de poder implementar un sistema de gestión de riesgos en las empresas. Como ya se mencionó, esta norma puede ser aplicada a cualquier organización o empresa sin importar el tamaño, razón social, mercado, fuente de capital, espectro comercial o forma de financiación, aunque no determina ningún área o sector en concreto (ISOtools, s.f.)

El sistema de gestión de riesgos propuesto por la ISO 31000 se ejemplifica en el siguiente Figura 2.

**Figura 2: Sistema de gestión de riesgos**



Fuente: ISO, 2018

El punto crítico de este sistema está en la identificación y evaluación de los riesgos. Esta debe ser suficientemente completa para no pasar por alto ningún riesgo que se tenga que tener en cuenta, pero igualmente permite identificar los riesgos que por su naturaleza / probabilidad pueden despreciarse de manera que la organización no se vea obligada a dedicar recursos a gestionar una cantidad ingente de riesgos (Asociación Española de la calidad, s.f).

Según la ISO (International Organization for Standardization), el propósito de la gestión del riesgo es la creación y la protección del valor. Mejora el desempeño, fomenta la innovación y contribuye al logro de objetivos. Asimismo, existen principios que brindan la información necesaria acerca de las características de una eficiente y eficaz gestión del riesgo. Los principios son el fundamento de la gestión del riesgo y se deberían considerar cuando se establece el marco de referencia y los procesos de la gestión del riesgo de la organización. Estos principios deberían habilitar a la organización para gestionar los efectos de la incertidumbre sobre sus objetivos. (ISO, 2018). En la siguiente Figura 3 se presentan los principios para la gestión de riesgos:

**Figura 3: Principios de la gestión de riesgos**



Fuente: ISO, 2018

Entonces, estos principios son mediante los cuales se termina generando una creación y protección del valor desde la perspectiva de la gestión de riesgos y son dichos principios los que indican si se está obteniendo un resultado eficiente.

Asimismo, existen diferentes tipos de riesgos dentro de una organización y para lograr identificarlos es necesario conocer cuáles son; por lo que, se presenta en la siguiente Tabla 1 los tipos de riesgos y su explicación por cada uno desde el autor Mejía (2013).

**Tabla 1: Tipos de riesgos**

RIESGOS EN LA EMPRESA	
TIPOS DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
No sistemáticos	Riesgos propios y específicos de cada empresa que pueden afectar procesos, recursos, clientes o imagen.
Riesgo de reputación	Desprestigio de la organización, que acarrea pérdida de credibilidad y confianza del público, por fraude, insolvencia, conducta irregular de empleados, rumores o errores cometidos en la ejecución de alguna operación.
Riesgo puro	Al materializarse origina pérdidas, como incendio, accidente, inundación.
Riesgo especulativo	Al materializarse presenta la posibilidad de generar indistintamente beneficio o pérdida, como una aventura comercial, inversión en divisas ante expectativas de devaluación o revaluación, compra de acciones, lanzamiento de nuevos productos.
Riesgo estratégico	Tiene que ver con pérdidas ocasionadas por definiciones estratégicas inadecuadas o errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección; además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial.
Riesgo operativo	Consiste en la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de procesos y funciones de la empresa, por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas.



**Tabla 1: Tipos de riesgos (continuación)**

TIPOS DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
Riesgos financieros	Los riesgos financieros impactan la rentabilidad, ingresos y nivel de inversión, pueden provenir no sólo por decisiones de la empresa, sino por condiciones del mercado, ellos son: <i>Riesgo de mercado</i> , tiene que ver con fluctuaciones de las inversiones en bolsa de valores; también hacen parte de éste las fluctuaciones de precios de insumos y productos, la tasa de cambio y las tasas de interés <i>Riesgo de liquidez</i> , se relaciona con la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolio o tener que pagar tasas de descuento inusuales y diferentes a las del mercado para cumplir con obligaciones contractuales <i>Riesgo de crédito</i> , consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les ha prestado dinero, o con las cuales se ha invertido, fallen en el pago.
Riesgos legales	Se refieren a pérdidas en caso de incumplimiento de la contraparte en un negocio, sumado a la imposibilidad de exigir jurídicamente la satisfacción de los compromisos adquiridos. También se puede presentar al cometer algún error de interpretación jurídica u omisión en la documentación, o en el incumplimiento de normas legales o disposiciones reglamentarias que puedan conducir a demandas o sanciones.
Riesgos tecnológicos	Son generados por el uso de tecnología, como virus informáticos, vandalismo puro o de ocio en las redes informáticas, fraudes, intrusiones de hackers, colapso de las telecomunicaciones que puede generar daño de información o interrupción del servicio. También incluyen la actualización y dependencia de un proveedor, o de tecnología específica, bien sea en el campo informático, médico, de transporte u otras áreas.
Riesgos laborales	Los riesgos laborales, como accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, pueden ocasionar daños a las personas y a la misma organización. Un accidente de trabajo puede producir lesiones orgánicas, invalidez, muerte o una perturbación funcional. La enfermedad profesional, por su parte, puede ser permanente o temporal, consecuencia del trabajo desempeñado o del medio en el cual se realizan las funciones. Existen otros riesgos laborales que surgen de la relación de la empresa con sus empleados, asociaciones o sindicatos, como huelgas, sabotajes, etc.
Riesgos físicos	Afectan los recursos materiales, como cortocircuitos, explosiones, daños en maquinaria o equipos (por su operación, diseño, fabricación, montaje o mantenimiento), deterioro de productos y daño en vehículos.

Fuente: Adaptado de Mejía (2013)

## 1.2. Metodologías de gestión de riesgos

Una de las metodologías para desglosar los estándares de riesgo dentro de las organizaciones es el que realiza el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión *Treadway* (COSO), el cual nació para combatir el fraude, gestionar los riesgos empresariales y realizar un control interno más eficiente (EALDE, 2020).

El COSO I, también conocido como Control Interno - Marco Conceptual Integrado, se publicó en el año 1992 con la finalidad de que las organizaciones puedan evaluar y mejorar los sistemas internos de control de su organización, ya que da una visión en 360° de los riesgos que puede ocurrir en la empresa, por lo que se enfocaba en que el control esté gestionado por la dirección de la empresa y los trabajadores para generar seguridad en los objetivos internos de cumplimiento de la normativa, confiabilidad en la información financiera, y eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización (ISOtools, 2015).

El COSO I posee cinco componentes para gestionar sus riesgos: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación; y monitoreo (Pirani, s.f.). Además, busca cumplir tres objetivos los cuales son los siguientes. El primero es el objetivo operacional y consiste en la “utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad” (Bertani, Polesello, Sanchez y Troila, 2014). El segundo objetivo es el reporte de información financiera, es decir en la elaboración y presentación de estados financieros, y deben ser confiables. El tercer objetivo es el cumplimiento de las leyes y normas que aplican a la organización (Bertani, et al., 2014). A continuación se presenta un resumen de los componentes y objetivos del COSO I en la Figura 4.

**Figura 4: Componentes y objetivos del COSO I**

Fuente: Bertani, et al., 2014



**Versión 1992**

Finalmente, la importancia del COSO I a nivel organizacional es que busca que los trabajadores de la organización comprendan que el control interno forma parte de los procesos operativos de la organización y el alto impacto que tiene sobre los resultados de la gestión. Y a nivel normativo, pretende ser un referente conceptual común debido a la existencia de diversos conceptos y definiciones sobre el control interno (Bertani, et al., 2014).

En el año 2004 se publicó el COSO II o también conocido como Marco de Gestión Integral de Riesgo y señala que la gestión de riesgos corporativos es un proceso continuo que involucra a toda la organización, es decir, es llevado a cabo por todos los trabajadores en todos los niveles de la entidad. Está enfocado en la identificación de sucesos potenciales que podrían afectar a la organización y en la gestión de los riesgos que se encuentren en el nivel de riesgo aceptado (Abella, 2006).

Asimismo, la gestión de riesgos “permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor” (Informe COSO ERM, 2005). Además, define a la incertidumbre como los riesgos y oportunidades capaces de aumentar o disminuir el valor (Informe COSO ERM, 2005).

El COSO II posee ocho elementos, tres más que el COSO I, y son los siguientes: ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de acontecimientos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Además, busca cumplir cuatro objetivos. El primer objetivo es el estratégico el cual es establecido al más alto nivel y está alienado a la misión y visión de la organización. El segundo es el objetivo operativo el cual está relacionado a la eficiencia y eficacia de las operaciones. El tercer objetivo está relacionado con la información brindada a terceros que busca la eficiencia del reporte de información interna y externa más allá del aspecto financiero (Abella, 2006). A continuación, se presenta un resumen de los componentes y objetivos del COSO II en la Figura 5.

**Figura 5: Componentes y objetivos del COSO II**



Fuente: Bertani, et al., 2014

Por último, la importancia del COSO II radica en que profundiza en la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Incorpora al Marco de Control Interno, COSO I, lo cual permite que las organizaciones puedan mejorar sus procesos de control interno u optar por seguir un proceso más completo de la gestión de riesgos. Además, considera el aspecto positivo y negativo de los riesgos, es decir, como oportunidades o amenazas, la locación de los niveles de tolerancia al riesgo y al manejo de diferentes eventos (Bertani, et al., 2014).

Otra metodología para la gestión de riesgos es la ISO 31000, la cual señala que la evaluación del riesgo se debe llevar a cabo de manera sistemática, iterativa y colaborativa, basándose en el conocimiento y los puntos de vista de las partes interesadas. Para ello se utiliza la mejor información disponible, complementada por investigación adicional, si fuese necesario (ISO, 2018). Asimismo, la norma ISO 31000 define la Gestión de Riesgos como todas aquellas acciones coordinadas para dirigir y controlar los riesgos a los que puedan estar abocadas las organizaciones. (ISO, 2018)

El análisis de riesgo comienza con una primera etapa que viene a ser alcance, contexto y criterio, marco en el cual la ISO (2018) indica que se describa el alcance del proceso y lograr entender el contexto tanto externo como interno. Con respecto al alcance, la organización está comprometida a fijar el alcance de las acciones de gestión del riesgo. Asimismo, este proceso de gestión del riesgo se realiza a diferentes niveles como, por ejemplo, a nivel estratégico, operacional, de proyecto, entre otras, por lo que es valioso encontrarse alineados a los objetivos de la organización.

En cuanto al contexto, es crucial establecer el contexto tanto del entorno externo como interno de la organización y, a su vez, esto debe reflejar en qué actividad en específico se aplicará la gestión de riesgo. Por último, el criterio se basa en qué riesgos la organización puede considerar o no con respecto a sus objetivos. Además, estos criterios de riesgo deben reflejar los valores, objetivos y recursos que existen en la organización. Para poder establecer los criterios, se debe tener en cuenta el origen de las incertidumbres que puedan perjudicar a la organización, cómo se describirán y medirán las consecuencias ya sean positivas o negativas, así como la capacidad de la organización.

La segunda etapa consiste en lograr identificar el riesgo, el cual se basa en encontrar, reconocer y describir los riesgos que pueden ayudar o dificultar a una organización lograr sus objetivos. En ese sentido, es sustancial contar con la información pertinente, apropiada y actualizada. La organización puede utilizar un rango de técnicas para reconocer inquietudes que pueden afectar a uno o diferentes objetivos. Por ello, se deben tener en cuenta los siguientes factores y la relación que estos tienen: fuentes de riesgos tangibles e intangibles, las causas y los eventos, las amenazas y oportunidades, las vulnerabilidades y las capacidades, los cambios en los contextos externo e interno, los indicadores de riesgos emergentes, la naturaleza y el valor de los activos y recursos, las consecuencias y sus impactos en los objetivos, las limitaciones de conocimientos y la confiabilidad de la información, los factores relacionados con el tiempo, los sesgos, los supuestos y las creencias de las personas involucradas.

La organización debe estar en la posición de lograr reconocer los riesgos y que existe la probabilidad que exista más de un tipo de resultado que tendrían como consecuencia resultados tangibles como intangibles.

La tercera etapa consiste en el análisis del riesgo cuyo objetivo es entender la naturaleza del riesgo y sus características teniendo en cuenta, cuando sea apropiado, el nivel del riesgo. En ese sentido, conlleva una consideración detallada de incertidumbres, fuentes de riesgo, consecuencias, probabilidades, eventos, escenarios, controles y su eficacia. Así, un suceso puede considerar múltiples causas y consecuencias y alcanza afectar a múltiples objetivos (ISO, 2018). Además, este análisis debería tener en consideración factores como la probabilidad de los eventos y las consecuencias, la naturaleza y la magnitud de las consecuencias, la complejidad y la interconexión, los factores relacionados con el tiempo y la volatilidad, la eficacia de los controles existentes, los niveles de sensibilidad y confianza.

Según la ISO (2018), el análisis del riesgo puede estar bajo el dominio de cualquier desigualdad de opiniones, sesgos, percepciones del riesgo y juicios. Las influencias adicionales son la calidad de la información utilizada, los supuestos y las exclusiones establecidas, cualquier limitación de las técnicas y cómo se ejecutan éstas. Todo ello se debe tener en cuenta, tenerlo documentado y comunicarlo a las personas que se encarguen de tomar las decisiones.

Este análisis del riesgo permite que se ejecute una valoración de riesgo para lograr tomar decisiones frente a lo que se obtuvo como resultado, lo cual permite comparar y generar una acción adicional si se requiriese. Además, es importante pues debido a ello se logra dicha toma de decisiones de manera más acertada, así como la estrategia para hacer frente a los riesgos, ya sea la simple decisión de no hacer nada, de reconsiderar o replantear los objetivos.

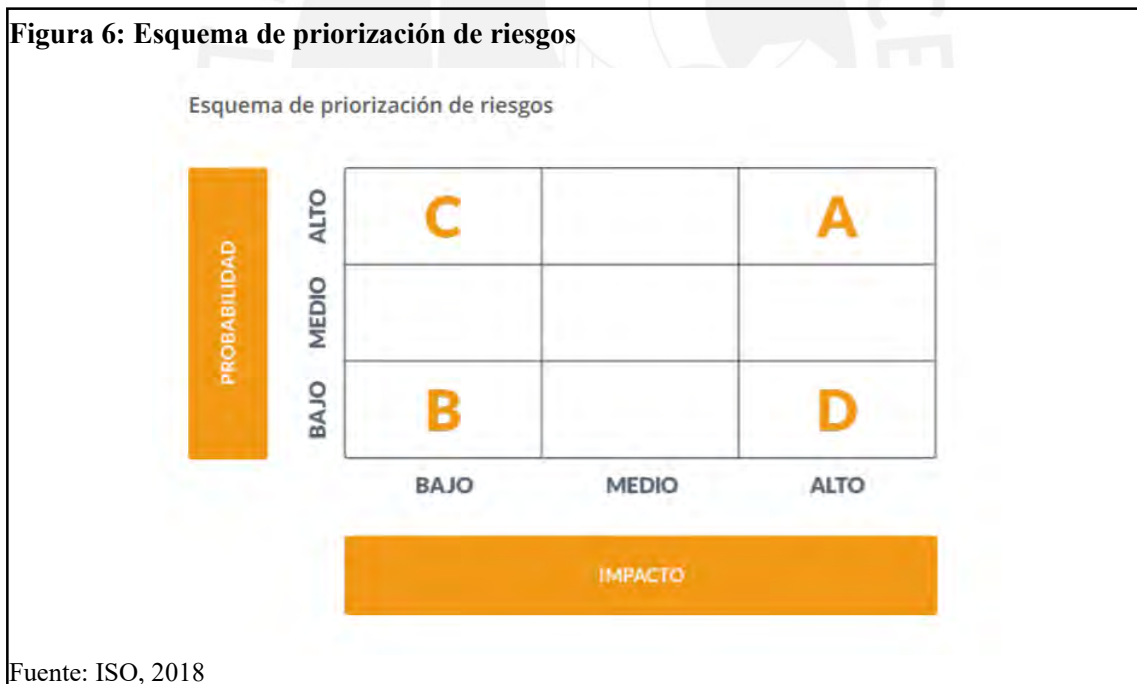
La siguiente etapa es el tratamiento del riesgo, el cual permite considerar opciones mediante un análisis adicional y su finalidad es elegir e implementar opciones para afrontar el riesgo (ISO, 2018). Este tratamiento comprende un desarrollo reiterativo que va desde determinar las opciones para la prevención del riesgo hasta la planificación, evaluación y reevaluación si se tuviera que realizar algún tratamiento adicional al riesgo. Las estrategias definidas para la gestión de riesgo son evitar, aceptar, compartir y transferir.

Por último, la quinta etapa consiste en el registro e informe el cual permite documentar e informar mediante las actividades para la gestión de riesgos y brindarles información necesaria para la toma de decisiones. Este informe, además, busca mejorar el diálogo entre las partes involucradas y así tener la información pertinente y cumplir con los requisitos de información que se requiera.

Asimismo, es importante tener en cuenta que para la cuantificación de los riesgos existen dos elementos dentro de este proceso de gestión de riesgos. Por un lado, está la consecuencia o impacto que según ISOtools (s.f), la norma define la consecuencia o impacto como los efectos o aquellos elementos que se derivan directa o indirectamente de otros. En este caso, se trata de determinar los riesgos que concluyan con la premisa de causa-efecto. Es cierto que no siempre se pueden prever las consecuencias de una acción o decisión; sin embargo, este solo acto es el origen de cualquier Sistema de Gestión de Riesgos.

Por otro lado, el segundo elemento dentro del proceso de gestión de riesgos es la probabilidad, el cual se refiere a la eventualidad de que un hecho se origine. Para la gestión de riesgos, es fundamental que las empresas contemplen la incursión de hechos que puedan originarse o no de las decisiones de la empresa. Nunca se está del todo capacitado para los sucesos, sobre todo si éstos provienen de factores externos, pero el solo hecho de reflexionar en que puedan ocurrir ya es un buen indicador de la gestión de riesgos (ISOtools, s.f.).

En la siguiente Figura 6 se muestra el esquema de priorización de riesgos con los elementos probabilidad e impacto.



Entonces, todo este proceso de evaluación del riesgo es necesario puesto que se debe identificar, analizar, tratar los riesgos y llegar a controlarlos de manera oportuna. Además, mediante el esquema de priorización de riesgos se podrá enfatizar en los que más repercuten dentro de la organización y clasificarlos de medio a alto según sea el caso y el nivel de probabilidad e impacto.

Otra fuente importante respecto al análisis de gestión de riesgos, pero enfocado en proyectos es la guía de PMBOK (2017), guía que detalla las etapas de la gestión de riesgos y se explica a continuación:

Como primera etapa, está la planificación de gestión de riesgos que es el procedimiento de precisar sobre cómo desarrollar la gestión de riesgos de proyecto, que surge tan pronto como se conciba dicho proyecto. Para ello, se empieza teniendo un plan de dirección de proyecto, un acta de constitución, un registro de interesados, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de organización. Asimismo, en esta etapa se utilizan herramientas como el juicio de expertos, análisis de datos y reuniones. Con todo esto, se espera tener a detalle cómo se gestionará el proyecto.

En la segunda etapa, se encuentra la identificación de riesgos, la cual consiste en identificar individualmente los riesgos y las características de los mismos y como ventaja está la documentación de dichos riesgos individuales, esto se da a lo largo del proyecto. En esta etapa se usan herramientas como el *brainstorming* o lluvia de ideas, entrevistas raíz, FODA, etc. Con esto se espera tener un registro de los riesgos.

En la tercera etapa, se encuentra el análisis cualitativo de riesgos, el cual es el procedimiento de primar los riesgos individuales para luego generar un análisis de evaluación de probabilidad de ocurrencia e impacto. Con esto se logra obtener actualizaciones de cómo va el proyecto en cuanto a los riesgos.

Como cuarta etapa está el análisis cuantitativo de los riesgos, el cual busca cuantificar con valores numéricos los riesgos encontrados. Como herramientas a usar en esta etapa está el juicio a expertos, la recopilación de datos y para analizar estos datos se puede optar por el árbol de decisiones, el análisis de sensibilidad o el diagrama de influencias.

En la quinta etapa, se encuentra la planificación de respuestas a los riesgos, el cual se enfoca en plantear acciones ante las amenazas u oportunidades identificadas. En dicha etapa, se debe establecer las estrategias para los riesgos identificados. Las herramientas que se emplearán en esta etapa son las estrategias para amenazas o las estrategias para oportunidades, dependiendo del caso y para el análisis está el costo beneficio o el análisis de alternativas. Asimismo, se puede seguir retroalimentando los documentos que se tengan disponibles.

En la sexta etapa se encuentra la implementación de respuestas a los riesgos en la que lo primordial es seguir según lo planificado de respuestas ante los riesgos identificados. Algo que suele ocurrir y que no debe pasar desapercibido es que comúnmente se realiza un mayor esfuerzo en la identificación y análisis de los riesgos, pero que se olviden o ya no le toman la

importancia debida a la etapa de implementar las estrategias para los riesgos. Una de las herramientas a emplear en esta etapa es, por ejemplo, el juicio de expertos.

La séptima y última etapa es la del monitoreo de los riesgos, la cual básicamente tiene como enfoque el implementar los planes de respuesta y hacerle seguimiento a los riesgos que fueron identificados. Como beneficio se tiene el hecho de que se está trabajando en base a información actualizada para una mejor toma de decisiones y retroalimentar los documentos necesarios.

Frente a las metodologías y a la guía de gestión de riesgos presentadas y tomando en cuenta a la organización estudiada se ha decidido optar por la guía de la ISO puesto que esta es más estandarizada e involucra a los colaboradores de las diferentes áreas de la organización frente a la metodología del COSO que es más específica para el aspecto financiero, es decir, se encuentra más dirigido a temas de contabilidad y auditorías; además, la ISO 31000 está generada por una organización de estándares internacionales. Asimismo, en cuanto a la guía del PMBOK, esta es más adecuada para proyectos; sin embargo, se tomará en cuenta las diferentes herramientas de análisis presentadas por la última guía para que sirva como retroalimentación para la ISO 31000.

### ***1.2.1. Matriz de riesgos y de probabilidad de ocurrencia e impacto***

Por un lado, según la guía de PMBOK (2017) “la evaluación de la probabilidad de riesgos toma en cuenta la probabilidad de ocurrencia de un riesgo específico”. Asimismo, la guía del PMBOK (2017) menciona que los impactos serán negativos en cuanto a las amenazas y positivo en el caso de las oportunidades. De ese modo, se realiza una evaluación para cada riesgo que sea identificado según su probabilidad e impacto. Estos riesgos se pueden evaluar en base a entrevista o reuniones que se realizaron con los participantes que fueron seleccionados. Durante estas entrevistas se mide el nivel de cada riesgo en cuanto a su probabilidad e impacto que los seleccionados perciben en cuanto a la organización. Si existiese alguna diferencia, esto deberá ser considerado, evaluado y exploradas.

Por otro lado, la matriz de probabilidad de ocurrencia e impacto es una casilla que favorece a vincular la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo encontrado con su impacto establecido. Esta matriz ayuda a establecer las combinaciones que se realizarán de probabilidad e impacto lo cual permite que los riesgos hallados sean divididos según la prioridad del mismo. Por último, se establece un nivel de prioridad a los riesgos encontrados y evaluados, nivel que tiene como base la composición de su probabilidad e impacto evaluados, empleando la matriz de probabilidad e impacto.



Asimismo, la organización puede determinar un riesgo individualmente para cada objetivo, para lo cual pueden evaluarlo ya sea por costo, tiempo o alcance al haber una matriz de probabilidad e impacto por cada uno. Sucesivamente, puede considerar determinar un nivel universal para cada riesgo ya sea al combinar las evaluaciones para cada objetivo o en todo caso teniendo en cuenta el nivel de prioridad más alto indistintamente de qué objetivo se llegue a afectar.

**Figura 7: Matriz de Probabilidad e Impacto con Esquema de Puntuación (Guía PMBOK)**

		Amenazas					Oportunidades				
		Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
Probabilidad	Muy alta 0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
	Alta 0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
	Mediana 0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
	Baja 0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
	Muy baja 0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
		Muy bajo 0,05	Bajo 0,10	Moderado 0,20	Alto 0,40	Muy alto 0,80	Muy alto 0,80	Alto 0,40	Moderado 0,20	Bajo 0,10	Muy bajo 0,05
		Impacto negativo					Impacto positivo				

Fuente: Guía PMBOK, 2017

La tabla mostrada en la figura 7 es la matriz de probabilidad e impacto con esquema de puntuación; tanto las oportunidades como las amenazas están escenificadas en una matriz común de probabilidad e impacto empleando determinación de impacto positivo en cuanto a las oportunidades e impacto negativo para las amenazas. Además, se puede destinar para la probabilidad y el impacto los siguientes términos como muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo o valores numéricos, los cuales serán multiplicados para generar un valor de puntuación de probabilidad de impacto por cada riesgo, que posibilitará que la prioridad que exista en los riesgos individualmente sea evaluada según su nivel de prioridad, lo cual se muestra en la matriz.

### **1.2.2. Estrategias para los riesgos**

Las respuestas a los riesgos encontrados deben ser planeados y ejecutados no solo en cuanto a los riesgos individuales sino además el hacer frente al riesgo a nivel universal. Asimismo, las estrategias que se utilizan en los riesgos individuales pueden ser utilizadas para el riesgo general. Estas respuestas o estrategias ante los riesgos son evitar, transferir o compartir, mitigar o mejorar y aceptar. Primero, en cuanto a evitar, este es cuando el nivel del riesgo es elocuentemente negativo y fuera de los principios de riesgo admitidos y, entonces, puede ser

aprobada la estrategia de evasión, lo cual implica tomar acciones enfocadas en reducir el resultado negativo de la incertidumbre en la organización.

Segundo, en el caso de transferir o compartir, si el nivel encontrado del riesgo es alto y la organización es insuficiente para poder encararlo efectivamente, entonces está permitido que se involucre un tercero para poder guiar a la organización en su nombre. Si el riesgo es general y es negativo, entonces se necesita una estrategia de transferencia, lo cual puede llegar a implicar el pago de una prima de riesgo. Si el caso fuera que el nivel del riesgo es altamente positivo, entonces el riesgo puede ser compartido a fin de que los beneficios sean mutuos y asociados.

Tercero, la estrategia de mitigar o mejorar implica la modificación del nivel de riesgo para optimizar las probabilidades de alcanzar los objetivos. Esta estrategia es utilizada cuando el riesgo universal es negativo y si fuera positivo se emplea la de mejora. Cuarto, la estrategia de aceptar se da cuando ya no existe posibilidad para enfrentar los riesgos, por lo que la organización simplemente opta por seguir sus actividades con normalidad. Esta estrategia puede ser activa o pasiva. En cuanto a la actitud activa esta consiste en determinar una reserva universal para contingencias y la aceptación pasiva no considera ninguna acción proactiva.

## **2. Factores psicosociales**

En la presente sección se desarrolla el concepto de los factores psicosociales partiendo de lo más general con los riesgos laborales para después desarrollar lo más específico sobre los factores psicosociales, sus efectos en la organización y las herramientas para su evaluación. Se consultó y revisó diferentes fuentes de información como libros, artículos y trabajos de investigación académica.

### **2.1. Riesgos laborales**

En la presente sección se desarrolla el concepto de los riesgos laborales, los factores psicosociales y las situaciones de riesgo, para finalmente abordar el concepto de la prevención de los factores psicosociales en base a los diferentes autores referentes. Según Collado (2008), el riesgo laboral es la exposición de los trabajadores de sufrir algún tipo de daño por la manera en la que trabaja. El autor señala que existen cinco agentes genéricos de los riesgos laborales, los cuales son “elementos nocivos que actúan sobre el medio ambiente y sobre la salud” (Collado, 2008, p. 93) y estos son los agentes mecánicos, agentes físicos, agentes químicos, agentes biológicos y agentes psicosociales, y cada uno tiene consecuencias a diferente nivel en la salud de los trabajadores. A continuación, se explicará con mayor detalle sobre los agentes genéricos y sus efectos en la Tabla 2.

**Tabla 2. Agentes genéricos de los riesgos laborales**

Agentes Genéricos	Qué son	Efectos
Agentes Mecánicos	elementos sólidos consistentes	heridas, fracturas, contusiones, amputaciones, incluso la muerte
Agentes Físicos	elementos de carácter energético (ruido, vibraciones, radiaciones, etc.)	golpes de calor, sorderas, enfermedades por radiaciones, incluso lesiones traumáticas
Agentes Químicos	productos o sustancias	simples irritaciones hasta cánceres e intoxicaciones mortales
Agentes Biológicos	bacterias, virus, protozoos y hongos	amplia y variada gama de enfermedades
Agentes Psicosociales	se centran en la insatisfacción	agresividad, depresión, estrés, fatiga, etc.

Adaptado de: Collado (2008)

Para Pantoja, Vera y Avilés (2017), los **riesgos laborales** son peligros en el entorno laboral, los cuales provocan efectos negativos en la salud de los trabajadores. La magnitud del daño causado por estos riesgos está en relación al tipo de tarea que se realiza y al espacio donde los trabajadores realizan sus labores. Además, los autores señalan que existen siete tipos de riesgos que son los siguientes: los riesgos físicos, los riesgos químicos, los riesgos biológicos, los riesgos psicosociales, los riesgos mecánicos y, adicionalmente a lo que indicaba Collado (2008), los riesgos ergonómicos y los riesgos ambientales (Pantoja et al., 2017). A continuación, se explicará con mayor detalle sobre los tipos de riesgos laborales y sus efectos en la Tabla 3.

**Tabla 3. Tipos de riesgos laborales**

Tipos de riesgos laborales	Qué son
Riesgos físicos	elementos relacionados al entorno laboral como ruidos, vibraciones de las maquinarias, incorrecta iluminación, la temperatura del ambiente, radiaciones ionizantes
Riesgos químicos	producidos por procesos químicos y el medio ambiente como la inhalación, absorción o ingestión de productos químicos
Riesgos biológicos	producidos por virus, bacterias, hongos, parásitos al contacto de todo tipo de ser vivo o vegetal
Riesgos psicosociales	producen estrés, fatiga, monotonía, fatiga laboral debido al exceso de horas en el trabajo, faltas de descanso, inestabilidad e inadecuado ambiente laboral
Riesgos mecánicos	reflejados a trabajos en altura, superficies inseguras, mal uso de herramientas, equipos defectuosos

**Tabla 3: Tipos de riesgos laborales (continuación)**

Tipos de riesgos laborales	Qué son
Riesgos ergonómicos	elementos relacionados a la adaptación del hombre al lugar de trabajo como posturas inadecuadas, levantamiento de peso, movimiento repetitivo
Riesgos ambientales	manifestaciones de la naturaleza sobre las que no se tiene control como lluvias, inundaciones, tempestad

Adaptado de: Pantoja-Rodriguez et al. (2017).

Además, Collado detalla sobre dos conceptos relacionados a los riesgos laborales. Por un lado, los “**factores de riesgo** son las condiciones de trabajo potencialmente peligrosas que pueden suponer un riesgo para la salud” (2008, p. 94). En otras palabras, estos factores son las circunstancias laborales que aumentan la posibilidad del daño en los trabajadores. Por otro lado, una **situación de riesgo** es un conjunto de factores de riesgo con cierto nivel de exposición y de consecuencias de tal manera que no puede ser determinada como una situación bajo control (Collado, 2008).

Por otro lado, el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (MINTRA), plantea la diferencia entre los términos “**peligro**” y “**riesgo**”, indicando que el primero es la situación u origen que causa daño y el segundo es “la probabilidad de que un peligro se materialice y genere daño” (MINTRA, sin año, p. 3). Pantoja et al. (2017) señalan al respecto que la amenaza y la vulnerabilidad en conjunto se puede convertir en un riesgo, pero de manera separada no.

Además, según el MINTRA (sin año), existen nueve tipos de peligro clasificados en dos grupos. Por un lado, se encuentran los peligros que pueden producir accidentes los cuales son los fisicoquímicos, mecánicos, eléctricos y locativos. Por otro lado, los peligros que pueden producir enfermedades profesionales son químicos, psicosociales, biológicos, ergonómicos y físicos. En la Tabla 4 se explicará con mayor detalle lo anterior.

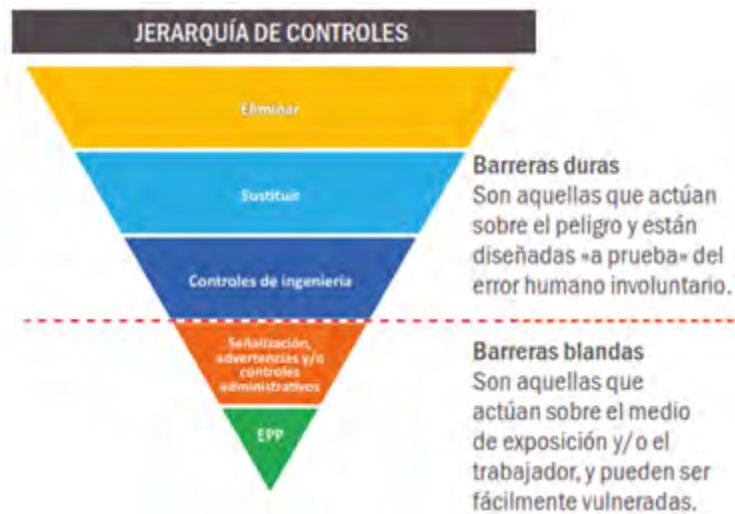
**Tabla 4: Tipos de peligro**

Clasificación	Tipos de Peligro	Ejemplos
Pueden producir accidentes	Físicoquímicos	realizar trabajos de soldadura en atmósfera explosiva
	Mecánicos	rotación de poleas engranadas sin guardas de protección
	Eléctricos	cables energizados en mal estado
	Locativos	piso en mal estado o desnivelado
Pueden producir enfermedades profesionales	Químicos	partículas de polvo sílice en suspensión
	Psicosociales	tiempos prolongados por exceso de trabajo
	Biológicos	presencia de vectores (mosca, dengue, etc.)
	Ergonómicos	posturas forzadas repetitivas en el levantamiento de bolsas de cemento
	Físicos	intensidad de ruido mayor a 85 decibelios (dB)

Adaptado de: MINTRA (sin año).

Asimismo, frente al nivel del riesgo, el cual “está determinado por la probabilidad de ocurrencia de un accidente y la severidad de los daños que pueda ocasionar” (MINTRA, sin año, p. 5) las medidas tomadas por las organizaciones para poder reducirlo se rigen en base a una priorización. Se asumen barreras blandas como el uso del equipo de protección personal (EPP) y señalización, advertencias y/o controles administrativos en el caso de riesgos de menor grado; y si la exposición es mayor, se recurren a las barreras duras como los controles de ingeniería, la sustitución o la eliminación del peligro (MINTRA, sin año).

**Figura 8: Jerarquía de controles para el nivel del riesgo**



Fuente: MINTRA (sin año).

Adicionalmente, los daños derivados del trabajo se producen por “la acción agresiva de los agentes causales” (Collado, 2008, p. 95), causando perjuicio a la salud de los trabajadores. Estos daños se clasifican de manera patológica. La patología específica se refiere a los daños provocados por el propio trabajo y la patología inespecífica está relacionada a aquellos accidentes y enfermedades que no se puede verificar que tienen como único origen al trabajo. Collado (2008) señala que es en esta última patología donde se ubican las enfermedades psicosociales, pues considera factores diferentes a los laborales, como la intervención de las relaciones interpersonales y la salud de los trabajadores.

En suma, Gámez y Padilla (2017) señalan la importancia de que sean los trabajadores quienes comuniquen e informen sobre los riesgos laborales, pues “facilita su iniciativa y participación en las actividades preventivas de las organizaciones, así como proporciona una valiosa información por parte de quienes mejor conocen su trabajo y las condiciones de su entorno” (2017, p. 23). Asimismo, sirve de recurso complementario para la planificación de las actividades de prevención y promoción de la salud en el trabajo (2017).

En ese sentido, debido a que los trabajadores se exponen a diferentes riesgos a su salud por las condiciones laborales, existe la prevención de los riesgos laborales, la cual tiene como fin impedir los daños o evitar sus consecuencias. Al respecto, Collado señala lo siguiente:

Hablamos de una actividad dirigida a evidenciar las situaciones de riesgos y evitar que lleguen a materializarse, adoptando si fuera necesario, las medidas de protección frente a los riesgos efectivos y concretos; elevando en consecuencia, el nivel de seguridad en la actividad laboral (2008, p. 96).

Existen tres tipos de medidas para la prevención de riesgos laborales. Por un lado, las medidas de prevención sobre el factor humano pretenden que el objetivo de esta actividad sean los trabajadores, pues las personas siempre intervienen cuando ocurre un accidente laboral. Estas medidas de prevención se clasifican en tres: la prevención médica, la cual interviene en el diagnóstico de enfermedades que pueden afectar la salud de los trabajadores; la prevención psicosocial media en los accidentes de trabajo provocados por los factores psicosociales; y la prevención formativa la cual tiene como fin informar, instruir y educar en términos de prevención laboral (Collado, 2008).

En conclusión, para el desarrollo del presente estudio se utilizará la definición de riesgos laborales de los autores Pantoja et al., quienes la explican como los peligros en el entorno laboral que afectan de manera negativa en la salud de los trabajadores. Además, presentan siete tipos de riesgos laborales entre los cuales se encuentran los riesgos psicosociales que son las consecuencias de los factores psicosociales.

### ***2.1.1. Gestión de riesgos laborales***

La gestión de los riesgos laborales hace referencia al proceso donde se aplican “procedimientos, políticas y prácticas relacionadas que permiten la identificación, evaluación, control y seguimiento de los riesgos laborales” (SIGWED, s. f.), los cuales, en el Perú, están regidos bajo la Ley 29783 de Seguridad y Salud en el trabajo (SST).

La Ley 29783 se basa en los principios de prevención, responsabilidad, cooperación, información y capacitación, gestión integral, atención integral de la salud, consulta y participación, primacía de la realidad y protección con el objetivo de que las organizaciones; sin importar su tamaño, tipo, entre otras características, le permite promover en las organizaciones una cultura de prevención de los riesgos laborales que se puedan desarrollar (Decreto Supremo N° 005-2012-TR,2012).

Dentro del reglamento de la Ley 29783 de SST en el artículo 26 señala que el empleador debe plantear diversas estrategias para la gestión de los riesgos laborales, en donde se les recomienda generar un sistema de gestión de seguridad y salud con la obligación de garantizar que todos los niveles de la organización conozcan sobre ello, informar y comunicar a los trabajadores sobre qué área es la encargada de identificar, evaluar o controlar estos riesgos laborales, generar cooperación y comunicación entre el recurso humano de la organización, entre otros (Decreto Supremo N° 005-2012-TR. (2012).

En el Perú, en un principio la prioridad de las empresas era cumplir la ley, aunque años después esto ha cambiado. Un estudio de Marsh Perú del año 2019 (citado por Ruiz y Choroco, 2019), señala que el principal enfoque de las organizaciones es mejorar las condiciones

laborales y garantizar la seguridad y salud de sus trabajadores Además, en la práctica el cuidado de los riesgos laborales suele recaer en un área específica -recursos humanos-, pero dada la relevancia del tema, se debe tomar en cuenta que el sistema de gestión de seguridad y salud debe tener una visión transversal dentro de las organizaciones con el fin de desarrollar una cultura de organización saludable para sus trabajadores.

En la misma línea, muchas organizaciones peruanas, sin importar su tamaño, toman prácticas estratégicas para su gestión de riesgos. La más conocida en el ámbito empresarial es la ISO 31000 de la Organización Internacional de la Normalización, que permite que se realice una eficiente y acorde gestión de los riesgos a nivel organizacional dando directrices y principios para los sistemas de gestión de riesgos de las empresas (Arévalo, 2019). Por otro lado, si las organizaciones no tuviesen medidas de prevención en la gestión de riesgos de las condiciones laborales, se podría incurrir en los riesgos psicosociales que influyen en la salud del trabajador, el rendimiento laboral y la satisfacción laboral. (Seguridad Minera, 2018)

De esta manera, la presente investigación se enfocará en cuáles son estos riesgos laborales, basándose en los factores psicosociales, que afectan en la gestión dentro de la organización.

## **2.2. Concepto de factores psicosociales**

Existen diversos conceptos para definir los factores psicosociales. Algunos autores lo denominan también como factores psicosociales de riesgo o riesgos psicosociales. A continuación, se explica cada uno de estos términos. Para Gil-Monte (2009), los factores psicosociales son todas las condiciones vinculadas al puesto de trabajo, pues señala que están “directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, con la realización de la tarea, e incluso con el entorno” (p. 169) y estos factores impactan, de manera negativa o positiva, en el entorno laboral y en la salud de las personas.

El Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS) afirma, en su página web (fecha de revisión: 28 de junio de 2020), que los factores psicosociales se originan en el trabajo y además provocan efectos en la salud de las personas, conocidos comúnmente como “estrés”. Asimismo, Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero (2014), autores del manual ISTAS, sostienen que “la exposición laboral a factores psicosociales se ha identificado como una de las causas más relevantes de absentismo laboral por motivos de salud” (p. 22).

En la Tabla 5 se exponen los efectos negativos en la salud de los diferentes tipos de respuestas de los factores psicosociales según ISTAS, los cuales son fisiológicos, emocional, cognitivo y conductual (ISTAS, sin año).



**Tabla 5. Efectos en la salud de los factores psicosociales**

Tipo de Respuestas	Efectos
Fisiológico	reacciones neuroendocrinas
Emocional	sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.
Cognitivo	restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc.
Conductual	abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, asunción de riesgos innecesarios, etc.

Adaptado de: ISTAS (fecha de revisión de página web: 28 de junio de 2020).

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (fecha de revisión de página web: 19 de julio de 2020), en cambio, utiliza el término “riesgos psicosociales” y coincide con las definiciones de los autores anteriores respecto a su origen en el trabajo. Detalla que las consecuencias de los riesgos psicosociales en la salud de los trabajadores serían los siguientes: estrés laboral, agotamiento o depresión. Además, recomienda que sean considerados como un riesgo a la salud y la seguridad en el trabajo debido a que estos suelen ser incorrectamente interpretados por ser parte de los problemas sobre la salud mental en los trabajadores.

Garrido, Uribe y Blanch (2011) sostienen que los cambios del mundo actual han provocado que los riesgos psicosociales hayan evolucionado de tal manera que han impactado en el aspecto psicológico de los trabajadores pues ha ocurrido “una transición de lo meramente físico a lo intelectual o mental, destacando la gestión de la información, la gestión del conocimiento, la solución de problemas, entre otros,” (p. 28). Asimismo, las consecuencias negativas de los riesgos psicosociales no solo afectan a los trabajadores, sino también a la organización a la que pertenecen de modo que se podría contabilizar en grandes costos (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, fecha de revisión de página web: 19 de julio de 2020).

Por otro lado, Gil-Monte señala que los factores de riesgo psicosocial son “fuentes de estrés laboral” (2009, p. 169) y se generan debido a condiciones laborales difíciles de tolerar para los trabajadores de la organización (Gil-Monte, 2012). Además, el autor añade que los riesgos psicosociales afectan de manera negativa a las personas incluso cuando se encuentran fuera de sus puestos de trabajo (2009). En la Tabla 6 se detallan los factores de los cuatro riesgos psicosociales en el trabajo según Gil-Monte.

**Tabla 6. Origen de los riesgos psicosociales**

Disfunción en	Factores
Las características de la tarea	cantidad de trabajo, desarrollo de aptitudes, carencia de complejidad, monotonía o repetitividad, automatización, ritmo de trabajo, precisión, responsabilidad, falta de autonomía, prestigio social de la tarea en la empresa, etc.
Las características de la organización	variables estructurales (tamaño y diferenciación de unidades, centralización, formalización), definición de competencias, estructura jerárquica, canales de comunicación e información, relaciones interpersonales, procesos de socialización y desarrollo de la carrera, estilo de liderazgo, tamaño, etc.
Las características del empleo	diseño del lugar de trabajo, salario, estabilidad en el empleo y condiciones físicas del trabajo.
La organización del tiempo de trabajo	duración y tipo de jornada, pausas de trabajo, trabajo en festivos, trabajo a turnos y nocturno, etc.

Adaptado de: Gil-Monte (2012).

Saldaña, Ramírez, Anaya y Baeza (2014) hacen una comparación de los términos factores psicosociales y riesgos psicosociales y sostienen que los primeros son los factores relacionados al ámbito laboral, los cuales son “el ambiente físico de la organización, el contenido de las tareas y los factores subjetivos del trabajo” (p. 294) y los segundos se refieren a las consecuencias negativas en la salud de los trabajadores y son “el estrés laboral, el desgaste profesional y la violencia en el trabajo en todas sus dimensiones” (p. 294).

Además, Mimbela (2018) menciona que existe una relación gradual entre los términos factores psicosociales, factores de riesgo y los riesgos psicosociales, pues sostiene lo siguiente:

Para que exista un riesgo psicosocial con alta probabilidad de dañar la salud de los trabajadores de forma importante tiene primero que existir factores psicosociales como por ejemplo una inadecuada organización que genere sobrecarga de trabajo (factores de riesgo o estrés) que a su vez desencadenan hechos (riesgos psicosociales) como daños a la salud del trabajador (lo que genera absentismos, rotación de personal, etc.) y que repercuten en los resultados esperados por la organización (p. 13).

En la misma línea, Moreno (2011) explica con mayor detalle la diferencia entre los tres términos, factores psicosociales, factores psicosociales de riesgo y riesgos psicosociales, e indica lo siguiente. Los factores psicosociales son circunstancias descriptivas sobre el trabajo como “la cultura corporativa, el clima laboral, el estilo de liderazgo o el diseño del puesto de trabajo” (Moreno, 2011, p. 7) y pueden tener un impacto positivo o negativo.

En cambio, los factores psicosociales de riesgo son predictivos y su impacto puede tener diferentes niveles de daño en la salud de los trabajadores. Están relacionados a las condiciones organizacionales y los componentes del trabajo como la ausencia de control, altas horas de trabajo, intensidad del ritmo de trabajo, horarios variables, inadecuada comunicación y ambigüedad o sobrecarga del rol. Es decir, se presentan en situaciones donde existe “desequilibrios entre demandas y recursos” (Moreno, 2011, p. 8).

Por último, los riesgos psicosociales son condiciones laborales que tienen un impacto altamente dañino para la salud física y mental de los trabajadores. Se manifiestan en situaciones como violencia y agresión en el trabajo, acoso laboral y sexual, estrés laboral crónico, *burnout* o desgaste emocional e inseguridad contractual, sobre todo en los dos primeros casos; y sus consecuencias suelen ser graves como suicidios y traumas importantes (Moreno, 2011).

En ese sentido, Moreno recomienda utilizar, entre los tres términos mencionados anteriormente, el de factores psicosociales de riesgo debido a que su estudio es el punto de partida para la prevención de los riesgos y requiere de una revisión completa de todos los factores, su origen y sus consecuencias, y no exclusivamente de las de mayor gravedad como es el caso del estudio de los riesgos psicosociales (2011).

Hasta el momento, la literatura revisada brinda importantes aportes para el desarrollo de esta sección sobre los factores psicosociales de riesgo, los cuales tienen un impacto negativo en la salud de los trabajadores. Es por este motivo que, por fines académicos de la presente investigación, resulta útil priorizar el concepto de los factores psicosociales de riesgo del autor Moreno (2011), quien realiza una explicación más detallada sobre el término y, además, permite un completo análisis de la situación laboral de la organización.

### **2.3. Efectos de los factores psicosociales de riesgo en la organización**

Los efectos de los factores psicosociales tienen impacto en la salud de los trabajadores, como ya se indicó anteriormente, pero también en la organización y cada autor indica cuáles son los principales. Para Alastruey y Gomez (2013), las consecuencias de los factores psicosociales de riesgo son absentismo laboral, bajas voluntarias, descenso de la productividad, y calidad del servicio.

Asimismo, para la Confederación de Empresarios de Málaga, las consecuencias a largo plazo de los factores psicosociales de riesgo en las empresas son absentismo, impuntualidad, aumento de rotación, aumento de desempeño y productividad, aumento de costos, etc (2013). Para Moreno y Báez (2010), los efectos de los factores psicosociales de riesgo en las organizaciones son absentismo, presentismo e intenciones de abandono, es decir, bajas voluntarias por parte de los trabajadores.

Para efectos de la presente investigación, se utilizan los efectos más recurrentes de los factores psicosociales de riesgo en las organizaciones y son los propuestos por Alastruey y Gomez (2013). En ese sentido, se explica el concepto de estos efectos y a que se deben. En primer lugar, para Boada, de Diego, Agulló y Mañas (2005), el absentismo laboral no solo se refiere a la ausencia del trabajador en su puesto de trabajo, sino que también se refiere a su comportamiento negativo cuando se encuentra presente en su puesto. Es por ello que se amplía el término a presentismo. Es producto de la violencia de trabajo, conflicto trabajo-familia, ambigüedad del rol, baja demanda laboral y falta de participación en la tarea laboral (Moreno y Báez, 2010).

En segundo lugar, la conducta laboral contraproducente hace referencia a conductas inefectivas o destructivas que puede aparecer en el ambiente laboral de la organización y que genera un ambiente disfuncional (Moreno y Baez, 2010). Según Omar, Vaamonde y Uribe (2012), las conductas laborales contraproducentes se ejemplifican en casos de robos, fraudes, sabotaje, agresiones físicas y verbales, abuso del alcohol, consumo de drogas, inasistencias injustificadas, actos de revancha o de venganza, depresión, sentimientos de insatisfacción, disminución en la producción y se deben a factores interpersonales como el autocontrol, la ansiedad y emociones negativas como hostilidad, miedo, tristeza y vergüenza. Se originan en condiciones organizacionales como la sobrecarga laboral, ambigüedad de rol, conflictos interpersonales como conflictos con el supervisor, supervisión abusiva, retroalimentación negativa por parte de los jefes y sentimientos de exclusión y rechazo por parte de sus compañeros de trabajo.

Por último, la productividad laboral se refiere al rendimiento de los trabajadores en sus funciones y, por ello, es el objetivo principal de las jefaturas (Herazo, Ospina y Ramirez, 2013). La afectación negativa a la productividad se debe mayormente al limitado acceso a oportunidades de desarrollo dentro de la organización, poca claridad de los roles y procesos, imposición de ideas por parte de los líderes, limitada capacidad de negociación y apoyo entre trabajadores y limitado fomento de la afiliación entre colaboradores.

#### **2.4. Evaluación de factores de riesgo psicosocial**

Debido al impacto negativo de los factores de riesgo psicosocial en la salud de los trabajadores de una organización, llegando incluso a ser una amenaza para la salud pública debido a sus consecuencias (Gil-Monte, 2009), se presenta la necesidad de evaluarlos para disminuirlos, o en el mejor de los casos, prevenirlos. Al respecto Gil-Monte menciona lo siguiente “es importante desarrollar programas de formación en materia de prevención junto a otro tipo de acciones dirigidas a eliminar las fuentes de riesgo” (2012, p. 238).

Además, Moncada et al., explica la relación causa-efecto de los factores psicosociales entre la organización del trabajo y el estrés respectivamente para justificar la importancia de la evaluación de los factores de riesgo psicosocial (ver Figura 9):

En términos de prevención de riesgos laborales los factores psicosociales representan la exposición (o sea: lo que habrá que identificar, localizar y medir en la evaluación de riesgos), la organización del trabajo el origen de ésta (o sea: sobre lo que habrá que actuar para eliminar, reducir o controlar estas exposiciones), y el estrés el precursor o antecesor del efecto (enfermedad o trastorno de salud) que se pretende y debe evitar (2014, p. 22).

**Figura 9: Organización del trabajo, factores psicosociales y salud**



Fuente: Moncada et al. (2014).

Asimismo, para evaluar los factores psicosociales, se deben utilizar herramientas que permitan hallar la fuente que los origina, es decir ubicar y estudiar “a las características de la organización del trabajo - y no a las características de las personas” (ISTAS, fecha de revisión de página web: 28 de junio de 2020). De este modo, se convierte en una herramienta preventiva indispensable para mejorar las condiciones en la salud mental y física de los trabajadores. Es decir, la herramienta debe permitir que se utilice “como estrategia de mejoramiento, [el] diseño y [la] planificación, a futuro, de acciones pertinentes para promover el bienestar psicológico y social de los trabajadores de estas organizaciones” (Gomez (2009), Sierra, Rodriguez & Guecha (2009), citados en Garrido-Pinzón et al., 2011).

Existen diferentes herramientas para evaluar los factores psicosociales, entre las cuales se exponen las siguientes. Por un lado, se tiene el método CoPsoQ-istas21 que es un cuestionario de 35 preguntas aproximadamente, el cual se aplica en función a la cantidad de trabajadores en una organización. Si hay menos de 25 trabajadores, se utiliza la versión corta y

cuando son más de 25, se usa la versión media. Su finalidad es preventiva pues “identifica y localiza los riesgos psicosociales y facilita el diseño e implementación de medidas preventivas” (Moncada et al., 2014, p. 5).

El método CoPsoQ-istas21 utiliza como variables de análisis veinte dimensiones psicosociales, las cuales están agrupadas en seis grandes grupos y se resumen en la Tabla 7. Cada dimensión es diferente y cuantificable para su medición. Además “forman parte del mismo constructo psicosocial y son interdependientes en distinta medida y en función de las muy diversas realidades de la organización y las condiciones de trabajo” (Moncada et al., 2014, p. 25).

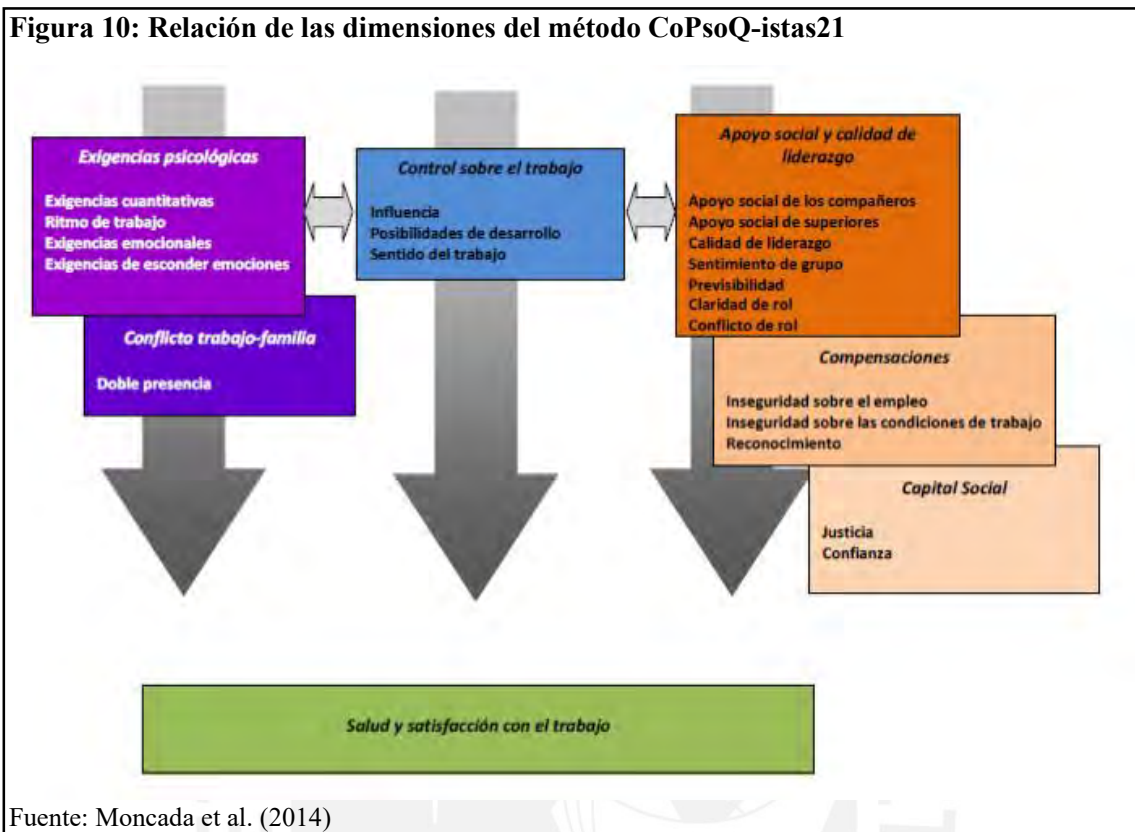
**Tabla 7: Dimensiones psicosociales del método CoPsoQ-istas21**

Grandes Grupos	Dimensiones Psicosociales
Exigencias psicológicas en el trabajo	Exigencias cuantitativas Ritmo de trabajo Exigencias emocionales Exigencia de esconder emociones
Conflicto trabajo-familia	Doble presencia
Control sobre el trabajo	Influencia Posibilidades de desarrollo Sentido del trabajo
Apoyo social y calidad de liderazgo	Apoyo social de los compañeros Apoyo social de superiores Calidad de liderazgo Sentimiento de grupo Previsibilidad Claridad de rol Conflicto de rol
Compensaciones de trabajo	Reconocimiento Inseguridad sobre el empleo Inseguridad sobre las condiciones de trabajo
Capital social	Justicia Confianza vertical

Adaptado de: Moncada et al. (2014).

En la Figura 10 se expone la “relación directa e independiente con la salud y la satisfacción en el trabajo” (Moncada et al., 2014, p. 26), donde se encuentran los seis grandes grupos que conforman las veinte dimensiones del método CoPsoQ-istas21 para un mejor entendimiento.

**Figura 10: Relación de las dimensiones del método CoPsoQ-istas21**



Fuente: Moncada et al. (2014)

Por otro lado, la batería CTCPS-MAC es una encuesta de aplicación individual y colectiva a los trabajadores de una organización y busca evaluar la percepción de los trabajadores acerca de “las condiciones de trabajo de carácter psicosocial en su propio entorno laboral, así como de los factores individuales y los síntomas subjetivos y alteraciones de la salud” (Carrión García, 2014, p. 7) para la prevención de riesgos laborales. Ello consta de cuatro dimensiones y 14 factores, los cuales se resumen en la Tabla 8. Además, utiliza la escala Likert en cinco niveles donde 1 es el extremo desfavorable y 5, el extremo favorable.

**Tabla 8: Factores de la batería CTCPS-MAC**

Dimensiones	Factores
Contexto de trabajo	Cultura de la organización y gestión Papel o rol en la organización Interrelación trabajo con problemas familiares y sociales Relaciones interpersonales en el trabajo
Contenido de trabajo	Carga y ritmo de trabajo Ambientes laborales Equipos y agentes físicos Concepciones de las tareas del puesto de trabajo

**Tabla 8: Factores de la batería CTCPS-MAC (continuación)**

Dimensiones	Factores
Factores individuales	Amortiguadores del riesgo psíquico Características de la empresa Características personales
Desgaste psíquico	Síntomas subjetivos y alteraciones de la salud - Estados psicológicos - Respuesta cognitiva emocional Síntomas subjetivos y alteraciones de la salud - Estados psicológicos - Respuesta conductual Síntomas subjetivos y alteraciones de la salud - Estados psicológicos - Respuesta fisiológica

Adaptado de: Saldaña Orozco et al. (2014).

Para fines de la presente investigación, se utilizará el método CoPsoQ-istas21 debido a que, en base a la literatura revisada, es un instrumento internacional de prestigio para evaluar factores psicosociales y, además, es citado por instituciones internacionales referentes acerca del tema en esta sección (Moncada et al., 2014).

### 3. Cooperativas de ahorro y crédito

En la presente sección se explica el concepto de las cooperativas de ahorro y crédito, sus características y estructura para un mejor desarrollo y conocimiento del sujeto de estudio de la presente investigación.

#### 3.1. Características de las cooperativas de ahorro y crédito

Según el artículo 5 del Reglamento de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), “una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta gestionada democráticamente” (2013, p. 2). Asimismo, Martínez (2015) enfatiza en la finalidad social de las cooperativas al ser “una alternativa a las posibilidades o falta de posibilidades” (p. 35) y por su intención de transformar la sociedad. Las cooperativas funcionan en base a determinados valores y principios. Por un lado, según el Reglamento de la ACI, los principios cooperativos son los lineamientos sobre los cuales estas organizaciones basan sus acciones y se resumen en la Tabla 9. Por otro lado, los valores cooperativos son los siguientes: “autoayuda, responsabilidad por sus propios actos, democracia, igualdad, equidad y solidaridad” (ACI, 2013, p. 2).



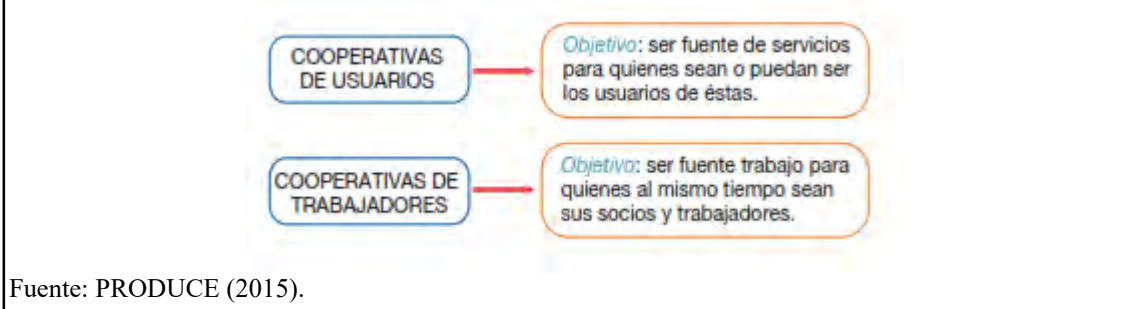
**Tabla 9.Principios Cooperativos**

Principios Cooperativos	Definición
Adhesión voluntaria y abierta	Las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas para que las personas puedan hacer uso de sus servicios y además, asuman las responsabilidades de ser miembros, sin ningún tipo de discriminación.
Control democrático de los miembros	Las cooperativas son organizaciones democráticas y controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de sus políticas y la toma de decisiones.
Participación económica de los miembros	Los miembros contribuyen de manera equitativa para la formación del capital de la cooperativa. Una parte de este capital es de propiedad común de la cooperativa y los excedentes son distribuidos para diferentes fines según aprobación de los miembros.
Autonomía e independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus miembros, incluso cuando recurren a acuerdos con otras organizaciones o el Estado, conservan su control y autonomía.
Educación, capacitación e información	Las cooperativas educan y capacitan a sus miembros, representantes y trabajadores de manera que puedan contribuir a su desarrollo.
Cooperación entre cooperativas	Las cooperativas sirven de manera eficaz a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera unida a través de estructuras locales hasta internacionales.
Interés por la comunidad	las cooperativas trabajan en beneficio del desarrollo sostenible de sus comunidades a través de la aplicación de las políticas adoptadas por sus miembros

Adaptado de: Reglamento ACI (2013).

Según la página web del Ministerio de Producción (PRODUCE), “la cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial” (fecha de revisión de página web: 19 de julio de 2020). Asimismo, las cooperativas se tipifican en dos: por su estructura social y por su actividad económica. Por un lado, según su estructura social pueden ser cooperativas de usuarios, es decir cuando ofrece servicios a sus socios, y cooperativas de trabajadores, cuando brinda trabajo a sus socios (ver Figura 11) (PRODUCE, 2015).

**Figura 11: Cooperativas por su estructura social**



Por otro lado, según su actividad económica, las cooperativas pueden ser de 19 tipos los cuales son los siguientes:

Cooperativas agrarias, agrarias azucareras, agrarias cafetaleras, agrarias de colonización, comunales, pesqueras, artesanales, industriales, mineras, de transportes, de ahorro y crédito, de consumo, de vivienda, de servicios educacionales, de escolares, de servicios públicos, de servicios múltiples, de producción especiales y de servicios especiales (PRODUCE, 2015).

Para el desarrollo del presente trabajo, se explicará con mayor detalle a las cooperativas de ahorro y crédito (CAC). Según Zaldivar y Sotomayor, “las CAC son entidades sin fines de lucro, que surgieron a mediados de los años cincuenta, a fin de mitigar la falta de acceso a servicios financieros por parte de la población de medianos y bajos ingresos” (2003, p. 2). Desde 1993, las CAC se clasifican en dos tipos: las que pueden captar recursos del público no asociado y la SBS es su ente fiscalizador, y las que solo pueden operar con sus asociados, es decir las que no están autorizadas a captar recursos del público, y están supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú (FENACREP). Sin embargo, ambos tipos de CAC son reguladas por la SBS (Zaldivar & Sotomayor, 2003).

Algunas de las características de las CAC son las siguientes. Por una parte, son de dos tipos: abiertas y cerradas. Las primeras no cuentan con “criterios definidos de pertenencia” (Zaldivar & Sotomayor, 2003, p. 5), aunque las segundas sí y sus criterios son más estrictos. Por otra, las CAC no autorizadas a captar recursos del público, son entidades asociativas en las cuales los socios, personas naturales o jurídicas que deciden formar parte de la CAC, son quienes se inscriben de manera voluntaria. Al registrarse como socio, adquiere el derecho para ahorrar su dinero y/o solicitar préstamos. Asimismo, en función a sus obligaciones, participan en la Asamblea General y, a través de esta, puede escoger a sus representantes quienes serán los miembros de los Consejos de Administración y de Vigilancia (Zaldivar & Sotomayor, 2003).

Por último, los socios de las CAC son quienes realizan depósitos y pueden ser de dos tipos: desde una perspectiva, los socios realizan aportes, como parte de sus obligaciones, y estos

fondos conforman el capital social de las cooperativas; y desde otra, los socios realizan depósitos de sus ahorros, los cuales son utilizados para que la cooperativa pueda otorgar préstamos y demás servicios a sus miembros (Zaldivar & Sotomayor, 2003). En la siguiente sección se describe a mayor profundidad a las cooperativas de ahorro y crédito, dando mayor énfasis en su estructura organizativa.

### **3.2. Estructura organizacional**

Como ya se señaló anteriormente, las cooperativas dependen de los socios para asegurar su continuidad operativa. De esta manera, la estructura organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito está compuesta por los trabajadores y también por puestos de representatividad en la toma de decisiones ocupados por los socios quienes pasarán a denominarse directivos. Es decir, los órganos de gobierno que se detallan en esta sección están conformados por directivos. Por consiguiente, se explica a continuación a los actores más importantes según la Ley General de Cooperativas.

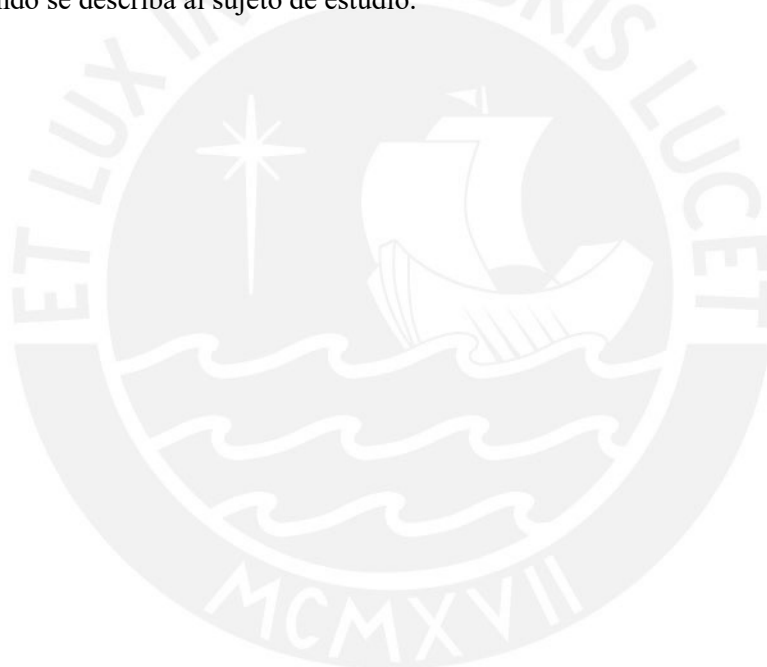
Por un lado, los socios conforman la base de la cooperativa. Según la Ley General de Cooperativas “son personas naturales con capacidad legal, salvo casos de menores de edad, y/o personas jurídicas constituidas e inscritas” (Decreto Supremo N° 070-90-TR, 1990, p. 4). Además, el socio al adquirir esta condición “responderá con sus aportaciones, conjuntamente con los demás socios, de las obligaciones contraídas por la cooperativa, antes de su ingreso en ella y hasta la fecha de cierre del ejercicio dentro del cual renunciare, o cesare por otra causa” (Decreto Supremo N° 070-90-TR, 1990, p. 4). Su retiro es voluntario y de darse el caso, se le devuelven sus aportaciones, intereses y excedentes a su favor aún no pagados (Decreto Supremo N° 070-90-TR, 1990).

Por otro lado, la Asamblea o Junta General es “la autoridad suprema de la organización cooperativa” (Decreto Supremo N° 070-90-TR, 1990, p. 5) y sus acuerdos deben ir de acuerdo al estatuto y a la Ley General de Cooperativas. Sus principales competencias son “aprobar, reformar e interpretar el estatuto y reglamento de elecciones en sesiones extraordinarias” (Decreto Supremo N° 070-90-TR, 1990, p. 5), elegir a los socios que conformarán el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y el Comité Electoral, y supervisar la gestión de la cooperativa y sus resultados económicos y financieros (Decreto Supremo N° 070-90-TR, 1990).

El Consejo Administrativo está encargado “del funcionamiento administrativo de la cooperativa” (Decreto Supremo N° 070-90-TR, 1990, p. 5) y entre sus principales funciones se encuentran asegurar el cumplimiento de los reglamentos, los acuerdos de la Asamblea General y el estatuto, supervisar la gestión de la gerencia y servirle de apoyo en la optimización de los recursos de la cooperativa (Decreto Supremo N° 070-90-TR, 1990). Además, el Consejo de

Vigilancia es el encargado de la fiscalización en la cooperativa y sus funciones no se anteponen a las funciones de las áreas que supervisa de manera continua (Decreto Supremo N° 070-90-TR, 1990).

Finalmente, las cooperativas están obligadas a contar con un Comité de Educación y un Comité Electoral dentro de su estructura organizacional, y sus funciones son asignadas según crean convenientes la Asamblea General y el Consejo de Administración (Decreto Supremo N° 070-90-TR, 1990). Cabe señalar que uno de los principales actores del presente trabajo son los trabajadores, quienes no son escogidos por los socios como el caso de los directivos. En base a los principales documentos revisados para la presente sección, la Ley General de Cooperativas y el Reglamento General de CAC, solo se encontró información detallada sobre los órganos de gobierno. Es por ello que se desarrollará con mayor detalle sobre los trabajadores en el marco contextual cuando se describa al sujeto de estudio.



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo muestra el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito en el Perú a través de sus principales indicadores. Asimismo, se presenta la gestión de riesgos en las cooperativas a nivel Latinoamérica y Perú. Luego, se expone el contexto de las organizaciones ante la crisis sanitaria, las leyes y normas que deben cumplirse para el cuidado de los trabajadores además de los protocolos del COVID-19 y, por último, se presenta al sujeto de estudio, su departamentalización, los protocolos ante la crisis sanitaria y finalmente la gestión de riesgos dentro de la CAC Los Andes.

### 1. Cooperativas de ahorro y crédito en el Perú y su desarrollo

A continuación, se informa sobre el desarrollo e importancia de las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina y sobre todo en el Perú. Las cooperativas de ahorro y crédito (CAC) son organizaciones con enfoque social pues la FENACREP los denomina como “instituciones solidarias de propiedad de los miembros, quienes dirigen las políticas internas y se benefician con los diversos servicios financieros (ahorro y créditos) y de previsión social. Estas organizaciones han sido creadas o solo existen para servir a sus asociados” (2014, p. 3).

Las CAC forman parte de un sector importante de América Latina, debido a que apoya a sus miembros a acceder al financiamiento y, además, es una fuente de empleo que contribuye al desarrollo económico y social en cada país. El sector cooperativo dentro de Latinoamérica es heterogéneo, pero es característico dado que a nivel regional es el sector que influye en procesos de desarrollo económico y social de cada país, pues promueven el desarrollo local, con sus cooperativas base, pero también un desarrollo regional integrando diversos sectores que directamente entran a competir de manera eficiente con las empresas privadas (Mogrovejo, Mora y Vanhuynegem 2012).

En el Perú, la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, señala que las CAC están bajo la supervisión de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP) y se rigen por la Ley General de Cooperativas. En el 2018, esta ley fue modificada por la Ley N° 30822 y señala que, en adelante, las cooperativas de ahorro y crédito pasarían a ser supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) de manera obligatoria, de modo que se les brindó un plazo de 90 días calendario para que puedan solicitar su inscripción al registro de la superintendencia (La República, 2018).

En la actualidad, las CAC cuentan con 1, 602,267 socios de los cuales las regiones con mayor proporción son Lima (26.89%), Ayacucho (19.09%) y San Martín (12.06%). (FENACREP, 2019). En la Figura 12 se resume con mayor detalle esta distribución.

**Figura 12: Distribución de los socios por regiones**

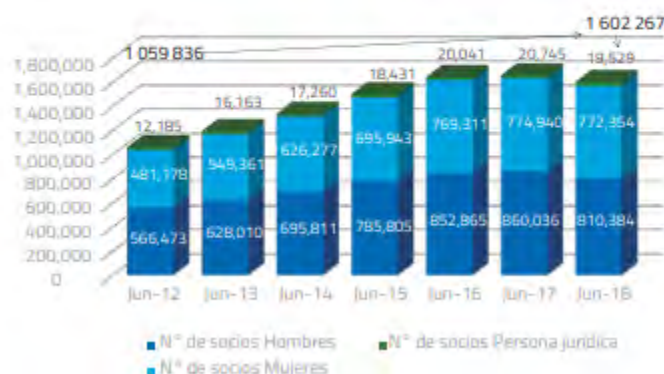
Región	Número de socios	Participación
Lima	430,793	26.89%
Ayacucho	305,802	19.09%
San Martín	193,193	12.06%
Cusco	62,857	3.92%
Cajamarca	136,926	8.55%
Apurímac	116,790	7.29%
La Libertad	55,670	3.47%
Huánuco	56,407	3.52%
Arequipa	72,746	4.54%
Otros	171,083	10.68%
Total	1,602,267	100.00%

Fuente: FENACREP (2019)

Los socios, como ya se explicó en el marco teórico, se unen voluntariamente a las cooperativas; pueden ocupar cargos de gobernabilidad si son elegidos como directivos; y entre sus principales obligaciones están las aportaciones frecuentes, dinero el cual será destinado al capital social de la cooperativa para distribuirlo en créditos. En la Figura 13 se expone la evolución de los socios de las CAC.

**Figura 13: Evolución de los socios de las CAC (junio 2018)**

**Evolución de socios de las COOPAC (junio 2018)**



Fuente: FENACREP (2019)

Asimismo, las CAC cuentan con tasas de interés atractivas para los socios, pues por un lado, las tasas promedio de interés pasivas ofrecieron “una rentabilidad en moneda nacional de 8.19% y en moneda extranjera de 4.47%” (FENACREP, 2019, p. 6). A continuación, en la Figura 14 se resume las tasas de interés pasivas.

**Figura 14: Tasa de rendimiento efectiva anual promedio en operaciones pasivas (junio 2017 - junio 2018)**

Tasa de interés por tipo de crédito	Valores a junio 2017		Valores a junio 2018	
	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera
Pequeñas empresas	27.21%	12.00%	27.14%	13.22%
Microempresa	33.05%	19.80%	34.89%	15.86%
Consumo	28.49%	10.15%	20.91%	9.91%
Hipotecarios	14.82%	12.07%	14.16%	11.54%

Fuente: FENACREP (2019)

Por otro lado, las tasas promedio de interés activas de las CAC “fueron de 24.27% en moneda nacional y 12.63% en moneda extranjera”. A continuación, en la Figura 15 se resume las tasas de interés activas.

**Figura 15: Tasa de costo efectivo anual promedio en operaciones activas (junio 2017 - junio 2018)**

Tasa de interés por tipo de crédito	Valores a junio 2017		Valores a junio 2018	
	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera
Pequeñas empresas	27.21%	12.00%	27.14%	13.22%
Microempresa	33.05%	19.80%	34.89%	15.86%
Consumo	28.49%	10.15%	20.91%	9.91%
Hipotecarios	14.82%	12.07%	14.16%	11.54%

Fuente: FENACREP (2019)

Para conocer el desempeño de las CAC, se deben revisar sus créditos o colocaciones, depósitos o ahorros y sus activos de modo que se verifique una adecuada gestión de los aportes de los socios y su distribución en créditos a los mismos (PRODUCE, 2015). Al respecto, al cierre del segundo trimestre del 2018, las cuentas de las CAC en el Perú mantuvieron comportamientos favorables. Asimismo, se han consolidado en provincias, debido a la confianza de sus socios en sus productos financieros (FENACREP, 2019).

Por un lado, los activos de las CAC han mantenido una tendencia creciente, debido al aumento considerable de los créditos colocados “siendo los créditos de consumo y microempresa los que tienen mayor participación” (PRODUCE, 2015, p. 77). En este contexto, más del 60% de los activos corresponde a las CAC localizadas en Lima, seguidos de Ayacucho, San Martín, Moquegua, Cajamarca y Huánuco (FENACREP, 2019), lo cual se resume en la Figura 16.

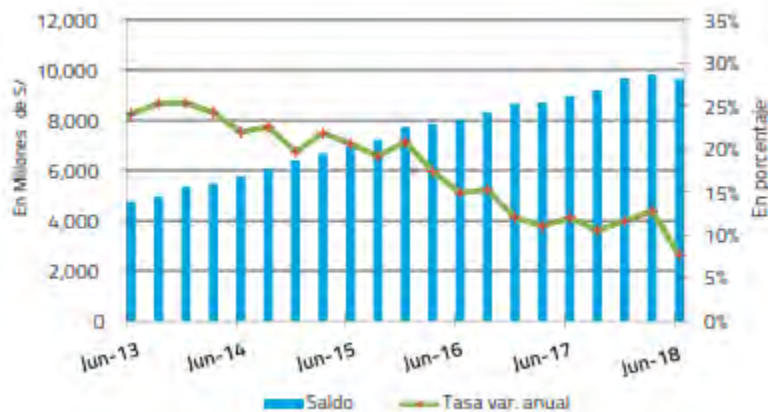
**Figura 16: Total activos en las CAC (por regiones) al segundo trimestre del 2018**



Fuente: FENACREP (2019)

Por otro lado, los créditos tienen una mayor participación en Lima (65.09%), Ayacucho (6.8%) y San Martín (6.54%). Las regiones con un aumento en sus colocaciones son Arequipa (39.72%), Huánuco (28.6%), Amazonas (28.49%) y Pasco (27.7%) (FENACREP, 2019). Asimismo, en el sur del país en regiones como Arequipa, Cusco, Ayacucho y Apurímac, se han expandido con mayor proporción; y sus créditos han estado destinados para financiar “al sector agrícola y ganadero” (PRODUCE, 2015, p. 76). En la Figura 17, se resume la evolución de los créditos en los últimos años.

**Figura 17: Evolución de los créditos al segundo trimestre del 2018**

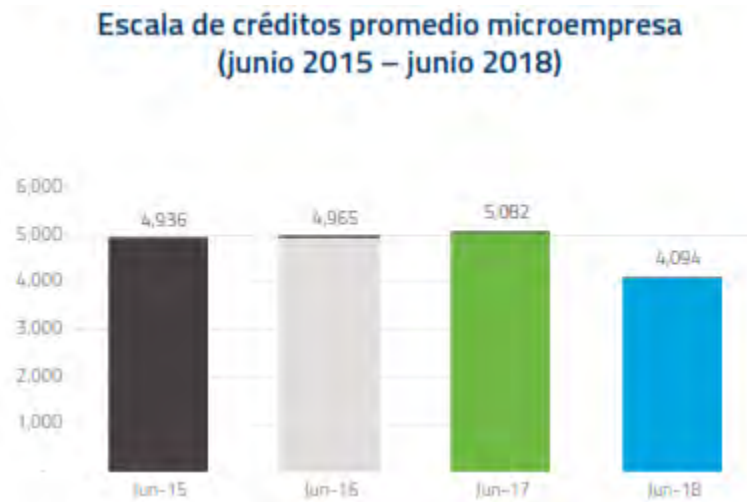


Fuente: FENACREP (2019)

Los créditos se han destinado a la micro y pequeña empresa para “financiar actividades económicas, como producción, comercio, transporte, servicios, entre otros, seguido de créditos orientados al consumo (revolvente y no revolvente)” (FENACREP, 2019, p. 3). A continuación, la Figura 18 resume la escala de los créditos destinados a la microempresa.



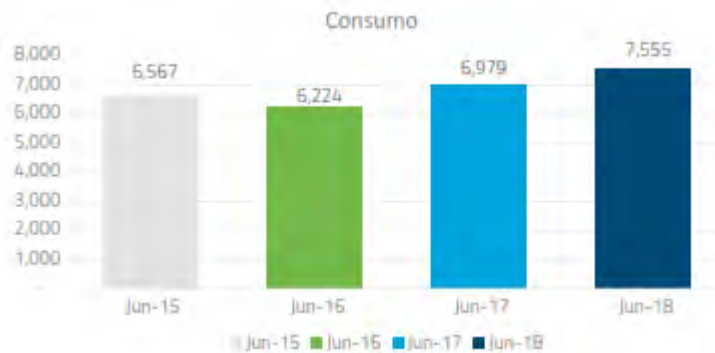
**Figura 18: Escala de créditos promedio microempresa (junio 2015 - junio 2018)**



Fuente: FENACREP (2019)

Asimismo, salud, educación y equipamiento del hogar son los principales destinos de financiamiento de los créditos de consumo de los socios, los cuales han mantenido una tendencia creciente (FENACREP, 2019). En la Figura 19 se detalla la escala de créditos de consumo promedio.

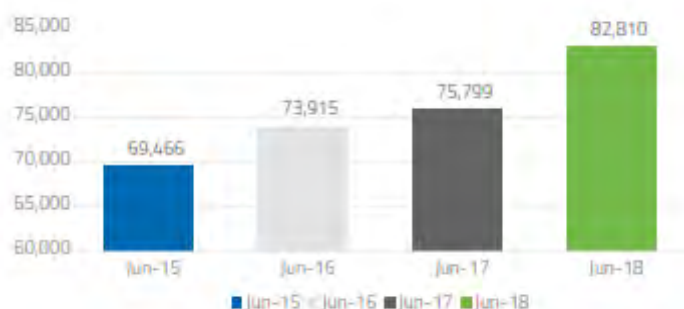
**Figura 19: Escala de créditos de consumo promedio (junio 2015 - junio 2018)**



Fuente: FENACREP (2019)

Otro tipo de crédito que ofrecen las CAC son los hipotecarios, los cuales también han mantenido una tendencia creciente y favorable. A continuación, la Figura 20 resume la escala de créditos hipotecarios promedio.

**Figura 20: Escala de créditos hipotecarios promedio (junio 2015 - junio 2018)**



Fuente: FENACREP (2019)

La tercera cuenta a analizar son los depósitos, los cuales han tenido un crecimiento moderado en comparación a periodos anteriores (ver Figura 21). Las regiones con mayor porcentaje de depósitos son Lima (64.69%), Ayacucho (7.68%) y San Martín (5.81%). Además, los depósitos a plazo tienen una participación del 83.83% debido a atractivas tasas de interés pasivas, en comparación con los depósitos a la vista y ahorros con un 16.17% (FENACREP, 2019).

**Figura 21: Evolución de los depósitos**



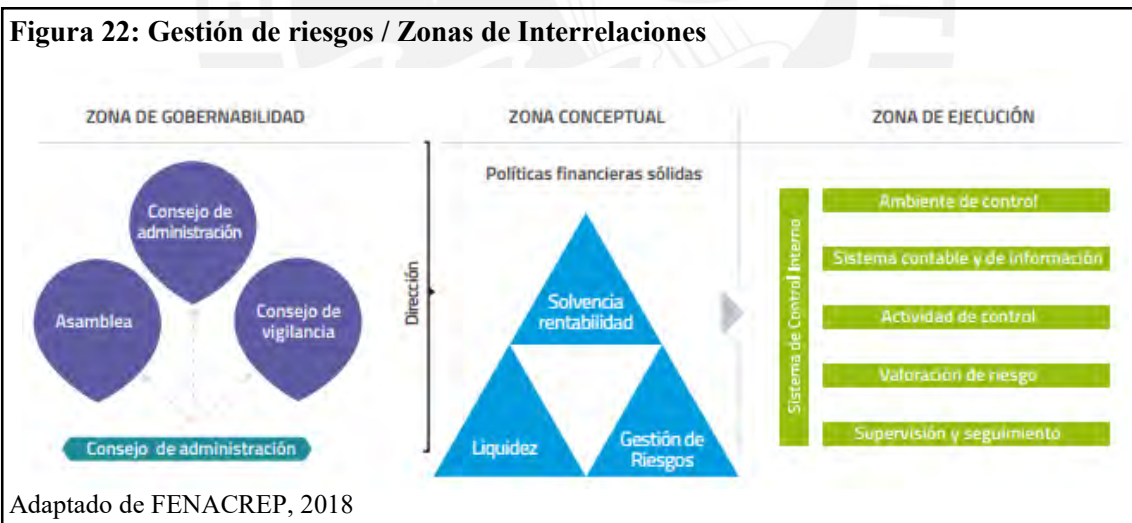
Fuente: FENACREP (2019)

Por último, las cooperativas de ahorro y crédito fomentan la inclusión financiera debido a su presencia en Costa, Sierra y Selva (FENACREP, 2019). Al respecto, Morales Yataco indica que las CAC “son muy importantes para nuestra economía nacional, sobre todo porque estas son el puente entre los servicios financieros de acceso al crédito y las personas más pobres de nuestro país” (2017, p.95). En otras palabras, estas organizaciones generan impacto en la sociedad, debido a que están distribuidas en las diferentes regiones del país y porque permiten que las personas de bajos recursos puedan acercarse a un financiamiento que les permita acceder a mejores oportunidades para su desarrollo.

## 2. Gestión de riesgos en Cooperativas

Desde el Perú, la organización que engloba a las cooperativas de ahorro y crédito es la FENACREP. En el 2018 emitieron un reporte llamado “COOPAC Sin Riesgos”, en el cual reflexionaban sobre la gestión de riesgos en el sector micro financiero a través de las CAC y cómo se preparaban para enfrentar una mayor demanda en la inclusión financiera. De esta manera, se plantearon que las CAC deben tener una visión integral de los riesgos por lo cuales se enfrentan, los cuales “deben ser dinámicos, inclusivos y transversales a toda la organización, con dirigentes, gerente y funcionarios sensibilizados en la importancia de la GIR en la generación de valor, capacitados e involucrados en la identificación y en la implementación de la gestión de riesgos; y debe impulsar la mejora continua de los procesos de la cooperativa” (FENACREP; 2018).

Las CAC del Perú reconocen que su fortaleza como organización se debe a su naturaleza e identidad (ver Figura 22), a la vez que reconocen que los servicios que ofrecen puede generar pérdidas económicas a sus socios, por lo que establecer sus propios mecanismos de mitigación, prevención y afrontar sus riesgos es primordial; y estos deben empezar desde el nivel estratégico de manera transversal pasando por los diferentes procesos que tienen internamente la organización (FENACREP, 2020).



Cabe resaltar que las cooperativas desde el año 2009 se rigen bajo la Resolución S.B.S. N° 13278 -2009, en el cual se aprueba la Gestión Integral de las Riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar, las cuales a la fecha mediante Ley N° 30822 todas pasan a ser reguladas por la Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS, 2020).

### **3. Organizaciones ante crisis sanitaria**

A continuación, en el presente apartado se describe los cambios que suscitaron a partir de la crisis sanitaria por el COVID-19, no solo a nivel de la salud, sino también organizacional; los protocolos nuevos para el cumplimiento de la Seguridad y Salud en el trabajo que demanda el gobierno del Perú y recomendaciones de organismos internacionales.

El virus SARS-CoV o COVID-19 afectó a nivel mundial desde el nivel de salud hasta lo económico, laboral, organizacional, entre otros. A abril del 2020, la mayor cantidad de contagiados se encontraban en Europa, siguiendo Norteamérica en segundo puesto, el Mediterráneo Oriental en tercer puesto, Pacífico oeste en 4to puesto y Suroeste de Asia en quinto puesto (Committee for the Coordination of Statistical Activities, 2020).

El Estado peruano, a raíz del primer caso confirmado en el país, declaró en cuarentena a todo el territorio nacional mediante el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM la quincena de marzo del 2020. En este decreto se establece el distanciamiento social obligatorio de la población y, a fin de no vulnerar la obtención de servicios y recursos de primera necesidad, en su artículo 4 inciso g) señala que las personas, estrictamente por necesidad, pueden seguir recurriendo a prestaciones de servicios y bienes esenciales como lo son los bienes de consumo alimenticio, farmacéutico, sistema financiero, entre otros (2020).

Consecuentemente, con el Decreto de Urgencia N 026-2020 se establece en el artículo 16 una nueva forma de trabajo: trabajo remoto, el cual consiste en que las personas presten sus servicios desde sus hogares o donde estén realizando el distanciamiento mediante plataformas *online* que permita que realicen su trabajo. Esto con el fin de que el trabajador siga cumpliendo con su vínculo laboral y este no sea afectado en el pago de su remuneración u otras condiciones económicas, siempre y cuando el tipo de servicio que ofrece se pueda realizar de esta manera (2020).

A nivel económico y laboral, con el contexto del COVID-19, se tuvo cambios para que el ciclo económico no se estancara. El gobierno peruano mediante el Decreto Supremo N°080-2020-PCM del 2 de mayo reanudó actividades en la primera de sus cuatro fases planificadas de la reactivación económica. En esta fase se le solicita a los sectores habilitados desde ese momento y a los anteriores, quienes brindan servicios y bienes esenciales, elaborar un “Plan de vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo y proceder a un registro en el Sistema Integrado para el COVID-19 (SI-COVID-19)”, con el fin de que las organizaciones en general cumplan con un protocolo de prevención y cuidado de sus trabajadores, que es fiscalizado por la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), pues esta situación de crisis ha generado un alto grado de vulnerabilidad en la población.

A nivel nacional y en concordancia con la OIT, el Estado peruano reconoce en el artículo 7 de la Constitución Política el derecho de la salud de cualquier persona en cualquier ambiente en que se desenvuelva (Congreso, 1993). Una de las leyes que refleja este derecho es la Ley N° 29783 y su respectivo Decreto Supremo N° 005-2012-TR, el cual evidencia la existencia de factores psicosociales en las condicionantes de trabajo y dar como efecto accidentes laborales (2012).

La Ley N° 29783, de Seguridad y Salud en el Trabajo, presenta dos principios relevantes: el primer principio es el de Prevención, el cual señala que la organización debe garantizar que el lugar donde se desarrollarán las labores sean en medios y condiciones que salvaguarden la vida, salud y bienestar de sus trabajadores. Además, debe tomarse en cuenta los factores biológicos, laborales y sociales en la evaluación y prevención de los riesgos en la salud laboral; y el segundo principio relevante es el IX: Principio de Protección, el cual indica que el Estado y la organización deben asegurar condiciones laborales que respeten un estado de vida saludable, física, mental y social de manera constante, en donde se priorice que el trabajo se esté realizando en un ambiente seguro y que las condiciones de trabajo generen bienestar y dignidad a los trabajadores con expectativa a que influya en sus objetivos personales (El Peruano, 2011).

Consecuentemente, otra ley que resguarda lo dictado en la Constitución Política, en el artículo 2 sobre “integridad moral, psíquica y física, y al libre desarrollo y bienestar” (Congreso, 1993), es la Ley N° 27942 de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual, el cual a través del Decreto Supremo N° 14 2019 MIMP señala que se debe velar que en el trabajador se le defienda, se le resguarde íntegramente y se desarrolle en un ambiente saludable y agradable. Dentro de esta Ley, se encuentran dos principios importantes en la prevención de factores psicosociales que afectan el ámbito laboral: el primero es el Principio de dignidad y defensa de la persona, el cual señala que se debe prevenir un ambiente desagradable respecto a un acoso a nivel sexual que termine influyendo negativamente en el trabajador; el segundo principio es el Principio de respeto a la integridad personal, el cual indica que las autoridades correspondientes deben generar acciones preventivas y de castigo cuando se desarrolle acoso a nivel sexual que vulnera al trabajador física, psíquica y/o moralmente (2019).

A nivel laboral, el impacto del COVID-19 ha afectado mucho las organizaciones y quienes lo componen pues la OIT confirmó que esta situación afecta directamente a la salud de los trabajadores y que se debe tomar medidas de prevención (OIT, 2020). Según el reporte de la OIT (2020) de setiembre 2020 sobre el impacto en el ámbito laboral y los ingresos en Latinoamérica, la crisis sanitaria ha causado una reducción económica de manera gran magnitud afectando directamente el empleo, pues entre el primer trimestre y el segundo trimestre del 2020

la variación entre la tasa de ocupación y del tránsito de desempleo ha sido entre -2% y 25%. En el caso de Perú, la variación fue de -25.3% (ver Tabla 10), el cual como señalan Julio Gamero y Julio Pérez, sus consecuencias son pasar de un empleo formal a un empleo informal que llega casi al 70% (OIT, 2020).

**Tabla 10: Variación en la tasa de ocupación y tránsitos hacia el desempleo o fuera de la fuerza de trabajo. Nueve países de América Latina, I Trimestre - II Trimestre 2020**

PAÍS	Tasa de ocupación		
	I Trimestre	II Trimestre	Var. (pp)
Argentina	52,5	42,8	-9,7
Brasil	53,5	47,9	-5,6
Chile	57,3	45,6	-11,8
Colombia	53,8	43,7	-10,2
Costa Rica	55,5	43,7	-11,8
México	57,8	47,0	-10,8
Paraguay	65,6	61,6	-3,9
Perú	66,6	41,3	-25,3
Uruguay	55,6	52,9	-2,8
<b>TOTAL</b>	<b>55,7</b>	<b>46,5</b>	<b>-9,2</b>

Fuente: Adaptado de reporte de la OIT “Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19”

Adicionalmente, Latinoamérica ha sido la población más afectada por las horas laborales y los salarios laborales correspondientes, pues durante el año 2020 en los tres primeros trimestres se ha reducido las horas laborales en del 20.9% y de los ingresos laborales en 19.3%. (OIT, 2020).

En conclusión, el Estado peruano desde su Carta Magna, leyes y diferentes decretos supremos ha velado por la salud y seguridad de las personas que prestan servicios a las organizaciones, sin embargo, aunque ante un contexto de pandemia actual es más complicado encontrar maneras de salvaguardar los factores psicosociales que afecta su área de trabajo y asegurar de que se estén cumpliendo los protocolos establecidos en el SI-COVID-19, en el caso que trabajen presencialmente, los trabajadores pueden seguir sintiéndose vulnerables y poco protegidos por la situación, especialmente en organizaciones que ejercen actividades alejadas de la ciudad como es el caso de las cooperativas de ahorro y crédito estudiada, ya que sus clientes en la población con escasos recursos económicos que no puede acceder a la banca tradicional.

#### **4. Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes**

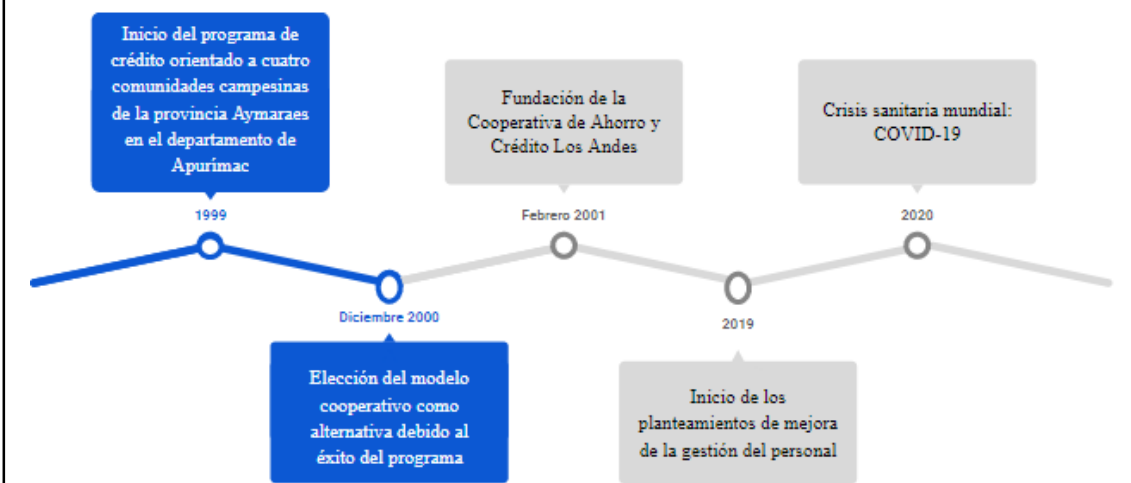
A continuación, se brindará información sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, partiendo de su historia, cómo está organizada y finalmente detallando las funciones del área de recursos humanos.

##### **4.1. Presentación de la organización**

El sujeto de estudio del presente trabajo de investigación es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes. Esta organización fue fundada en febrero de 2001, luego de dos años de experiencia de un programa de crédito orientado a cuatro comunidades campesinas de la provincia Aymaraes en el departamento de Apurímac, con el objetivo de remediar la marginalización económica de la cual parte de las víctimas eran los pobladores de estas comunidades durante los años 1980 y 2000 (SOS FAIM, 2009). Según la página web de la cooperativa Los Andes, el programa de crédito funcionó de manera exitosa administrado por el Instituto de Desarrollo de las Comunidades Campesinas de Apurímac (IDCAA) y beneficiado con los fondos otorgados por SOSFAIM (fecha de revisión: 19 de julio de 2020).

Debido al éxito del programa de crédito, SOSFAIM, IDCAA y las comunidades campesinas destinatarias eligen el modelo cooperativo, de modo que los fondos pasan a ser administrados por la CAC Los Andes. El objetivo de la cooperativa es “ofrecer, de manera durable, servicios financieros adaptados a la población rural, participando con ello a la reducción de la pobreza” (SOS FAIM, 2009, p. 2). Para los comuneros no fue difícil entender la doctrina cooperativista “porque son herederos de una cultura ancestral basada en la práctica de valores que coinciden con los valores y principios cooperativos” (CAC Los Andes, fecha de revisión: 19 de julio de 2020). A continuación, se resume la línea de tiempo de Los Andes en la Figura 23.

**Figura 23: Línea de tiempo de la CAC Los Andes**



Adaptado de: Página web CAC Los Andes y Memoria Anual 2019 CAC Los Andes

Según la página web de la FENACREP (fecha de revisión: 19 de julio de 2020), los valores y principios cooperativos son bastante similares a los planteados por la ACI en el marco teórico. “Los valores cooperativos son ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad” (sin página). Asimismo, los principios cooperativos son los siguientes: “membresía abierta y voluntaria, control democrático de los miembros, participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad” (sin página). Al respecto, el gerente general de la cooperativa Los Andes, Victor Chati, (comunicación personal, 29 de abril, 2020) sostuvo que el valor cooperativo principal es la solidaridad, vista como la ayuda y apoyo mutuo y la entrega de lo que se tiene. Además, resaltó la devolución de excedentes como parte del tercer principio cooperativo.

La visión de la cooperativa de ahorro y crédito Los Andes, señalada en su página web, es la siguiente “al 2022 hemos consolidado nuestra autenticidad cooperativa con eficiencia organizacional y solidez financiera contribuyendo al Allin Kawsay de nuestros socios, sus familias y la comunidad” (fecha de revisión de página web: 19 de julio de 2020). Al respecto, Chati, gerente general de la cooperativa (comunicación personal, 29 de abril, 2020) señaló que Allin Kawsay significa “el buen vivir en armonía con la naturaleza y las diferentes poblaciones o comunidades”. Por otro lado, su misión es “garantizar educación, formación cooperativa, servicios financieros y complementarios de calidad, adecuados a las necesidades de nuestros socios, a través de una estructura organizacional eficiente y solidaria” (fecha de revisión de página web: 19 de julio de 2020).



En función a los resultados al 31 de diciembre del 2020 de la CAC Los Andes, se pueden detallar lo siguiente. La cooperativa registró un incremento de 6,010 socios con respecto al año anterior ya que, para el año 2019 eran 77,937 y actualmente son 83,947 socios. De esta cantidad, 35,005 son mujeres, 46,998 son varones y 1,994 son personas jurídicas. Según la Memoria Anual 2020, este incremento se debe a la extensión de sus operaciones a las regiones Cusco, Ayacucho, Huancavelica, Junín y Lima. Por último, las oficinas donde se concentran la mayor cantidad de socios son Andahuaylas y Abancay con un porcentaje del 33% (Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, 2020).

Los activos de la CAC Los Andes al cierre del año 2020 tuvieron un incremento de S/ 34,183,951.00 con respecto al año anterior ya que, para el año 2019 era S/. 273,294,808.00 y actualmente es S/. 307,478,759.00. Respecto a sus pasivos solo tienen obligaciones financieras con COFIDE, el Banco de Desarrollo del Perú, por el monto de S/ 6,446,000.00 por el programa FAE AGRO. En ese sentido, señalan que su fuente principal de los fondos que administran son recolectados a través de los depósitos de sus socios por lo que aseguran contar con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones y también para asistir a las necesidades de sus socios (Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, 2020).

En función a su cartera de préstamos, el saldo de las colocaciones de la CAC Los Andes aumentaron en S/ 19,107,446.00 con respecto al año anterior ya que, para el año 2019 era S/. 208,884,191.00 y actualmente es S/ 227,991,637.00. Asimismo, el indicador de morosidad al cierre del año 2020 fue de 5.01% frente al 4% del ejercicio anterior, lo cual, según la Memoria Anual 2020 “refleja la buena salud del principal activo de la Cooperativa” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, 2020, p. 10).

Respecto a los ahorros de la CAC Los Andes al cierre del año 2020, tuvieron un incremento de S/ 33,235,359.00 con respecto al año anterior ya que, para el año 2019 era de S/. 215,412,898.00 y actualmente es S/. 248,648,257.00. Este resultado permite inferir la confianza de los socios para realizar sus depósitos en esta organización a pesar de la crisis acontecida según la Memoria Anual 2020. Además, del total de socios de la cooperativa, 67,515 son socios ahorradores; es decir el 80%. De esta cantidad de socios ahorradores, 2,323 socios son menores de edad quienes depositan sus propinas hasta un monto de S/ 2,757,667.00 (Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, 2020).

Finalmente, los aportes de los socios de la CAC Los Andes al cierre del año 2020 aumentó en S/. 1,523,805.00 siendo actualmente la suma total de S/ 27,483,181.00. “Este resultado positivo es un logro importante a pesar de las restricciones que ha impuesto la declaratoria del estado de emergencia sanitaria y muestra también la responsabilidad de los

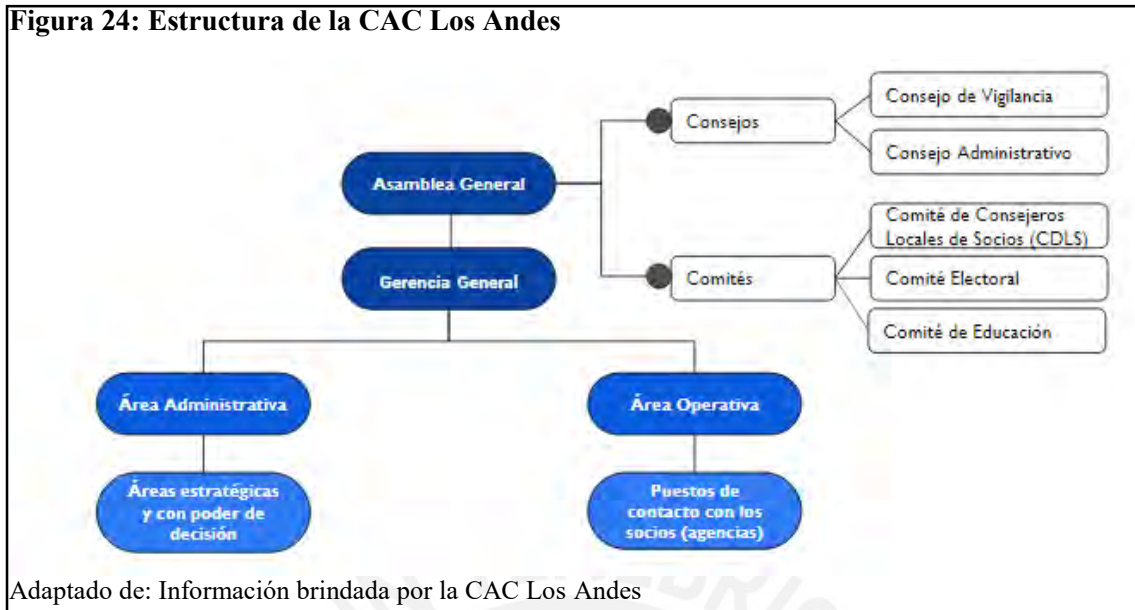
socios con su cooperativa” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, 2020, p. 11). Además resaltan que, a pesar de los resultados positivos, para conseguir que los socios cumplan con sus obligaciones de pagos y aportaciones se requiere de un arduo trabajo de persuasión Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, 2020).

Por otro lado, según el Estatuto de la CAC Los Andes, los actores principales dentro de la organización son los socios, los trabajadores y los delegados. Por un lado, los socios son quienes de manera voluntaria aportan montos mensuales para poder recibir a cambio los derechos en la cooperativa y, además, asumir determinadas obligaciones. Por otro lado, el grupo de los trabajadores está conformado por todo el personal involucrado en brindar los servicios financieros a los socios. Se dividen en dos grupos: personal administrativo (áreas de toma de decisiones) y personal operativo, quienes trabajan en contacto con los socios. Estos trabajadores no son socios de la cooperativa, pero sí pueden hacer uso de los servicios que esta brinda. Por último, los delegados son los representantes de los socios en los diferentes espacios de participación y toma de decisiones de la cooperativa (2018).

Además, Los Andes cuenta con tres órganos de gobierno los cuales están a cargo de “la dirección, administración y control de la cooperativa” (Estatuto CAC Los Andes, 2018, p. 65) y son los siguientes: La Asamblea General de Delegados, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia. Asimismo, la cooperativa cuenta con tres órganos de apoyo los cuales son el Comité de Educación, el Comité Electoral y el Comité de Consejeros Locales (ver Figura 24).

Los órganos de gobierno y los consejeros locales son conformantes del sistema de autocontrol cooperativo (...). Se entiende por autocontrol cooperativo, al sistema y medios que debe disponer la Cooperativa para mantener la eficiencia y eficacia de la organización en armonía con el interés de los socios y de la comunidad en general (Estatuto CAC Los Andes 2018, pp. 65-66).

**Figura 24: Estructura de la CAC Los Andes**



Adaptado de: Información brindada por la CAC Los Andes

En primer lugar, la Asamblea General de Delegados es el máximo órgano de la cooperativa y está conformada por 100 delegados, quienes fueron escogidos por los socios, y los integrantes de los Consejos y los Comités. Es “responsable de la dirección y supervisión de la eficiencia y eficacia de la cooperativa; y sus acuerdos obligan por igual a todos los socios” (Estatuto CAC Los Andes, 2018, p. 66). En segundo lugar, el Consejo de Administración está conformado por siete miembros (cinco titulares y dos suplentes) y “es el órgano colegiado encargado de la administración de la cooperativa y de lograr la eficiencia y eficacia” (Estatuto CAC Los Andes, 2018, p. 92). En tercer lugar, el Consejo de Vigilancia lo conforman cuatro miembros (tres titulares y un suplente) y “es el órgano colegiado encargado de la fiscalización de la cooperativa” (Estatuto CAC Los Andes, 2018, p. 104). Estos tres órganos junto con las jefaturas y la gerencia general, se encargan de la gobernabilidad y toma de decisiones en la cooperativa (Estatuto CAC Los Andes: 2018).

Respecto a los órganos de apoyo de la cooperativa de ahorro y crédito Los Andes, por un lado, el Comité Electoral está conformado por tres miembros y “es el órgano de apoyo, autónomo en materia electoral, responsable de la organización, conducción, desarrollo, dirección y control de los procesos electorales dentro de la cooperativa” (Estatuto CAC Los Andes, 2018, p. 114). Por otro lado, el Comité de Consejeros Locales de Socios (CDLS) está compuesto por siete miembros (cinco titulares y dos suplentes) y “es una instancia de representación local de los socios en un ámbito determinado” (Estatuto CAC Los Andes, 2018, p. 119). Por último, el Comité de Educación está conformado por tres miembros titulares y “es el órgano encargado de difundir entre los socios la información más adecuada y capacitar a los mismos para la toma de decisiones que permitan el logro de la eficacia y eficiencia cooperativa”

(Estatuto CAC Los Andes: 2018, p. 112). Este órgano de apoyo será explicado con mayor detalle en la siguiente sección.

Según la página web de la CAC Los Andes, los servicios que ofrecen son, por un lado, los servicios financieros, es decir el crédito y el ahorro. Por otro lado, los servicios adicionales están conformados por los telegiros en moneda nacional y extranjera, es decir transferencias de dinero entre un socio de la cooperativa y un tercero, las transacciones entre oficinas, es decir de un socio a otro en diferentes sucursales de la cooperativa, y la compraventa de moneda extranjera. Además, los servicios complementarios se dividen en dos: asistencia social, el cual tiene el propósito de velar por el bienestar integral de los socios y consisten en acceso a descuentos en medicamentos, campañas médicas itinerantes y charlas de orientación y prevención en temas de salud; y gestión de emprendimientos económicos, los cuales tienen como prioridad contribuir al desarrollo de la capacidad y competitividad en gestión empresarial de los socios (sin fecha).

Es importante señalar que la cooperativa de ahorro y crédito Los Andes cuenta con 21 agencias ubicadas en seis regiones del país los cuales son Cusco, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín y Lima (Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, 2019). Según el ranking cooperativo, se ubica en el puesto 13 en función a sus activos, pasivos, depósitos y patrimonio (FENACREP, 2018). Además, se ubican en el nivel 2 del Registro de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP en el 2018, es decir su monto total de activos es menor a 65,000 UIT (SBS, 2019). Al respecto, el Presidente del Consejo de Administración de la cooperativa Los Andes señala que, en base a los resultados de los estados financieros hasta el año 2019, se ubican en el nivel 3 de modo que son parte del grupo de las cooperativas más grandes del país (Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, 2019).

#### **4.2. División de los trabajadores**

Según el mapa de puestos, la CAC Los Andes cuenta con una gerencia general y cinco subgerencias las cuales son las siguientes: la subgerencia general, subgerencia de administración y finanzas, subgerencia de educación y desarrollo cooperativo, subgerencia de procesos de calidad, y subgerencia de servicios financieros. Cada subgerencia está conformada por diferentes departamentos, los cuales se detallan en la Tabla 11, y en conjunto forman parte del área administrativa de la cooperativa o “*staff*”. En su mayoría, el área administrativa se ubica en la agencia Abancay.

**Tabla 11. Distribución de áreas y departamentos en CAC Los Andes**

Subgerencias	Departamentos
Subgerencia General	-Departamento de Asesoría Legal -Departamento de Imagen Institucional -Departamento de Planificación -Departamento de Tecnologías de Información
Subgerencia de Administración y Finanzas	-Departamento de Administración de Talento Humano -Departamento de Contabilidad -Departamento de Finanzas -Departamento de Logística
Subgerencia de Educación y Desarrollo Cooperativo	Sin departamentos
Subgerencia de Procesos y Calidad	Sin departamentos
Subgerencia de Servicios Financieros	-Departamento de Fondos Internos -Departamento de Operaciones -Departamento de Canales de Atención -Departamento de Control de Calidad de Cartera -Departamento Investigaciones y Desarrollo de Productos Financieros -Zonal 1, Zonal 2, Zonal 3, Zonal 4 y Zonal 5

Adaptado de: Información brindada por el Departamento de Administración del Talento Humano de la CAC Los Andes.

Dentro de la subgerencia de servicios financieros se encuentra el personal operativo quienes son los que trabajan de manera directa con los socios y están liderados por los administradores de agencia. Los trabajadores operativos se agrupan en cinco zonales que conforman las 21 agencias de la CAC Los Andes (comunicación personal, 04 de noviembre, 2020). En la Tabla 12 se muestra a detalle la agrupación de las agencias en zonales.

**Tabla 12. Distribución de agencias en zonales de la CAC Los Andes**

Zonales	Agencias
Zonal 1	Combapata, Santo Tomás, Curahuasi, Cotabambas, Cusco y Urubamba
Zonal 2	Abancay, Chalhuanca, Antabamba, Tintay y Grau
Zonal 3	Andahuaylas, Huaccana, Huancarama y Uripa
Zonal 4	Huamanga, Secclla, Pampa Cangallo y Pampa Tayacaja
Zonal 5	Huancayo y Lima

Adaptado de: Información brindada por el Departamento de Administración del Talento Humano de la CAC Los Andes.

Por otro lado, el departamento de administración de talento humano de la CAC Los Andes se encuentra dentro de la subgerencia de administración y finanzas y, geográficamente se ubica en la agencia de Abancay en Apurímac. Según la responsable de la unidad de administración de personal, en la actualidad, la cooperativa cuenta con 232 trabajadores en planilla, 2 practicantes bajo convenios de modalidad formativa y 7 contratados eventuales en la modalidad de locación de servicios. Estos trabajadores están distribuidos en 21 diferentes agencias de la cooperativa y gozan de beneficios sociales correspondientes por ley (comunicación personal, 04 de noviembre, 2020). Para el desarrollo del presente estudio de investigación se va a considerar a todo el personal en planilla incluyendo a los practicantes, es decir a 234 trabajadores.

El presidente del Consejo de Administración, uno de los órganos de gobierno de la CAC Los Andes, señala en la Memoria Anual 2019 que es de importancia el perfeccionamiento de las políticas y procedimientos en la gestión del talento humano, de modo que se están tomando acciones “para mejorar la gestión del personal, elevar sus capacidades y competencias, evaluación del desempeño y la política de estímulos y sanciones” (2019). En la misma línea, el presidente del Consejo de Vigilancia sostiene que se debe preparar al personal debido a que en el año 2020 la cooperativa estaría considerada dentro de las diez cooperativas más grandes del país, al ingresar al Nivel 3 de cooperativas según el ranking de la SBS (Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, 2019).

Finalmente, el gerente general de la CAC Los Andes (comunicación personal, 29 de abril, 2020) sostuvo que el Comité de Educación asume parte del rol de capacitación del área de recursos humanos debido a que se encarga de la capacitación del personal y de los socios, pues es responsable de su educación y formación principalmente en cooperativismo. Es por ello que, en el año 2019, a través de la Escuela de Formación Cooperativa, Ambiental y Ocupacional, se realizaron 163 eventos de capacitación y autocapacitación, de modo que se logró fortalecer las capacidades de los trabajadores con el objetivo de mejorar la calidad de atención. Además, se llevaron a cabo diferentes talleres de especialización, pasantías y maestrías en diferentes universidades (Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, 2019).

### **4.3. Impacto frente a la crisis sanitaria**

Según el jefe del departamento de administración de talento humano, la CAC Los Andes enfrentaba tres principales retos organizacionales antes de la crisis sanitaria. Por un lado, se requería una mayor concientización de la implementación de las normativas vigentes. Por otro lado, existían subjetivismos en los altos cargos los cuales se traducen en una menor apertura al cambio y/o innovación. Esta situación conllevaba a que no se simplificaran los

procesos o haya un perfil poco claro de los puestos. Por último, había una alta burocracia en la organización lo cual también generaba poca flexibilidad en los procesos (comunicación personal, 11 de septiembre, 2020).

Frente a la crisis sanitaria, muchos sectores empresariales de la economía peruana tuvieron que cerrar sus actividades productivas y de servicios debido a la declaración de la cuarentena para la prevención del contagio. Sin embargo, la CAC Los Andes no cesó en sus labores debido a que formaba parte, como entidad financiera, de las principales actividades y servicios esenciales permitidos según el Programa de Reactivación de Actividades Industriales y Servicios Conexos del Ministerio de Producción. Es por ello que tuvo que enfrentar nuevos desafíos para preservar sus intereses financieros y sobretodo, el bienestar de su personal quienes en su mayoría trabajaban en atención al cliente.

Según el jefe del departamento de administración de talento humano, los resultados de la cooperativa fueron afectados considerablemente debido a la crisis sanitaria pues la mora aumentó, los préstamos disminuyeron y los depósitos fueron retirados. Una gran cantidad de socios no podían cancelar las cuotas de sus préstamos o tuvieron que retirar sus ahorros debido a que no obtuvieron ingresos durante la cuarentena obligatoria, pues en su mayoría son comerciantes o trabajadores con ganancias del día a día (comunicación personal, 11 de septiembre, 2020).

Debido a que la CAC Los Andes no dejó de funcionar durante la crisis sanitaria del año 2020, las medidas que se aplicaron en las oficinas y agencias para proteger a sus trabajadores, en función a la normatividad peruana, fueron la medición de la temperatura al ingreso y reducción del aforo, uso de mascarillas, protectores faciales y alcohol, adecuación de los espacios para cumplir el distanciamiento social y uso de tachos rojos para los desechos. Asimismo, se implementaron servicios correspondientes para enfrentar el virus como la contratación de un médico para el chequeo general de la salud del personal y familiares directos, pruebas rápidas de manera quincenal y elaboración de recetarios de alimentación saludable. Además, durante el transcurso del año, las oficinas recibieron capacitaciones virtuales con nutricionistas y charlas de EsSalud sobre el correcto lavado de manos y alimentos que se deberían consumir para prevenir el contagio.

Respecto a la hora de almuerzo, la situación fue diferente para cada agencia debido a que antes de la crisis sanitaria algunas contaban con un comedor y/o cocina para compartir dependiendo del tamaño y distribución de las oficinas y agencias. Por ejemplo, la agencia de Lima ubicada en San Isidro contaba con una cocina, comedor y personal encargado de preparar el almuerzo a los trabajadores. A partir del COVID-19, esta agencia optó por reducir la cantidad

de trabajadores compartiendo en el comedor de manera que algunos almorzaban en sus escritorios. En el caso de la agencia de Pampas Tayacaja en Huancavelica, la cooperativa alquiló un espacio adicional para que los trabajadores almuercen allí y así evitar que se expongan al contagio al salir a comer restaurantes y demás.

Finalmente, la CAC Los Andes decidió destinar un monto representativo de su fondo voluntario interno a los trabajadores que hayan sido contagiados de COVID-19. Este es un fondo social el cual se recauda a través de la donación mensual voluntaria del monto de diez nuevos soles provenientes de los sueldos de los trabajadores y fue creado como un apoyo económico para el personal de la cooperativa en casos de fallecimiento de un familiar, enfermedad, accidente y actualmente para casos de contagiados de COVID-19 durante la crisis sanitaria.





## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo aborda el aspecto metodológico de la investigación: alcance de investigación, enfoque de investigación, diseño de investigación, población y tamaño de muestra, herramienta de recolección de información, herramienta de análisis y limitaciones de investigación.

### **1. Alcance de la investigación y enfoque de la investigación**

Las investigaciones pueden tener cuatro tipos de alcance: exploratorios, descriptivos, correlacional y explicativas, aunque se debe recordar que en la práctica, “las investigaciones pueden tener más de un alcance con el fin de llegar al objetivo propuesto” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 78).

La presente investigación tiene un alcance descriptivo debido a que “se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés” (Hernández et al., 2014, p. 92). Esto permite identificar cuáles son los factores psicosociales presentes en los trabajadores de las CAC con el fin de realizar una gestión de riesgos en base a estos a nivel de la organización durante el marco de la crisis sanitaria del 2020.

La investigación tiene un enfoque mixto. Por un lado, es cuantitativo pues la recolección de los datos se desarrolla a través de encuestas específicas que se detallan posteriormente. Hernández et al. indica que se “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (2014, p. 4), lo cual permite generar valor agregado al describir cuáles son los factores psicosociales presentes durante el marco de la crisis sanitaria del 2020 y probablemente pueda ser replicada en CAC similares al sujeto de estudio.

Por otro lado, la investigación será cualitativa, pues luego de aplicar las encuestas, se desarrollan entrevistas específicas para ahondar en la problemática de la investigación con preguntas más enfocadas (Hernández Sampieri et al., 2014). De esta manera, se puede conocer las percepciones y acciones de los actores clave del sujeto de estudio frente a los resultados hallados con las encuestas para así saber a detalle cómo gestionan los riesgos. Las entrevistas en profundidad se enfocan en los ejes de estudio: gestión de riesgos y factores psicosociales.

### **2. Diseño de la investigación**

La estrategia general de la investigación es de estudio de caso, el cual permite describir las características de los factores psicosociales a partir del recojo de información: como señala Ponce y Pasco “estudia en profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio” (2018, p.47). Además, el

presente estudio es de horizonte transversal porque se realiza durante el hecho puntual de la crisis sanitaria por el COVID-19 del año 2020, pues “los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo” (Ponce & Pasco, 2018, p.49)

Por otro lado, los actores de la presente investigación son los trabajadores inscritos en la planilla de la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes, quienes están clasificados en dos tipos: administrativos y operativos (ver Tabla 13).

**Tabla 13. Tipos de trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes**

Tipo de trabajador	Cantidad
Administrativos	49
Operativos	185

Adaptado de: Información brindada por el Departamento de Administración del Talento Humano de la CAC Los Andes.

### 3. Población y tamaño de muestra

La presente investigación tiene como población a los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes, siendo este mismo su unidad de medida. En un principio, se planificó abordar la metodología de manera censal, es decir que se aplicó a los 234 trabajadores que conforman esta organización. Sin embargo, el resultado final de la muestra alcanzó el 40% de los trabajadores debido a que solo se consiguieron 99 respuestas en las encuestas. Por eso, se decidió realizar entrevistas a los principales jefes de la organización y Focus Group a trabajadores de diferentes agencias. En ese sentido, los hallazgos y conclusiones tendrían una visión más completa frente a la limitación de que no se obtuviera el mínimo requerido en las encuestas que es el 60%.

Asimismo, los trabajadores de la cooperativa están distribuidos en 21 agencias alrededor del Perú (ver Tabla 14), generalmente ubicados en las zonas rurales del sur peruano donde, como anteriormente se ha mencionado, la banca tradicional no se encuentra de manera masiva.

**Tabla 14. Distribución de los trabajadores por agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes**

Tipo de Trabajador	Agencia	Cantidad
Administrativos y Operativos	Abancay	71
Operativos	Andahuaylas	25
	Antabamba	4
	Chalhuanca	9
	Combapata	4
	Cotabambas	10
	Curahuasi	8
	Cusco	8
	Graú	6
	Huaccana	6
	Huamanga	4
	Huancarama	13
	Huancayo	5
	Lima	13
	Pampa Cangallo	8
	Pampas Tayacaja	6
	Santo Tomas	7
	Secella	7
	Tintay	5
	Uripa	10
Urubamba	5	

Adaptado de: Información brindada por el Departamento de Administración del Talento Humano de la CAC Los Andes.

#### **4. Herramientas de recolección de información**

La recolección de información para el presente estudio se realizó a través de dos fuentes las cuales son, por un lado, encuestas para la recolección de la información de los factores psicosociales en el sujeto de estudio el cual es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes. Para ello, se utiliza el cuestionario estandarizado CoPsoQ-istas21, el cual consta de 109 preguntas que abarcan las 20 dimensiones psicosociales en seis grupos (ver Anexo C). Cada una es “conceptualmente diferenciada y operativamente medible, en su conjunto forman parte del mismo constructo psicosocial y son interdependientes en distinta medida y en función de las muy diversas realidades de la organización y las condiciones de trabajo” (Moncada et al., 2014).

Las encuestas se destinaron a todos los trabajadores de la organización, es decir se realizó de manera censal través del formulario *Google Forms* debido a que el personal de la CAC Los Andes se encuentra distribuido en 21 agencias en seis diferentes regiones del país y

también debido a la cuarentena por el COVID-19. En la siguiente Tabla 15 se explica con mayor detalle cuáles son las 20 dimensiones psicosociales del método CoPsoQ-istas21 agrupadas en 6 y cuál es su definición.

**Tabla 15. Dimensiones psicosociales del método CoPsoQ-istas21**

Grandes Grupos	Dimensiones Psicosociales	Definición
Exigencias psicológicas en el trabajo	Exigencias cuantitativas	Exigencias psicológicas derivadas de la cantidad de trabajo
	Ritmo de trabajo	Exigencias psicológicas referidas a la intensidad del trabajo
	Exigencias emocionales	Exigencias de no involucramiento en la situación emocional o gestión de la transferencia de sentimientos
	Exigencia de esconder emociones	Exigencias para mantener una apariencia neutral independientemente del comportamiento de usuarios o clientes
Conflicto trabajo-familia	Doble presencia	Exigencias sincrónicas, simultáneas del ámbito laboral y del ámbito doméstico-familiar
Control sobre el trabajo	Influencia	Margen de autonomía en el trabajo en general, y también en relación a las tareas a realizar y en la forma de desarrollarlo
	Posibilidades de desarrollo	Nivel de oportunidades que ofrece el trabajo para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores y adquirir nuevos
	Sentido del trabajo	Relación que el trabajo tiene con otros valores distintos de tener un empleo y obtener ingresos, tales como la utilidad, la importancia o el valor social o el aprendizaje que implica
Apoyo social y calidad de liderazgo	Apoyo social de los compañeros	Recibir la ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de compañeros y compañeras para realizar bien el trabajo
	Apoyo social de superiores	Recibir la ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de los superiores para realizar bien el trabajo
	Calidad de liderazgo	Calidad de la gestión de equipos humanos que realizan los mandos inmediatos
	Sentimiento de grupo	Sentimiento de formar parte del colectivo humano con el que se trabaja cada día
	Previsibilidad	Disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios

**Tabla 15: Dimensiones psicosociales del método CoPsoQ-istas21 (continuación)**

Grandes Grupos	Dimensiones Psicosociales	Definición
Apoyo social y calidad de liderazgo	Claridad de rol	Conocimiento sobre la definición de las tareas, objetivos, recursos a emplear y margen de autonomía en el trabajo
	Conflicto de rol	Exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y las que puedan suponer conflictos de carácter profesional o ético
Compensaciones de trabajo	Reconocimiento	Valoración, respeto y trato justo por parte de la dirección en el trabajo
	Inseguridad sobre el empleo	Preocupación por el futuro en relación a la ocupación
	Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	Preocupación por el futuro en relación a los cambios no deseados de condiciones de trabajo fundamentales
Capital social	Justicia	Medida en que los trabajadores son tratados con equidad en su trabajo
	Confianza vertical	Seguridad que se tiene de que la dirección y los trabajadores actuarán de manera adecuada o competente

Adaptado de: Moncada et al. (2014)

Por otro lado, la segunda fuente de recolección de información fue el método cualitativo con entrevistas a profundidad a los jefes (ver Anexo C) y un *Focus group* (ver Anexo D), ambos enfocados en los trabajadores de la organización. Para las entrevistas a profundidad se tuvo en cuenta a los jefes que toman decisiones en los dos ejes del estudio que son gestión de riesgos y factores psicosociales. En ese sentido, las entrevistas se realizaron al Jefe del Departamento de Administración del Talento Humano, el Sr. Randi Quispe Lovatón, al Subgerente de Administración y Finanzas, el Sr. Héctor Zela Ampuero, el Jefe de la Unidad de Riesgos, el Sr. Samuel Llasac Ramos y al Subgerente General, el Sr. Daniel Bernaola Sanchez, pues por la cuarentena por el COVID-19 generó que estas entrevistas se apliquen usando videoconferencias a través de la plataforma *Zoom*.

Consecuentemente, por el lado del *Focus Group* se tuvo en cuenta a trabajadores de diferentes puestos de trabajo y agencias, y como se mencionó anteriormente debido al COVID-19 esta reunión se realizó virtualmente a través de la plataforma *Zoom*. Ambas fuentes de recolección cualitativa se realizaron con el fin de que ayudaran a complementar la información obtenida en las encuestas mediante el método CoPsoQ-istas 21, la cual, como se mencionó, no

se logró llegar al mínimo requerido; por lo que, toda esta información en conjunto sirvió para una triangulación metodológica profunda frente a las limitaciones ya mencionadas.

Los ejes de la presente investigación se visualizan en la matriz de recolección, los cuales son gestión de riesgos y factores psicosociales. Se tomó como base, como se menciona en el marco teórico, las etapas establecidas por la ISO 31000 para el desarrollo de la secuencia metodológica de la recolección de información posteriormente a detallar en la siguiente sección.

## **5. Herramientas de análisis**

Las herramientas de análisis que se utilizaron serán descritas de manera ordenada tomando como base las etapas de la ISO 31000, pues es la base metodológica usada en la presente investigación.

En la primera etapa llamada “alcance, contexto y criterios” se utilizó la herramienta de análisis matriz FODA, en la medida que permite un análisis organizacional de factores que dan el éxito al cumplimiento de objetivos de las organizaciones a través de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Ponce, 2016). Esto sirvió para contextualizar el sector estudiado con la revisión bibliográfica y entrevistas en profundidad con actores de la cooperativa, principalmente enfocándose en las amenazas, para conocer sobre su manejo de gestión de riesgos y que las encuestas futuras tengan un lenguaje comprensivo para los encuestados.

En la segunda etapa llamada “identificación de riesgos” está dividida en cuatro momentos. En el primer momento, se recibe como insumo la información recolectada en la etapa anterior sobre las amenazas del FODA y se utilizó el método CoPsoQ-istas21, el cual es una adaptación de España del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ) para la recolección de información cuantitativa a través de encuestas. Esta herramienta permite el estudio de los factores psicosociales a través de la identificación de “las características de la organización del trabajo que afectan la salud” (Moncada et al., 2014, p. 14) de los trabajadores para posteriormente buscar disminuirlas o eliminarlas en el mejor de los casos con la gestión de riesgos. Cabe resaltar que para recolectar la información se utilizó la encuesta estandarizada de CoPsoQ-istas21 adaptada del resultado de la matriz FODA de la etapa anterior, y se aplicó de manera censal, es decir a todos los trabajadores del sujeto de estudio. Luego, el proceso de análisis de la información se realizó a través del programa informático del CoPsoQ-istas 21, el cual ofrece un informe donde señala cómo está siendo afectado el personal de la organización en un momento específico a través de sus 20 dimensiones.

Consecuentemente, en el segundo momento se realizaron las entrevistas a profundidad con los actores clave que toman decisiones dentro de la organización para recaudar la

información cualitativa sobre el manejo de la gestión de riesgos y los factores psicosociales en el sujeto de estudio. Para ello, se utilizó la herramienta Web QDA que es un *software* de manejo de contenido que permite el análisis cualitativo de los datos recolectados. En consecuencia, se contrasta la información de las entrevistas con la de la encuesta CoPsoQ-istas 21 y el eje de la gestión de riesgos. En el tercer momento, se desarrolló un *Focus Group* con seis trabajadores que ocupan diferentes puestos en las diferentes agencias con el fin de que la información recolectada brinde soporte a las respuestas recaudadas en las encuestas que solo llegaron al 40% siendo el mínimo requerido de un 60% según la metodología CoPsoQ-istas21, de igual manera para este momento también se utilizó la herramienta Web QDA. Por último, en el cuarto momento, se realizaron entrevistas con expertos en los dos ejes del presente estudio, gestión de riesgos y factores psicosociales de riesgo, quienes validaron el análisis realizado en esta etapa y los pasos de las siguientes.

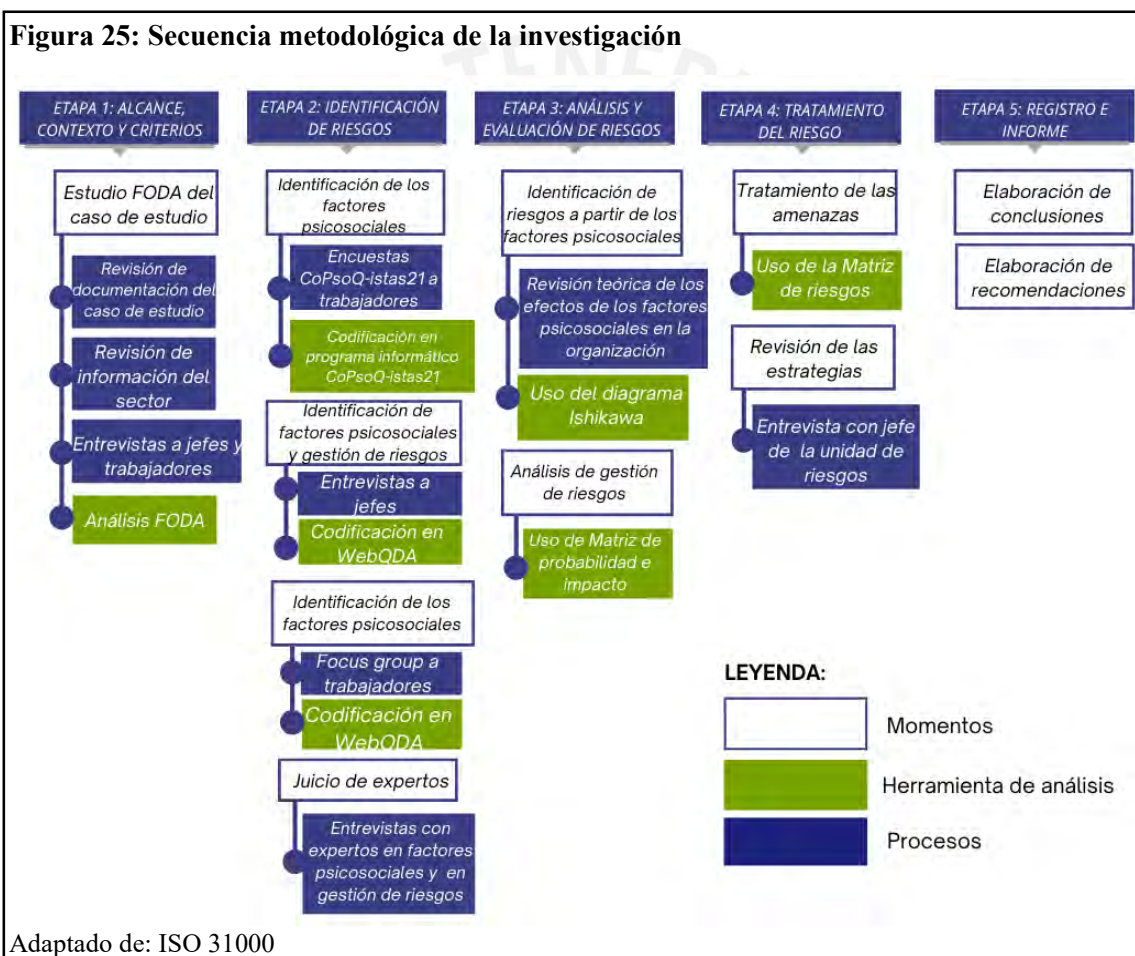
La tercera etapa llamada “análisis y evaluación del riesgo” está dividida en dos momentos. El primer momento busca identificar los riesgos organizacionales a través del uso de la herramienta de análisis diagrama de Ishikawa al cruzar la información de las encuestas realizadas con el CoPsoQ-istas21, las entrevistas a profundidad de la etapa dos, la información recolectada en el *Focus Group*, y la información teórica sobre los efectos organizacionales de los factores psicosociales. Valenzuela (s.f.) describe a esta herramienta como una manera de “estructurar la información ayudando a dar claridad, mediante un esquema gráfico, de las causas que producen un problema”. Para esto se tomaron en cuenta sólo “3M” porque son los que más se acomodaron al sector estudiado: personas/mano de obra, método/procesos y medio/entorno de trabajo.

Siguiendo lo anterior mencionado, el segundo momento de la tercera etapa es el análisis de los riesgos organizacionales con la herramienta de análisis Matriz de probabilidad y ocurrencia con el fin de determinar su impacto en la organización en función a sus dos ejes: probabilidad con sus valoraciones “probable”, “posible”, “improbable” e impacto con sus valoraciones “leve”, “moderado”, “desastroso”. Para ello, se recibe como insumo la información de la identificación de los riesgos en la etapa anterior con el diagrama de Ishikawa y se obtiene como producto final la valoración de estos riesgos como “aceptable”, “tolerable”, “moderado”, “importante” e “inaceptable”. Asimismo, se evalúa cada factor del impacto y ocurrencia de cada uno de los riesgos multiplicando el grado de impacto del riesgo con la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo encontrado.

La cuarta etapa llamada “tratamiento del riesgo” está dividida en dos momentos. El primer momento es el tratamiento de las amenazas con la aplicación de la Matriz de riesgos que

se enfoca en medir el impacto de los riesgos a los que se encuentra la organización expuesta durante esta crisis sanitaria. Asimismo, dentro de esta matriz se agrega la información establecida en la matriz de impacto y ocurrencia de los riesgos. Posteriormente, el segundo momento es la revisión de las estrategias con el Jefe de la unidad de Riesgos de la CAC Los Andes.

Finalmente, la quinta etapa llamada “registro e informe” se elabora las conclusiones y recomendaciones dirigida a los tomadores de decisiones en la organización en función a los resultados hallados en el estudio de todas las etapas presentadas. A continuación se presenta un resumen de la secuencia metodológica de la investigación en la Figura 25.



## 6. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones identificadas en la presente investigación son las siguientes: Primero, la información teórica y contextual disponible sobre estudios en gestión de riesgos y los factores psicosociales enfocados en cooperativas de ahorro y crédito es limitada, especialmente en el Perú. Segundo, no se logró realizar observaciones como herramienta de recolección de información en el trabajo de campo, es decir, visitar las diferentes agencias del sujeto de estudio por el contexto de crisis sanitaria por el COVID-19 y también por estar ubicadas en diferentes



regiones del sur del país además que la cuarentena dictada por el gobierno peruano imposibilita el traslado entre zonas. Tercero, la encuesta CoPsoQ-istas21 se tuvo que adaptar a un formato virtual debido al contexto pese a que originalmente están diseñadas para ser aplicadas de manera presencial a los participantes.

Como cuarto limitante, inicialmente se planificó realizar el estudio de manera censal, es decir, a todos los trabajadores de la organización; sin embargo, la encuesta CoPsoQ-istas 21 realizada solo obtuvo un alcance del 40% de las respuestas. El porcentaje mínimo requerido que recomienda el método CoPsoQ-istas21 es del 60% de encuestas respondidas. En ese sentido, los resultados obtenidos sobre los factores psicosociales en el sujeto de estudio no se pueden generalizar a toda la organización, sino solo a la población alcanzada.

El quinto limitante es que durante el periodo de tiempo planificado para la aplicación de la encuesta CoPsoQ-istas21 aconteció la crisis política ocurrida en la primera quincena del mes de noviembre en el país, el cual detuvo el llenado de la encuesta por parte de los trabajadores y la programación de entrevistas y *focus group*.

Sexto, se realizaron entrevistas virtuales con los actores tomadores de decisiones de la organización a través de la plataforma *Zoom*, sin embargo, los entrevistados no pudieron prender sus cámaras por limitada cobertura de conectividad y en consecuencia no se logró observar sus gestos y reacciones al responder las preguntas lo cual hubiera permitido complementar la recolección de información cualitativa. En esa misma línea, el *Focus Group* también se desarrolló de manera virtual con los trabajadores del sujeto de estudio y se encontró la misma limitante mencionada en las entrevistas a profundidad realizadas en el marco de la crisis sanitaria.

Séptimo, el presente estudio no presenta el impacto a nivel económico de los riesgos identificados dentro de la metodología planteada de la gestión de riesgos, puesto que la organización no accedió a brindar dicha información ya que es confidencial, privada y forma parte de su ventaja competitiva. Asimismo, por la crisis sanitaria se encontraban en tomas de decisiones para mitigar los riesgos financieros en la organización.

## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

El presente capítulo de la investigación es el más importante, pues brinda información enriquecedora sobre los hallazgos del caso de estudio a partir de la secuencia metodológica planteada en el capítulo anterior.

La primera etapa de la secuencia metodológica comienza con la herramienta de análisis FODA, la cual sirve para la contextualización de la organización en el desarrollo del estudio de la gestión de riesgos a partir de los factores psicosociales en el sujeto de estudio. Para ello, se realizaron entrevistas virtuales con los principales actores tomadores de decisiones correspondientes a los ejes del estudio, quienes son el Jefe del Departamento de Administración del Talento Humano, el Subgerente de Administración y Finanzas, el Jefe de la Unidad de Riesgos y el Subgerente General, con el fin de identificar los diferentes factores correspondientes a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Esta herramienta se enfocó principalmente en hallar las amenazas organizacionales que están presentes en la CAC Los Andes como retroalimentación para la siguiente etapa. Asimismo, se revisó el Plan Estratégico Institucional reformulado, debido a la presencia de la crisis sanitaria por el COVID-19, 2020-2022 el cual contenía la matriz DAFO realizada por la organización y sirvió para complementar el análisis FODA del presente estudio.

En primer lugar, las fortalezas identificadas en la CAC Los Andes fueron las siguientes: Existe una alta identificación de los trabajadores tomadores de decisiones con la doctrina cooperativista, pues la organización vela por seguir los principios y valores de esta doctrina en todas sus decisiones y, además, la formación cooperativa está detallada en su misión. La cooperativa ofrece una posibilidad de desarrollo dentro de la misma, pues el Jefe de Departamento de Administración del Talento Humano indicó que brinda línea de carrera a sus trabajadores. Otra de las fortalezas identificadas en la organización es el enfoque de inclusión social financiera en las zonas rurales del sur, beneficiando a los agricultores, ganaderos y comerciantes de estas localidades. Además, la CAC Los Andes maneja atractivas tasas de interés para los servicios financieros que ofrecen pues son competitivos a nivel del sector y cuenta con mayor cobertura geográfica en las zonas rurales del sur lo que le permite llegar a los departamentos de Apurímac, Cusco, Ayacucho, Huancavelica, Junín y Lima.

En segundo lugar, las debilidades identificadas en la organización son las siguientes: el alto impacto de la crisis sanitaria en los resultados, pues los préstamos y depósitos se redujeron y aumentó el retiro de los ahorros y la mora. La CAC Los Andes cuenta con un *software* de soporte débil para las operaciones diarias debido a que no puede abastecerse para cumplir con la nueva modalidad virtual. Además, existe una alta burocratización en la toma de decisiones y

rigidez en los procesos debido a una limitada flexibilidad por parte de los superiores. Adicionalmente, según el Jefe del Departamento de Administración del Talento Humano, los requerimientos para ingresar a la organización son mínimos, pues se priorizan los valores y la personalidad del postulante en lugar de los conocimientos técnicos previos, y existe una limitada preocupación hacia los trabajadores debido a que frente a la crisis sanitaria se está priorizando la subsistencia financiera de la cooperativa. Finalmente, existen constantes y diversas quejas por parte de los socios sobre la atención brindada por parte de los trabajadores de agencia.

En tercer lugar, las oportunidades identificadas en la CAC Los Andes son la redefinición de las estrategias y líneas de acción considerando la nueva realidad a partir de la crisis sanitaria del año 2020. Además, existe la opción de diversificar el mercado de clientes debido a que, a partir de la disminución de ingresos por la crisis sanitaria, incrementa la posibilidad de que un grupo de prestamistas opte por buscar nuevas alternativas de financiamiento. También, la cooperativa tiene mayor acceso a potenciales socios en las zonas rurales del sur, pues cuenta con 21 agencias distribuidas en seis regiones del país. Adicionalmente, la crisis sanitaria permite un nuevo escenario para que la cooperativa invierta en actualizar e innovar en tecnología que esté en función a las nuevas condiciones de la modalidad virtual. Finalmente, la cooperativa puede consolidar su relación de fidelización con sus socios más antiguos y/o con mejor cumplimiento de pago.

Por último, las amenazas identificadas en la CAC Los Andes son las siguientes. Existe la posibilidad de una disminución de sus ingresos debido a la paralización de las actividades económicas en el país. Se evidencia una alta exposición de contagio del virus COVID-19 hacia su personal que labora en las diferentes agencias en atención al cliente. En esa misma línea, podrían disminuir la entrega de los préstamos y el depósito de ahorros, debido a que algunos socios optarán por no acercarse a las agencias por temor al contagio. Además, existe una alta posibilidad de que una gran cantidad de socios se retiren de la cooperativa por la disminución de sus ingresos y una consecuente imposibilidad de pago de sus obligaciones.

**Figura 26: Matriz FODA**



La segunda etapa comienza con la recolección de información a través de las encuestas CoPsoQ-istas21 dirigida a todos los trabajadores de la cooperativa quienes son 234 para lo cual se utilizó el *software* del método CoPsoQ-istas21 con el fin de identificar los factores psicosociales presentes en los trabajadores de la CAC Los Andes durante la crisis sanitaria por COVID-19 en el año 2020. Para ello cabe recordar que la encuesta realizada solo obtuvo un alcance del 42.3% del total de los trabajadores, es decir, se consiguieron 99 respuestas. Esta situación se debió a diferentes razones: El primero fue que la recolección de información se desarrolló durante la crisis sanitaria en el país debido a la presencia del COVID-19, por lo que no se pudo realizar el trabajo de campo usual, es decir, aplicar las encuestas de manera presencial a los trabajadores, sino que se tuvo que optar por realizarlas de manera virtual mediante un formulario de *Google Forms*.

Además, los trabajadores de las diferentes agencias estaban ubicados en zonas remotas donde no existe una adecuada cobertura para asegurar su conectividad en el llenado de las encuestas. Adicionalmente, la encuesta estaba conformada por 33 preguntas, de las cuales en su mayoría eran de opción múltiple y en consecuencia implicaba un mayor esfuerzo por parte de los participantes para el respectivo llenado. Finalmente, durante este proceso de aplicación de la encuesta ocurrió la crisis política en el país durante el mes de noviembre debido a la vacancia del presidente Vizcarra lo que causó inestabilidad e incertidumbre en todo el país.

En ese sentido, la población alcanzada a partir de las encuestas como ya se mencionó anteriormente fue de 42.3%, es decir se obtuvieron 99 respuestas de los 234 trabajadores. Asimismo, las características demográficas de esta población se detallan en la Tabla 16 y Tabla 17.

**Tabla 16: CAC Los Andes: Sexo, 2020 - encuesta**

Sexo	N	%
Mujer	33	33.3%
Hombre	66	66.7%
No contesta	0	0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Informe preliminar CoPsoQ-istas CAC Los Andes.

**Tabla 17: CAC Los Andes: Edad, 2020 - encuesta**

Edad	N	%
Menos de 31 años	57	57.6%
Entre 31 y 45 años	38	38.4%
Más de 45 años	4	4.0%
No contesta	0	0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Informe preliminar CoPsoQ-istas CAC Los Andes.

Adicionalmente, los puestos de trabajo a los que pertenecen los trabajadores de la población alcanzada se presentan en la Tabla 18 siendo en su mayoría personal operativo, pues se obtuvo un 79.8% de respuesta de Administradores de agencia, Asesores financieros y Jefe de Operaciones, y Asistente de Admisión y Plataforma, Asistente de Operaciones y Responsable de Servicios Complementario; es decir, personal que trabaja directamente con los socios en las agencias.

**Tabla 18: CAC Los Andes: Puesto de trabajo, 2020 - encuesta**

Puesto de trabajo	N	%
Administrador de agencia	15	15.2%
Asesor financiero y jefe de operaciones	44	44.4%
Asesor legal y contador general	0	0.0%
Asistente administrativo	5	5.1%
Asistente de admisión y plataforma, asistente de operaciones y responsable de servicios complementarios	20	20.2%
Conductor y personal limpieza y mensajería	0	0.0%
Desarrollador y operador	1	1.0%
Gerente general, subgerente, oficial de cumplimiento	1	1.0%
Jefe de departamento/unidad y responsable de departamento/unidad	4	4.0%
Promotor financiero, auxiliar y practicante	9	9.1%
No contesta	0	0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Informe preliminar CoPsoQ-istas CAC Los Andes.

En la Tabla 19 se presentan los tipos de contrato que maneja la CAC Los Andes y se halló que en su mayoría la población alcanzada está bajo la modalidad laboral de plazo fijo.

**Tabla 19: CAC Los Andes: Tipo de relación laboral, 2020 - encuesta**

¿Qué tipo de relación laboral tienes con CAC LOS ANDES?	N	%
Plazo indeterminado	34	34.3%
Plazo fijo	65	65.7%
Practicante	0	0.0%
No contesta	0	0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Informe preliminar CoPsoQ-istas CAC Los Andes.

En la **Tabla 20** se muestran los rangos de tiempo que llevan los trabajadores de la CAC Los Andes laborando, siendo en su mayoría personal que trabaja entre 1-3 años lo cual representa un 38.4%.

**Tabla 20: CAC Los Andes: Tiempo de trabajo, 2020 - encuesta**

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en CAC LOS ANDES?	N	%
Menos de 1 año	14	14.1%
Más de 1 año y hasta 3 años	38	38.4%
Más de 3 años y hasta 6 años	22	22.2%
Más de 6 años y hasta 9 años	15	15.2%
Más de 10 años	0	0.0%
No contesta	0	0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Informe preliminar CoPsoQ-istas CAC Los Andes.

En la **Tabla 21** se presentan las opciones respecto al margen de adaptación en el horario de entrada y salida en los trabajadores y se encontró que en un 79.8% que no cuentan con ningún margen de adaptación.

**Tabla 21: Margen de adaptación al horario, 2020 - encuesta**

¿Qué margen de adaptación tienes en la hora de entrada y salida?	N	%
No tengo ningún margen de adaptación en relación a la hora de entrada y salida	79	79.8%
Puedo elegir entre varios horarios fijos ya establecidos	2	2.0%
Tengo hasta 30 minutos de margen	17	17.2%
Tengo más de media hora y hasta una hora de margen	1	1.0%
Tengo más de una hora de margen	0	0%
No contesta	0	0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Informe preliminar CoPsoQ-istas CAC Los Andes.

En la **Tabla 22**, respecto a si por asuntos personales o familiares pueden dejar sus puestos de trabajo al menos una hora, la población alcanzada en un 66.7% señaló que solo una vez o nunca.

**Tabla 22: CAC Los Andes: Flexibilidad laboral, 2020 - encuesta**

Si tienes algún asunto personal o familiar ¿Puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora?	N	%
Siempre + Muchas veces	5	5.1%
Algunas veces	28	28.3%
Solo alguna vez + Nunca	66	66.7%
No contesta	0	0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Informe preliminar CoPsoQ-istas CAC Los Andes.

En la **Tabla 23** se preguntó si los trabajadores pueden decidir cuándo hacen un descanso y la población alcanzada señaló en un 69.7% que solo alguna vez o nunca puede decidir respecto a cuándo hacer un descanso.

**Tabla 23: Tiempo de descanso, 2020 - encuesta**

¿Puedes decidir cuándo hacer un descanso?	N	%
Siempre + Muchas veces	6	6.1%
Algunas veces	24	24.2%
Solo alguna vez + Nunca	69	69.7%
No contesta	0	0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Informe preliminar CoPsoQ-istas CAC Los Andes.

La **Tabla 24** presenta las opciones de la cantidad de días al mes que los trabajadores prolongan su jornada laboral como mínimo media hora y la mayoría de la población alcanzada señaló que de 11 o más días al mes.



**Tabla 24: CAC Los Andes: Prolongación de jornada laboral, 2020 - encuesta**

Habitualmente ¿Cuántos días al mes prolongas tu jornada como mínimo media hora?	N	%
Ninguno	23	23.2%
Algún día excepcionalmente	25	25.3%
De 1 a 5 días al mes	13	13.1%
De 6 a 10 días al mes	8	8.1%
11 o más días al mes	30	30.3%
No contesta	0	0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Informe preliminar CoPsoQ-istas CAC Los Andes.

En la **Tabla 25** se consultó si los trabajadores consideran si en su departamento o sección hay necesidad de mayor personal y la mayoría indicó que solo alguna vez o nunca.

**Tabla 25: CAC Los Andes: Falta de personal, 2020 - encuesta**

En tu departamento o sección ¿falta personal?	N	%
Siempre + Muchas veces	26	26.3%
Algunas veces	30	30.3%
Solo alguna vez + Nunca	43	43.4%
No contesta	0	0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Informe preliminar CoPsoQ-istas CAC Los Andes.

La Tabla 26 muestra si la planificación en la organización es realista y la mayoría, con un 60.6% de la población alcanzada, contestó que siempre y muchas veces.

**Tabla 26: CAC Los Andes: Planificación realista, 2020 - encuesta**

¿La planificación es realista?	N	%
Siempre + Muchas veces	60	60.6%
Algunas veces	22	22.2%
Solo alguna vez + Nunca	17	17.2%
No contesta	0	0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Informe preliminar CoPsoQ-istas CAC Los Andes.

En la **Tabla 27**, el 55,6% indica que siempre o muchas veces la tecnología con la que trabaja es la adecuada y funciona correctamente. Esta información explica si las herramientas o máquinas brindadas por los trabajadores son las correctas para sus funciones.

**Tabla 27: CAC Los Andes: Tecnología utilizada, 2020 - encuesta**

La tecnología (máquinas, herramientas, ordenadores...) con la que trabajas es la adecuada y funciona correctamente	N	%
Siempre + Muchas veces	55	55.6%
Algunas veces	33	33.3%
Solo alguna vez + Nunca	11	11.1%
No contesta	0	0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Informe preliminar CoPsoQ-istas CAC Los Andes.

La **Tabla 28** explica si en cuanto a su percepción el trabajo que realizan es proporcional al sueldo o salario que reciben; por lo que, un 56.6% indica que sí corresponde mientras que un 24,2% que no y que el trabajo que realiza es superior al salario que reciben.

**Tabla 28: CAC Los Andes: Correspondencia trabajo-salario, 2020 - encuesta**

¿El trabajo que realizas se corresponde con la categoría o grupo profesional que tienes reconocida salarialmente?	N	%
Sí	56	56.6%
No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo superior al que tengo asignado salarialmente (por ejemplo: trabajo de comercial pero me paga como administrativa)	24	24.2%
No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo inferior al que tengo asignado salarialmente (por ejemplo: trabajo de administrativa pero me pagan como comercial)	5	5.1%
No lo sé	14	14.1%
No contesta	0	0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Informe preliminar CoPsoQ-istas CAC Los Andes.

En la **Tabla 29** brinda información sobre si los trabajadores han sido ascendidos de categoría. Se encontró que el 39, 4% indica que no frente a un 44,4% que afirma haber ascendido una vez.

**Tabla 29: CAC Los Andes: Promoción, 2020 - encuesta**

¿Desde que entraste en CAC Los Andes has ascendido de categoría o grupo profesional?	N	%
No	39	39.4 %
Sí, una vez	44	44.4 %
Sí, dos veces	7	7.1%
Sí, tres o más veces	9	9.1%
No contesta	0	0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Informe preliminar CoPsoQ-istas CAC Los Andes.

A partir de la información presentada anteriormente se pretende evidenciar el grado de exposición de los trabajadores y sus diferentes percepciones frente a su trabajo en la CAC Los Andes durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020.

A continuación, se presenta en la figura 27 el resultado por dimensión de los factores psicosociales en los trabajadores de la CAC Los Andes según el informe del método CoPsoQ-istas<sup>21</sup> siendo el primero de los más desfavorables o problemáticos y el último, menos problemático o favorable para la salud de los trabajadores. Para fines de análisis, se ha considerado destacar las dimensiones que estén sobre el 75% ya que no se llegó al mínimo requerido de respuestas y para evitar el sesgo de la información recolectada.

En ese sentido, teniendo en cuenta el 75% mínimo, la única dimensión más desfavorable para la salud de los trabajadores es el **Ritmo de trabajo** el cual obtuvo un 94.9%, un 3% en situación intermedia y sólo un 2% se encuentra en una situación más favorable para su salud.

Por otro lado, las dimensiones más favorables para la salud de los trabajadores con un mínimo del 75% alcanzado fueron en primer lugar, **Confianza vertical** con un 91.9%, un 7.1% en situación intermedia y sólo un 1% en situación más desfavorable para la salud de los trabajadores. Otra dimensión altamente favorable para la salud de los trabajadores es el **Reconocimiento** con un 89.9% favorable, 9.1% en situación intermedia y sólo 1% en situación más desfavorable.

En cuanto a la dimensión **Justicia** se obtuvo un 81.8% en situación más favorable, 13.1% en situación intermedia y sólo un 5.1% en una situación menos problemática para la salud de los trabajadores. De igual modo, la dimensión **Sentido del trabajo** alcanzó un 78.8%

en situación más favorable, un 16.2% en situación intermedia y 5.1% en una situación más desfavorable para su salud de los trabajadores. Finalmente, la dimensión que superó la condición del 75% mínimo requerido fue **Posibilidades de desarrollo** con un 75.8% en situación favorable, 21.2% en situación intermedia y solo 3% en situación más desfavorable.

**Figura 27: CAC Los Andes: factores psicosociales durante el marco de la crisis sanitaria, 2020 - encuesta**

	Dimensión	Más Desfavorable	Situación Intermedia	Más favorable
<p>MÁS PROBLEMÁTICAS</p>  <p>MENOS PROBLEMÁTICAS O FAVORABLES</p>	Ritmo de trabajo	94.9	3	2
	Conflicto de rol	55.6	31.3	13.1
	Exigencias emocionales	47.5	25.3	27.3
	Exigencias cuantitativas	42.4	35.4	22.2
	Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	42.4	35.4	22.2
	Doble presencia	40.4	39.4	20.2
	Claridad de rol	35.4	37.4	27.3
	Inseguridad sobre el empleo	34.3	19.2	46.5
	Apoyo social de compañeros	30.3	25.3	44.4
	Calidad de liderazgo	30.3	37.4	32.3
	Previsibilidad	27.3	45.5	27.3
	Apoyo social de superiores	22.2	34.3	43.4
	Influencia	21.2	33.3	45.5
	Exigencias de esconder emociones	19.2	42.4	38.4
	Sentimiento de grupo	19.2	30.3	50.5
	Sentido del trabajo	5.1	16.2	78.8
	Justicia	5.1	13.1	81.8
	Posibilidades de desarrollo	3	21.2	75.8
	Reconocimiento	1	9.1	89.9
Confianza vertical	1	7.1	91.9	

Fuente: Informe preliminar CoPsoQ-istas CAC Los Andes.

Por lo tanto, según lo analizado mediante el método CopSoQ-istas21 se puede concluir que los factores psicosociales más desfavorables a los que más está expuesto el trabajador de la cooperativa, a partir de la población alcanzada del 42.3%, es Ritmo de Trabajo. Asimismo, se encontró que hay factores psicosociales favorables a la salud de los trabajadores los cuales son los siguientes: Confianza vertical, Reconocimiento, Justicia, Sentido del Trabajo y Posibilidad de desarrollo.

Siguiendo la secuencia metodológica, el segundo momento de la segunda etapa del análisis, se realizaron entrevistas a profundidad a los principales jefes de la organización sobre los dos ejes del estudio los cuales son factores psicosociales y gestión de riesgos con el fin de conocer su perspectiva y opinión. Esta información se utilizó como soporte, puesto que, como se mencionó anteriormente, no se llegó al porcentaje mínimo requerido para el análisis cuantitativo que corresponde al CoPsoQ-istas21. Asimismo, para este momento se utilizó la

herramienta *Web Qualitative Data Analysis* (WebQDA), el cual es un *software* de manejo de contenido que permitió el análisis cualitativo de la información recolectada. De esa manera, se utiliza dicha información para ser contrastada con lo obtenido en las encuestas.

A continuación, se presentan los hallazgos respecto a las preguntas realizadas sobre los factores psicosociales a tres actores tomadores de decisiones de la organización los cuales son el Jefe de Administración de Talento Humano, el Subgerente de Administración y Finanzas y el Subgerente General.

En la presente Tabla 30 se muestran las respuestas obtenidas sobre lo que entienden los participantes por el término riesgos psicosociales obteniendo que solo el Jefe de Administración de Talento Humano indicó una definición cercana al eje estudiado ya que los otros dos jefes lo relacionaron con clima laboral y como un riesgo a los trabajadores y socios de la organización. En ese sentido, se evidencia una posibilidad de que no tendrían mapeado los factores psicosociales como un riesgo a nivel organizacional.

**Tabla 30: CAC Los Andes: Definición de Riesgos psicosociales, 2020 - entrevista**

PUESTO Y NOMBRE		
Jefe de Administración de Talento Humano	Subgerente de Administración y Finanzas	Subgerente General
Randy Quispe Lovatón	Héctor Zela Ampuero	Daniel Quispe Bernaola
Pregunta: ¿Qué entiende por Riesgos Psicosociales?		
Son todos aquellos riesgos personales que afronta un colaborador que puede ser a raíz de su trabajo, a raíz de las relaciones interpersonales con sus compañeros, el manejo de estrés, motivos familiares y otros que puedan afectar el desenvolvimiento normal de un colaborador.	Tiene que ver con clima laboral ¿eso es? ¿un poco o no tiene nada que ver con eso?	Cómo están hablando de psicosocial, seguramente será un riesgo de nuestros asociados que tiene que ver con su situación laboral, las condiciones como están nuestros asociados, nuestros ejecutivos, lo relaciono así. Hay ejecutivos que le damos excesiva carga laboral o los presionamos demasiado o de repente sus funciones no están claras o nuestra gestión no está correctamente alineada a nuestra misión del plan estratégico institucional, algo así.

Adaptado de: Entrevistas realizadas al Jefe de Administración de Talento Humano, Subgerente de Administración y Finanzas y Subgerente General

En la siguiente **Tabla 31** se presenta la leyenda para poder identificar por códigos a los tres entrevistados para la recolección de información; así como su puesto al que pertenecen dentro del sujeto de estudio.

**Tabla 31: Leyenda de entrevistados en Factores Psicosociales, 2020**

NOMBRE	PUESTO	CÓDIGO
Randy Quispe Lovatón	Jefe de Administración del Talento Humano	E1
Héctor Zela Ampuero	Subgerente de Administración y Finanzas	E2
Daniel Quispe Bernaola	Subgerente General	E3

Como primer grupo de dimensión se tiene a Exigencias psicológicas en el trabajo y se detalla en la **Tabla 32**.

**Tabla 32: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Exigencias psicológicas en el trabajo, 2020 - entrevistas**

GRUPO DE DIMENSIÓN 1: Exigencias psicológicas en el trabajo		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Se quejan los colaboradores de que el trabajo es muy pesado durante la crisis sanitaria?	E1	Son conscientes de la sobrecarga actual de trabajo dependiendo incluso del puesto y de si dicho puesto requiere trasladarse a diversos puntos.
		Existe una planificación de actividades por parte de la cooperativa; sin embargo, no se logran alcanzar las metas debido a que no hay una organización de su tiempo para las actividades ya planificadas.
	E2	No hay quejas porque no hay trabajo de campo debido a la crisis sanitaria.
	E3	Existen quejas de sobrecarga laboral por parte de los trabajadores incluyendo los que no han tenido un buen rendimiento.
Existen quejas de presión laboral por parte de los trabajadores vinculados a la cadena de pagos de los socios.		
¿Realizan horas extraordinarias durante la crisis sanitaria?	E1	Los trabajadores operativos han sido impedidos de realizar su trabajo de campo y los trabajadores administrativos han realizado horas extras.
	E2	Solo hay horas extras en las instancias que no solo deben cumplir sus objetivos, sino también cumplir exigencias externas que se demanda al propio sector: SBS y SI-Covid.
	E3	Considera un trabajo parcial durante la crisis sanitaria.

Adaptado de: Entrevistas realizadas al Jefe de Administración de Talento Humano, Subgerente de Administración y Finanzas y Subgerente General.

Con respecto a las respuestas brindadas por los entrevistados, en este primer grupo de dimensión, se puede evidenciar una clara contradicción, puesto que los tres no concluyen que no hay quejas con respecto a la primera pregunta y, con respecto a la segunda pregunta, también se encontró contradicciones, ya que si bien se señala que hay Instancias que tienen más trabajo que otras, uno de los entrevistados aseguró que, por el contrario, en este escenario de crisis sanitaria se ha reducido el trabajo a un tiempo parcial.

La **Tabla 33** muestra la pregunta y los hallazgos obtenidos de lo contestado por los entrevistados en cuanto al segundo grupo de dimensión que es la de Conflicto trabajo-familia.

**Tabla 33: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Conflicto trabajo-familia, 2020 - entrevista**

GRUPO DE DIMENSIÓN 2: Conflicto trabajo-familia		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Considera usted que existe un balance vida-trabajo dentro de la cooperativa durante esta crisis sanitaria?	E1	A partir del COVID-19 el balance vida-trabajo se ha visto alterado debido a la reestructuración de metas tanto de los trabajadores operativos y administrativos.
	E2	Considera que existe un balance vida-trabajo debido a que por el trabajo remoto se encuentran trabajando desde casa; por lo que, para controlar que se encuentren trabajando han optado por aplicar metas diarias.
	E3	Indica que existe un balance vida-trabajo pues ellos hacen que se cumpla que sólo se labore las horas establecidas.

Adaptado de: Entrevistas realizadas al Jefe de Administración de Talento Humano, Subgerente de Administración y Finanzas y Subgerente General.

Con respecto al segundo grupo de dimensión de conflicto trabajo-familia, se encontró que dos de los entrevistados sí consideran que existe un balance vida- trabajo durante la crisis sanitaria tanto por el trabajo remoto en casa como el hecho de que los mismo supervisan que se labore según lo establecido; sin embargo, el jefe de Administración de Talento Humano indicó que este balance vida-trabajo sí se vio afectado, ya que hubo un cambio en cuanto al cumplimiento de metas para los trabajadores.

La siguiente **Tabla 34** muestra el tercer grupo de dimensión, el cual es el control sobre el trabajo. Se presentan las dos preguntas correspondientes a dicha dimensión, así como los principales hallazgos encontrados en las respuestas.

**Tabla 34: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Control sobre el trabajo, 2020 - entrevista**

GRUPO DE DIMENSIÓN 3: Control sobre el trabajo		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Considera usted que existe una participación activa por parte de los trabajadores o inclusión de los mismos en la toma de decisiones a raíz de la crisis sanitaria?	E1	Los trabajadores canalizan quejas al área de Talento Humano de que no existe una participación activa ni se les incluye en la toma de decisiones.
	E2	Se toman en cuenta la opinión de los trabajadores y más en esta pandemia por requerir un mayor uso de herramientas virtuales para organizarse.
	E3	Se toma en cuenta a los trabajadores en la toma de decisiones.
¿Qué oportunidades de desarrollo se les brinda a los trabajadores dentro de la cooperativa?	E1	Existe una línea de carrera según el esfuerzo teniendo en cuenta variables como desempeño, antigüedad, entre otros y principalmente para los trabajadores de la parte operativa.
	E2	La cooperativa ofrece línea de carrera considerando el esfuerzo, transparencia y compromiso. Además, puede ser recompensado a través de reconocimientos económicos.
	E3	La cooperativa sí brinda oportunidades de desarrollo ya que, por ejemplo, invierte en maestrías a los gerentes y capacitaciones a los ejecutivos.

Adaptado de: Entrevistas realizadas al Jefe de Administración de Talento Humano, Subgerente de Administración y Finanzas y Subgerente General.

En este tercer grupo de dimensión sobre el Control del trabajo, se evidenció en cuanto a la primera pregunta correspondiente una clara contradicción entre el primer entrevistado, que es el Jefe de Administración de Talento Humano que indica que existen quejas que llegan a su área indicando que no se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores y, por el contrario, los otros dos jefes entrevistados consideran que sí se toma en cuenta su opinión y con mayor ímpetu en este escenario de crisis sanitaria. Asimismo, con respecto a la segunda pregunta, se encontró un claro consenso, ya que los tres entrevistados indican que efectivamente la cooperativa sí brinda oportunidades de desarrollo a sus trabajadores teniendo en cuenta su desempeño dentro de la organización.

En la **Tabla 35** se presenta el grupo de dimensión de Apoyo social y calidad de liderazgo con sus respectivas preguntas y hallazgos de las mismas sobre las respuestas de los entrevistados.



**Tabla 35: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Apoyo social y calidad de liderazgo, 2020 - entrevista**

GRUPO DE DIMENSIÓN 4: Apoyo social y calidad de liderazgo		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Existe conflictividad en la organización (ahora durante la coyuntura del covid 19)? ¿Entre compañeros? ¿Con la dirección? ¿Recuerda algún incidente concreto?	E1	No percibe conflictividad en la organización
	E2	Se percibe conflictividad a partir del descontento de los trabajadores que no apuestan por la organización. Además, se aspira a tener un clima laboral armonioso en el que todos ponen de su parte.
	E3	Se presentan conflictos disciplinarios por ejemplo, el haber asistido al trabajo en estado de ebriedad o tener conflictos con los socios debido a una mala atención.
¿Hay casos de expedientes disciplinarios de manera frecuente?	E1	Existen casos de expedientes disciplinarios.
	E2	No hay hallazgos.
	E3	No hay hallazgos.

Adaptado de: Entrevistas realizadas al Jefe de Administración de Talento Humano, Subgerente de Administración y Finanzas y Subgerente General.

En este grupo de dimensión, se encuentran dos preguntas con respecto al apoyo social y calidad de liderazgo. En la primera pregunta, existe un desacuerdo en las respuestas del primer encuestado frente a lo dicho por los otros dos, puesto que estos últimos mencionan que sí existe conflictividad entre trabajadores en la organización, por motivos como haber acudido al trabajo en estado de ebriedad, una mala atención a los socios y, finalmente, por los trabajadores que no apuestan por la organización. En la segunda pregunta, el único en contestar fue el Jefe de Administración de Talento Humano indicando que sí existen casos de expedientes disciplinarios.

En la **tabla 36** se presenta el grupo de dimensión compensaciones del trabajo con sus respectivas preguntas y hallazgos de las mismas.

**Tabla 36: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión compensaciones del trabajo, 2020 - entrevista**

GRUPO DE DIMENSIÓN 5: Compensaciones del trabajo		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Existen muchas bajas por enfermedad o absentismo (durante el covid 19)?	E1	Existen bajas por enfermedad. Asimismo, actualmente tienen un médico a disposición para los trabajadores.
	E2	No existen bajas por enfermedad o absentismo durante la crisis sanitaria del 2020.
	E3	No existen bajas por enfermedad o absentismo durante la crisis sanitaria del 2020
¿Hay muchas bajas voluntarias en la empresa? ¿Conoce la razón de las mismas?	E1	Hubo bajas voluntarias en diciembre; sin embargo, esto se debe a temas personales.
	E2	Existen bajas voluntarias y también personal que quiere regresar a la organización pero solo son aceptados quienes no fueron retirados por algún tipo de acto disciplinario o por un bajo desempeño al no cumplir sus metas. Asimismo, la cooperativa lo que busca es que sus trabajadores se queden y realicen un proyecto de vida dentro de las mismas.
	E3	Existen bajas voluntarias generalmente por motivos de estudio.

Adaptado de: Entrevistas realizadas al Jefe de Administración de Talento Humano, Subgerente de Administración y Finanzas y Subgerente General.

En esta **Tabla 36** presentada, en cuanto a la primera pregunta, se encontraron contradicciones entre los jefes entrevistados y el subgerente pues dos de ellos afirmaron que no existen bajas por enfermedad o absentismo y, por el contrario, uno de ellos opina que si hubo bajas y que a su vez actualmente hay un médico a disposición de los trabajadores de la cooperativa. Como hallazgo general de la segunda pregunta correspondiente a esta dimensión, los tres entrevistados indicaron que sí hubo bajas voluntarias en la organización y que estas fueron por motivos personales y de estudio.

En esta **Tabla 37**, se presenta el último grupo de dimensión que corresponde al tema de factores psicosociales el cual es el capital social.

**Tabla 37: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Capital social, 2020 - entrevista**

GRUPO DE DIMENSIÓN 6: Capital social		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Existe una buena comunicación de confianza entre los jefes y sus colaboradores?	E1	Desde la perspectiva personal del entrevistado, existe buena comunicación de confianza entre los jefes y trabajadores en la Subgerencia a la que pertenece. Sin embargo, la situación es distinta en las otras áreas donde hay administradores y asesores financieros.
		Existen quejas sobre la comunicación de confianza entre jefes y sus trabajadores y por ello, el Jefe de Administración del Talento Humano ha propuesto realizar una evaluación de desempeño 360.
	E2	Existen problemas de comunicación entre administrador y trabajadores debido a que este no promueve el trabajo en equipo. En ese sentido, la organización es consciente que se requiere capacitación a los administradores.
	E3	Existe buena comunicación entre los jefes y sus colaboradores. Asimismo, la comunicación es horizontal en la cooperativa.
¿Considera que existe asimetría de información entre jefe y trabajadores de su área?	E1	No existe asimetría de información entre jefe y trabajadores del área, ya que si existiera se podrían generar incomodidades entre compañeros.
	E2	Existe asimetría de información entre los jefes y colaboradores y ello se identifica al comparar los diferentes puntos de agencias.
	E3	Sí existe una asimetría de información entre jefes y colaboradores, debido a que la información cada uno la interpreta a su manera; sin embargo, se trata de corregir en las reuniones que se tienen.
¿Existe reconocimientos para los trabajadores? ¿Cuáles?	E1	No hay reconocimientos pues no se tiene una metodología o herramienta para la evaluación del desempeño del personal. Sin embargo, lo que sí hay son resoluciones de felicitaciones.
	E2	Existe reconocimiento a los trabajadores por parte de la cooperativa como reajustes en su remuneración o bonificaciones por cumplimiento de metas; sin embargo, esto se ha visto reducido por la crisis sanitaria.
	E3	Existen reconocimientos a los ejecutivos que cumplían sus metas como, por ejemplo, bonos de hasta 300 soles o días libres.

Adaptado de: Entrevistas realizadas al Jefe de Administración de Talento Humano, Subgerente de Administración y Finanzas y Subgerente General.

En esta **Tabla 37** se halló, en la primera pregunta, una contradicción debido a que dos entrevistados coincidieron en que no había una adecuada comunicación de confianza entre administrados de agencia y trabajadores y el tercero indicó que sí existía y era horizontal. Además, respecto a la segunda pregunta sobre asimetría de información entre jefes y trabajadores, dos de los entrevistados indicaron que sí existía y el Jefe de Administración del Talento Humano mencionó que no. Finalmente, en la tercera pregunta, se halló una tercera contradicción entre los jefes participantes ya que dos de estos dijeron que sí existían reconocimientos remunerativos a los trabajadores y el tercero señaló que no había porque no se realizaba una evaluación de desempeño.

A continuación, se presentan los hallazgos respecto a las preguntas realizadas en las entrevistas sobre el eje de gestión de riesgos a los tres jefes tomadores de decisiones en la organización. Asimismo, cabe señalar que en esta sección se añadió un participante, el Jefe de la Unidad de Riesgos, a quien se le consultó exclusivamente sobre el presente tema. Estas respuestas se presentan por pregunta planteada para un mayor orden y entendimiento.

En la siguiente **Tabla 38** se presenta la leyenda para poder identificar por códigos a los entrevistados para el presente eje.

**Tabla 38: Leyenda de entrevistados en Gestión de Riesgos, 2020**

NOMBRE	PUESTO	CÓDIGO
Randy Quispe Lovatón	Jefe del Departamento de Administración del Talento Humano	EGR1
Héctor Zela Ampuero	Subgerente de Administración y Finanzas	EGR2
Daniel Quispe Bernaola	Subgerente General	EGR3
Samuel Llasac Ramos	Jefe de la Unidad de Riesgos	EGR4

En las siguientes tablas se expondrán los hallazgos encontrados respecto a las respuestas que brindaron los jefes entrevistados. En la **Tabla 39**, se muestran los hallazgos sobre si tienen conocimiento que la cooperativa enfrenta diferentes tipos de riesgos. Se evidenció que todos los participantes reconocen que la organización sí enfrenta diferentes riesgos. El Jefe de Unidad de Riesgos indicó cuáles eran estos riesgos y el Subgerente General añadió que además utilizaban estrategias sobre estos.

**Tabla 39: CAC Los Andes: Conocimiento de riesgos, 2020 - entrevista**

Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Usted sabe que como organización, la cooperativa enfrenta diferentes tipos de riesgos?	EGR1	La cooperativa sí enfrenta diferentes riesgos
	EGR2	La cooperativa sí enfrenta diferentes riesgos
	EGR3	La cooperativa sí enfrenta diferentes riesgos y utiliza estrategias para mitigarlos.
	EGR4	Sí existen riesgos y son riesgo de crédito, operacional, mercado, liquidez, estratégico y reputacional

Adaptado de: Entrevistas realizadas al Jefe de Administración de Talento Humano, Subgerente de Administración y Finanzas, Subgerente General y Jefe de la Unidad de Riesgos.

En la **tabla 40** se muestran los hallazgos sobre si existe un control de la gestión de riesgos en la cooperativa y los entrevistados mencionaron que sí existe un control de riesgos en la organización. Además, el Subgerente General añadió que este control se realiza a través de un Sistema de Control Interno, donde cada Instancia también maneja sus propios riesgos e incluso los socios están incluidos en este proceso.

**Tabla 40: CAC Los Andes: Control de gestión de riesgos, 2020 - entrevista**

Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Considera que la cooperativa tiene un control de gestión de riesgos?	EGR1	Sí, considera que hay un control de gestión de riesgos a cargo de una Unidad que se enfoca en los riesgos financieros, pero también existen otros como administrativos, estratégicos y operacionales.
	EGR2	Existen riesgos, los cuales son operativos, financieros, de mercado y personal (recurso humano).
	EGR3	Se tiene un control de riesgos a través del Sistema de Control Interno que está integrado por el jefe de la Unidad de Riesgos, Auditoría Interna de cada Departamento y Oficialía. Además, cada subgerencia o Unidad debe manejar sus propios riesgos. Se pone en práctica el control democrático en el que hasta los socios son incluidos en participar desde Comités Directivos Locales.
	EGR4	Sí considera que hay un control de gestión de riesgos.

Adaptado de: Entrevistas realizadas al Jefe de Administración de Talento Humano, Subgerente de Administración y Finanzas, Subgerente General y Jefe de la Unidad de Riesgos.

En la **tabla 41** se presentan los hallazgos sobre los riesgos identificados en la cooperativa. Se encontró que existen diferentes tipos de riesgos que enfrenta la organización, siendo el más mencionado el riesgo relacionado al manejo de dinero como riesgo de crédito y riesgo de liquidez. Asimismo, el Subgerente de Administración y Finanzas añade que existen riesgos relacionados al comportamiento de los trabajadores que pueden dañar la imagen de la cooperativa.

**Tabla 41: CAC Los Andes: Riesgos identificados en la cooperativa, 2020 - entrevista**

Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Cuáles son los riesgos que se han identificado que enfrenta la cooperativa?	EGR1	Existe riesgo con el dinero debido al giro del negocio y es por ello que los trabajadores operativos como asesores financieros, promotores financieros y cajeras son supervisados de manera frecuente.
	EGR2	Se tienen identificados riesgos de préstamo, operativos, liquidez, entre otros que son propios del giro del negocio. Además, reconoce los riesgos que se puede generar entre trabajadores afectando la reputación de la cooperativa.
	EGR3	Se presentan riesgos operativos al tener los trabajadores que cumplir con requerimientos extras demandados por entidades externas a la cooperativa según la Ley 30822, lo que genera una sobrecarga laboral.
		Se presenta un riesgo al supervisar a los trabajadores debido a que al aumentar estos en cantidad es mayor la probabilidad de presencia de problemas éticos y esto puede afectar la reputación de la organización.
EGR4	Los riesgos identificados son en función a lo que señala la ley 13278 y son riesgo de crédito, operacional, de mercado, liquidez, estratégico y reputacional.	

Adaptado de: Entrevistas realizadas al Jefe del Departamento de Administración de Talento Humano, Subgerente de Administración y Finanzas, Subgerente General y Jefe de la Unidad de Riesgos.

En la **Tabla 42**, se muestran los hallazgos respecto a la probabilidad e impacto de los riesgos en la cooperativa. Se evidencia que los participantes hicieron una calificación de probabilidad de ocurrencia e impacto diferente por cada riesgo, siendo el más mencionado el relacionado al personal por mal comportamiento con una probabilidad media ya que se están siendo gestionados para disminuirlos. Adicionalmente, el Subgerente General añadió que la crisis sanitaria del 2020 ha evidenciado un riesgo financiero latente por el paro de actividades económicas de los socios lo cual ha afectado la cadena de pagos.

**Tabla 42: CAC Los Andes: Probabilidad de ocurrencia e impacto de riesgos, 2020 - entrevista**

Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Conoce la probabilidad (muy alta, alta, baja, muy baja o media) de ocurrencia e impacto (muy baja baja media alta muy alta) de los riesgos mencionados que enfrenta la cooperativa?	EGR1	La probabilidad e impacto de los riesgos de la cooperativa es alta debido a que se manejan fondos de dinero.
	EGR2	El riesgo de mal comportamiento de los trabajadores tiene un nivel de probabilidad e impacto media y se está trabajando para disminuirlo.
	EGR3	La probabilidad e impacto de los riesgos de los asesores financieros es media o baja ya que existe un control sobre los mismos. Un riesgo adicional es el COVID-19 debido a que ha provocado que se rompa la cadena de pagos de los socios como consecuencia del paro de sus actividades económicas.
	EGR4	Los riesgos son evaluados en función a diferentes factores los cuales tienen su propia calificación.

Adaptado de: Entrevistas realizadas al Jefe del Departamento de Administración de Talento Humano, Subgerente de Administración y Finanzas, Subgerente General y Jefe de la Unidad de Riesgos.

La **Tabla 43** muestra los hallazgos respecto a que, si consideran que estos riesgos, anteriormente mencionados, afectan a los objetivos de la cooperativa. Se halló que sí afectan a los objetivos de la cooperativa y son conscientes de que deben ser gestionados.

**Tabla 43: CAC Los Andes: Riesgos y objetivos de la cooperativa, 2020 - entrevista**

Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Considera Ud. que los riesgos mencionados afectan a los objetivos de la cooperativa?	EGR1	Sí pueden afectar a los objetivos de la organización; por lo que, deben ser manejados pues podrían traer consecuencias administrativas o económicas.
	EGR2	Sí pueden afectar a los objetivos de la organización si no son controlados
	EGR3	No hay hallazgos.
	EGR4	Sí pueden afectar y, por ello, deben ser gestionados.

Adaptado de: Entrevistas realizadas al Jefe del Departamento de Administración de Talento Humano, Subgerente de Administración y Finanzas, Subgerente General y Jefe de la Unidad de Riesgos.

En la **Tabla 44** se presentan los riesgos identificados dentro de las diferentes áreas de la cooperativa durante la crisis sanitaria. Se encontró que las áreas tienen identificados los riesgos

a los que se encuentran expuestos en este contexto. Los cuatro entrevistados coincidieron e indicaron que efectivamente tanto las áreas como la propia cooperativa a nivel general conocen los riesgos y que se está encargando la cooperativa de mitigar los mismos.

**Tabla 44: CAC Los Andes: Riesgos identificados por área, 2020 - entrevista**

Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Considera Ud. que las diferentes áreas de la cooperativa tienen identificados los riesgos a los que están expuestos en esta crisis sanitaria?	EGR1	Sí considera que las diferentes áreas son conscientes de los riesgos a los que se encuentran expuestos, principalmente con el tema del COVID-19
	EGR2	La cooperativa sí conoce los riesgos a los que se enfrenta. Por ejemplo, hace unos años identificaron que se estaban alejando de sus objetivos. Del mismo modo, han identificado que los meses de abril, mayo y junio del 2020 fueron los más críticos para las operaciones debido a que los socios fueron afectados en su economía.
	EGR3	Sí considera que las diferentes áreas tienen identificados sus riesgos y son ellos quienes deben mitigar los mismos,
	EGR4	Sí considera que las áreas tienen identificados los riesgos a los que se exponen.

Adaptado de: Entrevistas realizadas al Jefe del Departamento de Administración de Talento Humano, Subgerente de Administración y Finanzas, Subgerente General y Jefe de la Unidad de Riesgos.

En la **Tabla 45**, se presentan los hallazgos con respecto a las estrategias que utiliza la organización frente a los riesgos encontrados. Se puede evidenciar que la estrategia mayormente es de mitigación. Asimismo, son conscientes de las estrategias que se han implementado a raíz de la crisis sanitaria con pro de mejoras dentro de la organización como, por ejemplo, una reestructuración del organigrama.

**Tabla 45: CAC Los Andes: Estrategias frente a los riesgos, 2020 - entrevista**

Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Qué estrategias utilizan frente a los riesgos?	EGR1	La estrategia frente al riesgo de contagio del COVID-19 es de mitigar y los riesgos financieros son manejados por la Unidad de Riesgos. Los demás riesgos son manejados por cada instancia y departamento.
	EGR2	La estrategia frente al riesgo financiero es de mitigar ya que se intenta mejorar la organización a través del cambio de organigrama y priorización del autocontrol cooperativo; y la estrategia frente al riesgo operacional es de mitigar debido a que buscan fortalecer las agencias y oficinas mediante administraciones zonales.
	EGR3	No hubo hallazgos.
	EGR4	La estrategia frente al riesgo de cartera de crédito es de mitigación ya que se segmentan dependiendo el nivel de riesgo de cada socio, además se realizan informes de riesgo para evaluar los procesos de créditos y operaciones.

Adaptado de: Entrevistas realizadas al Jefe del Departamento de Administración de Talento Humano, Subgerente de Administración y Finanzas, Subgerente General y Jefe de la Unidad de Riesgos.

En ese sentido, en esta sección se presentaron las diferentes percepciones sobre la gestión de riesgos en el sujeto de estudio por parte de los cuatro jefes vinculados a los ejes de la presente investigación.

A continuación, se presentan los hallazgos y análisis del *Focus Group* el cual se desarrolló con 6 trabajadores de diferentes puestos de trabajo de las diferentes agencias del sujeto de estudio para una mayor profundidad y apoyo de la investigación.

La **Tabla 46** sirve como leyenda para lograr identificar y codificar a los participantes de los diferentes puestos y agencias de la cooperativa en el *Focus Group*.

**Tabla 46: Leyenda de entrevistados en Focus Group, 2020**

NOMBRE	PUESTO	AGENCIA	CÓDIGO
Wilfredo Ccopa	Administrador de agencia	Pampas Tayacaja	FG1
Yudi Palomino	Asesor de crédito	Lima	FG2
Miriam Girata	Asistente de Operaciones	Lima	FG3
Maribel Dávalos	Asistente de Operaciones	Lima	FG4
Jenny Lloclla	Jefe de Canales de Atención	Abancay	FG5
Regina Ramirez	Responsable de Servicios Complementarios	Lima	FG6

En las siguientes tablas se presenta la información recolectada en el *Focus Group* con los trabajadores del sujeto de estudio y tuvo como ejes los factores psicosociales y su experiencia laboral durante el marco de la crisis sanitaria 2020 en la organización.

En la **Tabla 47** se muestran los hallazgos de la primera pregunta del grupo de la dimensión Exigencias psicológicas en el trabajo. Se evidenció que sí han existido quejas respecto a la sobrecarga laboral durante la crisis sanitaria del 2020, especialmente en ciertas áreas donde por el contexto han tenido mayor demanda de atención de funciones virtuales y capacitaciones.



**Tabla 47: CAC Los Andes: Pregunta 1 de Grupo de Dimensión Exigencias psicológicas en el trabajo, 2020 - Focus group**

GRUPO DE DIMENSIÓN 1: Exigencias psicológicas en el trabajo		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Existen quejas de que el trabajo es muy pesado durante la crisis sanitaria?	FG6	No ha habido horas extras laborales; sin embargo, sí se han sentido recargados por el tema de que hubo continuamente capacitaciones.
	FG2	Si bien la atención en agencias ha disminuido por la reducción de asistencia de los socios, el trabajo se ha recargado debido al aumento de atención de trámites virtualmente
	FG5	Se sintió sobrecarga laboral desde ciertas áreas como Operaciones por aceleración de productos digitales ante la crisis sanitaria y debido a los diferentes horarios de reuniones virtuales de coordinación.

Adaptado de: Focus group realizado a trabajadores de la CAC Los Andes.

En la **Tabla 48** muestra los hallazgos de la segunda pregunta del primer grupo de dimensión Exigencias psicológicas en el trabajo, se tuvo como hallazgos que sí se ha trabajado horas extraordinarias durante la crisis sanitaria 2020, las cuales se han dado por reducción de personal, asignación de funciones de más de un trabajador a uno solo trabajador, demanda alta en los canales digitales y capacitaciones que se realizaban fuera del horario de trabajo por la noche.

**Tabla 48: CAC Los Andes: Pregunta 2 de Grupo de Dimensión Exigencias psicológicas en el trabajo, 2020 - Focus group**

GRUPO DE DIMENSIÓN 1: Exigencias psicológicas en el trabajo		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Realizan horas extraordinarias durante la crisis sanitaria?	FG4	Se ha reducido el horario de los trabajadores de oficina debido a la disminución de asistencia de socios, pero los que pertenecen al área de Atención de canales digitales son quienes se quedan más horas.
	FG5	Sí se realizan horas extraordinarias y se han añadido funciones y tareas de otros cargos debido a la reducción de personal, pues en el caso de zonas rurales los socios acuden a hacer sus operaciones con normalidad.
	FG2	Sí ha habido horas extraordinarias debido a labores fuera del horario de atención, principalmente por parte de los asesores de crédito. Asimismo, hubo horas extraordinarias debido a las capacitaciones que se realizaron constantemente en el horario de noche.

Adaptado de: Focus group realizado a trabajadores de la CAC Los Andes.

En la **Tabla 49** respecto al grupo de dimensión Conflicto trabajo-familia, se tuvo como hallazgo que no existe un balance entre el aspecto personal y el trabajo, pues las labores, por temas de la crisis sanitaria, se trasladaron a la casa. Además, las capacitaciones se realizan los días sábados y domingos que son días de descanso usual en el sector.

**Tabla 49: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Conflictos trabajo-familia, 2020 - Focus group**

GRUPO DE DIMENSIÓN 2: Conflicto trabajo-familia		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Consideran que existe un balance vida-trabajo dentro de la cooperativa durante esta crisis sanitaria?	FG6	No existe un balance de vida-trabajo durante la crisis sanitaria puesto que si bien en los primeros meses se trabajó interdiario, también hubo labor para casa y, además, los sábados y domingos se tenían capacitaciones y trabajo adicional.

Adaptado de: *Focus group* realizado a trabajadores de la CAC Los Andes.

En la **Tabla 50** se muestran los hallazgos respecto al grupo de dimensión Control sobre el trabajo. En la primera pregunta, se evidenció que no existe una participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones, ya que quienes toman las decisiones son los jefes, pero sí existe la retroalimentación o sugerencia de los trabajadores cuando son consultados. Y con respecto a la segunda pregunta, se encontró que las oportunidades de desarrollo en la organización son principalmente el financiamiento de cursos especializados, priorización en convocatorias internas, capacitaciones y línea de carrera.

**Tabla 50: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Control sobre el trabajo, 2020 - Focus group**

GRUPO DE DIMENSIÓN 3: Control sobre el trabajo		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Consideran que existe una participación activa por parte de ustedes o que se les incluye en la toma de decisiones a raíz de la crisis sanitaria?	FG2	No existe participación en cuanto a la toma de decisiones, pero a su vez sí son consultados en cuanto a desarrollo de nuevos productos o sugerencias que tengas respecto a su área de trabajo o labores.
	FG6	Existe una consulta hacia los trabajadores sobre posibles mejoras en el área, es decir, toman en cuenta sus opiniones para una retroalimentación.
	FG5	Existe participación de los trabajadores puesto que brindan sugerencias o propuestas de mejoras sobre un producto o servicio, pero es la Gerencia General y las subgerencias quienes toman las decisiones al final.
¿Qué oportunidades de desarrollo les brinda la cooperativa?	FG6	Existen oportunidades de desarrollo pues invierte en cursos especializados, prioriza convocatorias internas, brinda capacitaciones y línea de carrera.
	FG5	La cooperativa brinda oportunidades de desarrollo a sus trabajadores como línea de carrera, capacitaciones internas y externas.

Adaptado de: *Focus group* realizado a trabajadores de la CAC Los Andes.

En la **Tabla 51** respecto al grupo de dimensión Apoyo Social y calidad de trabajo no se halló evidencia sobre si existía algún tipo de conflictividad dentro de la cooperativa entre compañeros de trabajo o con la dirección.

**Tabla 51: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Apoyo social y calidad de liderazgo, 2020 - Focus group**

GRUPO DE DIMENSIÓN 4: Apoyo social y calidad de liderazgo		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Existe conflictividad en la empresa (ahora durante la coyuntura del covid 19)? ¿Entre compañeros? ¿Con la dirección? ¿Recuerda algún incidente concreto? ¿Ha presenciado en alguna ocasión (o tenido conocimiento de) gritos, insultos, amenazas, palabras despectivas, etc., entre compañeros de trabajo?	FG1 FG2 FG3 FG4 FG5 FG6	No hubo hallazgos

Adaptado de: *Focus group* realizado a trabajadores de la CAC Los Andes.

En la **Tabla 52** se presenta el grupo de dimensión Compensaciones del trabajo y se tuvo como hallazgo que frente a lo preguntado si hubo bajas por enfermedad o absentismo. Específicamente mencionaron sobre dos bajas en la agencia de Lima; sin embargo, estas bajas se dieron por temas de ansiedad depresiva en los dos trabajadores frente a la situación de la crisis sanitaria, pero aún forman parte de la cooperativa y tienen permiso laboral y goce de haber.

**Tabla 52: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Compensaciones del trabajo, 2020 - Focus group**

GRUPO DE DIMENSIÓN 5: Compensaciones del trabajo		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Existen muchas bajas por enfermedad o absentismo (durante el covid 19)? ¿Hay bajas voluntarias en la cooperativa? ¿Conoce la razón de las mismas? ¿Hay puestos de trabajo a los que nadie quisiera ir?	FG6	Hubo dos bajas por temas de ansiedad depresiva debido al COVID-19; sin embargo, siguen formando parte de la cooperativa puesto que cuentan con permiso laboral y goce de haber.

Adaptado de: *Focus group* realizado a trabajadores de la CAC Los Andes.

En la **Tabla 53** se muestran los hallazgos del grupo de dimensión Capital Social. La primera pregunta evidencia la existencia de una comunicación de confianza entre jefes y trabajadores de la población alcanzada. Y, en la segunda pregunta, se encontró que sí existen reconocimientos dentro de la cooperativa, pero se debe rescatar que ante las respuestas se tiene una distorsión al diferenciar reconocimiento y línea de carrera.

**Tabla 53: CAC Los Andes: Grupo de Dimensión Capital social, 2020 - Focus group**

GRUPO DE DIMENSIÓN 6: Capital social		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Existe una buena comunicación de confianza entre los jefes y ustedes?	FG5	Sí existe buena comunicación entre jefes y colaboradores en cuanto a la oficina de Lima.
	FG1	Sí existe una buena relación de confianza entre subgerencias, administraciones y personal de todas las áreas.
¿Consideran que existen reconocimientos para ustedes? ¿Cuáles?	FG1	Sí hay reconocimientos ya que hay compañeros que han variado de puestos.
	FG5	Existe reconocimiento puesto que se les brinda oportunidades para especializarse; sin embargo, esto no se da para todos los puestos como, por ejemplo, a los asesores de crédito.

Adaptado de: *Focus group* realizado a trabajadores de la CAC Los Andes.

En las siguientes tablas se detallan hallazgos enfocados sobre la experiencia de los trabajadores frente a la crisis sanitaria del 2020. En la **Tabla 54** se presentan las opiniones sobre la percepción de nerviosismo ante el contagio del virus y se evidenció que los nervios son a mediana escala porque a una de las entrevistadas ya le dio COVID-19 y a la otra trata de estar con ánimos positivos y correcta alimentación saludable para contrarrestar esta situación de crisis.

**Tabla 54: CAC Los Andes: Nervios ante posibilidad de contagio, 2020 - Focus group**

FRENTE A LA CRISIS SANITARIA POR COVID-19		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Ud. se considera o está nervioso ante la posibilidad de contagio?	FG4	La entrevistada no se siente nerviosa ante un posible contagio y opta por prevenir con una adecuada alimentación y actitud positiva.
	FG3	Los nervios de la entrevistada se han reducido debido a que ya se ha contagiado y conoce cómo reaccionar ante el mismo.

Adaptado de: *Focus group* realizado a trabajadores de la CAC Los Andes.

En la **Tabla 55** se presentan los hallazgos encontrados al preguntar si la cooperativa les brinda información existente sobre el manejo de la salud mental en el ámbito laboral ya sea en temas de estrés, agotamiento, entre otros durante la crisis sanitaria. Frente a lo preguntado se evidenció que la cooperativa no está priorizando la salud mental de sus trabajadores durante este contexto. Asimismo, en el *focus group* se mencionó que algunos trabajadores se encuentran estresados y agotados, puesto que no han tenido vacaciones y continuaron trabajando ante la incertidumbre y cambios que acontecen por el COVID-19.

**Tabla 55: CAC Los Andes: Información sobre salud mental, 2020 - Focus group**

FRENTE A LA CRISIS SANITARIA POR COVID-19		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Qué información existente les brinda la cooperativa sobre el manejo de la salud mental de los trabajadores (estrés, agotamiento, ansiedad, etc.) sobre salud y otros agentes que dan respuesta a la epidemia?	FG5	La cooperativa no atiende el tema de la salud mental en los trabajadores debido a que no se les realiza un seguimiento respectivo ante el estrés laboral o agotamiento.
	FG3	La cooperativa no atiende la salud mental de sus trabajadores debido a que estos se encuentran agotados, estresados y además, el personal no salió de vacaciones en el 2020

Adaptado de: *Focus group* realizado a trabajadores de la CAC Los Andes.

En la **Tabla 56** se muestran los hallazgos que evidencia que la cooperativa, desde la perspectiva de los trabajadores, sí ha priorizado a su personal durante la crisis sanitaria pues se ha brindado espacios para su comodidad y seguridad en el trabajo y horarios rotativos para disminuir contagios. Sin embargo, se considera que hay debilidades respecto a temas de salud mental y por no haber brindado las vacaciones respectivas como derecho de descanso ante demanda de trabajo.

**Tabla 56: CAC Los Andes: Priorización del personal, 2020 - Focus group**

FRENTE A LA CRISIS SANITARIA POR COVID-19		
Pregunta	Entrevistado	Hallazgos
¿Consideran que la cooperativa ha priorizado a su personal en esta crisis sanitaria?	FG1	La cooperativa sí ha priorizado a su personal ya que por ejemplo en la agencia Pampas Tayacaja se les ha brindado un espacio de almuerzo para evitar el contagio externo.
	FG3	Sí los han priorizado, puesto que han considerado horarios rotativos para evitar posibles contagios
	FG6	Sí se ha preocupado por su personal durante la crisis sanitaria; sin embargo, aún hay debilidades como es el caso del tema de salud mental y el no haber salido de vacaciones es un tema que puede traer estrés y agotamiento.

En ese sentido, en el *Focus Group* realizado se pudo identificar contradicciones como coincidencias ante las preguntas que se les realizó a los diferentes participantes, lo cual se utilizó también para contrastar con la información recolectada mediante las encuestas del método CoPsoQ-istas21 y las entrevistas con los principales jefes.

Como cuarto y último momento de la segunda etapa, se realizaron entrevistas a los expertos de los ejes de estudio de la presente investigación con el fin de validar la metodología tanto de factores psicosociales como de gestión de riesgos. Por el lado de los factores psicosociales, se le consultó a la experta Claudia Espinoza, especialista en gestión de riesgos psicosociales de Marsh Rehder S. A.; y, por el lado de gestión de riesgos, se le consultó al experto Miguel Ignacio Córdova Espinoza, especialista en gestión estratégica y docente

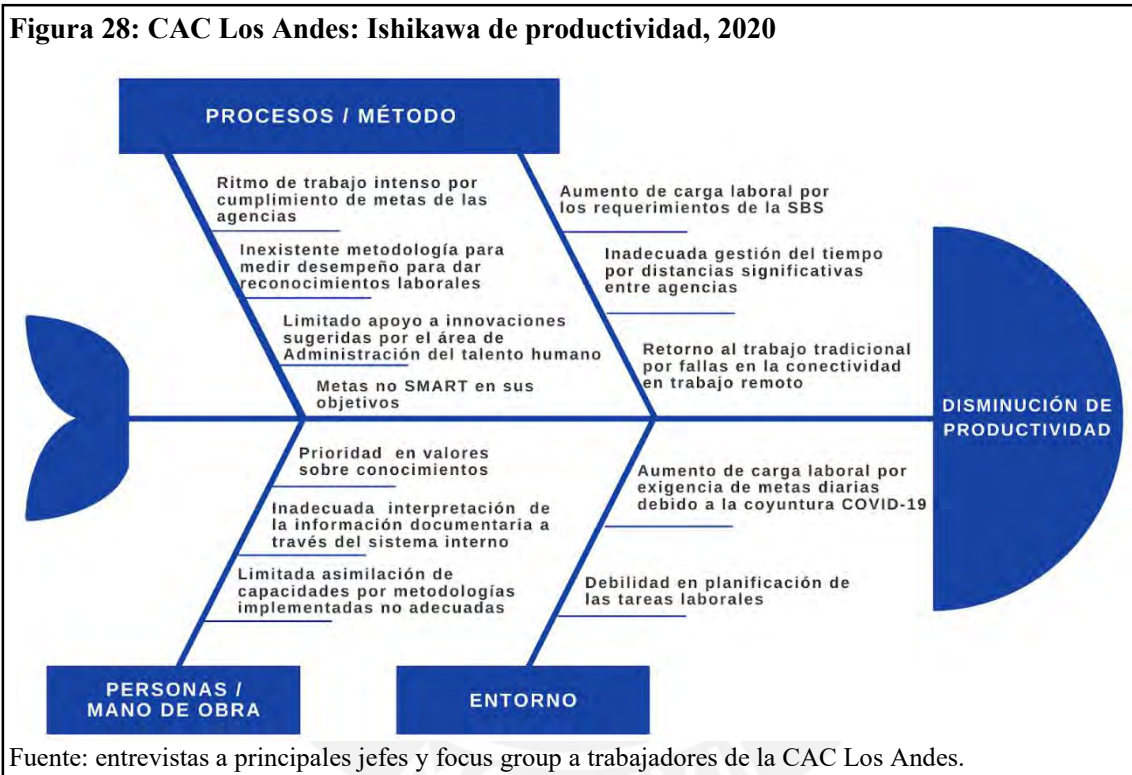
universitario en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP en la que dicta los cursos de Control de gestión, Gestión de la Logística y Seminario de investigación 2; además de ser docente de Gestión por Procesos en la Escuela de Posgrado de la PUCP. Ambos expertos consideraron que la metodología y el análisis propuesto para la investigación se realizaron correctamente; por lo que, los hallazgos sirvieron de insumo para la siguiente etapa Análisis y Evaluación del riesgo, en la que se triangula la información recolectada en conjunto con la teoría sobre los efectos de los factores psicosociales en la organización.

La tercera etapa es Análisis y Evaluación del riesgo, la cual está compuesta de dos momentos, el primer momento es el de identificar los riesgos a nivel organizacional a partir de los factores psicosociales, para el cual se utilizó la herramienta Diagrama de Ishikawa con el fin de triangular la información. En ese sentido esta herramienta, a través de las 3M (Personas, Entorno y Procesos) ordena toda la información del cruce de la encuesta, entrevistas en profundidad ([ver Anexo D](#)) y *Focus Group* ([ver Anexo E](#)) como causas ubicadas en las ramas del Ishikawa. Finalmente, ofrece como producto final los efectos en la organización los cuales son el Presentismo, Productividad y Conductas contraproducentes ya que son los más recurrentes como se mencionó en el marco teórico.

Además, para lograr medir el efecto de las causas en el Diagrama de Ishikawa, se utilizó como base la información que brinda el informe del método CoPsoQ-istas21, ya que en este informe se encuentran los porcentajes que representa cada grupo de dimensión y categoría, así como el mapa de calor clasificado por colores. Por último, se decidió usar como insumo la información recolectada en la encuesta del CoPsoQ-istas21 para el desarrollo del Ishikawa ya que representa una mayor cantidad de población alcanzada en la cooperativa en comparación a la cantidad de participantes en las entrevistas en profundidad y en el *Focus Group*. A continuación, se presentan los Ishikawa desarrollados y la explicación de cada uno de ellos.

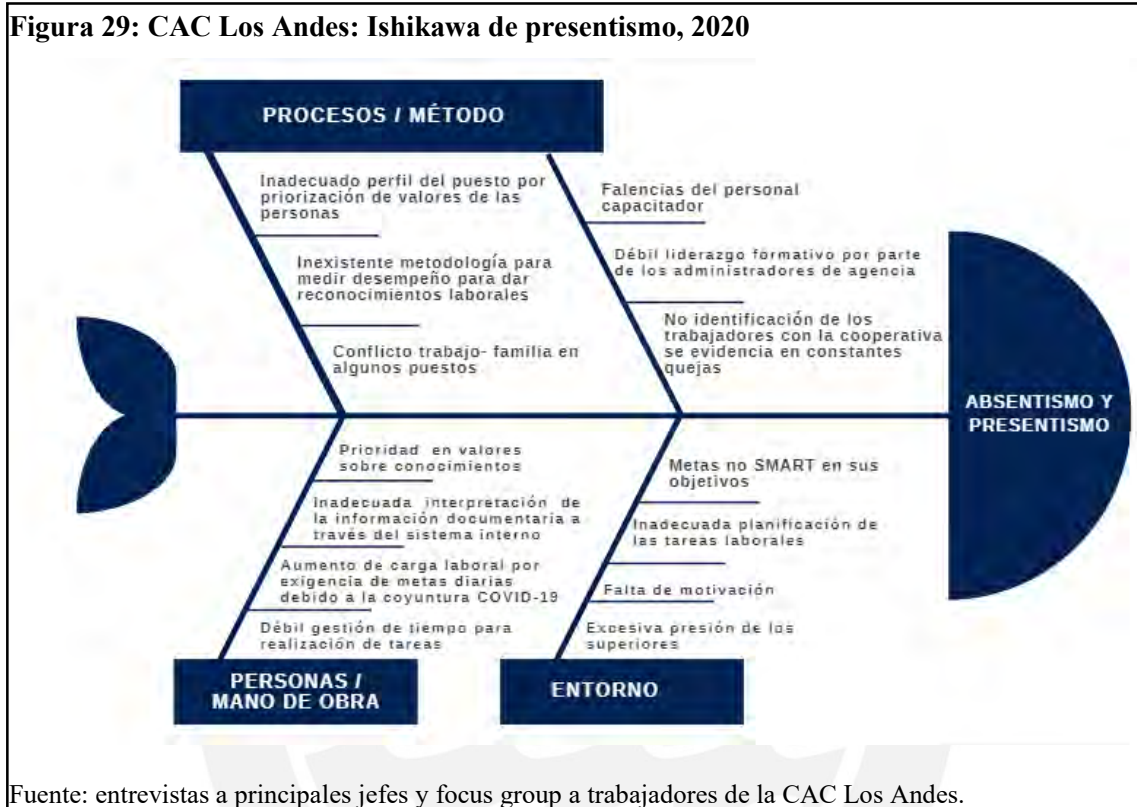
En el primer Ishikawa (ver Figura 28) realizado se evaluó la productividad laboral la cual está relacionada al rendimiento de los trabajadores en sus funciones (Herazo, Ospina y Ramirez, 2013) y se halló que en el sujeto de estudio había disminuido. En las ramas del diagrama se exponen las causas de este efecto. En función en las 3M, en la primera M que es la de personas se ubican las causas como énfasis en los valores de las personas más que en los conocimientos técnicos, la inadecuada interpretación de la información documentaria a través del sistema interno; y la limitada asimilación de las capacitaciones por metodologías usadas no adecuadas. En la segunda espina, que es la de procesos, se encontró causas como el ritmo de trabajo intenso por cumplimiento de metas en las agencias, el inexistente sistema de desempeño, el limitado apoyo a innovaciones sugeridas por el Departamento de Administración de Talento

Humano, las metas no realistas en sus requerimientos laborales, el aumento de carga laboral debido a los trámites requeridos por la nueva ley de la SBS y la inadecuada gestión del tiempo por distancias significativas entre agencias. Por último, está la rama de entorno, en el cual se evidencian causas como debilidad en la planificación respecto a las tareas laborales y el aumento de carga laboral debido a las exigencias de cumplimiento de metas diarias ante la coyuntura actual. En ese sentido, las causas mencionadas y divididas en las 3M seleccionadas de la información recolectada mediante las entrevistas y *focus group* tienen como efecto, con apoyo de la teoría revisada, la disminución de la productividad dentro de la cooperativa.



El segundo Ishikawa (ver Figura 29) tiene como efecto al presentismo, el cual se refiere a la ausencia del trabajador en su puesto de trabajo y también comportamientos negativos cuando se encuentra presente (Boada, de Diego, Agulló y Mañas, 2005). En cuanto a la rama de personas, las causas que se encontraron mediante la información recolectada fueron el ritmo de trabajo intenso por cumplimiento de metas, la inadecuada interpretación de la información documentaria, a través del sistema interno, la excesiva presión por parte de los superiores, y la débil gestión de tiempo para la realización de sus tareas. Con respecto a la segunda espina de procesos, se identificaron las siguientes causas: el inadecuado perfil de puesto establecido, el inexistente sistema de desempeño de los trabajadores, la existencia de conflicto trabajo- familia en algunos puestos, las falencias encontradas en el personal capacitador, la limitada identificación de algunos de los trabajadores con la organización debido a constantes quejas. Por último, respecto a entorno se encontraron causas como, la limitada motivación, limitada

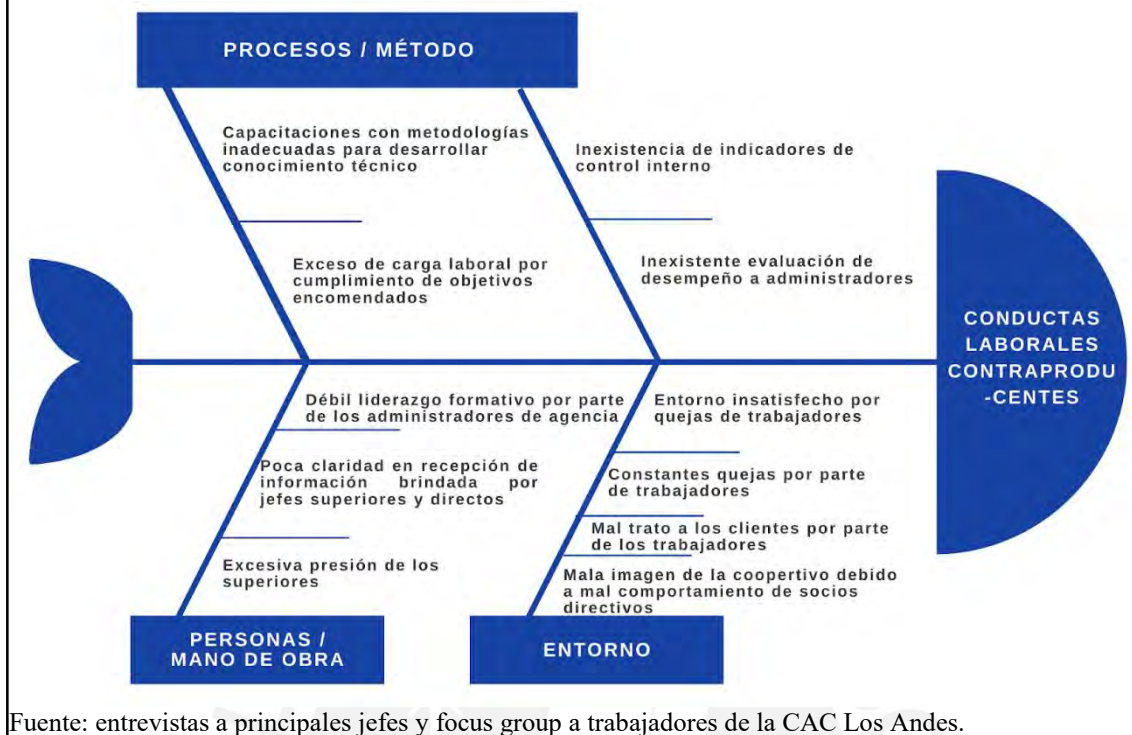
planificación de las tareas, limitado liderazgo formativo por parte de los jefes o superiores y administradores de agencia y la intensificación de carga laboral por las exigencias establecidas debido al establecimiento de metas diarias ante la coyuntura actual. En consecuencia, todo lo mencionado anteriormente ocasiona que se tenga como efecto al presentismo.



El tercer Ishikawa (ver Figura 30) realizado evalúa las conductas laborales contraproducentes, las cuales son conductas inefectivas o destructivas que pueden aparecer en el ambiente laboral de la organización y que genera un ambiente disfuncional (Moreno y Baez, 2010). Sus ramas principales son las 3M: la primera M que es personas tiene como causas débil liderazgo por parte de los administradores de agencia y limitada claridad en recepción de la información brindada por los jefes superiores; la segunda rama que es procesos tiene como causas las capacitaciones con metodologías inadecuadas para desarrollar conocimiento técnico, el exceso de carga laboral por cumplimiento de objetivos encomendados, la inexistencia de indicadores de control interno y la ausencia de evaluación de desempeño a administradores. Finalmente, la tercera rama es la de entorno, el cual tiene como causas un entorno insatisfecho por queja de trabajadores, las constantes quejas por parte de los trabajadores de la cooperativa, el mal trato hacia los clientes por parte de los trabajadores y la mala imagen de la cooperativa debido al comportamiento de los socios directivos. Todo lo mencionado anteriormente, puede conllevar a conductas que no sean las ideales para la organización y que el afectado no solo sea el trabajador sino también sus clientes quienes son los socios de la CAC Los Andes.



**Figura 30: CAC Los Andes: Ishikawa de conductas laborales contraproducentes, 2020**



Fuente: entrevistas a principales jefes y focus group a trabajadores de la CAC Los Andes.

Por último, luego del análisis de la información recolectada e insumos teóricos en los Diagramas de Ishikawa, se procedió al siguiente momento de la tercera etapa: Análisis de la gestión de riesgos. En esta sección, se utilizan como insumos los efectos y causas de los tres diagramas de Ishikawa presentados anteriormente, para así identificar los tipos de riesgos. Asimismo, este análisis se realiza también tomando como base la teoría sobre los riesgos. En la **Tabla 57** se presentan los riesgos identificados, a partir del efecto de disminución de la productividad y sus causas, y son los siguientes: riesgos operativos, riesgos laborales y riesgos estratégicos.

**Tabla 57: CAC Los Andes: Identificación de riesgos a partir de disminución de la productividad, 2020**

EFEECTO	CAUSAS INTERNOS Y EXTERNOS (6)	CÓDIGO	TIPO DE RIESGO (5)
Disminución de la productividad	Carga laboral por requerimientos de nueva Ley (informes de SBS)	R1	Riesgo Operativos
	Pronto retorno al modo de trabajo tradicional de las gerencias por complicaciones de conectividad por el trabajo remoto		
	Ejecutivo no presenta liderazgo adecuado para el desarrollo de actividades		
	Limitada asimilación de las capacitaciones por metodologías usadas no adecuadas		
	Ritmo de trabajo intensivo por cumplimiento de metas de la agencia: moras	R2	Riesgos Laborales
	Énfasis en la persona más que en conocimientos técnicos		
	Interpretación equívoca sobre información documentaria a través del sistema interno (cada quien interpreta a su forma)		
	Inadecuada gestión de tiempo por distancias significativas en agencias		
	Inexistente sistema de desempeño para dar reconocimientos laborales	R3	Riesgos Estratégicos
	Metas no SMART en sus requerimientos laborales		
	Poco apoyo a innovaciones sugeridas por el área de Administración de Talento Humana para mejoras en el sistema integral		
	Intensificación de carga laboral por exigencia de cumplimiento de metas diarias ante la coyuntura		
Debilidad en planificación de tareas laborales de los jefes inmediatos y directos hacia los trabajadores			

Fuente: entrevistas a principales jefes y focus group a trabajadores de la CAC Los Andes.

En la **Tabla 58** se presentan los riesgos identificados, a partir del efecto de conductas laborales contraproducentes y sus causas que se ordenan según las causas de la información triangulada en el Ishikawa para en función a la teoría de cada riesgo lograr clasificarlos por tipo; por lo que se obtuvo como resultado los siguientes riesgos: riesgos operativos, riesgos laborales y riesgos de reputación.

**Tabla 58: CAC Los Andes: Identificación de riesgos a partir de disminución de la productividad, 2020**

EFECTO	CAUSAS INTERNOS Y EXTERNOS (6)	CÓDIGO	TIPO DE RIESGO (5)
Conductas Laborales contraproducentes	Débil liderazgo por parte de los administradores de agencias	R1	Riesgos Operativos
	Poca claridad en recepción de la información brindada por los jefes superiores y directos		
	Inadecuado uso de motos para ir a visitar a los socios		
	Capacitaciones con metodologías inadecuadas para desarrollar conocimiento técnico	R2	Riesgos Laborales
	Exceso de carga laboral por cumplimiento de objetivos encomendados		
	Inexistencia de indicadores de control interno		
	Inexistente evaluación del desempeño a administradores	R4	Riesgos de Reputación
	Entorno insatisfecho por queja de trabajadores		
	Mal trato hacia los clientes por parte de los trabajadores		
	Mala imagen de la cooperativa debido a los socios directivos		

Fuente: entrevistas a principales jefes y *focus group* a trabajadores de la CAC Los Andes.

Por último, en la **Tabla 59** se presentan los riesgos identificados a partir del efecto del presentismo y sus causas; por lo que los riesgos encontrados son los siguientes: riesgos laborales, riesgos estratégicos y riesgos operativos.

**Tabla 59: CAC Los Andes: Identificación de riesgos a partir de disminución de la productividad, 2020**

EFECTO	CAUSAS INTERNOS Y EXTERNOS (6)	CÓDIGO	TIPO DE RIESGO (5)
Presentismo	Ritmo de trabajo intenso por cumplimiento de metas de las agencias: moras	R2	Riesgo Laborales
	Inadecuado perfil del puesto por priorización de las personas		
	Excesiva presión de los superiores		
	Débil motivación		
	Existencia de conflicto trabajo-familia en algunos puestos		
	Intensificación de carga laboral por exigencia de cumplimiento de metas diarias ante la coyuntura		
	Débil liderazgo formativo por parte de los administradores de agencia	R3	Riesgos estratégicos
	Inadecuada Interpretación de la información documentaria a través del sistema interno		
	Inexistente sistema de desempeño para dar reconocimientos laborales		
	Metas no SMART en sus requerimientos laborales		
	Falencias del personal capacitador		
	Inadecuada planificación de las tareas	R1	Riesgos Operativo
	Limitada identificación de algunos trabajadores con la organización debido a constantes quejas		
Débil gestión de tiempo para la realización de sus tareas			

Fuente: entrevistas a principales jefes y *focus group* a trabajadores de la CAC Los Andes.

En resumen, a partir del análisis de los efectos disminución de la productividad, conductas laborales contraproducentes y presentismo presentados en las tablas anteriores y la información teórico de los tipos de riesgos, se pudo identificar cuatro tipos de riesgos los cuales son riesgos operativos, laborales, estratégicos y de reputación codificados como R1, R2, R3 y R4 respectivamente como se puede apreciar en la siguiente Tabla 60.

**Tabla 60: Leyenda: codificación según tipo de riesgo**

CÓDIGO	TIPO DE RIESGO
R1	Riesgo operativo
R2	Riesgos laborales
R3	Riesgos estratégicos
R4	Riesgos de Reputación

Luego de identificar los riesgos y clasificarlos, el siguiente paso del segundo momento en la tercera etapa es ubicarlos en la Matriz de probabilidad de ocurrencia e impacto según la leyenda obtenida de la guía metodológica en gestión de riesgos para el control interno del MINAGRI (2015) presentada en la **Figura 31**.

**Figura 31: Leyenda de Escala cuantitativa de probabilidad e impacto**

Leyenda: Escala Cuantitativa de probabilidad e impacto

PROBABILIDAD		IMPACTO		RANGOS
Probable	3	Desastroso	3	9
Posible	2	Moderado	2	4
Improbable	1	Leve	1	1

Adaptado de: Guía metodológica en gestión de riesgos para el control interno del MINAGRI (2015)

En ese sentido, el eje de la probabilidad del riesgo se valora a partir de toda la información recogida y analizada hasta el momento en la organización y el segundo eje, según el informe preliminar del CoPsoQ-istas21 sobre el sujeto de estudio en el cual divide las 20 dimensiones estudiadas en tres colores, siendo el color rojo el tercer más desfavorable, el amarillo el tercer intermedio y el verde el tercer más favorable para la salud de los trabajadores de la organización; por lo que, como y se mencionó se decidió utilizar esta clasificación para triangular la información y definir el impacto de los riesgos. De esta manera, la probabilidad de R1, R2, R3 y R4 fueron calificados como 2, 3, 3 y 2 respectivamente; y el impacto de los mismos obtuvo una valoración de 2 en todos los casos.

En el siguiente paso se halló el valor de los ejes de probabilidad e impacto por cada riesgo, su calificación y su nivel de riesgo. El valor se obtiene de la multiplicación de las cantidades de cada eje dando como resultado 4, 6, 6 y 4 para el R1, R2, R3 y R4 respectivamente.

En consecuencia, si el valor obtenido es 1, 2, 3, 4, 6 y 9, su nivel de riesgo es “aceptable”, “tolerable”, “moderado”, “moderado”, “importante” y “inaceptable” respectivamente como se muestra en la figura 33. Por último, su calificación es de color rojo si los riesgos son “inaceptables” o “importantes”, de color amarillo si los riesgos son “moderados” y de color verde si los riesgos son “aceptables” o “tolerables” (ver **Figura 32**).

**Figura 32: Leyenda de escala cuantitativa en la valoración de probabilidad e impacto**

			IMPACTO		
			Leve	Moderado	Desastroso
PROBABILIDAD	Probable	3	3 Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante	9 Riesgo Inaceptable
	Posible	2	2 Riesgo Tolerable	4 Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante
	Improbable	1	1 Riesgo Aceptable	2 Riesgo Tolerable	3 Riesgo Moderado

Adaptado de: Guía metodológica en gestión de riesgos para el control interno del MINAGRI (2015).

En ese sentido, el nivel del riesgo de R1 sería riesgo moderado con calificación en amarillo, R2 riesgo importante con calificación en rojo R3 riesgo importante con una

calificación en rojo y, finalmente, R4 riesgo moderado con una calificación en amarillo. En la **Tabla 61** se presenta el resumen del presente análisis realizado a través de la Matriz de probabilidad y ocurrencia analizada.

**Tabla 61: CAC Los Andes: Matriz de probabilidad e impacto, 2020**

RIESGO (1)	PROBABILIDAD (2)	IMPACTO (3)	VALOR (4)=(2)x(3)	CALIFICACIÓN (5)	NIVEL DEL RIESGO (6)
R1	2	2	4	AMARILLO	RIESGO MODERADO
R2	3	2	6	ROJO	RIESGO IMPORTANTE
R3	3	2	6	ROJO	RIESGO IMPORTANTE
R4	2	2	4	AMARILLO	RIESGO MODERADO

Adaptado de: entrevistas con principales jefes, y encuesta y *Focus group* con trabajadores de la CAC Los Andes.

La cuarta etapa se denomina tratamiento de los riesgos identificados y se utiliza como herramienta de análisis la Matriz de Riesgos, la cual se genera a partir de la retroalimentación de todo lo encontrado con la matriz de ocurrencia e impacto, las calificaciones y nivel del riesgo. En el primer momento, se hallaron las estrategias frente a los riesgos identificados y al responsable por cada uno según la área o proceso al que corresponda. Para ello, se usó como insumo la información sobre los valores y niveles de los ejes de probabilidad e impacto y el del nivel del riesgo de la Matriz de probabilidad y ocurrencia. En la **Tabla 62** se presenta la guía de colores asignados según la estrategia:

**Tabla 62: Estrategias de Gestión de Riesgos**

Estrategia	Color
Aceptar	Bajo
Mitigar	Medio- Crítico
Transferir	Alto
Evitar	Muy Alto

Las estrategias se determinaron a partir de los datos recopilados y analizados hasta este momento siendo las entrevistas realizadas a los tomadores de decisiones de la organización, la fuente en la cual estos actores brindaron sus opiniones sobre la gestión de riesgos y las estrategias utilizadas para cada riesgo identificado durante y antes del marco de crisis sanitaria del año 2020, siendo en su mayoría de mitigación. De esta manera, se presentaron las estrategias para mitigar los riesgos R1, R2, R3 y R4.

Asimismo, se identificó a los actores responsables frente a los cuatro diferentes riesgos hallados en el presente análisis y son los siguientes: para los riesgos operativos, el Sr. Hector Zela quien es Subgerente de Administración y Finanzas, para los riesgos laborales, el Sr. Randi Quispe quien ocupa el cargo de Jefe del Departamento de Administración del Talento Humano, y para los riesgos estratégicos y de reputación, el Sr. Daniel Bernaola, Subgerente General del sujeto de estudio.

En el segundo momento de esta cuarta etapa se realizó una reunión con el Jefe de la Unidad de Riesgos a quien se le expusieron los hallazgos del análisis del estudio y principalmente las estrategias de riesgo planteadas en esta sección para lo cual confirmó su conformidad con la estrategia de mitigación para los riesgos codificados como R1, R2, R3 y R4, puesto que según las causas mencionadas en el Ishikawa, estas se pueden solucionar y, por eso, se tomó la decisión en conjunto de tomar las estrategias de Aceptar y Mitigar. En la **Tabla 63** se presenta el análisis con la herramienta Matriz de Riesgos, la estrategia y los responsables a nivel general. Asimismo, la Matriz de Riesgos con información a detalle sobre cada causa, tipo de riesgos, nivel y valor tanto de impacto, probabilidad y nivel de riesgo, estrategia y área responsable se encuentra en el [Anexo F](#).

**Tabla 63: CAC Los Andes: Matriz de Riesgos, 2020**

Riesgo (1)	Evaluación de riesgos (2)						Estrategia de riesgo	Responsable
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		Respuesta (3)	
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor		
R1	Posible	2	Moderado	2	Moderado	4	Aceptar, Mitigar	Héctor Zela
R2	Probable	3	Moderado	2	Importante	6	Mitigar	Randi Quispe
R3	Probable	3	Moderado	2	Importante	6	Mitigar	Daniel Bernaola
R4	Posible	2	Moderado	2	Moderado	4	Aceptar, Mitigar	Daniel Bernaola

Adaptado de: entrevista con Jefe de la Unidad de Riesgos de la CAC Los Andes

En las siguientes **Figura 33**, **Figura 34** y **Figura 35** se presenta la información triangulada por cada efecto en orden junto con la estrategia que se recomienda frente a los riesgos encontrados, así como el área responsable según lo conversado con el Jefe de la unidad de riesgos.

**Figura 33: Información triangulada de Presentismo y absentismo**

EFECTO	CAUSAS INTERNOS Y EXTERNOS (6)	CÓDIGO	Tipo de Riesgos (5)	Nivel de Riesgo		Estrategia	Área Responsable	
				Nivel	Valor			
Presentismo y absentismo	Ritmo de trabajo intenso por cumplimiento de metas de las agencias: moras	R2	Riesgo Laborales	Tolerable	2	Aceptar	-	
	Inadecuado perfil del puesto por priorización de las personas			Moderado	4	Mitigar	Gerencia General, Talento Humano	
	Excesiva presión de los superiores			Moderado	4	Aceptar	Subgerencia, Administración de Personal y agencias	
	Débil motivación			Inaceptable	9	Mitigar	Personal	
	Existencia de conflicto trabajo-familia en algunos puesto			Moderado	4	Aceptar	Personal	
	Intensificación de carga laboral por exigencia de cumplimiento de metas diarias ante la coyuntura			Tolerable	2	Aceptar	Servicios Financieros, Administrador de agencias y Personal	
	Débil liderazgo formativo por parte de los administradores de agencia	R3	Riesgos estratégicos	Inaceptable	9	Mitigar	Educación Cooperativa	
	Inadecuada Interpretación de la información documentaria a través del sistema interno			Moderado	4	Mitigar	Personal	
	Inexistente sistema de desempeño para dar reconocimientos laborales			Inaceptable	9	Mitigar	Personal	
	Metas no SMART en sus requerimientos laborales			Tolerable	2	Aceptar	Servicios Financieros	
	Falencias del personal capacitador			Importante	6	Mitigar	Educación Cooperativa	
	Inadecuada planificación de las tareas			Importante	6	Mitigar	Administrador de agencias	
	Desafectación de algunos trabajadores con la organización debido a constantes quejas	Limitada identificación de algunos trabajadores con la organización debido a constantes quejas	R1	Riesgos Operativo	Moderado	4	Mitigar	Educación Cooperativa
					Moderado	4	Aceptar	Administración
					Moderado	4	Mitigar	Servicios Financieros y Personal
					Desdonesidad por parte de los trabajadores	Importante	6	Mitigar

Fuente: encuestas, entrevistas a principales jefes y *focus group* a trabajadores de la CAC Los Andes.

**Figura 34: Información triangulada de Disminución de la productividad**

EFECTO	CAUSAS INTERNOS Y EXTERNOS (6)	CÓDIGO	Tipo de Riesgos (5)	Nivel de Riesgo		Estrategia	Área Responsable		
				Nivel	Valor				
Disminución de la productividad	Carga laboral por requerimientos de nueva Ley (informes de SBS)	R1	Riesgo Operativos	Moderado	4	Aceptar	Tecnología e Información, Unidad de Riesgos, Servicios Financieros, Tesorería		
	Pronto retorno al modo de trabajo tradicional de las gerencias por complicaciones de conectividad por el trabajo remoto			Aceptable	1	Aceptar	TI, Gerencia General		
	Ejecutivo no presentar liderazgo adecuado para el desarrollo de actividades			Importante	6	Mitigar	Servicios financieros y Educación Cooperativa		
	Limitada asimilación de las capacitaciones por metodologías usadas no adecuadas	R2	Riesgos Laborales	Importante	6	Mitigar	Educación Cooperativa		
	Ritmo de trabajo intensivo por cumplimiento de metas de la agencia: moras			Tolerable	2	Aceptar	Personal y Servicios Financieros		
	Énfasis en la persona más que en conocimientos técnicos			Importante	6	Mitigar	Personal		
	Interpretación equívoca sobre información documentaria a través del sistema interno (cada quien interpreta a su forma)			Tolerable	2	Aceptar	Educación Cooperativa		
	Inadecuada gestión de tiempo por distancias significativas en agencias			Importante	6	Mitigar	Administrador de agencias		
	Inexistente sistema de desempeño para dar reconocimientos laborales			Inaceptable	9	Mitigar	Personal		
	Poco apoyo a innovaciones sugeridas por el área de Administración de Talento Humano para mejoras en el sistema integral	Metas no SMART en sus requerimientos laborales	R3	Riesgos Estratégicos	Tolerable	2	Aceptar	Gerencia General	
					Aceptable	1	Aceptar	Subgerencia de Administración y Finanzas	
					Aceptable	1	Aceptar	Servicios Financieros	
					Intensificación de carga laboral por exigencia de cumplimiento de metas diarias ante la coyuntura	Aceptable	1	Aceptar	Servicios Financieros
					Debilidad en planificación de tareas laborales de los jefes inmediatos y directos hacia los trabajadores	Moderado	4	Mitigar	Administrador de agencias
						Moderado	4	Mitigar	Administrador de agencias

Fuente: encuestas, entrevistas a principales jefes y *focus group* a trabajadores de la CAC Los Andes.

**Figura 35: Información triangulada de Disminución de la productividad**

EFECTO	CAUSAS INTERNOS Y EXTERNOS (6)	CÓDIGO	Tipo de Riesgos (5)	Nivel de Riesgo		Estrategia	Área Responsable
				Nivel	Valor		
Conductas Laborales contraproducentes	Débil liderazgo por parte de los administradores de agencias	R1	Riesgos Operativos	Inaceptable	9	Mitigar	Talento Humano, Educación Cooperativa y Servicios Financieros
	Poca claridad en recepción de la información brindada por los jefes superiores y directos			Importante	6	Aceptar	Subgerencia de Administración y Finanzas
	Inadecuado uso de motos para ir a visitar a los socios			Moderado	4	Mitigar	Administrador de agencias
	Capacitaciones con metodologías inadecuadas para desarrollar conocimiento técnico	R2	Riesgos Laborales	Moderado	4	Mitigar	Área de educación
	Exceso de carga laboral por cumplimiento de objetivos encomendados			Aceptable	1	Aceptar	Servicios Financieros
	Inexistencia de indicadores de control interno			Aceptable	1	Aceptar	Todas las áreas, Auditoría interna
	Inexistente evaluación del desempeño a administradores			Inaceptable	9	Mitigar	Personal
	Entorno insatisfecho por queja de trabajadores	R4	Riesgos de Reputación	Importante	6	Mitigar	Personal y Administrador de agencias
	Maltrato hacia los socios por parte de los trabajadores			Importante	6	Mitigar	Servicios Financieros y Personal
	Mala imagen de la cooperativa debido a los socios directivos			Moderado	3	Aceptar	Educación Cooperativa

Fuente: encuestas, entrevistas a principales jefes y *focus group* a trabajadores de la CAC Los Andes.



Luego de tener toda la información en la matriz de riesgos se decidió priorizar las que tienen un nivel de riesgo “inaceptable” para realizar la recomendación según la estrategia como se presenta en el siguiente **Figura 36**.

**Figura 36: Estrategias ante el riesgo inaceptable**

Efecto	Causas internas y externas	Cód	Tipo de Riesgos	Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo		Estrategia	Área Responsable
				Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor		
Disminución de la productividad	Inexistente sistema de desempeño para dar reconocimientos laborales	R3	Riesgo estratégico	Probable	3	Desastroso	3	Inaceptable	9	Mitigar el riesgo a través de la implementación de un sistema de desempeño laboral como la Evaluación 360 que permite medir competencias y desempeño de los trabajadores con el fin de generar reconocimientos laborales	Personal
Conductas Laborales contraproducentes	Débil liderazgo por parte de los administradores de agencias	R1	Riesgo Operativo	Probable	3	Desastroso	3	Inaceptable	9	Mitigar el riesgo a través de cursos de Liderazgo y Gestión de equipos que permita una mayor relación interpersonal efectiva entre el jefe y su colaborador	Talento Humano, Educación Cooperativa y Servicios Financieros
	Inexistente evaluación del desempeño a administradores	R2	Riesgo Laboral	Probable	3	Desastroso	3	Inaceptable	9	Mitigar el riesgo a través de un sistema de desempeño laboral como la Evaluación 360, el cual da un conocimiento total de diferentes perspectivas a punto de impactar una acertada toma de decisiones	Personal
Presentismo y absentismo	Débil motivación	R2	Riesgo Laboral	Probable	3	Desastroso	3	Inaceptable	9	Mitigar el riesgo mediante capacitaciones a los jefes directos para conocer las técnicas de motivación a sus colaboradores	Personal
	Débil liderazgo formativo por parte de los administradores de agencia	R2	Riesgo Laboral	Probable	3	Desastroso	3	Inaceptable	9	Mitigar el riesgo a través de cursos de Liderazgo y Gestión de equipos que permita una mayor relación interpersonal efectiva entre el jefe y su colaborador	Educación Cooperativa
	Inexistente sistema de desempeño para dar reconocimientos laborales	R3	Riesgo estratégico	Probable	3	Desastroso	3	Inaceptable	9	Mitigar el riesgo a través de la implementación de un sistema de desempeño laboral como la Evaluación 360 que permite medir competencias y desempeño de los trabajadores con el fin de generar reconocimientos laborales	Personal

Fuente: Jefe de la Unidad de Riesgos de la CAC Los Andes.

Finalmente, en la quinta etapa se desarrolló el registro e informe, para lo cual se tuvo la reunión previamente con el Jefe de la Unidad de Riesgos, quien indicó también las características que debería tener dicho informe, características como la información más importante de cada etapa ejemplificada en gráficos para una mejor comprensión; así como el paso a paso del análisis de la secuencia metodológica explicando el cruce de información encontrada, así como la información especificada por las distintas áreas según se considere de todas las causas que se encontraron en el Ishikawa para que pueda discutir con los otros jefes y tomar decisiones adecuadas con la información actualizada brindada por el presente estudio frente a los riesgos identificados. Asimismo, se redactó las conclusiones y recomendaciones según los objetivos de la presente investigación comparando entre lo teórico y lo identificado.

## CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN

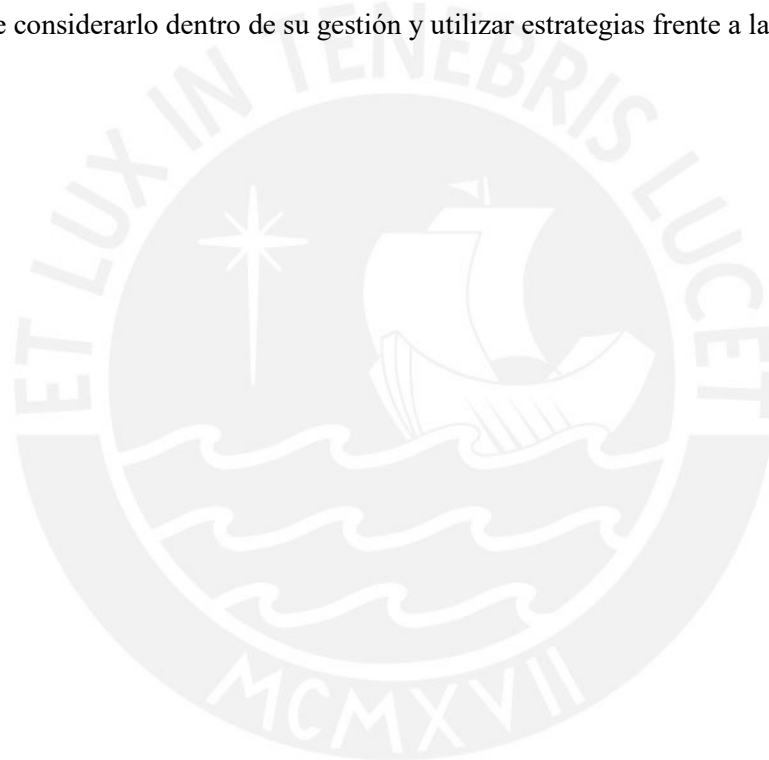
Respecto a los factores psicosociales, mediante la encuesta aplicada a los trabajadores, las entrevistas a actores clave de la CAC Los Andes que toman decisiones y el *Focus Group* realizado con trabajadores de diferentes puestos y agencias, se evidenció que es importante tomar en cuenta y medir los factores psicosociales dentro en la organización. Asimismo, se resalta la importancia de gestionar los riesgos derivados de los factores psicosociales, más aún durante la crisis sanitaria, pues puede afectar considerablemente la salud de los trabajadores y desencadenar en riesgos a nivel de la organización.

Respecto a la gestión de riesgos, mediante las entrevistas en profundidad a los jefes, se evidenció que no se han identificado en su totalidad los riesgos a los que están expuestos a pesar de que manejan un sistema para gestionar sus principales riesgos que son los financieros y operativos. La CAC Los Andes se enfoca principalmente en los riesgos de crédito, riesgos de liquidez y todo lo que conforma su proceso y cómo esto lleva a incurrir en otros riesgos como el estratégico y de reputación. A pesar de ello, en las entrevistas a profundidad se evidenció que algunos de los actores tomadores de decisiones comprenden que no solo deben enfocarse en los riesgos financieros o crediticios a pesar que ese es el *core* de la organización. Sin embargo, esta situación no se evidencia en las acciones establecidas en la organización durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020.

Respecto a los riesgos en sí, como se encuentra detallado en la ISO 31000 (2018), existen riesgos que pueden representar tanto oportunidades como amenazas para la organización. Esta situación se evidencia en los resultados del informe preliminar del método CoPsoQ-istas21 pues se encontraron factores psicosociales desfavorables para la salud de los trabajadores, pero también factores psicosociales favorables para la salud de los mismos los cuales cumplen un rol de protectores para la organización.

Respecto al análisis de gestión de riesgo, si bien es usual que sea empleado en empresas grandes debido a que tienen un control más estricto, también es importante que las CAC manejen una gestión de riesgos al ser organizaciones más vulnerables que trabajan en zonas donde la banca tradicional no llega y ellos son parte de la inclusión financiera de poblaciones con menor poder adquisitivo. Además de mencionar de que el sujeto de estudio prioriza los valores de las personas que ingresan a la organización antes de conocimientos técnicos, lo cual podría ocasionar riesgos como no contar con el personal competente para el desempeño de sus labores; por ello, se debería encontrar un balance entre valores y conocimientos para reclutar perfiles que se adapten a la organización.

Respecto a las estrategias planteadas para los riesgos identificados en el análisis del estudio, se encontró que la información recopilada durante todo el proceso de la investigación a través de la encuesta, *focus group* y sobretodo, las entrevistas con los tomadores de decisiones sirvió para poder presentar las estrategias más adecuadas para la organización. Esto se evidenció al recibir la conformidad del Jefe de la Unidad de Riesgos a quien se le presentó esta información ya que es el área competente. Asimismo, indicó que los riesgos laborales hallados en la organización no habían sido considerados dentro de su control de gestión de riesgos debido a que el sujeto de estudio se basa en la Ley N° 13278 y este documento no considera este tipo de riesgos como importantes en la gestión de riesgos en las CAC. En ese sentido, los riesgos laborales formaban parte de los riesgos operativos. Es por ello que este hallazgo revela la necesidad de considerarlo dentro de su gestión y utilizar estrategias frente a las mismas.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

La presente investigación se enfocó en realizar el análisis de la gestión de riesgo a partir de los factores psicosociales de riesgos durante el marco de la crisis sanitaria en la CAC Los Andes (ver Anexo F). En ese sentido, se puede concluir a partir de la información recolectada y triangulada en nuestra secuencia metodológica que, en primer lugar, la gestión de riesgos a partir de los factores psicosociales es limitada, pues los hallazgos revelan que más se enfocan en los riesgos de crédito y los que corresponden al *core* del negocio, los cuales son característicos del sector.

En primer lugar, según la norma ISO 31000 (2018), la gestión de riesgos se define como todas aquellas acciones coordinadas que permiten dirigir y controlar los riesgos presentes en las organizaciones. Además, el propósito de la gestión de riesgos es la creación y la protección del valor, la mejora del desempeño que fomenta la innovación y contribuye al logro de objetivos. En ese sentido, en base a las entrevistas realizadas se concluye que, si bien los jefes entrevistados tienen conocimiento de la gestión de riesgos en general, solo se enfoca en los riesgos financieros; dejando de lado los riesgos estratégicos, laborales los cuales también pueden generar cambios significativos y costos en la cooperativa.

Por otro lado, según Moreno (2011), los factores psicosociales de riesgo son predictivos y están relacionados a las condiciones organizacionales y los componentes del trabajo como la ausencia de control, altas horas de trabajo, intensidad del ritmo de trabajo, horarios variables, inadecuada comunicación y ambigüedad o sobrecarga del rol. Se concluye que, en base a las entrevistas realizadas, los actores tomadores de decisiones de la organización desconocían del término y su importancia tanto en la salud de los trabajadores como en los resultados de la organización. Además, se puede inferir que los trabajadores no priorizan el tema de los factores psicosociales de riesgo y su impacto en su salud, debido a que no se pudo llegar al mínimo porcentaje requerido en las encuestas (60%) según el método CoPsoQ-istas21.

En segundo lugar, luego de revisión de bibliografía, fuentes del sector y entrevistas con actores de la CAC estudiada se puede concluir que estudios sobre gestión de riesgos en cooperativas de ahorro y crédito son limitados, pues usualmente este tipo de gestión se realiza en organizaciones más grandes. Consecuentemente, respecto con nuestro sujeto de estudio, la CAC Los Andes presenta una gestión integral de riesgos basada en la Ley 13278 que le permite controlar sus riesgos mediante los pasos de la metodología COSO que presentan en la resolución de la SBS del año 2009; sin embargo, priorizan la gestión de riesgos crediticios y los procesos del mismo, lo cual es un error característico de este sector.

En tercer lugar, según la encuesta aplicada, los factores psicosociales de riesgos más críticos hallados dentro de los 99 encuestados en la CAC Los Andes son ritmo de trabajo (94.9%) y conflicto de rol (55.6%). Además, según Mejía (2013), los tipos de riesgos son riesgos no sistemáticos, riesgos de reputación, riesgo puro, riesgo especulativo, riesgo estratégico, riesgo operativo, riesgos financieros, riesgos legales, riesgos tecnológicos, riesgos laborales y riesgos físicos, y según las encuestas, entrevistas, el *Focus Group* triangulados mediante el Diagrama de Ishikawa, los riesgos a nivel organizacional identificados en la CAC Los Andes son los riesgos operativos, laborales, estratégicos y de reputación.

Por último, las estrategias frente a los riesgos encontrados en la presente investigación fueron de mitigación y aceptación pues según lo analizado en conjunto con el Jefe de la Unidad de Riesgos de la CAC Los Andes las causas encontradas en la triangulación de la información tienen solución al mediano plazo y de no ser así, pueden ser mitigadas mediante medidas y acciones que se vienen realizando en la organización desde antes y durante la crisis sanitaria del año 2020 o aceptadas frente a los riesgos que considera la CAC puede asumir.

## **2. Recomendaciones**

Se recomienda a la CAC Los Andes manejar una medición de los factores psicosociales de riesgo de manera periódica con el fin de prevenir que estos se conviertan en riesgos psicosociales afectando a nivel organizacional y tengan efectos negativos como la disminución de la productividad, aumento del presentismo laboral y las conductas laborales contraproducentes, puesto que se ha evidenciado según los entrevistados que existe deshonestidad y un mal servicio otorgado por diversos trabajadores de la CAC Los Andes.

Asimismo, se recomienda según los hallazgos encontrados en las entrevistas con los distintos jefes de la CAC Los Andes que se establezca una capacitación en cuanto a los factores psicosociales de riesgos, pues los entrevistados, a excepción del jefe del departamento de administración del talento humano, no tenían conocimiento sobre la definición del mismo y del impacto que se puede generar en riesgos organizacionales.

Respecto a la gestión de riesgos en la cooperativa, se recomienda un enfoque que diversifique e incluya los diferentes riesgos identificados en la presente investigación, puestos que esta organización prioriza los riesgos crediticios debido a que pertenece al sector financiero. Además, se recomienda que se establezcan indicadores de riesgos operativos, laborales, de reputación, estratégicos, entre otros para una mejor toma de decisiones y que estén alineados a los objetivos de la CAC Los Andes.

Adicionalmente, se recomienda una mayor flexibilización frente a las propuestas expuestas por el jefe del Departamento de Administración del Personal, pues tiene mayor

conocimiento y acercamiento a las dificultades que enfrentan los trabajadores. En ese sentido, sería viable una mayor apertura a los cambios que puedan mejorar los procesos dentro del área como el reclutamiento enfocado en una adecuada definición del perfil, que se generen indicadores para medir el desempeño de los trabajadores de la cooperativa y así incentivar el respectivo reconocimiento, y una mejora de la metodología en las capacitaciones para que tengan un adecuado alcance y respuesta en los colaboradores.

Por último, respecto a las estrategias para mitigar los riesgos se recomienda tener en cuenta una perspectiva general de todas las causas encontradas a partir de la información recolectada durante todo el proceso, principalmente respecto al recurso humano, pues son ellos quienes impulsan a la organización. Asimismo, se recomienda diversificar las estrategias frente al riesgo. En ese sentido, podrían considerar la estrategia de transferir el riesgo, por ejemplo, el proceso de reclutamiento podría ser tercerizado y las capacitaciones de igual manera con el fin de hacer más efectivos y eficientes los procesos.



## REFERENCIAS

- Abella, R. (2006). COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio. *Estrategia Financiera*, (225), 20-24. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (s. f.). Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Recuperado 19 de julio de 2020, de <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Alastruey, J. & Gomez, M. (2013). *Guía de introducción a los Riesgos Psicosociales Organizativos*. Bilbao. Recuperado de [https://www.osalan.euskadi.eus/libro/guia-de-introduccion-a-los-riesgos-psicosociales-organizativos/s94-osa9999/es/adjuntos/guia\\_psicosociales\\_2013.pdf](https://www.osalan.euskadi.eus/libro/guia-de-introduccion-a-los-riesgos-psicosociales-organizativos/s94-osa9999/es/adjuntos/guia_psicosociales_2013.pdf)
- Alianza Cooperativa Internacional. (2013). *REGLAMENTO Adoptado por la Asamblea General* (pp. 1–19).
- Amigo, I., Asensio, E., Menéndez, I., Redondo, S., & Ledesma, J. A. (2014). La atención al cliente como predictor del síndrome de quemarse en el trabajo en el sector bancario. *Psicothema*, 26(2), 222–226. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.282>
- Arévalo J., M. C. (2019). *Todo lo que debe saber sobre la norma ISO 31000*. Riesgos Cero. <https://www.riesgosceros.com/blog/todo-lo-que-debe-saber-sobre-la-norma-iso-31000>
- Asociación Española para la Calidad. (s. f.). *Gestión de riesgos*. [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file%3Fuuid%3D62159e3b-ce34-41d5-b214-f136c14df9eb%26groupId%3D10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file%3Fuuid%3D62159e3b-ce34-41d5-b214-f136c14df9eb%26groupId%3D10128). Recuperado 10 de octubre de 2020, de [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file%3Fuuid%3D62159e3b-ce34-41d5-b214-f136c14df9eb%26groupId%3D10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file%3Fuuid%3D62159e3b-ce34-41d5-b214-f136c14df9eb%26groupId%3D10128)
- Boada, J., de Diego, R., Agulló, E. & Mañas, M. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2), 212-218. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/3090.pdf>
- Bertani, E., Polesello, M., Sanchez, M. & Troila, J. (2014). COSO I y COSO II: Una propuesta integrada. En Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf)
- CAMIPER. (2019, 31 agosto). *Gestión de Riesgos: ¿Qué es y cómo funciona?* CAMIPER Escuela de Altos Estudios. <https://camiper.com/tiempominero/gestion-de-riesgos-que-es-y-como-funciona/>
- Carrión García, M. A. (2014). CTCPS-MAC Batería para el estudio de las condiciones de trabajo de carácter psicosocial. *Editorial Académica Española*, 1–8.
- Centro de Prevención de Riesgos en el Trabajo. (2015). *Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo*. Junio.
- Collado, S. (2008). Prevención de riesgos laborales: principios y marco normativo. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (15), 91-117. Recuperado de [https://www.ehu.es/documents/2069587/2113963/15\\_7.pdf](https://www.ehu.es/documents/2069587/2113963/15_7.pdf)

- Committee for the Coordination of Statistical Activities (2020). How COVID-19 is Changing the World : A Statistical Perspective. Committee for the Coordination of Statistical Activities. © Committee for the Coordination of Statistical Activities. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33773> License: CC BY 3.0 IGO.
- Confederación de Empresarios de Málaga (2013). *Guía de Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo*. Málaga: CEM. Recuperado de [https://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2013/CEM\\_guia\\_riesgos\\_psicosociales\\_interactivo.pdf](https://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2013/CEM_guia_riesgos_psicosociales_interactivo.pdf)
- Congreso. (1993). CONSTITUCION POLITICA DEL PERU - 1993. *El Peruano*, 1–72. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes. (2019). *Memoria 2019 Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes* (pp. 1–76).
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes. (2020). *Memoria 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes* (pp. 1–79).
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes (2020). COOPAC LOS ANDES. Recuperado 19 de julio de 2020, de <http://www.cooperativosandes.com.pe/nosotros>
- COSO (2005). Informe COSO ERM. Recuperado de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Spanish.pdf>
- Decreto Supremo N° 070-90-TR. (1990). *Aprueban el Texto Unico Ordenado de la Ley General de Cooperativas DECRETO SUPREMO N° 074-90-TR*.
- Decreto Supremo N° 005-2012-TR. (2012). *Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo* (Issue 7, pp. 1–36).
- Decreto Supremo N° 014-2019-MIMP. (2019). Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual. *El Peruano*, 475973–475977.
- Decreto Supremo N° 080-2020-PCM. (2020). Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID. *El Peruano*, 10–13
- Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. (2020). Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. *El Peruano*, 90, 545318–545321.
- Decreto Supremo N° 080-2020-PCM. (2020). Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID. *El Peruano*, 10–13.
- Dirección General de Salud Ambiental. (2005). *¿Qué son los riesgos psicosociales?*
- EALDE Business School. (2020, 23 julio). *Qué es el marco COSO de Gestión de Riesgos y cómo surge*. <https://www.ealde.es/marco-coso-riesgos/>



- El Peruano. (2011). *Ley 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo.pdf* (pp. 1–13).
- El Peruano. (2017). Siete riesgos psicosociales enfrentan las empresas. In *26 de junio*.
- El Peruano. (2020). DECRETO DE URGENCIA QUE ESTABLECE ALCANCES DEL ARTÍCULO 4 DEL DECRETO DE URGENCIA N° 026-2020 EN EL MARCO DE LA EMERGENCIA SANITARIA POR COVID-19. In *17 de junio* (pp. 1–2).
- Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú. (s. f.). FENACREP. Recuperado 19 de julio de 2020, de <https://www.fenacrep.org/home>
- FENACREP. (2014). *Evolución De Las Principales Cuentas E Indicadores De Las Cooperativas De Ahorro Y Crédito (Coopac) a Diciembre De 2014. 1*, 1–19.
- FENACREP. (2019). *Reporte cooperativo 2018*. 1–8. Recuperado de <https://www.fenacrep.org/2-28-boletin-financiero-estadistico>
- FENACREP. (2018). PANORAMA COOPERATIVO. Revista de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (N.o 64). Federación Nacional de Cooperativa de Ahorro y Crédito del Perú. <https://www.fenacrep.org/assets/media/panorama-junio-2018.pdf>
- Gamero, J., & Pérez, J. (2020). *Perú Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*. Oficina de la OIT para los Países Andinos. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_756474.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf)
- Gamez, J. & Padilla, A. (2017). Identificación de riesgos laborales en atención primaria a través de las comunicaciones de los trabajadores. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 26(1), 1-83. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/medtra/v26n1/1132-6255-medtra-26-01-00022.pdf>
- García, C. J., Quiroz, M. E. N., & Yaya, A. Li. (2018). *LA INCIDENCIA DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES EN EL CLIMA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL: EL CASO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA PERUANA*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - Perú.
- Garrido-Pinzón, J., Uribe-Rodríguez, A. F., & Blanch, J. M. (2011). Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral1. *Acta Colombiana de Psicología*, 14(2), 27–34.
- Gil-Monte, P. R. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Espanola de Salud Publica*, 83(2), 169–173. <https://doi.org/10.1590/s1135-57272009000200003>
- Gil-Monte, P. R. (2012). RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 29(2), 237–241. <https://doi.org/10.1590/S1726-46342012000200012>
- Gómez, I. (2009). Promoción de la salud en el lugar del trabajo. En M. C. Aguilar y E. Rentería (Eds.). *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación*. (pp. 445-474). Bogotá: Universidad Santo Tomás.

- Herazo, C. C., Ospina, M. & Ramirez, S. (2013). Factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad (Tesis de licenciatura, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia). Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/158/Factores%20psicosociales%20y%20organizacionales%20que%20afectan%20la%20productividad.pdf?sequence=1#:~:text=Los%20factores%20psicosociales%20y%20organizacionales%20pueden%20de%20finirse%20como%20las%20interacciones,cual%20a%20trav%C3%A9s%20de%20opciones>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la Investigación* (J. Mares Chacón (ed.); Quinta edic). McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edic). McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Huarcaya, J. (2020). Consideraciones Sobre La Salud Mental En La Pandemia De Covid-19. *Rev Peru Med Exp Salud Publica*, 37(1), 1–8.
- INEI - PRODUCE. (2017). *PERÚ: CENSO NACIONAL DE COOPERATIVAS 2017 INEI - PRODUCE*.
- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. (s. f.). Aproximación conceptual | ISTAS. ISTAS. Recuperado 28 de junio de 2020, de <https://istas.net/salud-laboral/peligros-y-riesgos-laborales/riesgos-psicosociales/que-son-los-riesgos-0>
- ISOTools. (2015). *ISO 9001:2015, COSO como metodología de gestión de riesgo*. Software ISO. <https://www.isotools.org/2015/01/12/iso-90012015-coso-como-metodologia-gestion-riesgo/>
- ISOTools Excellence. (2018). *Norma ISO 31000: El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones*. Norma ISO 31000: El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones. <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf>
- La República. (2018). *SBS supervisará a las cooperativas de ahorro y crédito desde el 2019*.
- Martinez, A. (2015). LAS COOPERATIVAS Y SU ACCIÓN SOBRE LA SOCIEDAD. *Revista de Estudios Cooperativos*, 117, 34–49.
- Mejía, R. (2013). *Identificación de riesgos*. Colección Académica EAFIT.
- Mimbela, R. (2018). ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL COLEGIO DE ALTO RENDIMIENTO DE LA LIBERTAD 2017. In *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *GUÍA METODOLOGICA EN GESTION DE RIESGOS PARA EL CONTROL INTERNO*. MINAGRI - COMITÉ DE CONTROL INTERNO. <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/sci-minagri/guia-gestion-riesgos-ci.pdf>

- Ministerio de la Producción. (2015). Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú 2015. In *PRODUCE*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ministerio de Salud. (2020). *Sala Situacional COVID-19 Perú*.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (sin año). *Conceptos básicos de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/349381/CONCEPTOS\\_BASICOS\\_DE\\_SST.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/349381/CONCEPTOS_BASICOS_DE_SST.pdf)
- Mogrovejo, R., Mora, A., & Vanhuynegem, P. (2012). *El Cooperativismo en América Latina - OIT*.
- Moncada, S., Llorens, C., Andres, R., Moreno, N., & Molinero, E. (2014). Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales. In *Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud*.
- Morales Yataco, J. J. C. (2017). *LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL PERÚ, IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE UN NUEVO MODELO DE SUPERVISIÓN*. Pontificia Universidad Católica del Perú - Escuela de Posgrado.
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 1-262. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/especial.pdf>
- Moreno, B & Báez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf>
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2001). *Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. ILO-OSH 2001*.
- Omar, A., Vaamonde, J. & Uribe, H. (2012). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: diseño y validación de una escala. *Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología*, 8(2), 249-265. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/273002494\\_Comportamientos\\_contraproducentes\\_en\\_el\\_trabajo\\_Diseño\\_y\\_validación\\_de\\_una\\_escal](https://www.researchgate.net/publication/273002494_Comportamientos_contraproducentes_en_el_trabajo_Diseño_y_validación_de_una_escal)
- Organización Internacional de Normalización. (2018). *ISO 31000:2018(es) Gestión del riesgo — Directrices*. ISO 31000:2018(es) Gestión del riesgo — Directrices. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). Frente a la pandemia: Garantizar la Seguridad y Salud en el Trabajo. *Organización Internacional Del Trabajo*, 1–14.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic*. OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms\\_748638.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_748638.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Seguridad y salud en el trabajo*.

- Palacios Cruz, M., Santos, E., Velázquez Cervantes, M. A., & León Juárez, M. (2020). Revista Clínica Española. *Revista Clínica Española*, xx, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.rce.2020.03.001>
- Pantoja, J., Vera, S. & Avilés, T. (2017). Riesgos laborales en las empresas. *Polo del Conocimiento*, 2(5), 833-868. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/335678198\\_Riesgos\\_laborales\\_en\\_las\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/335678198_Riesgos_laborales_en_las_empresas)
- Pinilla Rodríguez, L. N. (2008). *Medición de Riesgos Psicosociales en el Banco de Bogotá Región Oriente*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Pirani. (s. f.). *Conoce COSO, una visión 360° para gestionar el riesgo*. Recuperado 7 de diciembre de 2020, de <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/coso-una-vision-360-grados-para-gestionar-el-riesgo>
- Ponce de León, J. D. L., Marín, P. A. C., González, G. C. G., & Escandón, Á. H. (2020). CORONAVIRUS – COVID 19: Más allá de la enfermedad pulmonar, qué es y qué sabemos del vínculo con el sistema cardiovascular. *Revista Colombiana de Cardiología*, 1–29. <https://doi.org/10.1016/j.rccar.2020.04.006>
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. M. (2018). *Guía de Investigación*.
- PRODUCE. (s. f.). ¿Qué es una Cooperativa? Ministerio de la Producción. Recuperado 19 de julio de 2020, de <https://www.produce.gob.pe/index.php/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Project Management Institute (2017) *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK) (sexta edición)*. Pensilvania: Project Management Institute.
- Quiceno, J., & Vinaccia, S. (2007). BURNOUT: “SÍNDROME DE QUEMARSE EN EL TRABAJO (SQT). *ACTA COLOMBIANA DE PSICOLOGÍA*, 10(2), 117–125. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2013.0001.05>
- Rabines Ripalda, M. (2006). *COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO EN EL PERÚ “Ayudamos a la gente a ayudarse a sí misma.”*
- Ruiz, A. M., & Choroco, V. (2019). *Realidad en Perú de la gestión de seguridad y salud en el trabajo*. MARSH. <https://www.marsh.com.pe/es/insights/risk-in-context/gestion-seguridad-salud-trabajo.html>
- Saldaña Orozco, C., Ramirez Lira, E., Anaya Velasco, A., & Baeza Alcaraz, M. (2014). Evaluación de los riesgos psicosociales con el instrumento CTCPS-MAC -Batería para el estudio de la condiciones de trabajo de carácter psicosocial en el departamento de obras públicas de un ayuntamiento del Sur de Jalisco (México). *Salud Uninorte*, 30(3), 293–301.
- Seguridad Minera. (2018). *Gestionar los factores psicosociales del trabajo para evitar pérdidas*. Revista Seguridad Minera. <https://www.revistaseguridadminera.com/gestion-seguridad/factores-psicosociales-del-trabajo-para-evitar-perdidas/>
- Sierra, Y., Rodríguez, J. A. y Guecha, J.P. (2009). Diseño de un programa de prevención de factores de riesgo psicosocial, a nivel primario, secundario y terciario. En M. C. Aguilar

y E. Rentería (Eds.). Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación. (pp. 477-507). Bogotá: Universidad Santo Tomás.

SIGWED. (s. f.). *Gestión de riesgos laborales*. SIGWED División, Difusión y Comunicaciones. www.sigweb.cl. Recuperado 1 de octubre de 2020, de <http://www.sigweb.cl/wp-content/uploads/biblioteca/GestionRiesgos.pdf>

SOS FAIM. (2009). La cooperativa “Los Andes”: finanzas solidarias para el desarrollo rural. *Zoom Microfinanzas*, 1–8.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2009). Ley que autoriza a las Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a operar con recursos del público a captar depósitos de compensación por tiempo de servicios (CTS) de sus socios. (Ley N° 29463). Recuperado 15 de octubre de 2020, de <https://www.sbs.gob.pe/regulacion/cooperativas-de-ahorro-y-credito-no-autorizadas-a-operar-con-terceros-cac>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019). *Relación de coopac y centrales inscritas en el registro de coopac y centrales*.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s. f.-b). Ley que modifica la ley 26702, ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, y otras normas concordantes, respecto de la regulación y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito. (Ley N° 30822). Recuperado 15 de noviembre de 2020, de <https://www.sbs.gob.pe/regulacion/cooperativas-de-ahorro-y-credito-no-autorizadas-a-operar-con-terceros-cac>

Seguridad Minera. (2018). Gestionar los factores psicosociales del trabajo para evitar pérdidas. *Revista Seguridad Minera*. <https://www.revistaseguridadminera.com/gestion-seguridad/factores-psicosociales-del-trabajo-para-evitar-perdidas/>

SIGWED. (s. f.). *Gestión de riesgos laborales*. SIGWED División, Difusión y Comunicaciones. www.sigweb.cl. Recuperado 1 de octubre de 2020, de <http://www.sigweb.cl/wp-content/uploads/biblioteca/GestionRiesgos.pdf>

SOS FAIM. (2009). La cooperativa “Los Andes”: finanzas solidarias para el desarrollo rural. *Zoom Microfinanzas*, 1–8.

Velavan, T. P., & Meyer, C. G. (2020). The COVID-19 epidemic. *Tropical Medicine and International Health*, 25(3), 278–280. <https://doi.org/10.1111/tmi.13383>

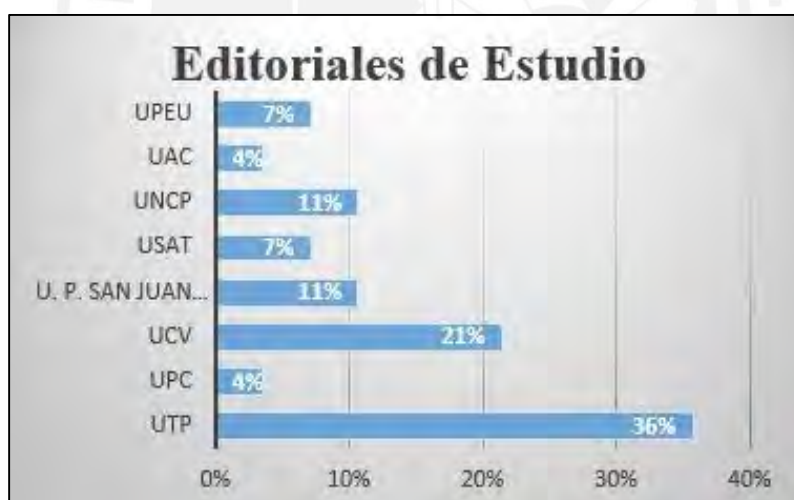
Zaldivar, M., & Sotomayor, N. (2003). Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito : Una Visión Económica. *SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y ADMINISTRADORAS PRIVADAS DE FONDOS DE PENSIONES*, 1–23.

## ANEXO A: Informe Bibliométrica sobre Factores Psicosociales en cooperativas de ahorro y crédito en el Perú y el Mundo

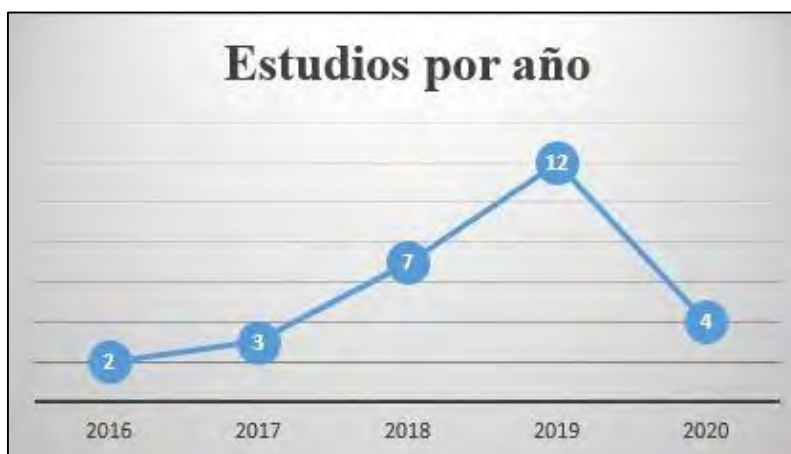
Figura A1: Estudios realizados sobre factores psicosociales en el Perú según el registro nacional organizacional de trabajos de investigación del Perú (renati)



Figura A2: Editoriales de estudio



**Figura A3: Estudios por año**



**Figura A4: Sujetos de estudio**



## ANEXO B: Matriz de consistencia

Tabla B1: Matriz de consistencia

<b>Consortio de Universidades TESIS EN GESTIÓN</b>	<b>Nombre:</b>	<b>FLORES RAMIREZ, CINTHIA</b>				
		<b>VASQUEZ GONZALES, CLAUDIA</b>				
	<b>Título de la investigación:</b>	<b>VILCHEZ GUILLEN, GABRIELA</b>				
		<b>Desafíos en la gestión de riesgos a partir de los factores psicosociales surgidos en el marco de la crisis sanitaria del año 2020. Caso de estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes</b>				
<b>Curso: Seminario de Investigación 5</b>			<b>2020-II</b>			
<b>Ficha 6: Matriz de Consistencia completa</b>						
<b>Preguntas/problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metodología</b>		<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>	
<b>Pregunta principal</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de Recolección</b>	<b>Conclusión General</b>	<b>Recomendación general</b>
¿Cuáles son los desafíos en la gestión de riesgos a partir de los factores psicosociales presentes en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes, durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020?	Describir los desafíos en gestión de riesgos a partir de los factores psicosociales surgidos en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020	Gestión de riesgos	Nivel de gestión de riesgos durante el marco de la crisis sanitaria	Entrevistas en profundidad, ISO (2018)	La gestión de riesgos a partir de los factores psicosociales es limitada, ya que los hallazgos nos revelan que en las organizaciones se enfocan principalmente en los riesgos financieros, sobretodo en el sector financiero al que pertenece el sujeto de estudio.	Se recomienda a la CAC Los Andes manejar una medición de los factores psicosociales de manera periódica con el fin de prevenir que estos se conviertan en riesgos psicosociales afectando a nivel organizacional y tengan efectos negativos como la disminución de la productividad, aumento del presentismo laboral y las conductas laborales contraproducentes, puesto que se ha evidenciado según los entrevistados que han existido casos de deshonestidad y un mal servicio otorgado por diversos trabajadores de la CAC Los Andes.
		Factores psicosociales	Nivel de factores psicosociales durante el marco de la crisis sanitaria	Encuestas CopSoQ, ISO (2018)		



**Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)**

Preguntas/ problemas	Objetivos	Metodología			Conclusiones	Recomendaciones
Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Técnicas de Recolección	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
¿Qué es la gestión de riesgos y los factores psicosociales?	Definir la gestión de riesgos y los factores psicosociales	Gestión de riesgos	Nivel de gestión de riesgos en las organizaciones	Fuente bibliográfica: ISO (2018)	<p>En primer lugar, según la norma ISO 31000 (2018), la gestión de riesgos se define como todas aquellas acciones coordinadas que permiten dirigir y controlar los riesgos presentes en las organizaciones. Además, el propósito de la gestión de riesgos es la creación y la protección del valor, la mejora del desempeño que fomenta la innovación y contribuye al logro de objetivos. En ese sentido, en base a las entrevistas realizadas, se concluye que, si bien los jefes entrevistados tienen conocimiento de la gestión de riesgos en general, solo se enfoca en los riesgos financieros; dejando de lado los riesgos estratégicos, laborales los cuales también pueden generar cambios significativos y costos en la cooperativa.</p> <p>Por otro lado, según Moreno (2011), los factores psicosociales de riesgo son predictivos y están relacionados a las condiciones organizacionales y los componentes del trabajo como la ausencia de control, altas horas de trabajo, intensidad del ritmo de trabajo, horarios variables, inadecuada comunicación y ambigüedad o sobrecarga del rol. Se concluye que, en base a las entrevistas realizadas, los actores tomadores de decisiones de la organización desconocían del término y su importancia tanto en la salud de los trabajadores como en los resultados de la organización.</p>	Se recomienda, según los hallazgos encontrados en las entrevistas con los distintos jefes de la CAC Los Andes, que se capacite al personal en cuanto a los factores psicosociales y sus efectos en la organización pues los entrevistados, a excepción del jefe del departamento de administración del talento humano, no tenían conocimiento sobre la definición del mismo y del impacto que se puede generar en riesgos organizacionales.
		Riesgos Organizacionales	Nivel de riesgos organizacionales	Fuente bibliográfica: Mejía (2013)		
		Factores psicosociales	Nivel de factores psicosociales en las organizaciones	Fuente bibliográfica: Moreno (2011)		

**Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)**

Preguntas/ problemas	Objetivos	Metodología			Conclusiones	Recomendaciones
Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Técnicas de Recolección	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
¿Cuál es la gestión de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito y, en específico, en la cooperativa de ahorro y crédito Los Andes durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020?	Conocer la gestión de riesgos de las cooperativas de ahorro y crédito y, en específico, de la CAC Los Andes durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020	Gestión de riesgos en cooperativas de ahorro y crédito	Nivel de gestión de riesgos en la cooperativa	Fuente bibliográfica : Decreto Supremo N° 070-90-TR (1990)	<p>En segundo lugar, luego de revisión de bibliografía, fuentes del sector y entrevistas con actores de la CAC estudiada se puede concluir que estudios sobre gestión de riesgos en cooperativas de ahorro y crédito son limitados, pues usualmente este tipo de gestión se realiza en organizaciones más grandes.</p> <p>Consecuentemente, respecto con nuestro sujeto de estudio, la CAC Los Andes presenta una gestión integral de riesgos basada en la ley 13278 que le permite controlar sus riesgos mediante los pasos de la metodología COSO que presentan en la resolución de la SBS del año 2009; sin embargo, priorizan la gestión de riesgos crediticios y los procesos del mismo, lo cual es un error característico de este sector.</p>	<p>Respecto a la gestión de riesgos en la cooperativa, se recomienda un enfoque que diversifique e incluya el diferente riesgo identificado en la presente investigación, puesto que esta organización prioriza los riesgos financieros debido a que pertenece al sector financiero.</p> <p>Además, se recomienda que se establezcan indicadores de riesgos operativos, laborales, de reputación, estratégicos, etc. para una mejor toma de decisiones y que estén alineados a los objetivos de la CAC Los Andes.</p>

**Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)**

Preguntas/ problemas	Objetivos	Metodología			Conclusiones	Recomendaciones
Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Técnicas de Recolección	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
¿Cuáles son los riesgos a partir de los factores psicosociales encontrados en la cooperativa de ahorro y crédito Los Andes durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020?	Identificar los riesgos a partir de los factores psicosociales encontrados en la cooperativa de ahorro y crédito Los Andes durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020.	Etapa 1: Alcance, contexto y criterios	Nivel de desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito durante el marco de la crisis sanitaria	Fuente bibliográfica: ISO (2018)	En tercer lugar, según las encuestas, entrevistas y <i>Focus group</i> , los factores psicosociales de riesgos más críticos hallados en la CAC Los Andes son ritmo de trabajo (94.9%) y conflicto de rol (55.6%). Además, según Mejía (2013), los tipos de riesgos son riesgos no sistemáticos, riesgos de reputación, riesgo puro, riesgo especulativo, riesgo estratégico, riesgo operativo, riesgos financieros, riesgos legales, riesgos tecnológicos, riesgos laborales y riesgos físicos, y según las encuestas, entrevistas y el Diagrama de Ishikawa, los riesgos identificados en la CAC Los Andes son los riesgos operativos, laborales, estratégicos y de reputación.	Se recomienda una mayor flexibilización frente a las propuestas expuestas por el jefe del Departamento de Administración del Personal, pues tiene mayor conocimiento y acercamiento a las dificultades que enfrentan los trabajadores. En ese sentido, sería viable una mayor apertura a los cambios que puedan mejorar los procesos dentro del área como el reclutamiento enfocado en una adecuada definición del perfil, que se generen indicadores para medir el desempeño de los trabajadores de la cooperativa y así incentivar el respectivo reconocimiento, y una mejora de la metodología en las capacitaciones para que tengan un adecuado alcance y respuesta en los colaboradores
			Nivel de desarrollo del sujeto de estudio durante el marco de la crisis sanitaria	FODA, fuente bibliográfica: ISO (2018)		
		Etapa 2: Identificación de riesgos	Número de factores psicosociales que maneja el sujeto de estudio	CopSoQ-istas21, fuente bibliográfica: ISO (2018)		
			Número riesgos organizacionales a partir de los factores psicosociales que maneja el sujeto de estudio	Diagrama Ishikawa, fuente bibliográfica: Unipub (1985), ISO (2018)		
		Etapa 3: Análisis y evaluación del riesgo	Probabilidad de ocurrencia de los riesgos a nivel organizacional identificados	Matriz de impacto y ocurrencia, fuente bibliográfica: ISO (2018)		
			Probabilidad de impacto de los riesgos identificados	Matriz de impacto y ocurrencia, fuente bibliográfica: ISO (2018)		
			Nivel de prioridad de los riesgos identificados	Matriz de Riesgos, fuente bibliográfica: ISO (2018)		

**Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)**

Preguntas/ problemas	Objetivos	Metodología			Conclusiones	Recomendaciones
Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Técnicas de Recolección	Preguntas secundarias	Objetivos específicos
<p>¿Cuáles son las estrategias frente a los riesgos encontrados en la cooperativa de ahorro y crédito Los Andes durante el marco de las crisis sanitaria del año 2020?</p>	<p>Indicar estrategias frente a los riesgos encontrados en la cooperativa de ahorro y crédito Los Andes durante el marco de la crisis sanitaria del año 2020.</p>	<p>Etapa 4: Tratamiento del riesgo</p>	<p>Nivel de respuesta frente a los riesgos identificados</p>	<p>Matriz de Riesgos: Estrategias de Riesgos, fuente bibliográfica: ISO (2018)</p>	<p>Por último, las estrategias frente a los riesgos encontrados en la presente investigación fueron de mitigación pues según lo analizado en conjunto con el jefe de la unidad de riesgos de la CAC Los Andes las causas encontradas en la triangulación de la información tienen solución al mediano plazo y de no ser así, pueden ser mitigadas mediante medidas y acciones que se vienen realizando en la organización desde antes y durante la crisis sanitaria del año 2020.</p>	<p>Por último, respecto a las estrategias para mitigar los riesgos se recomienda tener en cuenta una perspectiva general de todas las causas encontradas a partir de la información recolectada durante todo el proceso, principalmente respecto al recurso humano, pues son ellos quienes impulsan a la organización. Asimismo, se recomienda diversificar las estrategias frente al riesgo. En ese sentido, podrían considerar la estrategia de transferir el riesgo, por ejemplo, el proceso de reclutamiento podría ser tercerizado y las capacitaciones de igual manera con el fin de hacer más efectivos y eficientes los procesos para el logro de los objetivos de la organización.</p>

## ANEXO C: Guía de preguntas CoPsoQ-istas 21

Figura C1: Guía de preguntas



CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS  
PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO  
Versión media para empresas de 25 y más trabajadores/as  
Adaptación para el estado español del Cuestionario Psicosocial  
de Copenhagen, CoPsoQ (Versión 2, 2014)

Empresa: CAC Los Andes	Fecha de respuesta: noviembre 2020
------------------------	------------------------------------

Versión española del CoPsoQ. INSTRUMENTO DE DOMINIO PÚBLICO EN LOS TÉRMINOS ESPECIFICADOS EN LA LICENCIA DE USO ([www.copsoq.istas21.net](http://www.copsoq.istas21.net)). PROHIBIDO SU USO COMERCIAL Y CUALQUIER MODIFICACIÓN NO AUTORIZADA.



Figura C1: Guía de preguntas (continuación)



## INSTRUCCIONES

La respuesta al cuestionario que tienes en tus manos servirá para realizar **la evaluación de riesgos psicosociales**. 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. Los resultados colectivos del cuestionario nos servirán para mejorarlas.

Se trata de un cuestionario **CONFIDENCIAL y ANÓNIMO**. Toda la información será analizada por personal técnico sujeto al mantenimiento del secreto profesional y utilizada exclusivamente para los fines descritos. En el informe de resultados no podrán ser identificadas las respuestas de ninguna persona de forma individualizada.

Su contestación es **INDIVIDUAL**. Por ello, te pedimos que respondas sinceramente a cada una de las preguntas sin previa consulta ni debate con nadie y que sigas las instrucciones de cada pregunta para contestar.

La mayoría de preguntas tienen **varias opciones de respuesta y debes señalar con una "X" la respuesta que consideres que describe mejor tu situación, ESCOGIENDO UNA SOLA OPCIÓN** entre las posibles respuestas: "*siempre / muchas veces / algunas veces / sólo alguna vez / nunca*". Si tienes más de un empleo, te pedimos que refieras todas tus respuestas solamente al que haces en **CAC Los Andes**.

Es muy importante que contestes **TODAS LAS PREGUNTAS** ya que muchas se tratan conjuntamente, de manera que si dejas alguna pregunta sin contestar es probable que otras que hayas contestado se anulen y se pierda información para el análisis de resultados.

Forma de recogida del cuestionario: **los cuestionarios se realizaron de manera virtual a través de un formulario de Google, debido a la pandemia. El día de recogida será el sábado, 28 de noviembre de 2020.**

Para llevar a cabo el proceso de evaluación de los riesgos psicosociales, se ha creado un **Grupo de Trabajo** formado por representantes de la dirección de la empresa, Victor Chati Perez, representantes de los trabajadores/as, Randi Quispe Lobatón, y personal técnico del Servicio de Prevención, Daniel Bernaola Sanchez. Si necesitas realizar alguna consulta te puedes dirigir a cualquiera de sus miembros.

**Esta introducción al cuestionario supone una garantía legal de que todo el personal que va a trabajar para esta evaluación de riesgos, asumen y cumplen rigurosamente con todos y cada uno de los preceptos legales y éticos de protección de la intimidad y de los datos e informaciones personales. Una vez analizados, todos los cuestionarios serán destruidos.**

**MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN**

2

Versión española del CoPsoQ. INSTRUMENTO DE DOMINIO PÚBLICO EN LOS TÉRMINOS ESPECIFICADOS EN LA LICENCIA DE USO ([www.copsoq.istas21.net](http://www.copsoq.istas21.net)). PROHIBIDO SU USO COMERCIAL Y CUALQUIER MODIFICACIÓN NO AUTORIZADA.



## Figura C1: Guía de preguntas (continuación)



### I. En primer lugar, nos interesan algunos datos sobre ti y el trabajo doméstico-familiar

1) Eres:

- 1 Mujer
- 2 Hombre

2) ¿Qué edad tienes?

- 1 Menos de 31 años
- 2 Entre 31 y 45 años
- 3 Más de 45 años

### I. Las siguientes preguntas tratan de tu empleo en CAC Los Andes y tus condiciones de trabajo.

3

Versión española del CoPsoQ. INSTRUMENTO DE DOMINIO PÚBLICO EN LOS TÉRMINOS ESPECIFICADOS EN LA LICENCIA DE USO ([www.copsoq.istas21.net](http://www.copsoq.istas21.net)). PROHIBIDO SU USO COMERCIAL Y CUALQUIER MODIFICACIÓN NO AUTORIZADA.



## Figura C1: Guía de preguntas (continuación)

3) Indica en qué departamento o sección trabajas en la actualidad. Señala únicamente una opción.

- 1 Unidad de Auditoría Interna y Oficialía
- 2 Gerencia General y Secretaría General
- 3 Subgerencia General
- 4 Departamento de Asesoría Legal
- 5 Departamento de Imagen Institucional
- 6 Departamento de Planificación
- 7 Departamento de Tecnologías de Información
- 8 Departamento de Administración del Talento Humano
- 9 Departamento de Contabilidad
- 10 Departamento de Finanzas
- 11 Departamento de Logística
- 12 Departamento de Canales de Atención
- 13 Departamento de Control de Calidad de Cartera
- 14 Departamento de Fondos Internos
- 15 Departamento de Investigaciones y Desarrollo de Productos Financieros
- 16 Departamento de Operaciones
- 17 Zonal 1
- 18 Zonal 2
- 19 Zonal 3
- 20 Zonal 4
- 21 Zonal 5
- 22 Educación y Desarrollo Cooperativo

4) Indica qué puesto de trabajo ocupas en la actualidad. Señala únicamente una opción.

- 1 Administrador de agencia
- 2 Asesor Financiero y Jefe de Operaciones
- 3 Asesor Legal y Contador General
- 4 Asistente Administrativo
- 5 Asistente de Admisión y Plataforma, Asistente de Operaciones y Responsable de Servicios Complementarios
- 6 Conductor y Personal limpieza y mensajería
- 7 Desarrollador y Operador
- 8 Gerente General, Subgerente, Oficial de Cumplimiento y Secretario General
- 9 Jefe de Departamento/Unidad y Responsable de Departamento/Unidad
- 10 Promotor Financiero, Auxiliar y Practicante



## Figura C1: Guía de preguntas (continuación)



5) ¿Realizas tareas de distintos puestos de trabajo?

- 1 Generalmente no
- 2 Sí, generalmente de nivel superior
- 3 Sí, generalmente de nivel inferior
- 4 Sí, generalmente del mismo nivel
- 5 Sí, tanto de nivel superior, como de nivel inferior, como del mismo nivel
- 6 No lo sé

5

Versión española del CoPsoQ. INSTRUMENTO DE DOMINIO PÚBLICO EN LOS TÉRMINOS ESPECIFICADOS EN LA LICENCIA DE USO ([www.copsoq.istas21.net](http://www.copsoq.istas21.net)).  
PROHIBIDO SU USO COMERCIAL Y CUALQUIER MODIFICACIÓN NO AUTORIZADA.



## Figura C1: Guía de preguntas (continuación)



6) En el último año ¿tus superiores te han consultado sobre cómo mejorar la forma de producir o realizar el servicio?

- 1 Siempre
- 2 Muchas veces
- 3 Algunas veces
- 4 Sólo alguna vez
- 5 Nunca

7) ¿El trabajo que realizas se corresponde con la categoría o grupo profesional que tienes reconocida salarialmente?

- 1 Sí
- 2 No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo superior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de comercial pero me pagan como administrativa)
- 3 No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo inferior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de administrativa pero me pagan como comercial)
- 4 No lo sé

8) ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en CAC Los Andes?

- 1 Menos de 1 año
- 2 Más de 1 año y hasta 3 años
- 3 Más de 3 años y hasta 6 años
- 4 Más de 6 años y hasta 9 años
- 6 Más de 10 años

9) ¿Qué tipo de relación laboral tienes con CAC Los Andes?

- 1 Plazo indeterminado
- 2 Plazo fijo
- 3 Practicante

6

Versión española del CoPsoQ INSTRUMENTO DE DOMINIO PÚBLICO EN LOS TÉRMINOS ESPECIFICADOS EN LA LICENCIA DE USO ([www.copsoq.istas21.net](http://www.copsoq.istas21.net)). PROHIBIDO SU USO COMERCIAL Y CUALQUIER MODIFICACIÓN NO AUTORIZADA.



## Figura C1: Guía de preguntas (continuación)



10) Desde que entraste en CAC Los Andes ¿has ascendido de categoría o grupo profesional?

- 1 No
- 2 Sí, una vez
- 3 Sí, dos veces
- 4 Sí, tres o más veces

11) Habitualmente ¿cuántos sábados al mes trabajas?

- 1 Ninguno
- 2 Alguno excepcionalmente
- 3 Un sábado al mes
- 4 Dos sábados
- 5 Tres ó más sábados al mes

12) Habitualmente ¿cuántos domingos al mes trabajas?

- 1 Ninguno
- 2 Alguno excepcionalmente
- 3 Un domingo al mes
- 4 Dos domingos
- 5 Tres ó más domingos al mes

13) ¿Cuál es tu horario de trabajo?

- 1 Jornada completa (mañana y tarde)
- 2 Turno fijo de mañana
- 3 Turno fijo de tarde
- 4 Turno fijo de noche

14) ¿Qué margen de adaptación tienes en la hora de entrada y salida?

- 1 No tengo ningún margen de adaptación en relación a la hora de entrada y salida
- 2 Puedo elegir entre varios horarios fijos ya establecidos
- 3 Tengo hasta 30 minutos de margen
- 4 Tengo más de media hora y hasta una hora de margen
- 5 Tengo más de una hora de margen

7

Versión española del CoPsoQ. INSTRUMENTO DE DOMINIO PÚBLICO EN LOS TÉRMINOS ESPECIFICADOS EN LA LICENCIA DE USO ([www.copsoq.istas21.net](http://www.copsoq.istas21.net)).  
PROHIBIDO SU USO COMERCIAL Y CUALQUIER MODIFICACIÓN NO AUTORIZADA.



## Figura C1: Guía de preguntas (continuación)



15) Si tienes algún asunto personal o familiar ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora?

- 1 Siempre
- 2 Muchas veces
- 3 Algunas veces
- 4 Sólo alguna vez
- 5 Nunca

16) ¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico haces tú?

- 1 Soy la/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 más o menos una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas
- 4 Sólo hago tareas muy puntuales
- 5 No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas

17) ¿Con qué frecuencia te cambian la hora de entrada y salida o los días que tienes establecido trabajar?

- 1 Siempre
- 2 Muchas veces
- 3 Algunas veces
- 4 Sólo alguna vez
- 5 Nunca

18) Habitualmente ¿cuántas horas trabajas a la semana para CAC Los Andes?

- 1 30 horas o menos
- 2 De 31 a 35 horas
- 3 De 36 a 40 horas
- 4 De 41 a 45 horas
- 5 Más de 45 horas

19) Habitualmente ¿cuántos días al mes prolongas tu jornada como mínimo media hora?

- 1 Ninguno
- 2 Algún día excepcionalmente
- 3 De 1 a 5 días al mes
- 4 De 6 a 10 días al mes
- 5 11 o más días al mes



Figura C1: Guía de preguntas (continuación)

20) Teniendo en cuenta el trabajo que tienes que realizar y el tiempo asignado, dirías que:

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) En tu departamento o sección falta personal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) La planificación es realista	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) La tecnología (máquinas, herramientas, ordenadores...) con la que trabajas es la adecuada y funciona correctamente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

21) ¿Puedes decidir cuándo haces un descanso?

- 1 Siempre
- 2 Muchas veces
- 3 Algunas veces
- 4 Sólo alguna vez
- 5 Nunca

22) Aproximadamente ¿cuánto cobras neto al mes?

- 1 300 euros o menos
- 2 Entre 301 y 450 euros
- 3 Entre 451 y 600 euros
- 4 Entre 601 y 750 euros
- 5 Entre 751 y 900 euros
- 6 Entre 901 y 1.200 euros
- 7 Entre 1.201 y 1.500 euros
- 8 Entre 1.501 y 1.800 euros
- 9 Entre 1.801 y 2.100 euros
- 10 Entre 2.101 y 2.400 euros
- 11 Entre 2.401 y 2.700 euros
- 12 Entre 2.701 y 3.000 euros
- 13 Más de 3.000 euros

23) Tu salario es:

- 1 Fijo
- 2 Una parte fija y otra variable
- 3 Todo variable (a destajo, a comisión)



Figura C1: Guía de preguntas (continuación)

24) Las siguientes preguntas tratan sobre las exigencias y contenidos de tu trabajo.  
Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.  
¿Con qué frecuencia...

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) tienes que trabajar muy rápido?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) en tu trabajo se producen momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) te retrasas en la entrega de tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
d) tu trabajo requiere que te calles tu opinión?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
e) la distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
f) tu trabajo requiere que trates a todo el mundo por igual aunque no tengas ganas?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
g) tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
h) tienes influencia sobre el ritmo al que trabajas?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
i) tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
j) tienes influencia sobre cómo realizas tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
k) tienes influencia sobre qué haces en el trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
l) hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
m) sientes que el trabajo en la empresa te consume tanta energía que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
n) sientes que el trabajo en la empresa te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
o) piensas en las tareas domésticas y familiares cuando estás en la empresa?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
p) te resulta imposible acabar tus tareas laborales?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
q) en tu trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otros?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5



Figura C1: Guía de preguntas (continuación)

25) Continuando con las exigencias y contenidos de tu trabajo, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas:

¿En qué medida...

	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ninguna medida
a) tu trabajo requiere que tengas iniciativa?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) tus tareas tienen sentido?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) las tareas que haces te parecen importantes?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
d) tu trabajo te afecta emocionalmente?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
e) tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
f) es necesario mantener un ritmo de trabajo alto?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
g) te sientes comprometido con tu profesión?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
h) tu trabajo te da la oportunidad de mejorar tus conocimientos y habilidades?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
i) tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
j) tu trabajo requiere que escondas tus emociones?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
k) te exigen en el trabajo ser amable con todo el mundo independientemente de la forma como te traten?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
l) tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
m) el ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5



**Figura C1: Guía de preguntas (continuación)**

26) Estas preguntas tratan del grado de definición de tus tareas. Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

¿En qué medida...

	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ninguna medida
a) en tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) tu trabajo tiene objetivos claros?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
d) sabes exactamente qué tareas son de tu responsabilidad?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
e) recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
f) haces cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
g) sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
h) sabes exactamente qué margen de autonomía tienes en tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
i) tienes que hacer tareas que crees que deberían hacerse de otra manera?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
j) tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5





**Figura C1: Guía de preguntas (continuación)**

27) Las siguientes preguntas tratan del apoyo que recibes en el trabajo. Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

¿Con qué frecuencia...

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) recibes ayuda y apoyo de tus compañeros en la realización de tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) tus compañeros están dispuestos a escuchar tus problemas del trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) tus compañeros hablan contigo sobre cómo haces tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
d) tienes un buen ambiente con tus compañeros de trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
e) sientes en tu trabajo que formas parte de un grupo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
f) os ayudáis en el trabajo entre compañeros y compañeras?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
g) tu jefe inmediato está dispuesto a escuchar tus problemas del trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
h) recibes ayuda y apoyo de tu jefe inmediato en la realización de tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
i) tu jefe inmediato habla contigo sobre cómo haces tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

28) Estas preguntas se refieren hasta qué punto te preocupan posibles cambios en tus condiciones de trabajo. Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

¿Estás preocupado/a por ...

	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ninguna medida
a) si te trasladan a otro centro de trabajo, unidad, departamento o sección contra tu voluntad?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida...) contra tu voluntad?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) si te cambian de tareas contra tu voluntad?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
d) si te despiden o no te renuevan el contrato?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
e) si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies...)?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
f) lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedases en paro?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5



**Figura C1: Guía de preguntas (continuación)**

29) Las preguntas que siguen a continuación se refieren al reconocimiento, la confianza y la justicia en tu lugar de trabajo. Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.  
¿En qué medida...

	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ninguna medida
a) tu trabajo es valorado por la dirección?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) la dirección te respeta en tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) recibes un trato justo en tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
d) confía la dirección en que los trabajadores hacen un buen trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
e) te puedes fiar de la información procedente de la dirección?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
f) se solucionan los conflictos de una manera justa?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
g) se le reconoce a uno por el trabajo bien hecho?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
h) la dirección considera con la misma seriedad las propuestas procedentes de todos los trabajadores?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
i) los trabajadores pueden expresar sus opiniones y emociones?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
j) se distribuyen las tareas de una forma justa?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
k) tu actual jefe inmediato se asegura de que cada uno de los trabajadores tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
l) tu actual jefe inmediato planifica bien el trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
m) tu actual jefe inmediato distribuye bien el trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
n) tu actual jefe inmediato resuelve bien los conflictos?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**II. Las siguientes preguntas tratan de tu salud, bienestar y satisfacción**

30) En general ¿dirías que tu salud es?

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



**Figura C1: Guía de preguntas (continuación)**

31) Las preguntas que siguen se refieren a cómo te has sentido DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS. Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.  
Durante las últimas cuatro semanas ¿con qué frecuencia...

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) te has sentido agotado/a?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) te has sentido físicamente agotado/a?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) has estado emocionalmente agotado/a?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
d) has estado cansado/a?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
e) has tenido problemas para relajarte?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
f) has estado irritable?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
g) has estado tenso/a?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
h) has estado estresado/a?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

32) Continuando con cómo te has sentido durante las cuatro últimas semanas, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada pregunta.  
Durante las últimas cuatro semanas ¿con qué frecuencia...

	Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) has estado muy nervioso/a?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
b) te has sentido tan bajo/a de moral que nada podía animarte?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
c) te has sentido calmado/a y tranquilo/a?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
d) te has sentido desanimado/a y triste?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
e) te has sentido feliz?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6



## Figura C1: Guía de preguntas (continuación)

33) ¿Cuál es tu grado de satisfacción en relación con tu trabajo, tomándolo todo en consideración? Elige UNA SOLA RESPUESTA.

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

**¡MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO Y COLABORACIÓN!**

## **ANEXO D: Guía de entrevistas en profundidad de jefes de la CAC Los Andes**

**Saludo inicial:** *Estimado participante, tenga usted un buen día, en esta oportunidad le agradecemos su participación en esta entrevista correspondiente a la segunda fase de nuestra investigación de tesis “Análisis de la gestión de riesgos a partir de los riesgos psicosociales el marco de la crisis sanitaria. Caso de estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes”.*

**Propósito y motivación de la entrevista:** *La principal motivación de esta entrevista es conocer su opinión sobre la gestión de riesgos y los riesgos psicosociales, respecto a su rol como Subgerente de Administración y Finanzas del sujeto de estudio. Esta información nos permitirá profundizar en el tema de estudio de la tesis.*

**Aspectos metodológicos:** *Su participación es completamente voluntaria y si nos da su permiso, la entrevista será grabada para su posterior transcripción. Si tuviera alguna duda, tiene toda la libertad de manifestarlo cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente. Su participación y comodidad es de suma importancia para este trabajo.*

**Solicitud de consentimiento:** *Toda la información compartida en esta entrevista es de estricto uso académico, la información brindada será únicamente utilizada para la elaboración de la tesis. Le solicitamos darnos su consentimiento para proseguir con la entrevista.*

### **Tema 1: Gestión de riesgos**

1. ¿Usted sabe que, como organización, la cooperativa enfrenta diferentes tipos de riesgos?
2. ¿Considera que la cooperativa tiene un control de gestión de riesgos? ¿Quién/qué área coordina la gestión de riesgos?
3. Si la respuesta es sí, ¿Cuáles son los riesgos que se ha identificado que enfrenta la cooperativa?, si la respuesta es no ¿cuáles son los riesgos que Ud. considera que enfrenta la cooperativa? Si la respuesta solo se basa en los riesgos financieros u operativos, ¿qué otros conocen?
4. ¿Conoce la probabilidad (muy alta, alta, baja, muy baja o media) de ocurrencia e impacto (como por ejemplo en qué áreas, muy baja, baja media, alta, muy alta) de los riesgos mencionados que enfrenta la cooperativa?
5. ¿Considera Ud. que los riesgos mencionados afectan a los objetivos de la cooperativa? Si la respuesta es sí, ¿de qué manera? Si la respuesta es no, ¿Por qué?

6. Considera Ud. que las diferentes áreas de la cooperativa tienen identificados los riesgos a los que están expuestos en esta crisis sanitaria? Si es así, ¿de qué manera? Si es no, ¿por qué considera Ud. que no lo han identificado?
7. ¿Qué estrategias utilizan frente a los riesgos?

***Tema 2: Riesgos psicosociales***

1. ¿Ha escuchado hablar de los riesgos psicosociales? Si/No
2. Si es sí ¿Cuál es su definición? si es no ¿Qué entiende usted por riesgos psicosociales?
3. Si conoce preguntarle ¿Qué tipos de riesgos psicosociales conoce? si no, mencionarle los tipos de riesgos psicosociales que existen.
4. A partir de lo comentado, se le realizarán unas preguntas en base a estos riesgos psicosociales que girará en torno solo en el contexto de crisis sanitaria.
5. ¿Se quejan los colaboradores de que el trabajo es muy pesado durante la crisis sanitaria? ¿Realizan horas extraordinarias durante la crisis sanitaria?
6. ¿Considera usted que existe un balance vida-trabajo dentro de la cooperativa durante esta crisis sanitaria?
7. ¿Considera usted que existe una participación activa por parte de los trabajadores o inclusión de los mismos en la toma de decisiones a raíz de la crisis sanitaria? Asimismo
8. ¿Qué oportunidades de desarrollo se les brinda a los trabajadores dentro de la cooperativa?
9. ¿Existe conflictividad en la empresa (ahora durante la coyuntura del Covid 19)? ¿Entre compañeros? ¿Con la dirección? ¿Recuerda algún incidente concreto? ¿Hay casos de expedientes disciplinarios de manera frecuente? ¿Ha presenciado en alguna ocasión (o tenido conocimiento de) gritos, insultos, amenazas, palabras despectivas, etc., entre compañeros de trabajo?
10. ¿Existen muchas bajas por enfermedad o absentismo (durante el Covid 19)? ¿Se sustituye a los trabajadores de baja por IT o permisos por otros trabajadores? ¿Hay muchas bajas voluntarias en la empresa? ¿Conoce la razón de las mismas?
11. ¿Existe una buena comunicación de confianza entre los jefes y sus colaboradores? ¿Considera que existe asimetría de información entre jefe y trabajadores de su área? ¿Existe reconocimientos para los trabajadores? ¿Cuáles?

## **ANEXO E: Guía de *focus group* al personal de la CAC Los Andes**

1. ¿Existen quejas de que el trabajo es muy pesado durante la crisis sanitaria?
2. ¿Realizan horas extraordinarias durante la crisis sanitaria?
3. ¿Consideran que existe un balance vida-trabajo dentro de la cooperativa durante esta crisis sanitaria?
4. ¿Consideran que existe una participación activa por parte de ustedes o que se les incluye en la toma de decisiones a raíz de la crisis sanitaria? Asimismo ¿Qué oportunidades de desarrollo les brinda la cooperativa?
5. ¿Existe conflictividad en la empresa (ahora durante la coyuntura del covid 19)? ¿Entre compañeros? ¿Con la dirección? ¿Recuerda algún incidente concreto? ¿Ha presenciado en alguna ocasión (o tenido conocimiento de) gritos, insultos, amenazas, palabras despectivas, etc., entre compañeros de trabajo?
6. ¿Existen muchas bajas por enfermedad o absentismo (durante el covid 19)? ¿Hay bajas voluntarias en la cooperativa? ¿Conoce la razón de las mismas? ¿Hay puestos de trabajo a los que nadie quisiera ir?
7. ¿Existe una buena comunicación de confianza entre los jefes y ustedes? ¿Considera que existe asimetría de información entre jefe y trabajador de su área? ¿Consideran que existe una buena comunicación ante la crisis sanitaria? ¿Consideran que existen reconocimientos para ustedes? ¿Cuáles?
8. ¿Qué facilidades les brinda la cooperativa para poder seguir estos protocolos?
9. ¿Cómo ha cambiado su forma de trabajo a raíz de la crisis sanitaria? Si nos pueden dar algunos ejemplos.
10. ¿Ud. se considera o está nervioso ante la posibilidad de contagio?
11. ¿Han recibido alguna charla o instructivo de cómo seguir los protocolos a partir del covid-19?
12. ¿Qué información existente les brinda la cooperativa sobre el manejo de la salud mental de los trabajadores (estrés, agotamiento, ansiedad, etc.) sobre salud y otros agentes que dan respuesta a la epidemia?
13. ¿Consideran que la cooperativa ha priorizado a su personal en esta crisis sanitaria?

## ANEXO F: Matriz de Riesgos de la CAC Los Andes

Tabla: F1: Matriz de riesgos de la CAC Los Andes

EFECTO	CAUSAS INTERNOS Y EXTERNOS (6)	CÓDIGO	Tipo de Riesgos (5)	Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo		Estrategia	Área Responsable
				Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor		
Disminución De la productividad	Carga laboral por requerimientos de nueva Ley (informes de SBS)	R1	Riesgo Operativos	Posible	2	Moderado	2	Moderado	4	Aceptar	Tecnología e Información, Unidad de Rriesgos, Servicios Financieros, Tesorería
	Pronto retorno al modo de trabajo tradicional de las gerencias por complicaciones de conectividad por el trabajo remoto			Improbable	1	Leve	1	Aceptable	1	Aceptar	TI, Gerencia General
	Ejecutivo no presentar liderazgo adecuado para el desarrollo de actividades			Probable	3	Moderado	2	Importante	6	Mitigar	Servicios financieros y Educación Cooperativa
	Limitada asimilación de las capacitaciones por metodologías usadas no adecuadas			Probable	3	Moderado	2	Importante	6	Mitigar	Educación Cooperativa
	Ritmo de trabajo intensivo por cumplimiento de metas de la agencia: moras	R2	Riesgos Laborales	Improbable	1	Moderado	2	Tolerable	2	Aceptar	Personal y Servicios Financieros
	Énfasis en la persona más que en conocimientos técnicos			Posible	2	Desastros	3	Importante	6	Mitigar	Personal
	Interpretación equívoca sobre información documentaria a través del sistema interno (cada quien interpreta a su forma)			Posible	2	Leve	1	Tolerable	2	Aceptar	Educación Cooperativa
	Inadecuada gestión de tiempo por distancias significativas en agencias			Probable	3	Moderado	2	Importante	6	Mitigar	Administrador de agencias



**Tabla: F1: Matriz de riesgos de la CAC Los Andes (continuación)**

EFECTO	CAUSAS INTERNAS Y EXTERNOS (6)	CÓDIGO	Tipo de Riesgos (5)	Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo		Estrategia	Área Responsable
				Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor		
Disminución De la productividad	Inexistente sistema de desempeño para dar reconocimientos laborales	R3	Riesgos Estratégicos	Probable	3	Desastroso	3	Inaceptable	9	Mitigar	Personal
	Metas no SMART en sus requerimientos laborales			Improbable	1	Moderado	2	Tolerable	2	Aceptar	Gerencia General
	Poco apoyo a innovaciones sugeridas por el área de Administración de Talento Humana para mejoras en el sistema integral			Improbable	1	Leve	1	Aceptable	1	Aceptar	Subgerencia de Administración y Finanzas
	Intensificación de carga laboral por exigencia de cumplimiento de metas diarias ante la coyuntura			Improbable	1	Leve	1	Aceptable	1	Aceptar	Servicios Financieros
	Debilidad en planificación de tareas laborales de los jefes inmediatos y directos hacia los trabajadores			Posible	2	Moderado	2	Moderado	4	Mitigar	Administrador de agencias
Conductas Laborales contraproducentes	Débil liderazgo por parte de los administradores de agencias	R1	Riesgos Operativos	Probable	3	Desastroso	3	Inaceptable	9	Mitigar	Talento Humano, Educación Cooperativa y Servicios Financieros
	Poca claridad en recepción de la información brindada por los jefes superiores y directos			Posible	2	Desastroso	3	Importante	6	Aceptar	Subgerencia de Administración y Finanzas
	Inadecuado uso de motos para ir a visitar a los socios			Posible	2	Moderado	2	Moderado	4	Mitigar	Administrador de agencias

**Tabla: F1: Matriz de riesgos de la CAC Los Andes (continuación)**

Efecto	Causas internos y externos (6)	Código	Tipo de Riesgos (5)	Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo		Estrategia	Área Responsable
				Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor		
Conductas Laborales contraproducentes	Capacitaciones con metodologías inadecuadas para desarrollar conocimiento técnico	R2	Riesgos Laborales	Posible	2	Moderado	2	Moderado	4	Mitigar	Área de educación
	Exceso de carga laboral por cumplimiento de objetivos encomendados			Improbable	1	Leve	1	Aceptable	1	Aceptar	Servicios Financieros
	Inexistencia de indicadores de control interno			Improbable	1	Leve	1	Aceptable	1	Aceptar	Todas las áreas, Auditoría interna
	Inexistente evaluación del desempeño a administradores			Probable	3	Desastroso	3	Inaceptable	9	Mitigar	Personal
	Entorno insatisfecho por queja de trabajadores	R4	Riesgos de Reputación	Probable	3	Moderado	2	Importante	6	Mitigar	Personal y Administrador de agencias
	Maltrato hacia los socios por parte de los trabajadores			Posible	2	Desastroso	3	Importante	6	Mitigar	Servicios Financieros y Personal
	Mala imagen de la cooperativa debido a los socios directivos			Improbable	1	Desastroso	3	Moderado	3	Aceptar	Educación Cooperativa
Presentismo y absentismo	Ritmo de trabajo intenso por cumplimiento de metas de las agencias: moras	R2	Riesgo Laborales	Improbable	1	Moderado	2	Tolerable	2	Aceptar	-
	Inadecuado perfil del puesto por priorización de las personas			Posible	2	Moderado	2	Moderado	4	Mitigar	Gerencia General, Talento Humano
	Excesiva presión de los superiores			Posible	2	Moderado	2	Moderado	4	Aceptar	Subgerencia, Administración de Personal y agencias
	Débil motivación			Probable	3	Desastroso	3	Inaceptable	9	Mitigar	Personal
	Existencia de conflicto trabajo-familia en algunos puesto			Posible	2	Moderado	2	Moderado	4	Aceptar	Personal
	Intensificación de carga laboral por exigencia de cumplimiento de metas diarias ante la coyuntura			Improbable	1	Moderado	2	Tolerable	2	Aceptar	Servicios Financieros, Administrador de agencias y Personal

**Tabla: F1: Matriz de riesgos de la CAC Los Andes (continuación)**

Efecto	Causas internos y externos (6)	Código	Tipo de Riesgos (5)	Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo		Estrategia	Área Responsable
				Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor		
Presentismo y absentismo	Débil liderazgo formativo por parte de los administradores de agencia	R2	Riesgo Laborales	Probable	3	Desastroso	3	Inaceptable	9	Mitigar	Educación Cooperativa
	Inadecuada Interpretación de la información documentaria a través del sistema interno	R3	Riesgos estratégicos	Posible	2	Moderado	2	Moderado	4	Mitigar	Personal
	Inexistente sistema de desempeño para dar reconocimientos laborales			Probable	3	Desastroso	3	Inaceptable	9	Mitigar	Personal
	Metas no SMART en sus requerimientos laborales			Improbable	1	Moderado	2	Tolerable	2	Aceptar	Servicios Financieros
	Falencias del personal capacitador			Posible	2	Desastroso	3	Importante	6	Mitigar	Educación Cooperativa
	Inadecuada planificación de las tareas			Posible	2	Desastroso	3	Importante	6	Mitigar	Administrador de agencias
	Limitada identificación de algunos trabajadores con la organización debido a constantes quejas			R1	Riesgos Operativo	Posible	2	Moderado	2	Moderado	4
	Débil gestión de tiempo para la realización de sus tareas	Posible	2			Moderado	2	Moderado	4	Aceptar	Administración
	Deshonestidad por parte de los trabajadores	Posible	2			Desastroso	3	Importante	6	Mitigar	Servicios Financieros y Personal

