

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE SEGURIDAD Y SALUD  
OCUPACIONAL

Trabajo de fin de carrera titulado:

GESTIÓN TÉCNICA PSICOSOCIAL DE UN PROGRAMA DE  
PREVENCIÓN DE ACCIDENTES DE TRANSITO EN LA  
EMPRESA TECNICA GENERAL DE CONSTRUCCIONES  
DEDICADA A ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN VIAL.

Realizado por:

LEONARDO ALBERTO PINTO CASTILLO

Como requisito para la obtención del título de

MAGISTER EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

QUITO, ENERO DE 2014

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, Leonardo Alberto Pinto Castillo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Internacional SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....  
Leonardo Alberto Pinto Castillo

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado

**“GESTIÓN TÉCNICA PSICOSOCIAL DE UN PROGRAMA DE PREVENCIÓN  
DE ACCIDENTES DE TRANSITO EN LA EMPRESA TECNICA GENERAL DE  
CONSTRUCCIONES DEDICADA A ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN  
VIAL”**

Realizado por el alumno

LEONARDO ALBERTO PINTO CASTILLO

como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

ha sido dirigido por el profesor

MSC MBA Pablo Suasnavas Bermúdez

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....  
MSC MBA Pablo Suasnavas Bermúdez

**Director**

Los profesores informantes

Msc. David Alejandro Trujillo Otanez y

Msc. Marcelo Atilio Russo Puga

Después de revisar el trabajo escrito presentado, lo  
han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

.....  
Msc. David Alejandro Trujillo Otanez

.....  
Msc. Marcelo Atilio Russo Puga

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas las personas que hicieron posible de una u otra forma que el presente trabajo haya sido concluido de la mejor manera, a mis hijos, hermanos y padre por su apoyo y comprensión, a ti mi querida madre por tu sabio guiar desde allá arriba.

Un agradecimiento especial a las autoridades y profesores de la Facultad de Seguridad y Salud Ocupacional de la Universidad Internacional SEK del Ecuador

Leonardo Pinto C.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El análisis efectuado en el presente trabajo, está direccionado a la investigación y determinación de los factores de riesgo psicosocial que se dan principalmente en el personal que conduce vehículos de transporte pesado en la empresa Técnica General de Construcciones, como punto de partida para identificar las principales causas desde el punto de vista psicosocial que pueden estar generando altos índices de accidentabilidad en la empresa.

Una vez establecidas las causas, se propone un Programa de Mejoramiento del clima laboral, el cual una vez establecido va a mejorar el comportamiento del personal estudiado y consecuentemente al ambiente laboral en las áreas de trabajo.

Entre otros el presente trabajo utiliza como herramienta para evaluar los riesgos psicosociales al método F-Psico del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo de España, el cual es reconocido en el país.

## **ABSTRACT**

The analysis in this paper is directed to the investigation and determination of psychosocial risk factors that are mainly in staff drivers of heavy transport vehicles in Technical General Building Company, as a starting point to identify key causes from the psychosocial point of view that may be generating high accident rates in the business.

Once established the causes, a program to improve the works environment, which once established will improve the performance of staff drivers and consequently the work environment in the company.

This work uses as a tool to assess psychosocial risks the F- Psycho Method by the National Institute for Safety and Health at Work in Spain, which is recognized in the country.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1 CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. JUSTIFICACION .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5 MARCO TEORICO .....</b>	<b>5</b>
1.6 MARCO CONCEPTUAL.....	9
1.7 HIPOTESIS DE TRABAJO.....	12
1.8 DISEÑO METODOLOGICO .....	12
<b>2 CAPITULO II.....</b>	<b>14</b>
2.1 SERVICIOS DE LA EMPRESA .....	14
2.1.1 Beneficios Económicos .....	15
2.1.2 Beneficios Sociales .....	15
2.2 Filosofía Corporativa: .....	16
2.2.1 Misión: .....	16
2.2.2 Visión: .....	17
2.3 Principios y Valores .....	17
2.4 Objetivos Empresariales:.....	18
2.5 Organigrama Estructural .....	19
2.5.1 La delimitación de las responsabilidades por áreas de trabajo .....	22
2.6 Análisis FODA.....	25
Diagnóstico Interno (FD) .....	25
Diagnóstico Externo (OA) .....	26
2.7 Estudio de los procesos de transportación de materiales a las obras:.....	27
2.8 Causas de los accidentes en la transportación: .....	28
<b>3 CAPÍTULO III.....</b>	<b>30</b>
3.1 Riesgos Psicosociales .....	30
3.2 Estudio de los tipos de riesgo .....	30
3.2.1 Riesgos intrínsecos .....	31
3.2.2 Riesgos extrínsecos .....	36
3.3 Modelo de Gestión Administrativa para evaluar los riesgos psicosociales.....	37
3.3.1 Descripción de modelos para evaluar el riesgo psicosocial .....	37
3.4 Riesgos Psicosociales en la empresa Técnica General de Construcciones: .....	42
3.5 Proceso de Evaluación de Riesgos .....	43
Riesgo Alarmante- Color Rojo.....	43

Riesgo Moderado- Color Amarillo .....	44
Riesgo Bajo - Color Verde .....	44
3.6 Evaluación del Riesgo Psicosocial.....	45
<b>4 CAPITULO IV .....</b>	<b>50</b>
4.1 Factores de Estudio de la situación actual del personal de transporte de Técnica General de Construcciones .....	50
4.1.1 Descripción de los factores.....	51
4.1.2 Análisis de los resultados .....	54
4.1.3 Identificación de los puntos críticos.....	62
4.1.4 Causas y efectos de los puntos críticos .....	63
4.2 Medidas preventivas de control.....	64
4.2.1 Control en la planificación de servicio:.....	65
4.2.2 Control en el cumplimiento de normas de seguridad previa la salida a ruta .....	65
4.2.3 Control en la ejecución del servicio .....	66
4.2.4 Control de desempeño individual y colectivo .....	66
<b>5 CAPITULO V .....</b>	<b>68</b>
5.1 Análisis del ambiente laboral desde el punto de vista del colaborador.....	68
5.1.1 Descripción de los elementos de evaluación del entorno laboral.....	69
5.1.2 Personal objeto de estudio y resultados.....	71
5.1.3 Análisis del entorno laboral desde la perspectiva del personal .....	84
5.2 Análisis del entorno laboral desde la perspectiva de los procesos internos técnicos .....	87
Chequeo vehicular.....	88
Normas de seguridad.....	89
Coordinación de personal.....	91
Cumplimiento del sistema de comunicación.....	91
Mantenimiento preventivo .....	92
5.3 Relación Riesgos Psicosociales - Medidas Preventivas de Control y Clima Organizacional y como estos inciden en accidentes de tránsito .....	93
5.4 Desarrollo de las medidas preventivas para mejoramiento del entorno laboral .....	94
5.4.1 Triángulo del clima organizacional .....	95
<b>6 CAPÍTULO VI .....</b>	<b>106</b>
6.1 Conclusiones .....	106
6.2 Recomendaciones.....	107
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>109</b>



# **CAPÍTULO I**

## **Resumen del plan de tesis**

### **1.1. ANTECEDENTES**

El alto grado de accidentabilidad que se da en el sector de la construcción y particularmente su aplicación específica a la construcción vial, resulta un reto importante como campo de aplicación de la seguridad y salud ocupacional.

Los análisis estadísticos realizados por la Dirección Nacional del Seguro General de Riesgos del Trabajo del IESS a los accidentes de trabajo graves ocurridos en los últimos años, sitúan al sector de la construcción como el de más alto porcentaje con relación al sector industrial y agrícola, lo que refleja una importante pérdida de recursos tanto materiales como económicos causados por los accidentes laborales. Andrade, C.E. (2010). Gestión de la Seguridad y Salud en la Construcción de Edificaciones. Tesis de ingeniería civil no publicada, Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.

La revisión de los registros de accidentabilidad que ha recopilado la empresa a partir del año 2010, reflejan un total 56 accidentes para el 2010 con un valor de pérdidas de aproximadamente \$ 86000 en gastos de reparación. En el 2011 se registran 48 siniestros con un costo estimado de \$ 30000. En el 2012 datos preliminares registran 14 siniestros con un costo estimado de \$ 230000 estos datos referenciales reflejan una importante pérdida para la empresa solamente evaluando los gastos del deducible de reparación de los vehículos para los años 2010, 2011 y acercándose un poco más a la realidad de costos para el año 2012, sin tener de todas maneras toda la información de la totalidad de costos directos e indirectos que se derivan de los accidentes, como son entre otros, el tiempo perdido de trabajo de los vehículos, logística de movilización para reparaciones, personal técnico relacionado, imagen de la empresa, etc.

Las altas tasas de rotación de personal en este tipo de actividad, ya sea por el tiempo de duración de los contratos y por las exigentes jornadas laborales, agravada por las

condiciones laborales en las que se desenvuelven los trabajadores, más el interés primordial de la alta administración en conseguir altos niveles de productividad al más bajo costo posible, generan un ambiente de trabajo en el cual existe una marcada presión hacia el trabajador productivo, tanto en el aspecto físico como en el aspecto mental.

Las empresas constructoras, al verse en la necesidad de cumplir con los contratos a los que se comprometen, están obligadas a trasladar su contingente y por ende a sus empleados, hasta diferentes partes del país, obligando a que se produzca un abandono del hogar en el que estos habitan con el consecuente alejamiento del jefe de familia.

Las extensas jornadas de trabajo (23 días trabajo y 7 de descanso) las cuales cuentan con la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales, los turnos rotativos durante la jornada de trabajo (días y noches), el estar cambiando regularmente de sitio de vivienda, el desarraigo familiar, monotonía, indicios de Mobbing, etc. resultan precedentes importantes en el agotamiento físico y mental del trabajador.

El trabajo exigente al que están sometidos los grupos de trabajadores, horarios de trabajo normal de 12 horas diarias, y en ocasiones hasta 16 horas diarias de acuerdo a las exigencias con el fin de cumplir los requerimientos de producción, evidencia el alto esfuerzo que los trabajadores deben soportar en la empresa.

En el Ecuador, a saber, no existe una legislación específica que permita regular o establecer medidas de control legales de los factores de riesgo psicosocial conocidos como son el estrés laboral, burn-out, mobbing, violencia en el lugar de trabajo, etc.

En el segundo semestre del año 2013 el Ministerio de Relaciones Laborales publica la Matriz de Riesgos Laborales en la cual se incluyen a los riesgos psicosociales para que sean objeto de estudio en las organizaciones, por lo que, en base a lo expuesto, se pretende que la presente investigación sea un aporte que permita solucionar situaciones conflictivas que podrían considerarse como oportunidades o ejemplos para mejorar el estado mental y psicológico en el entorno empresa-trabajador.

## **1.2. PROBLEMA**

Técnica General de Construcciones, al ser una empresa cuya actividad económica es la construcción de vías, mantiene como parte de su parque automotor alrededor de 285 unidades de transporte divididas entre volquetas en su gran mayoría, camiones, camionetas y cabezales, las cuales al tener que desplazarse por vías principales y secundarias para realizar labores principalmente de acarreo de material, están expuestas al tráfico vehicular y a las cambiantes condiciones ambientales que regularmente existen en las mismas, lo que ha generado que se tengan 14 accidentes en el año 2011, 18 accidentes en el 2012 y al menos 2 accidentes por mes para el 2013, lo que representa un promedio para los tres años de aproximadamente 1,6 accidentes por mes, siendo los accidentes vehiculares la principal causa de accidentes en la empresa, representando el 60,8% del total de accidentes para el 2013.

Adicionalmente la alta deserción y rotación del personal de conductores de vehículos, hace que las unidades se deterioren con mayor facilidad al no ser atendidas con el esmero y cuidado que las mismas demandan, por lo que resulta un agravante a la hora de conducir unidades por personal con poco entrenamiento y corto tiempo de familiarización con la unidad a ellos asignada.

## **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Identificar los factores de riesgo psicosociales presentes alrededor o en el sitio trabajo en los diferentes proyectos que lleva adelante la empresa como la causa básica en la ocurrencia de los accidentes en la organización a fin de proponer herramientas preventivas que permitan disminuir la probabilidad, frecuencia y gravedad de los mismos.

### **1.3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Analizar la situación actual de la empresa en cuanto a su organización, filosofía corporativa, principios y valores, objetivos empresariales, funciones gerenciales, para

mediante un análisis de fortalezas y debilidades determinar su incidencia en el proceso de transportación.

2. Análisis del ambiente laboral en el que permanecen los trabajadores dedicados a la conducción de vehículos y evaluar si las condiciones existentes en sus sitios de trabajo y descanso habitual afectan a su rendimiento laboral al momento de conducir los vehículos a ellos asignados.
3. Establecer medidas preventivas que permitan controlar o al menos disminuir el número de accidentes una vez que las medidas propuestas sean implementadas por la organización.

#### **1.4. JUSTIFICACION**

Siendo la construcción un sector estratégico para el desarrollo económico del país, tiene al mismo tiempo la particularidad de ser muy sensible a cualquier variación que sufra la economía.

El mejoramiento del medio ambiente laboral constituye una aspiración natural de los trabajadores, lo que redundaría en un mayor compromiso para con la organización y una mejor predisposición a aceptar las exigencias propias de las actividades que se realizan. Sin embargo de la información estadística inicial que se ha podido averiguar en el Ministerio de Relaciones laborales, respecto de los conflictos y contratos colectivos laborales, muestra que existe un número creciente de éstos en el sector de la construcción, y que, el pedido sobre temas de seguridad y salud en el trabajo es inferior al 12% del conjunto de las demandas planteadas.

Esto indica que la importancia que los trabajadores le asignan a la seguridad y salud en el trabajo continúa siendo baja, sobre todo si se la compara con otros temas laborales como la estabilidad en el empleo, los salarios, las bonificaciones, y las licencias.

La temporalidad del trabajo de construcción dificulta la organización de estructuras de gestión estables que favorezcan la gestión de Seguridad como es el caso de Comités y Subcomités de Seguridad y Salud.

El hecho que no se reportan todos los accidentes y enfermedades profesionales que afectan a los trabajadores del sector, la carencia de programas integrales sobre el tema de seguridad y salud en el trabajo por parte de las empresas, y la falta de decisión política por parte de las unidades de fiscalización del Estado a fin de hacer cumplir tanto el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores como el Reglamento de Seguridad para la Construcción y Obras Públicas, han causado una situación delicada a quienes trabajan en la construcción, haciendo que estos sean marginados de los beneficios que se desprenden de la implementación de programas de seguridad y salud en el trabajo en las obras de construcción.

La situación de expectativa en que se encuentra la seguridad y salud en el país hace que sea necesario implementar un programa de fortalecimiento de las diferentes estructuras del Sistema Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo tanto en el Ministerio de Relaciones Laborales como en el Instituto de Seguridad Social, para mejorar la calidad de las condiciones de trabajo de los trabajadores y de las trabajadoras en general, y del sector de la construcción en particular. (Organización Internacional del Trabajo, 2000)

Desde el punto de vista administrativo el conseguir mejores rendimientos del personal implicaría una mayor identificación con la organización y por consiguiente una reducción de la tasa rotación del personal, así como una reducción en las tasas de morbilidad y ausentismo.

La reducción de los accidentes en la organización redundará en el mediano plazo en el aseguramiento de los objetivos impuestos, con la consecuente reducción de costos directos e indirectos de los accidentes que podrían afectar a la organización.

## **1.5 MARCO TEORICO**

El Ecuador al ser un país miembro de la Comunidad Andina de Naciones está obligado a mantener un sistema de Prevención de Riesgos Laborales, en donde se establecen los derechos y obligaciones de los trabajadores y del personal vulnerable, así como también de parte de los empleadores.

## **BASE LEGAL EN SEGURIDAD Y SALUD PARA EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

Un revisión a la legislación existente en el Ecuador nos permite establecer e identificar las principales leyes y reglamentos que fundamentan el establecimiento de un Sistema de Gestión y Seguridad Ocupacional en las instituciones y con ello establecer como una de sus políticas de actuación la prevención de riesgos laborales, un resumen de la base legal existente se indica a continuación:

### **Constitución Política de 2008**

El establecimiento de políticas nacionales en materia de seguridad y salud en el trabajo se intensifica a partir de 1986, y la misma se mantiene con la aprobación de la Nueva Constitución Política de 2008, misma que contiene las bases legales de la seguridad y salud en el trabajo en el país, tal como muestran los artículos de la Constitución (Título III, Cap. IV, Secciones IV y VI, relativas a los derechos, a la salud y a la seguridad social, respectivamente) que se transcriben a continuación:

**“Art. 32.-** El Estado garantizará el derecho a la salud mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva; el derecho a la salud se rige por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, y enfoque de género y generacional.

### **Trabajo y seguridad social**

**Art. 34.-** El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

**Art. 35.-** El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se rige por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia,

subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.” (CONSTITUCION POLITICA DEL ECUADOR)

### **Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medioambiente de Trabajo**

Aprobado el 17 de noviembre de 1986, este reglamento crea el Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, CISHT, encargado de coordinar las acciones de todos los organismos del sector público con atribuciones en materia de prevención de riesgos del trabajo. Asimismo, especifica las facultades que en materia de seguridad y salud en el trabajo incumben al Ministerio de Trabajo, al Ministerio de Salud Pública, al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, el cual deberá introducir en sus programas de formación (a nivel de aprendizaje, formación de adultos y capacitación de trabajadores) materias de seguridad e higiene ocupacionales.

El reglamento determina también las obligaciones de los empleadores (Art. 11) y de los trabajadores (Art. 13). Se establece que en todo centro de trabajo en que laboren más de quince trabajadores deberá organizarse un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, integrado de forma paritaria (Art. 14). El título II trata de las condiciones generales de los centros de trabajo; y el título VII se refiere a los incentivos, responsabilidades y sanciones, estableciendo ciertas prohibiciones para los empleadores (Art. 187) y para los trabajadores (Art. 188). (D.E. 2393 Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores en el Ecuador)

Durante los 25 años en que ha estado vigente este reglamento, su impacto en el desarrollo de la seguridad y salud en el trabajo en el país ha sido bastante limitado, entre otras razones, por la escasa decisión política de los sucesivos gobiernos del país por hacerlo cumplir.

## **Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)**

El Código de Trabajo establece como una de las funciones de los Inspectores del Trabajo del MRL (Art. 545 Literal 1) la de cuidar que en todos los centros de trabajo se observen las disposiciones sobre seguridad y salud en el trabajo contenidas en el propio Código de Trabajo, y en los respectivos reglamentos.

El Código de Trabajo establece, asimismo, como una de las funciones del Departamento de Seguridad e Higiene de Trabajo del MRL (Art. 554 Literal 1), la vigilancia de las fábricas, talleres y más locales de trabajo, para exigir el cumplimiento de las prescripciones sobre prevención de riesgos y medidas de seguridad e higiene en el trabajo.

## **Reglamento de Seguridad para la Construcción y Obras Públicas**

Este reglamento aborda, en sus diferentes capítulos y en forma pormenorizada, la prevención de los riesgos profesionales específicos en los trabajos de construcción: trabajos en altura (Cap.II); excavaciones (Cap.III); cimentaciones (Cap. IV); maquinaria pesada de obra (Cap. V); aparatos de elevación (Cap. VI); instalaciones eléctricas temporales de obra (Cap. VII); señalización de seguridad en obra (Cap. VIII); etc.

En su artículo final, este reglamento establece que el control de la aplicación del mismo queda a cargo del Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene en el Trabajo; de la Dirección General, Subdirecciones de Trabajo, y Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo del Ministerio de Relaciones Laborales; y de las dependencias de Riesgos del Trabajo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

El impacto que tenga el reglamento en el desarrollo de la seguridad y salud en los trabajos de construcción puede ser probablemente muy limitado mientras el Estado no instrumente los procedimientos necesarios para hacerlo cumplir.

## **Instituto Ecuatoriano de la Seguridad Social (IESS)**

El programa de seguridad y salud en el trabajo, de la División de Riesgos de Trabajo (DRT) del IESS, fue creado en 1975 con el apoyo técnico de la OIT, por medio del cual se



formaron en el exterior 23 profesionales, en distintas especialidades de la seguridad y salud en el trabajo. Paralelamente, el 29 de septiembre de 1975, mediante la Resolución 172 se aprueba el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo del IESS.

Por lo que se refiere al sector de la construcción, el IESS desarrolló un Plan de actuación para el sector de la construcción, mismo que recibió el apoyo técnico de la OIT en 1983, sin embargo este Plan no ha sido implementado de manera efectiva en el sector de la construcción.

### **Ministerio de Salud Pública**

El Ministerio de Salud Pública, organismo encargado de velar por la salud de todos los ecuatorianos, creó la División de Salud Ambiental, con el objetivo de llenar un vacío en las prestaciones médicas, al relacionar la salud/ enfermedad con el medio ambiente. En el marco de este proceso, la División lleva a cabo programas de Salud Laboral.

## **1.6 MARCO CONCEPTUAL**

Definiciones de conceptos que se usan en el presente Plan:

**Peligro:** Fuente o situación con capacidad de producir daño en términos de lesiones, daños a la propiedad, daños al medio ambiente o a una combinación de ellos.

**Riesgo:** Es la combinación de la frecuencia y la probabilidad y de las consecuencias que podrían derivarse de la materialización de un peligro.

**Factor de Riesgo Psicosocial:** Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo se refieren a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con las condiciones ambientales (agentes físicos, químicos y biológicos), con la organización, con los procedimientos y métodos de trabajo, con las relaciones entre los trabajadores, con el contenido del trabajo y con la realización de las tareas, y que pueden afectar a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, tanto a la salud del trabajador como su desempeño.

También se pueden definir a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo como aquellos aspectos relacionados con la organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental y que por su condición tienen la potencialidad de causar daños físicos, psíquicos o sociales a los trabajadores

**Incidente:** Conocido como Accidente blanco o como un suceso anormal no deseado el cual no causa lesiones personales pero que en otras circunstancias podrían haber ocasionado un accidente.

**Accidente:** es un suceso anormal, no deseado que se presenta de forma brusca e inesperada, normalmente es evitable, interrumpe la continuidad del trabajo y puede causar lesiones a las personas.

**Enfermedad profesional:** Es aquella enfermedad contraída a consecuencia del trabajo ejecutado y que puede ser causada por uno o varios agentes presentes en el ambiente laboral.

**Accidentabilidad:** se aplica para definir la frecuencia o determinar un índice de accidentes a fin de establecer una relación o tasa de accidentabilidad.

**Costos directos:** son aquellos costos que se identifican fácilmente ejemplos de estos, los gastos de pólizas de seguros de accidentes y enfermedades profesionales. Las indemnizaciones por concepto de accidente o enfermedad profesional. Los gastos de índole sanitario, como personal médico, personal sanitario, hospitalizaciones, transporte. El costo de sanciones o recargos por falta de medidas de seguridad y salud. El costo de abogados, asesorías jurídicas o similares.

**Costos Indirectos:** En este tipo de gastos se incluyen todos aquellos gastos que no quedan expresamente anotados en la contabilidad empresarial como cargados a los accidentes, pero que inciden negativamente en ella, a continuación algunos ejemplos:

- Pérdidas productivas.
- Pérdidas de tiempo.
- Pérdidas de mercado.

- Pérdidas de equipamiento.
- Pérdidas materiales.

**Estrés:** es una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demandante.

El estrés es una respuesta natural y necesaria para la supervivencia, a pesar de lo cual hoy en día se asocia también como una enfermedad. Esta confusión se debe a que este mecanismo de defensa puede acabar, bajo determinadas circunstancias frecuentes en ciertos modos de vida, desencadenando problemas graves de salud.

**Burn-out:** Es un trastorno emocional provocado por el trabajo y conlleva graves consecuencias físicas y psicológicas cuando el fenómeno se somatiza. La ansiedad o la depresión y dan origen a numerosas bajas laborales.

A veces se puede experimentar astenia y agitación al mismo tiempo (tics nerviosos, temblor de manos); palpitaciones; taquicardia y pinchazos en el pecho; aumento de la tensión arterial; dolores musculares, sobre todo en la zona lumbar; cefaleas; problemas digestivos; trastornos del sueño e inapetencia sexual.

**Mobbing:** está definido como toda conducta no deseada que atente contra la dignidad de una persona y cree un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo es el comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores o inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataque sistemático durante mucho tiempo, de manera directa o indirecta, de parte de una o más personas, con el objetivo y/o efecto de hacerle el vacío

**Morbilidad:** La morbilidad es un dato demográfico y sanitario que cumple la función de informar la proporción de personas que sufren una enfermedad en un espacio y tiempo acotados. Esto es así a modo de poder analizar de mejor modo la evolución de tal enfermedad en condiciones particulares ya que al delimitarla, los efectos y fenómenos producidos son más fácilmente observables.

**Ausentismo:** Ausencia de uno o varios trabajadores contratados por una Empresa del lugar en que se desarrolla el proceso productivo.

El ausentismo se expresa como el porcentaje de días de Trabajo perdidos respecto al total de días contratados por período.

El ausentismo laboral ocurre cuando los trabajadores no tienen motivos de salud para faltar al Trabajo, sino que no se presentan por otras razones.

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo

## **1.7 HIPOTESIS DE TRABAJO**

La erradicación de su sitio habitual de vivienda, el ambiente de trabajo exigente causado por las extensas jornadas laborales, la falta de descanso por distracciones externas, constituyen la causa principal para que en la empresa se mantengan altos niveles de deserción, inconformidad y decepción respecto a su puesto de trabajo, lo cual influye de manera directa en la conducta del trabajador al momento de conducir vehículos.

Al momento, la empresa no cumple eficientemente un Programa de Inducción en Manejo Defensivo para los conductores nuevos, debido a factores como la demanda de producción y urgencia de requerimientos de personal, el abordar a la totalidad de los conductores en capacitaciones en este sentido permite identificar trabajadores con actitudes negativas frente a las normativas implantadas.

La adecuada identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosociales que agreden a los conductores de vehículos en la empresa permitirán establecer medidas de control que mejoren su estado mental y una mejor aceptación a sus condiciones de trabajo.

## **1.8 DISEÑO METODOLOGICO**

El método investigativo lógico utilizado es el analítico, mediante la revisión individual de los casos y con el apoyo de métodos particulares como el análisis histórico de los accidentes que ha tenido en la organización, se busca establecer una relación entre ellos para identificar causas básicas de los eventos ocurridos.

La técnica de investigación que se ha utilizado con más frecuencia es entrevistas y encuestas a fin de obtener, de primera mano, resultados que nos permitirán identificar los riesgos psicosociales predominantes que estarían afectando al trabajador.

La selección adecuada de los métodos que se ha efectuado permite identificar factores psicosociales sean estos internos, externos e individuales, más apegados a la realidad de la organización.

El método validado que se ha utilizado para identificar los riesgos psicosociales es el método F-Psico para evaluar factores al interior de la organización y adicionalmente se ha incluido métodos individuales y encuestas particulares adecuadas a la realidad de la organización para complementar el estudio realizado.

## **CAPITULO II**

### **Antecedentes de la empresa y su evolución hasta definir su situación actual en el sector de la construcción.**

#### **2.1 SERVICIOS DE LA EMPRESA**

Técnica General de Construcciones S.A. es una empresa ecuatoriana con más de 40 años de experiencia en el mercado de prestar servicios de construcción vial en el Ecuador.

Dentro de sus ventajas competitivas se encuentra la prestación de un servicio integral en el campo de la construcción vial que incluye los siguientes servicios:

- Provisión de mano de obra calificada
- Provisión de equipos y maquinarias específicas para las obras
- Proveer los materiales requeridos para la obra
- Ejecución de obras de acuerdo a las especificaciones técnicas, generales y especiales.
- Garantizar el transporte del material requerido para la obra
- Mantener en el proyecto el equipo y personal técnico ofertado.

Para el adecuado seguimiento y control del avance de los proyectos contratados, la empresa Técnica General de Construcciones desarrolla periódicamente controles de obra conforme a los cronogramas establecidos, en donde se comparan los resultados alcanzados y los esperados, presentando planes de ajuste en el caso de existir diferencias que afecten el normal desempeño y cumplimiento de cada obra. Su alto nivel de gestión, ha permitido desarrollar proyectos de calidad que han permitido a la empresa obtener un importante posicionamiento y reconocimiento en el mercado. (Técnica General de Construcciones, Informes de Gestión, 2013)

Sus proyectos han apoyado a la construcción de varias arterias viales principales en el país principalmente en las provincias de Esmeraldas y Loja, fomentando su efectiva

comunicación terrestre y estableciendo una conexión más eficiente entre varias ciudades y poblaciones lo que ha favorecido el comercio y la transportación en general.

Los proyectos realizados se orientan a mejorar la circulación terrestre, siendo un aporte vital e importante para el desarrollo del Plan del Buen Vivir protagonizado por el gobierno actual el cual ha dado prioridad al mejoramiento vial como un eje de desarrollo nacional.

Los proyectos desarrollados, se han enfocado principalmente en generar dos beneficios que se clasifican en económico y social en base a la siguiente descripción:

### **2.1.1 Beneficios Económicos**

Los diferentes sectores económicos requieren para el cumplimiento de sus actividades de vías de comunicación que les permita cumplir con sus actividades relacionadas a su razón social.

En este sentido, los proyectos desarrollados por la empresa Técnica General de Construcción S.A. establece, como se indicó anteriormente, una importante conexión entre las distintas poblaciones lo que ha facilitado la realización y cumplimiento de sus actividades económicas.

Entre los principales beneficios, se detallan los siguientes:

- Transportación de mercaderías y productos varios en menor tiempo
- Transportación y movilización de personas
- Fomento del comercio en las ciudades y poblaciones aledañas a las carreteras
- Promoción del turismo nacional

### **2.1.2 Beneficios Sociales**

La sociedad en general obtiene beneficios por los proyectos viales desarrollados por la empresa como:

- Mejoramiento de la prestación de salud
- Mejoramiento en la educación de la población
- Accesibilidad a las poblaciones rurales

- Mejoramiento en el paisaje urbanístico de las poblaciones

Como se puede observar, la gestión de la empresa ha representado un importante apoyo a la gestión vial del gobierno nacional, situación que ha permitido contribuir al desarrollo del país, por lo que el presente estudio resulta un aporte fundamental para mejorar la gestión de seguridad y salud del recurso humano participante de cada una de sus actividades.

## **2.2 Filosofía Corporativa:**

Para entender mejor a la empresa, se presenta a continuación su filosofía corporativa:

### **2.2.1 Misión:**

“Nuestro principal desafío es diseñar, construir y operar al menor costo la construcción vial en el País, para lo cual contamos con un equipo de profesionales técnicos que garantizarán resultados óptimos y que generarán un valor agregado a la consecución de los objetivos organizacionales, convirtiéndonos así en la vanguardia de nuestros clientes” (Técnica General de Construcciones, Presentaciones de Inducción al personal nuevo, 2013)

La misión define a lo que se dedica la empresa Técnica General de Construcciones S.A. (construcción de proyectos viales); a quién sirve con sus servicios (población ecuatoriana); quienes participan en su imagen, crecimiento y desarrollo (talento humano calificado); la diferenciación de su servicio (generar valor agregado); y lo que pretende lograr en sus clientes (estar a la vanguardia, satisfacer sus necesidades y merecer su confianza)

Analizando la misión presentada, es claro que el concepto de calidad no solo se basa en el cumplimiento de los proyectos viales contratados sino en la generación de valores agregados como es por ejemplo el respeto a cada uno de sus colaboradores. Por esta razón la existencia de accidentes viales resulta un problema que genera altos riesgos a la integridad del personal de transporte, aspecto que amerita un profundo estudio para poder establecer soluciones enfocadas a las causas que lo producen, permitiendo así aportar al cumplimiento de la misión citada.



### 2.2.2 Visión:

- “Ser la empresa ecuatoriana líder en tecnología constructiva que satisface las necesidades de sus clientes en la ejecución de obras de infraestructura “ ( Filosofía Corporativa- Técnica General de Construcciones 2013)

La visión de Técnica General de Construcciones, define lo que desea alcanzar en el futuro (ser una de las mejores empresas dedicadas a la prestación de servicios de construcción vial); y, cómo proyecta ser vista en el futuro (empresa que satisface las necesidades de sus clientes).

Como se observa, el cumplimiento de la visión demanda el desarrollo de procesos internos de calidad en los cuales se deben incluir el transporte vial y la protección a su personal, situación que implica la reducción inmediata de las tasas de accidentes incurridos durante los últimos años, mismos que como se indicó anteriormente son sumamente altos.

### 2.3 Principios y Valores

Los principios y valores que se pretenden resaltar en la empresa, son:

- **La honestidad.-** es un valor que inspirará todas las acciones de la empresa en armonía con su Misión y Visión, a fin de cumplir fielmente con sus obligaciones. Es el buen manejo de los recursos y claridad en las relaciones con la sociedad y con los clientes.
- **El Respeto.-** El respeto en las relaciones interpersonales comienza en el individuo, en el reconocimiento del mismo como entidad única que necesita que se comprenda al otro. Consistiendo en el saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo dentro de una comunidad.
- **Compromiso.-** Significa poner nuestras capacidades al servicio de los clientes y trabajar por el logro de los objetivos de la empresa.

- **Innovación.-** La empresa será permanentemente innovadora en la ejecución de proyectos viales, a fin de ofrecer un servicio de calidad, con lo cual se incrementa la productividad.
- **Calidad:** Compromiso de la empresa a brindar el mejor de sus esfuerzos, sabiendo que atender los mínimos detalles hacen la diferencia entre mediocridad y excelencia, garantizando una total calidad en sus servicios de construcción, con procesos equipados con tecnología de punta y personal totalmente calificado.
- **Desarrollo de recursos humanos:** Desarrollo de individuos capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros. Desarrollar un clima organizacional con las exigencias de valores, principios y filosofía de los empleados que forman parte de la organización teniendo al recurso humano como un pilar fundamental de la empresa.
- **Resultados:** Efectos o consecuencias de un hecho, operación, deliberación y consecución de objetivos.
- **Servicio:** Alto sentido de atender y satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes para quienes trabajamos.
- **Trabajo en equipo:** Estar claros que se debe tener la capacidad y habilidad de trabajar conjuntamente alrededor de una visión común. La habilidad individual de ir directamente hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Este es el incentivo que permitirá al común de los integrantes de la organización, alcanzar resultados clasificados como poco comunes.

## 2.4 Objetivos Empresariales:

La empresa se ha planteado dos grupos de objetivos que forman parte de su estrategia organizacional. El primer grupo se lo ha llamado los objetivos básicos, los cuales, una vez realizados, podrán cumplir los objetivos secundarios.

Dentro de los objetivos básicos ha planteado los siguientes:

- Maximizar la satisfacción de los clientes
- Optimizar los recursos financieros
- Optimizar la gestión de procesos de construcción
- Determinar la capacidad de gestión humana y tecnológica
- Cumplir todas las normas de calidad exigidas por las normas nacionales e internacionales en la construcción vial.

Los objetivos secundarios son:

- Ofrecer servicios de calidad acorde a las exigencias de seguridad en la construcción vial.
- Mantener capacitado a todo el personal.
- Determinar las competencias de todas las áreas de la empresa, para mejorar la productividad.
- Mantener un crecimiento sostenido.
- Generar un ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.
- Innovar en cuanto a tecnología de punta para los procesos de construcción vial
- Garantizar servicios de construcción con alta calidad de materias primas fomentando el empleo en el país. (Técnica General de Construcciones, 2013)
- Disponer de eficientes controles de seguridad para garantizar que el personal pueda cumplir con sus tareas adecuadamente.

Es importante citar que dentro de los objetivos de la empresa se encuentra justamente el brindar seguridad en sus procesos los cuales incluyen al transporte de sus materias primas.

Fomentar el crecimiento del personal siendo fundamental la conformación de un adecuado ambiente de trabajo que permita a cada colaborador disponer de un efectivo rendimiento.

## **2.5 Organigrama Estructural**

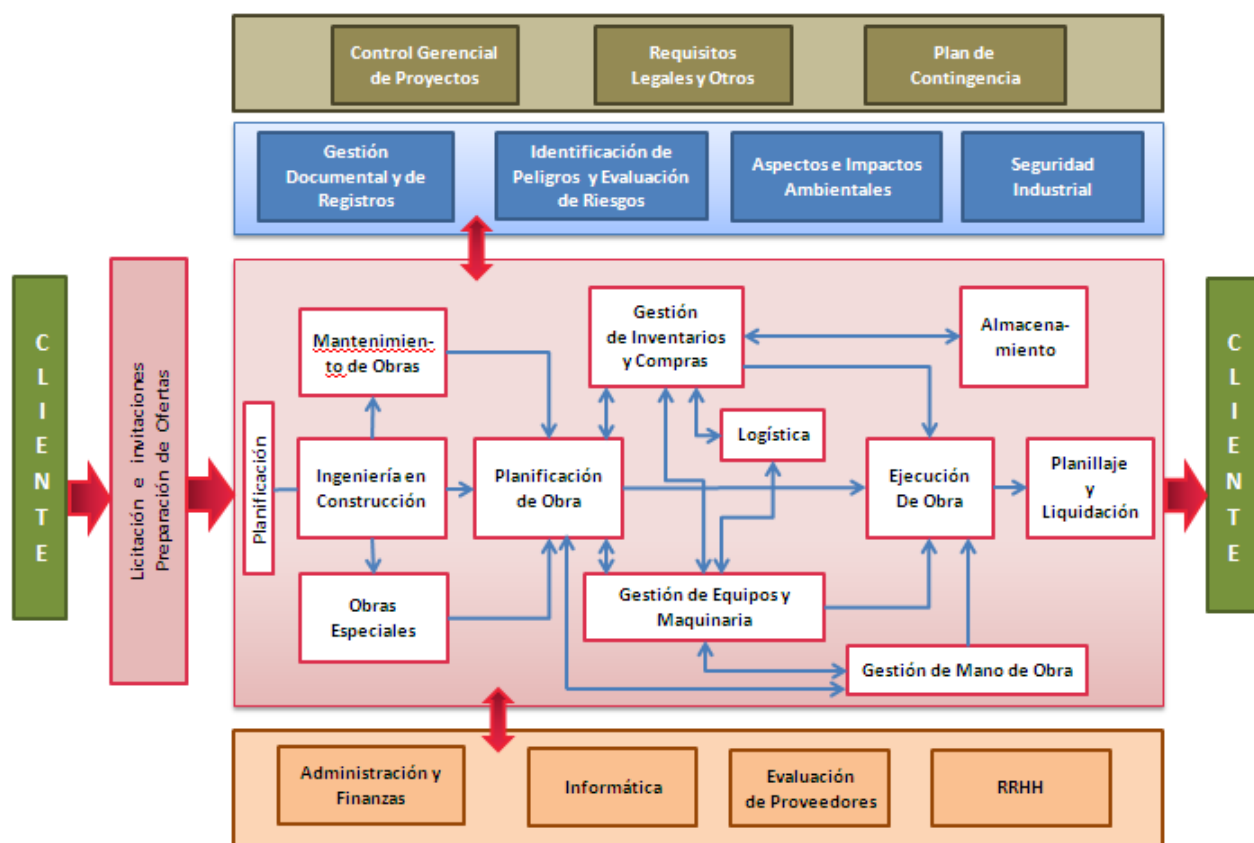
La empresa ha ido evolucionando desde sus orígenes buscando consolidar estructuras claramente definidas, orientadas hacia la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo, en donde cada una de sus áreas aporte valor agregado a los servicios de construcción prestados. Su organización interna se ha establecido en función de conseguir un acercamiento absoluto con sus clientes, principalmente pertenecientes al sector público en el país, a fin de disponer de los conocimientos que permitan identificar sus necesidades y requerimientos en cada proyecto contratado.

Por ello, ha reducido en lo posible los niveles jerárquicos, buscando ser lo más horizontal posible, permitiendo disponer de una completa comunicación entre sus áreas y adicionalmente disponer de controles efectivos que brinden información sobre el rendimiento obtenido a fin de identificar debilidades oportunamente para establecer cambios requeridos.

El organigrama vigente, se ha concebido con la intención de fomentar el trabajo en equipo del personal, creando un entorno laboral que motive al personal a cumplir eficientemente las funciones encargadas aportando permanentemente al cumplimiento de los objetivos de la empresa. De igual manera, se ha buscado cumplir con todas las normas de seguridad buscando que los proyectos de construcción estén exceptos o al menos se reduzca al mínimo posible todo tipo de accidentes que puedan afectar al empleado en el ejercicio de sus funciones.

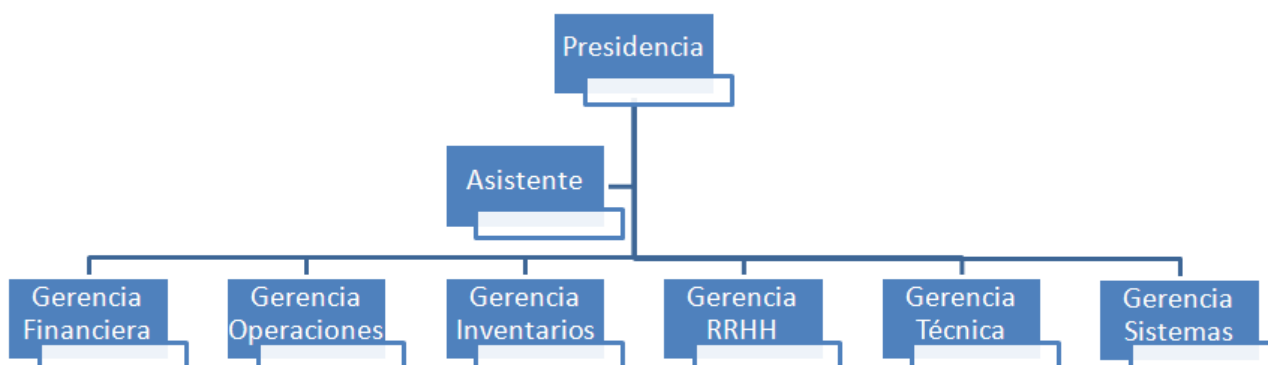
Debido al enfoque de procesos que la empresa ha implementado para disponer de un mayor control interno, las áreas de gestión de la empresa, han sido clasificadas en apoyo y críticas. Las de apoyo, como indica su nombre abastecen de los recursos técnicos, tecnológicos y humanos a los procesos críticos que se encargan de ejecutar los servicios requeridos en cada proyecto vial contratado. El enfoque de los procesos, ha sido estructurado en una Cadena de Valor, que permite entender la relación horizontal y vertical que tiene cada área y en función de esta como aporta cada una a los objetivos de la empresa. Es importante indicar que la visión de procesos, ha permitido disponer de un funcionamiento adecuado, en el cual el personal tiene un conocimiento de la importancia de sus funciones y de los procedimientos que debe cumplir para obtener resultados adecuados, basados en las políticas internas institucionales.

**Gráfico No. 1- Cadena de Valor**



Fuente: Empresa Técnica General de Operaciones, Dpto. Sistemas, 2013

**Gráfico No. 2- Organigrama Estructural**



Fuente: Técnica General de Construcciones, Dpto. Sistemas, 2013

### **2.5.1 La delimitación de las responsabilidades por áreas de trabajo**

#### **Funciones de la Presidencia:**

Se ha definido las siguientes funciones para la presidencia:

- Dirigir las diferentes áreas de la empresa
- Aprobar o negar la contratación de Personal en las diferentes áreas
- Controlar el rendimiento de todos los procesos administrativos y productivos
- Aprobar la planificación estratégica de la empresa
- Dirigir a todo el personal a cargo
- Organizar la empresa y ejecutar los cambios conforme se requiera
- Realizar una constante búsqueda de clientes nuevos.

#### **Gerencia Financiera:**

Las funciones designadas para la Dirección Financiera son:

- Apoyar de manera integral a la Gerencia General
- Elaborar, ejecutar y evaluar, las políticas generales y específicas dispuestas por la Gerencia General.
- Supervisar el proceso de adquisiciones de bienes y servicios, verificar que se ajusten a los presupuestos, normas y procedimientos establecidos.
- Supervisar la administración de los servicios generales y logísticos para los distintos cargos existentes
- Controlar la tecnología disponible y el uso de recursos informáticos
- Elaborar presupuestos de conformidad con la planificación estratégica aprobada.
- Implementar de sistema de contabilidad.
- Analizar estados financieros.
- Certificar planillas para pagar impuestos.
- Aplicar beneficios y efectuar reportes de dividendos.
- Elaborar reportes financieros para la toma de decisiones.
- Efectuar el ingreso de diarios y control de mayores de movimientos contables.
- Implementar conciliaciones bancarias.
- Elaborar informaciones financieras que reflejen los resultados de gestión.

- Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros.
- Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.
- Llevar a cabo estudios de problemas económicos y financieros que aquejen las empresas y las instituciones y que puedan incidir en la compañía.
- Asesorar a la Gerencia General en presupuestos y planes económicos y financieros.
- Asesorar en aspectos fiscales y de financiamiento sano a la Gerencia General.
- Realizar estudios permanentes de la competencia para minimizar el impacto de sus estrategias.

#### **Gerencia de Recursos Humanos:**

- Administrar estratégicamente los recursos humanos de la empresa, velar y precautelar las relaciones laborales y a fin de hacer efectiva la aplicación de un sistema integrado de recursos humanos.
- Realizar estudios de la organización de personal, métodos de trabajos y otros, a fin de racionalizar las labores administrativas de la empresa.
- Proponer las reformas necesarias al organigrama estructural de la empresa, con la finalidad de mejorar el nivel de eficiencia administrativa.
- Definir los procesos de seguridad industrial e higiene en los procesos de construcción vial.

#### **Gerencia Técnica:**

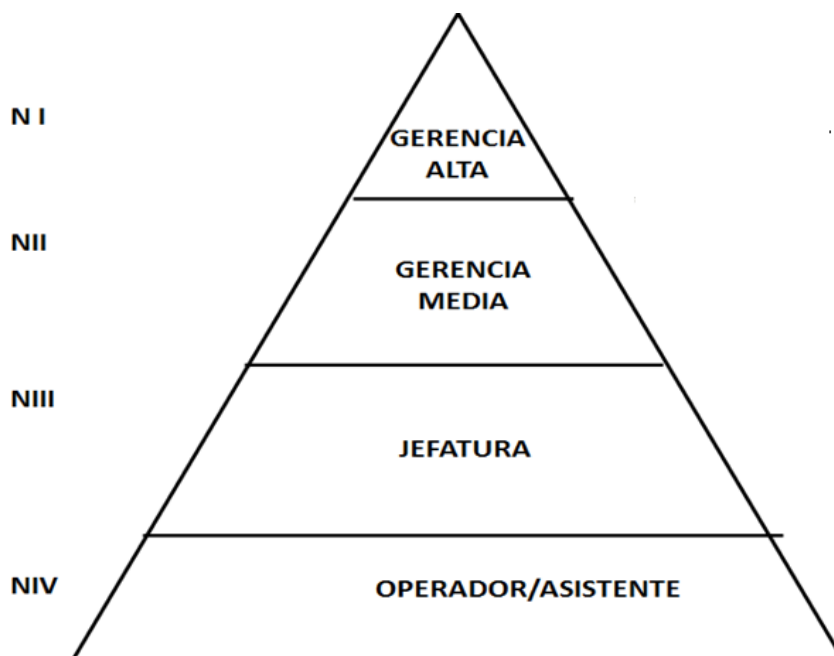
Debido al tipo de empresa, la dirección de obras es una de las actividades más importantes y se encarga de la ejecución de los proyectos viales contratados.

- Realizar una constante búsqueda de nuevos clientes y proyectos a ejecutar
- Participar en las licitaciones públicas de obras civiles emitidas por el INCOP
- Establecer cronogramas de trabajo en base a los proyectos

- Controlar los procesos de ejecución de obras
- Realizar el mantenimiento del equipamiento técnico necesario para las obras
- Controlar los procesos de logística en el abastecimiento de materiales en los proyectos en ejecución.
- Controlar el proceso de transportación de materiales de obra acorde a la fase de cada proyecto.

En base a lo expuesto, la estructura jerárquica de la empresa queda establecida en cuatro niveles conforme se describe en la siguiente pirámide de cargos internos:

**Gráfico No. 3- Estructura Jerárquica**



**Fuente: Técnica General de Construcciones, Dpto. Talento Humano, 2013**

Para agilizar los procesos internos, la empresa ha definido cuatro niveles jerárquicos, los cuales mantienen diferente capacidad de información y toma de decisiones. Los niveles establecen un proceso de promoción sobre los cuales rigen las bases salariales.

### **Nivel I**

El cargo de Presidencia es el rango de mayor jerarquía en la empresa, siendo responsable conforme se citó anteriormente de toda la organización y cumplimiento de la empresa.



## **Nivel II**

El Nivel II abarca a las Gerencias Medias, las cuales se encargan de cada área conforme el organigrama presentado. En la actualidad, la empresa está dividida en cuatro áreas: Administrativa-Financiera, Operaciones, Técnica y Recursos Humanos.

## **Nivel III**

El nivel III corresponde a las jefaturas de áreas, que en la actualidad se componen en las Superintendencias, logística e inventarios y el personal de control de las obras ejecutadas.

## **Nivel IV**

El último nivel se encarga de las funciones operativas y de asistencia necesarias para la normal operación de la empresa en la construcción vial.

## **2.6 Análisis FODA**

El análisis FODA permite complementar el análisis situacional de la empresa y su entorno, en base a la descripción de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis permite posteriormente establecer acciones para transformar las debilidades en fortalezas en base al aprovechamiento de las oportunidades y al bloqueo de las amenazas.

### **Diagnóstico Interno (FD)**

#### **Fortalezas**

- Personal calificado en todas las áreas de la empresa.
- Alto nivel de posicionamiento en el país por los proyectos viales desarrollados.
- Sistemas internos de control de las obras en ejecución
- Experiencia en el mercado, conocimiento de la competencia y sus estrategias

#### **Debilidades**

- Alto nivel de accidentes viales en los procesos de abastecimiento de materiales en las obras.

- Instalaciones no son lo suficientemente apropiadas para el desenvolvimiento del personal.
- Alta rotación del personal.
- Quejas del personal por los niveles remunerativos
- Problemas en el entorno laboral. Bajos niveles de motivación e integración del personal.
- La estructura orgánica muestra una debilidad en los procesos administrativos situación que tiende afectar el servicio.
- Poca tendencia a mantener controles efectivos a nivel administrativo y contable
- Alta carga laboral lo que afecta el rendimiento del personal.
- No existen procesos de estudio y levantamiento relacionado al estrés laboral
- Alto riesgo de accidentes laborales

### **Diagnóstico Externo (OA)**

#### **Oportunidades**

- Alto índice proyectos de construcción vial en el país.
- Pocas empresas especializadas en la oferta de construcción vial.
- Incremento de la demanda en el sector público por descentralización por el COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD)

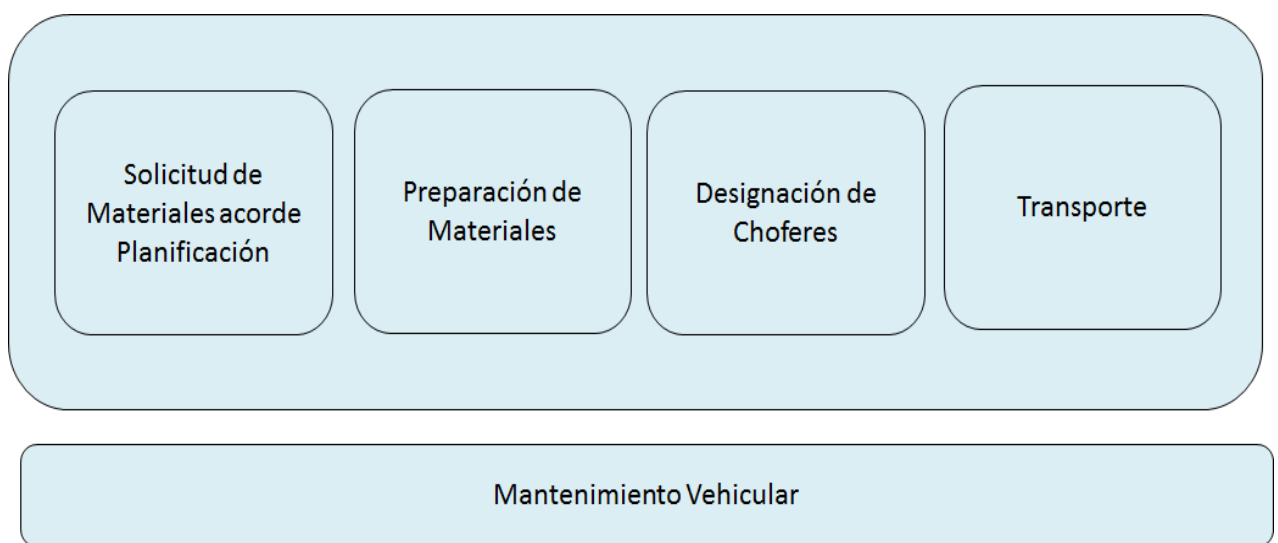
#### **Amenazas**

- El Mandato No. 8 establece la terminación de la tercerización y señala como obligatoria la contratación permanente lo que ha aumentado el costo del manejo de los proyectos.
- Ingreso de empresas internacionales especializadas en la construcción vial.

## 2.7 Estudio de los procesos de transportación de materiales a las obras:

Como se indicó, en la actualidad la empresa cuenta con 285 unidades de transporte encargadas de trasladar los materiales requeridos según la fase en la que se encuentre cada una de las obras. Su proceso principalmente se fundamenta en cuatro etapas descritas en el siguiente organizador gráfico:

**Gráfico No. 4- Procesos de transporte de Materiales**



**Fuente: Técnica General de Construcciones. Procesos Internos, 2013**

### **Solicitud de Materiales acorde planificación**

En base al estado de la obra, se procede a solicitar los materiales necesarios mismos que se encuentran debidamente planificados con anterioridad. En base a las solicitudes se procede en el caso de no existencia en stock a realizar las compras o elaboración según el caso. Es importante citar que la empresa no dispone de extensos inventarios de materiales ya que estos se adquieren por necesidad en cada obra.

### **Preparación de Materiales**

Una vez formalizada la solicitud de materiales se procede a definir la selección de los vehículos necesarios para la transportación, realizando luego el proceso de carga de materiales y con la debida documentación que consta de un manifiesto que detalla todo el material transportado.

### **Designación de Choferes**

Con relación a la nómina, los choferes titulares tienen designadas a su cargo las distintas unidades y establecidos los turnos rotativos de trabajo a quienes se notifica y se describe el destino de la carga.

### **Transporte**

El transporte da lugar a un proceso coordinado de comunicación en el cual el chofer tiene la responsabilidad conducir y llegar al lugar donde se encuentra la entrega de los materiales.

### **2.8 Causas de los accidentes en la transportación:**

Analizando los procesos citados, las causas de los accidentes viales producidos en base a los datos históricos disponibles en la empresa se describen a continuación:

#### **Cansancio del Personal**

La empresa dispone de turnos completos de personal de transporte sin embargo no se respetan los periodos adecuados de descanso del personal, debido a factores como falta de costumbre para dormir en el día y distracciones de diferentes índole en la noche. Esta situación eleva los riesgos de accidente en las vías al conducir unidades por largos periodos de tiempo 12 horas/día lo cual induce a pensar que existen períodos de sueño durante la conducción.

#### **Rotación del Personal:**

La empresa mantiene en el área operativa, concretamente en la transportación altas tasas de rotación, lo que hace imposible contar con personal entrenado y con conocimiento de los procesos internos de la empresa. Esta situación representa el 57% de accidentes presentados.

**Problemas familiares:**

La exigencia de las obras y el cumplimiento en cuanto a los cronogramas genera la necesidad de que el personal trabaje en diferentes ciudades, alejándose de su familia lo que genera estrés, depresión y puede afectar su rendimiento.

**Jornadas de trabajo:**

Las exigentes jornadas de trabajo en las obras genera que los transportes principalmente del personal desde las obras hasta el alojamiento se convierta en un riesgo, más aun cuando el transportista ha cumplido en muchos casos más de las 8 horas laborables de trabajo.

Como se puede observar, los procesos de transporte en la empresa disponen de una serie de debilidades, las cuales serán analizadas a profundidad para establecer soluciones que permitan mejorar el entorno de trabajo, reducir la rotación del personal y mejorar la planificación para evitar aspectos como el cansancio que han influido actualmente en los accidentes.

## **CAPÍTULO III**

### **Identificación de los Factores de Riesgo Psicosociales que afectan a los conductores de vehículos en la empresa.**

La identificación de los factores de riesgo psicosocial, motivo del presente estudio, que afectan a los conductores de la empresa tiene diferentes tipos de causas y efectos diversos, es decir implican aspectos propios de cada individuo y su capacidad de reaccionar frente a situaciones presentadas. El presente capítulo hace un estudio de los factores que se requieren para identificar los riesgos en una empresa y posteriormente aplicarlos en Técnica General de Construcciones S.A. para conocer de manera profunda los riesgos existentes. (Pines, 2008). p.13

#### **3.1 Riesgos Psicosociales**

Los riesgos psicosociales son aquellos que se relacionan a la conducta humana en situaciones de aspecto social, es decir a como estos reaccionan frente a hechos ocurridos los cuales pueden influenciar en su comportamiento, rendimiento y estado. Se denominan riesgos debido a que pueden alterar el estado de una persona pudiendo ocasionarle daños de orden temporal o permanente que deben ser estudiados para establecer medidas preventivas y correctivas.

La empresa Técnica General de Construcciones S.A., por los servicios prestados demanda una serie de actividades relacionadas con el transporte de carga, siendo la conducción de vehículos una actividad fundamental que permite proveer de los materiales requeridos en las obras trabajadas. En su desarrollo se presentan una serie de riesgos los cuales para ser estudiados profesionalmente se deben relacionar a un modelo de gestión que comprende varios elementos que se citan a continuación.

#### **3.2 Estudio de los tipos de riesgo**

Como toda actividad, el prestar servicios de transporte de carga dispone de una serie de riesgos que pueden afectar el nivel de rendimiento alcanzado. Estos riesgos pueden ser clasificados de acuerdo a su origen y procedencia en dos tipos (Newman, 2007). p.32:

- Riesgos intrínsecos
- Riesgos extrínsecos

### **3.2.1 Riesgos intrínsecos**

Se produce por situaciones propias de la persona dadas por la forma como esta reacciona frente a situaciones presentadas. La condición individual de la persona, establece una manera de reaccionar frente al entorno existente, pudiendo esto generar riesgos que afectan su estabilidad, emoción y por ende su rendimiento.

La presencia de los factores intrínsecos es diferente en cada persona y pueden ser influenciados por las siguientes variables:

- Nivel de preparación o educación
- Nivel de experiencia sobre un hecho dado
- Expectativas de desarrollo personal
- Estado anímico de la persona

#### **3.2.1.1 Factores que determinan el nivel de riesgo intrínseco:**

Para determinar los riesgos intrínsecos y su intensidad, es necesario evaluar los factores de medición mismos que son diferentes en cada colaborador que presta servicios de conducción en la empresa Técnica General de Construcciones. Para ello, se han definido dos de los más importantes; la personalidad y la necesidad.

#### **La personalidad**

Se entiende como personalidad a la presencia de comportamientos comunes y formas de actuar de una persona que permiten su identificación. La personalidad se produce en función de las diferentes experiencias que la persona va teniendo a lo largo de su vida y producen situaciones que lo caracterizan. (Espada, 2009). p.84.

La personalidad se manifiesta principalmente por la presencia de los siguientes instintos:

- Instintos conscientes
- Instintos inconscientes

“La personalidad de cada individuo se forma de su manera de interpretar las diversas realidades que lo rodean, estableciendo en él comportamientos frecuentes y similares que permiten su clasificación. La personalidad es variable y se ajusta a medida que la persona va adquiriendo experiencias de vida” (Brigitte, 2010). p.90

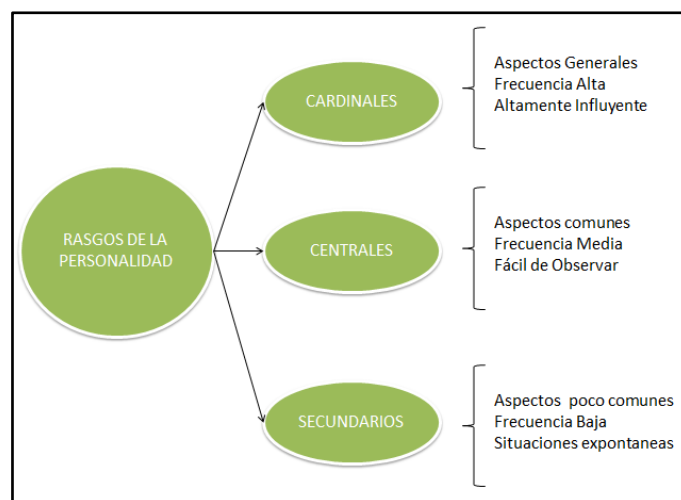
### Instintos Conscientes

Se describe a los instintos conscientes aquellos que se forman mediante el razonamiento propio de la persona. Es decir, que su personalidad se ve formada por una plena comprensión de la forma como se actúa y esta se basa de un proceso racional que la persona ejerce y que marca su forma de actuar. Los gustos y preferencias de las personas son un importante influyente de su comportamiento que actúa en conformidad a su concepción de lo bueno o lo malo.

### Instintos Inconscientes

Son impulsos que a diferencia de los anteriores no son totalmente controlados y que marcan su comportamiento. Este tipo de instintos pueden generar rasgos importantes en la personalidad muchas veces involuntarios y que son detectados por las otras personas marcando una imagen de la forma y actuar de un individuo. (Newman, 2007) p.45

#### 3.2.1.2 Rasgos que marcan la personalidad de las personas



**Figura No. 1- Rasgos que marcan la personalidad de las personas**

**Fuente: Martínez, 2009: p.19**



### **Rasgos cardinales**

Son aspectos de carácter general que influyen ampliamente en la forma de actuar de una persona al punto que pueden constituirse en rasgos esenciales que marcan al individuo. Los rasgos cardinales son aspectos básicos como la gracia, la inocencia, el enfado, etc.

### **Rasgos centrales**

Son aspectos comunes que se presentan en situaciones específicas pero que producen comportamientos que pueden marcar o diferenciar a una persona.

### **Rasgos secundarios**

Son rasgos que se presentan en situaciones específicas y que producen comportamientos tan marcados que pueden identificar a una persona. Los rasgos secundarios pueden ser nocivos porque desencadenan acciones bruscas que pueden causar situaciones incómodas o molestas al resto de personas, por lo que deben considerarse como críticas.

En el ámbito laboral, es posible establecer dos categorías de personalidad las cuales son determinantes en función a los posibles riesgos a presentarse:

- Personalidad X
- Personalidad Y

### **Personalidad X**

La personalidad X engloba aquellas personas que no les agrada el trabajo, tratando de evitarlo en todo momento. Esta situación indica que requieren de procesos de mayor control para ayudarlos a cumplir sus responsabilidades y metas establecidas en sus diferentes posiciones. (Canguilhem, 2008) p.23

Su comportamiento muchas veces no es comprendido, por lo que las sanciones son frecuentes generando mayores niveles de desmotivación que inciden en el fomento de la personalidad X.

## **Personalidad Y**

Al contrario de la anterior personalidad, estas personas muestran un interés amplio por su trabajo y principalmente por la toma de decisiones. Les motiva tomar retos importantes y no muestran temor a la hora de plantear ideas o proyectos. Dentro del proceso de motivación manejan factores intrínsecos, es decir internamente guardan muchos deseos de superación que inciden en la forma como realizan su trabajo.

Su comportamiento, les permite obtener crecimientos importantes en las instituciones que laboran. Su entusiasmo representa un estímulo para todo el personal, situación que les permite generar importante influencia en los demás, convirtiéndolos en verdaderos líderes.

Es importante señalar que una persona puede experimentar las dos personalidades en el trabajo, ya que estas pueden estar inducidas por situaciones específicas en un momento dado.

## **La necesidad**

Otro factor importante que determina la presencia de riesgos psicosociales es el tipo de necesidad que tiene el trabajador. Debe entenderse que estas no se crean sino nacen con la persona.

En la actualidad, existen varios estudios que han podido organizar la necesidad, presentando modelos que permiten una mejor identificación. Dentro de estos estudios, destacan los modelos de Maslow, Aldefer y Herberg, principalmente, los modelos descritos clasifican a las necesidades en función de categorías, existiendo necesidades consideradas como básicas para el ser humano y otras de carácter suntuario. (Maslow, 2006) p.54

Es claro que cuando la persona no puede cubrir con satisfacción sus necesidades básicas, genera un entorno nocivo de preocupación que puede afectar su trabajo aumentando los riesgos a presentarse.

Para entender de mejor manera como inciden las necesidades en el riesgo psicosocial, es importante establecer ciertas jerarquías que deben ser utilizadas para identificar el nivel

existente en la empresa. De esta manera, las necesidades pueden organizarse en función de las siguientes prioridades del ser humano.

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades de pertenencia
- Necesidades de autoestima
- Necesidades de auto realización

### **Necesidades fisiológicas**

Son las necesidades más elementales del ser humano ya que se dirigen a su subsistencia. Es decir que la falta de su cubrimiento puede comprometer a la vida de la persona. Cuando este tipo de necesidad no se cubre en su totalidad, los niveles de desempeño laboral pueden verse totalmente afectados, provocando inclusive la depresión que puede perjudicar la integridad del individuo y de las personas que lo rodean. Dentro de esta clasificación se pueden citar las necesidades de alimentación, vestimenta y vivienda, siendo la última la de mayor dificultad de cubrimiento.

### **Necesidades de seguridad**

Se basan en la protección que cada individuo debe tener para tener seguridad en el desarrollo de sus actividades. La seguridad, al igual que las necesidades descritas en el punto anterior, es considerada como básica ya que su ausencia puede comprometer ampliamente el desarrollo y desenvolvimiento de la persona.

### **Necesidades de pertenencia**

Para todo individuo es importante sentir una pertenencia, es decir ser parte de algo. Justamente, la familia en sus diversos tipos se ha establecido justamente por esta necesidad. Valores como el afecto, amor y amistad son fundamentales para promover el pleno desarrollo de la persona. (Farnham, 2004) p.110

En el ámbito laboral, las políticas institucionales, deben existir y deben responder a las necesidades de la institución para el cumplimiento de su visión y misión. Deben además

fomentar en base del dialogo relaciones sociales que den un entorno tranquilo, amigable y de completa comprensión. Es muy importante revisar permanentemente las políticas institucionales y analizar si estas responden a fomentar un ambiente idóneo.

### **Necesidades de autoestima**

Por naturaleza el ser humano busca un crecimiento y desarrollo, sintiendo confianza de su capacidad y resultados en las tareas emprendidas. La autoestima es la capacidad que tiene una persona de valorarse, respetarse e inclusive protegerse. No existe una formación especializada para generar autoestima, esta se debe a la realización de varias tareas que van formando al trabajador, dándole a conocer su importancia.

### **Necesidades de auto realización**

Con una autoestima sólida el ser humano se formula objetivos y metas tanto personales como profesionales, al alcanzarlas va auto realizándose.

Como se puede observar, las necesidades de la persona y su nivel de satisfacción son un elemento fundamental en la determinación de los niveles de riesgo existente, pudiendo afectar su desempeño en las responsabilidades laborales asignadas.

### **3.2.2 Riesgos extrínsecos**

Los riesgos externos son situaciones no controladas que se presentan de manera espontánea o buscada por la persona y cuya ocurrencia puede desencadenar acciones o cambios en el comportamiento de este. Su existencia puede causar acciones que alteran el desenvolvimiento de las actividades consideradas como normales. (Espada, 2009) p.90

Dentro de los riesgos extrínsecos que pueden afectar el desempeño de la actividad de transporte y movilización se pueden indicar los siguientes:

- Incumplimiento de las normas y obligaciones legales por parte del empleador
- Cambio laboral y altos niveles de rotación
- Recursos insuficientes para poder desempeñarse adecuadamente
- Error en el diseño de los procesos que causan agotamiento

Como se puede observar los riesgos que afectan la estabilidad del trabajador se deben a situaciones que este encuentra en su entorno y en la capacidad que tiene para asumirlos, enfrentarlos y entenderlos. Esta situación genera que cada trabajador reaccione de manera diferente, produciéndose diferentes niveles de respuesta que generan una necesidad de una revisión individual para luego establecer una colectiva.

La capacidad de reacción de la persona, frente a los hechos ocurridos determina la intensidad de riesgo que afecta el normal desempeño de las personas que ejercen la actividad de la conducción. Estos sin duda, se ven influenciados por su reacción pudiendo esta clasificarse en reacciones positivas y negativas.

Se entiende como reacción positiva aquella que desencadena acciones que benefician a la persona o a su entorno, teniendo una alta capacidad de afrontamiento de la realidad, lo que impide que una situación presentada afecte su desempeño. Por otra parte, se entiende como reacción negativa aquella que desencadena acciones que ponen en alto riesgo a la persona o su entorno, o que impulsan a las personas a efectuar algo, más por obligación que por deseo.

De esta manera se entiende que la respuesta de una persona frente a una situación dada determina el riesgo a presentarse. Para evaluar los riesgos psicosociales en la empresa Técnica General de Construcciones, es fundamental analizar los riesgos intrínsecos que son propios de cada trabajador y extrínsecos que se basan en los procesos de la empresa que pueden afectar el normal desempeño de sus funciones.

### **3.3 Modelo de Gestión Administrativa para evaluar los riesgos psicosociales**

La determinación de los riesgos psicosociales requiere de un modelo de gestión que permita la orientación de acciones de levantamiento para disponer de información actualizada y pertinente. A continuación, se describen los modelos más importantes que pueden ser aplicados a la empresa Técnica General de Construcciones.

#### **3.3.1 Descripción de modelos para evaluar el riesgo psicosocial**

Con el objetivo de analizar los riesgos psicosociales del personal dedicado a la conducción de vehículos en la empresa Técnica General de Construcción, se han establecido varios

modelos explicativos que guardan relación con los factores intrínsecos y extrínsecos analizados:

### 3.3.1.1 Modelo de Kyriacou y Sutcliffe

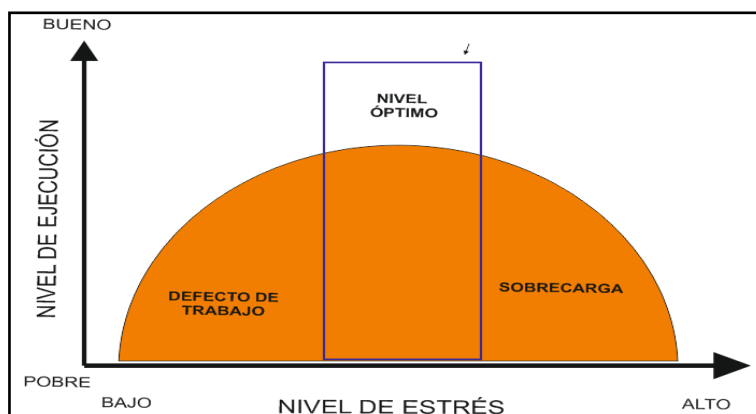
El modelo establece que el estrés y agotamiento físico, mental y emocional se relacionan con la exigencia laboral que tiene a su cargo el profesional y que las presiones en el trabajo y el entorno laboral en donde se desenvuelve la persona son factores que desencadenan los riesgos posibles a presentarse.

“Se conceptualiza el estrés en el trabajador como algo directamente relacionado con el grado en que los mecanismos de defensa son incapaces de controlar el elemento estresante afectando su desempeño laboral” (Kyriacou y Sutcliffe, 2008) p.7

El modelo se compone de varios elementos, entre los cuales destacan los siguientes,

1. El desempeño del trabajador se encuentra relacionado al estrés que es producido por el ruido, el exceso de trabajo, la infraestructura inadecuada y las malas condiciones físicas donde este se desenvuelve.
2. Valoración; se enfoca en la capacidad de percepción del entorno por parte del trabajador y como este influencia en su comportamiento.

El modelo, establece varios niveles de ejecución, los cuales se relacionan directamente con la cantidad y exigencia establecida en el trabajo.



**Figura No. 2- Relación entre el Nivel de Ejecución y el Nivel de Estrés (Kyriacou y Sutcliffe, 2008) p.90**

A nivel general el modelo presentado, contempla un análisis del estado de cansancio o estrés que tiene el trabajador en el cumplimiento de sus labores. A nivel físico determinan los malestares producidos por el cansancio mental citado, el cual genera molestias que reducen la capacidad de trabajo afectando su salud. Finalmente, los procesos emocionales también son afectados y se evidencian en las relaciones con sus compañeros, directores, clientes, entre otros lo que pone en riesgo su propia estabilidad.

### **3.3.1.2 Modelo de B.M. Byrne**

El modelo establece factores generales que causan riesgos en el trabajador, detallándolos y clasificándolos de la siguiente manera:

1. Conflicto del Rol; dado principalmente cuando existen problemas con el cumplimiento de las obligaciones, no aceptando el profesional su posición.
2. Ambigüedad; Cuando existe confusión en el rol cumplido y la importancia dentro de la empresa o Institución.
3. Sobrecarga Laboral; Cuando el volumen de trabajo supera la capacidad del profesional, exigiéndole un trabajo mayor cumpliendo un horario superior al establecido, (8 Horas Diarias)
4. Autoestima; Dado por el criterio que tiene el profesional sobre sí mismo.
5. Clima Laboral; Estado de las condiciones que permiten al profesional cumplir sus obligaciones.

Este modelo genera importantes aportes a las afecciones mentales, físicas y emocionales del trabajador. En el primer caso, establece que los niveles de riesgo se incrementan en la medida en que el personal no se encuentra totalmente capacitado en relación a las funciones que cumple. (Kotlarska, 2008) p.43

El clima laboral tiende a afectarse, generando una reacción en cadena en donde el personal afectado distorsiona a sus compañeros dando lugar a una situación negativa y progresiva que puede afectar a los demás colaboradores.

### **3.3.1.3 Modelo de Leithwood Menzies:**

El modelo se basa en tres conceptos interrelacionados que establecen los riesgos originados por el comportamiento del individuo, de los cuales dos son factores externos y uno interno del profesional que lo padece. (Osman, 2009) p.54

- Decisiones de los superiores
- Factores organizacionales
- Factores personales

#### **a) Decisiones de los Superiores**

Las decisiones de los superiores pueden generar riesgo en el desempeño del trabajador en la medida de que estas incidan en las funciones y responsabilidades del profesional.

#### **b) Factores Organizacionales**

La estructura orgánica funcional de la empresa puede establecer limitantes en el desenvolvimiento de las actividades del profesional que pueden generar riesgos en su desempeño.

#### **c) Factores Personales**

Aspectos propios del profesional pueden generar situaciones de riesgo en su desempeño. La personalidad, la capacidad de relacionarse e integrarse con su entorno y la capacidad de atender sus responsabilidades determinarán el comportamiento y desenvolvimiento de cada individuo, pudiendo estos afectar su desempeño.

A nivel mental, los estudios de este modelo determinan que existe una profunda relación entre la estabilidad del colaborador y su relación con sus superiores. Cuando estas relaciones no son adecuadas, tienden a generar problemas de estrés que recaen en aspectos mentales, físicos y emocionales.



Sus estudios recomiendan establecer adecuadas estructuras que estén definidas por procesos que permitan un adecuado rendimiento, regidas por normas y procedimientos que permitan mantener relaciones entre el personal adecuadas.

#### **3.3.1.4 Modelo de Maslach y Leiter**

Es uno de los modelos de mayor aplicación y uso, siendo un instrumento de evaluación individual que permite determinar el nivel de riesgos existentes en el profesional. Su estructura se compone de tres componentes. (Osman, 2009) p.80

##### **a) Nivel de agotamiento emocional**

El modelo señala que el trabajo puede presentar agotamiento emocional, físico y mental si no es adecuadamente definido.

##### **b) La evaluación externa**

Se basa en procesos de evaluación, ejecutados por terceros sobre una persona y que pueden desarrollar falta de integración, cinismo y un ambiente laboral poco favorable. Este concepto, no solo puede generarse entre los trabajadores y empleados sino puede ser extensivo a clientes, afectando también el rendimiento de la empresa.

##### **c) La autoevaluación**

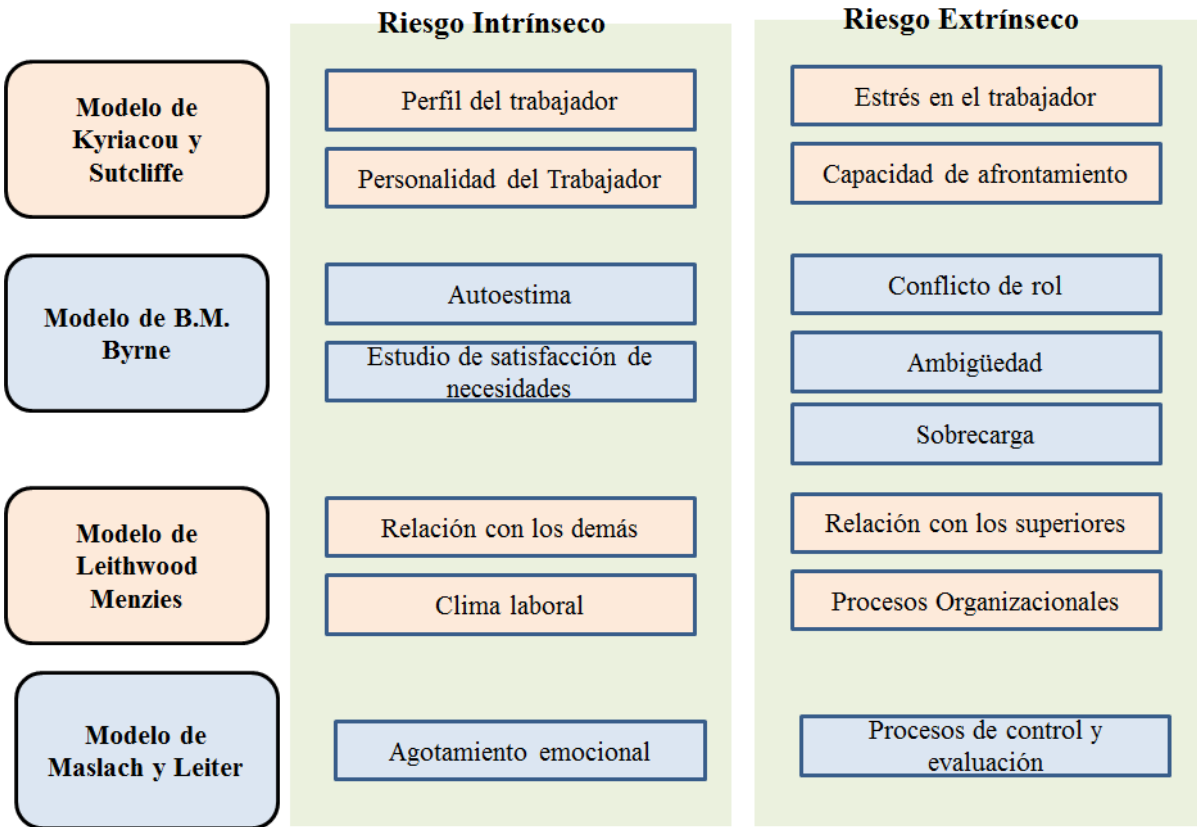
La baja realización personal incide en un agotamiento y pocas ganas de cumplir las responsabilidades asignadas al empleado, afectando su rendimiento y cumplimiento de objetivos que inciden en su desarrollo personal y profesional.

Los modelos señalados son el resultado de múltiples estudios e investigaciones, en donde los procesos de observación a varios profesionales fueron elementales para sustentar el conocimiento adquirido. Es importante citar que nunca se ha aplicado ningún procedimiento de evaluación psicosocial en la empresa lo que impide disponer de información histórica sobre los riesgos existentes en el personal.

En el caso del personal que presta servicios de conducción, no se conoce ampliamente su estado de ánimo y capacidad de afrontamiento lo que genera mayor riesgo tomando en cuenta que puede verse envuelto o sujeto a un mal entorno laboral. (Farnham, 2004) p.112

### 3.4 Riesgos Psicosociales en la empresa Técnica General de Construcciones:

En función de lo expuesto, la evaluación de los riesgos psicosociales demanda de la aplicación de un modelo que identifique los riesgos intrínsecos y extrínsecos presentados. De esta manera, el modelo a aplicar será el resultante de una combinación de los métodos detallados, tomando aspectos que más se adapten a la actividad de conducción de vehículos. A continuación se describen las estructuras a aplicarse:



**Figura No. 3-Modelo de Evaluación de Riesgos Psicosociales**  
Elaborado por: Autor

### 3.5 Proceso de Evaluación de Riesgos

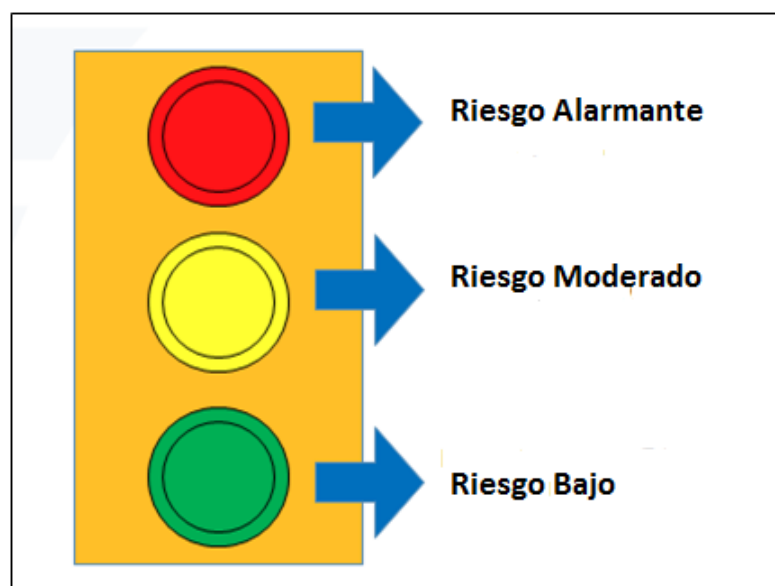
Para una efectiva detección de los riesgos psicosociales existentes en las personas que cumplen la labor de conducción en la empresa, se ha definido una escala de tres valores que permitirá evaluar cada elemento definido conforme a los modelos expuestos:

**Cuadro No. 1-Escala de Evaluación**

Valor	Descripción
0	Riesgo Alarmante
1	Riesgo Moderado
3	Riesgo Bajo

**Elaborado por: Autor**

El proceso de evaluación será enfocado en base a tres valoraciones que guardan relación con la metodología de semáforo:



**Figura No. 4- Metodología de Semáforo (FionaFui, 2009) p.59**

#### **Riesgo Alarmante- Color Rojo**

El nivel denominado como alarmante, detalla una condición crítica basada en los siguientes aspectos:

- Altos niveles de desorganización de los procesos que aumentan los riesgos en el servicio de conducción vehicular
- Nulas acciones preventivas y correctivas destinadas al mejoramiento de los procesos relacionados a la conducción vehicular
- No identificación de las funciones y responsabilidades por parte de los responsables de esta actividad
- Alta cantidad de desperdicio y duplicidad de funciones
- Desconocimiento del personal sobre los procesos
- Tratamiento deficiente de la información disponible que genera accidentes

### **Riesgo Moderado- Color Amarillo**

El nivel de riesgo moderado, indica que si bien es cierto existen falencias dentro de los procesos desarrollados que inciden en una afección en el trabajador, estos pueden ser controlados, ya que sus niveles no son altos. Este nivel debe ser atendido con urgencia por la alta probabilidad de que caiga en una situación crítica.

Las características de este nivel se detallan a continuación:

- Pocas acciones preventivas y correctivas destinadas al mejoramiento de los procesos relacionados a la conducción vehicular
- Desconocimiento parcial del personal a cargo de sus funciones
- Procesos de Organización Incompletos
- Conocimiento Parcial por parte del personal sobre sus responsabilidades
- Parcial tratamiento de problemas identificados

### **Riesgo Bajo - Color Verde**

El riesgo aceptable se basa en disponer una plena orientación al trabajador, garantizando procesos de alto rendimiento y satisfacción. Se caracteriza además por una clara concientización del personal a cargo sobre normas, políticas y procedimientos de la empresa.

El nivel de riesgo bajo, no solo se basa en las acciones correctivas implementadas sino principalmente en las preventivas. Es decir, aquellas que evitan que se generen situaciones riesgosas que afecten al trabajador. Entre sus características se describen las siguientes:

- Varias acciones preventivas y correctivas destinadas al mejoramiento continuo de los procesos relacionados con la conducción de los vehículos
- No presencia de desperdicio o duplicidad de funciones
- Conocimiento amplio del personal referente a sus funciones y responsabilidades
- Organización de datos.

### 3.6 Evaluación del Riesgo Psicosocial

Conforme los parámetros definidos, mediante la observación se han procedido a evaluar los riesgos psicosociales existentes en la conducción de vehículos en la empresa Técnica General de Construcciones.

**Cuadro No. 2- Riesgo Intrínseco**

<b>Riesgo Intrínseco</b>	<b>Calificación</b>
<b>Variable</b>	
<b>Perfil del Trabajador</b>	
Procesos de fijación de nivel académico mínimo requerido	0
Relación de competencias con funciones a cargo	0
Disponibilidad de licencia profesional	3
Cursos realizados orientados a las funciones cumplidas	0
<b>Personalidad del Trabajador</b>	
Realización de evaluaciones que identifiquen la personalidad del trabajador	0
Programas de integración realizados para motivar al personal	0
Definición de espacios para el dialogo y la comunicación	1
<b>Autoestima</b>	
Estudio de la motivación del personal	0
Estudio de la condición familiar y estabilidad del trabajador	0
Estudio de la percepción personal del trabajador	0
<b>Satisfacción de las Necesidades</b>	
Nivel de satisfacción de sus necesidades	1

Estudio de la capacidad de cobertura de las necesidades en base al sueldo percibido	0
<b>Relación con los demás</b>	
Programas de integración entre colaboradores	0
Políticas definidas para fomentar la relación del personal	0
Estudio sobre problemas entre trabajadores	0
<b>Clima Laboral</b>	
Estudio del nivel de estrés del personal	0
Estabilidad del colaborador	0
Procesos de promoción del trabajador	1
<b>Agotamiento emocional</b>	
Cansancio en el trabajo producto a diseño de procesos	3
Estadísticas de accidentes de tránsito por cansancio	1
Planificación y Coordinación en el transporte	3

**Elaborado por: Autor**

Los resultados obtenidos en base del riesgo intrínseco definido permiten observar que existen en la actualidad varios procesos en estado crítico y moderado que ameritan una urgente atención.

### **Riesgo Alarmante:**

Como riesgo alarmante se observa que la empresa no dispone de procesos internos que determinen las competencias requeridas por el personal de transporte, lo que da como resultado la contratación de personal que tiene pocas oportunidades de desarrollarse internamente.

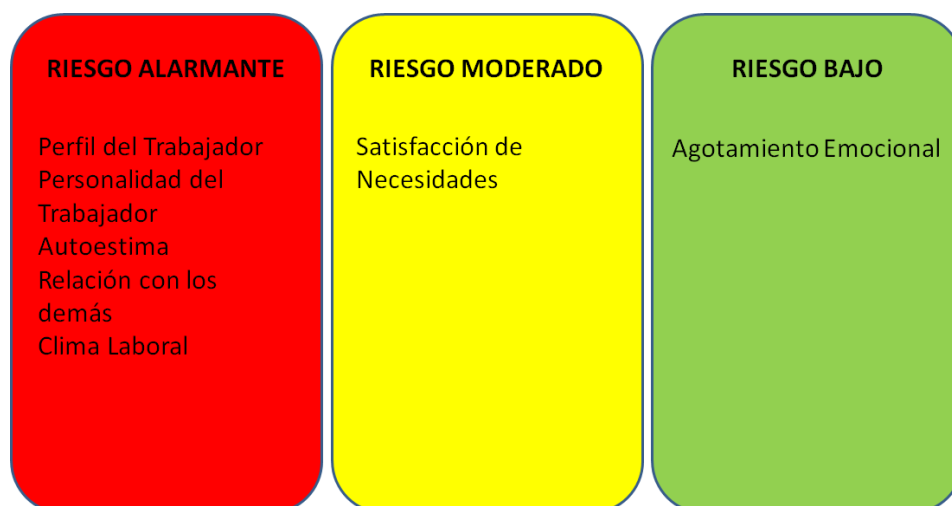
Al no existir una relación de las funciones y las competencias del personal se crea riesgos internos que tienden a afectar el desempeño del personal pudiendo cometerse errores que deriven en accidentes en las vías. Los programas de capacitación son limitados y estos no se enfocan a temas requeridos por lo que los beneficios en su desarrollo son bastante bajos.

La empresa no aplica evaluaciones que permitan conocer al trabajador, por lo que no se establecen acciones que permitan mejorar su entorno de trabajo. Los programas de

integración no son incluidos en la cultura organizacional de la empresa aspecto que puede afectar la relación entre colaboradores siendo necesario evaluar el entorno laboral, aspecto que se ejecutará posteriormente.

La empresa no desarrolla estudios de motivación del personal no conociéndose su estado actual. No existe tampoco un conocimiento del entorno familiar y problemas personales del empleado que puedan afectar su desempeño por lo que se concluye que la empresa mantiene bajos los niveles de relación del trabajador. Como consecuencia de los resultados obtenidos, se observa que la empresa tiene un descuido en programas de integración los cuales no permiten fortalecer las relaciones entre los colaboradores.

Para representar los resultados obtenidos de manera gráfica se ha preparado el siguiente organizador gráfico:



**Figura No. 5- Riesgos Intrínsecos**  
Elaborado por: Autor

<b>Cuadro No. 3- Riesgo Extrínseco</b>	
<b>Riesgo Extrínseco</b>	<b>Calificación</b>
<b>Variable</b>	
<b>Estrés</b>	
Definición de la Filosofía Corporativa	0
Difusión de la Filosofía Corporativa	0

Control del estrés en el personal	0
<b>Afrontamiento</b>	
Estudio de la personalidad del trabajador	0
<b>Conflicto de Rol</b>	
Delimitación de funciones	1
<b>Ambigüedad</b>	
Niveles de promoción interna	0
Procesos de contratación de personal	1
Proceso de evaluación de competencias	1
<b>Sobrecarga</b>	
Disponibilidad de recursos	1
Planificación de procesos	0
Cronograma de actividades	0
Relación con superiores	1
Procesos de control de relación	0
Procesos de control de uso de poder jerárquico	0
<b>Procesos Organizacionales</b>	
Definición de la cadena de valor	3
Definición de la estructura orgánica funcional	3
Definición de las funciones y responsabilidad	1
Disponibilidad de manuales de gestión	0
Delimitación adecuada de responsabilidades	1
<b>Control y evaluación</b>	
Existencia de indicadores de gestión	1
Manejo de estadísticas	1
Elaboración de proyecciones	0
Control de accidentes en vías	1
Control de mantenimiento de vehículos	1
Control de manejo de carga de materiales transportados	0

**Elaborado por: Autor**

Analizando el riesgo extrínseco se observa que la empresa no ha manejado una relación entre la filosofía corporativa, el entorno y el empleado. El personal no identifica su aporte



en función de los objetivos y metas empresariales. Tampoco identifica como su gestión permite aportar para que la empresa se desarrolle. La empresa ha descuidado los procesos de promoción lo que afecta a la motivación del personal de transporte que no tiene amplias posibilidades para mejorar su propia condición, haciendo que sus funciones sean rutinarias y consideradas de poca importancia o hasta contrarias a los intereses de la empresa. Se evidencia que los procesos de planificación no incluyen en su desarrollo al personal de transporte no generando pertinencia ni deseos de superación. De igual manera, el control no está estructurado por lo que no hay aportaciones identificando debilidades que pueden afectar el desempeño del trabajador. La empresa no trabaja sobre proyecciones o al menos no se dan a conocer, aspecto que limita ampliamente la toma de decisiones, dando lugar a una desconexión del personal con la filosofía empresarial. Para mostrar de manera más ilustrativa los resultados alcanzados, se ha preparado el siguiente organizador gráfico:



**Figura No. 6- Riesgos Extrínsecos**

**Elaborado por: Autor**

## **CAPITULO IV**

### **Análisis de los resultados obtenidos y establecimiento de medidas preventivas de control.**

El bienestar del trabajador es un factor determinante en su desempeño, pudiendo su situación individual y colectiva incidir en su comportamiento y riesgos frente a su trabajo. Cuando las condiciones de su entorno presentan aspectos adversos o desfavorables pueden generar una serie de condiciones que afectan su estabilidad provocándole fatiga, depresión, desmotivación, hastío, entre otros. Este tipo de situaciones aumenta los riesgos laborales pudiendo generar un entorno negativo para el desenvolvimiento del colaborador, afectando su rendimiento y el de los demás.

El desarrollo de medidas preventivas es un factor esencial dentro de toda empresa. Este busca fortalecer los procesos internos, permitiendo generar un ambiente laboral óptimo en el cual cada colaborador encuentre suficiente respaldo para cumplir a cabalidad sus funciones. Su desarrollo tiende a evitar la presencia de problemas derivados de las causas citadas, fomentando una adecuada integración en la empresa. Su implementación debe ser especializada, es decir debe estar acorde a los lineamientos de cada empresa, siendo necesario el levantamiento de datos y su posterior análisis a fin de que las medidas desarrolladas sean pertinentes y focalizadas a resolver los problemas actuales. (Link, 2008) p.59

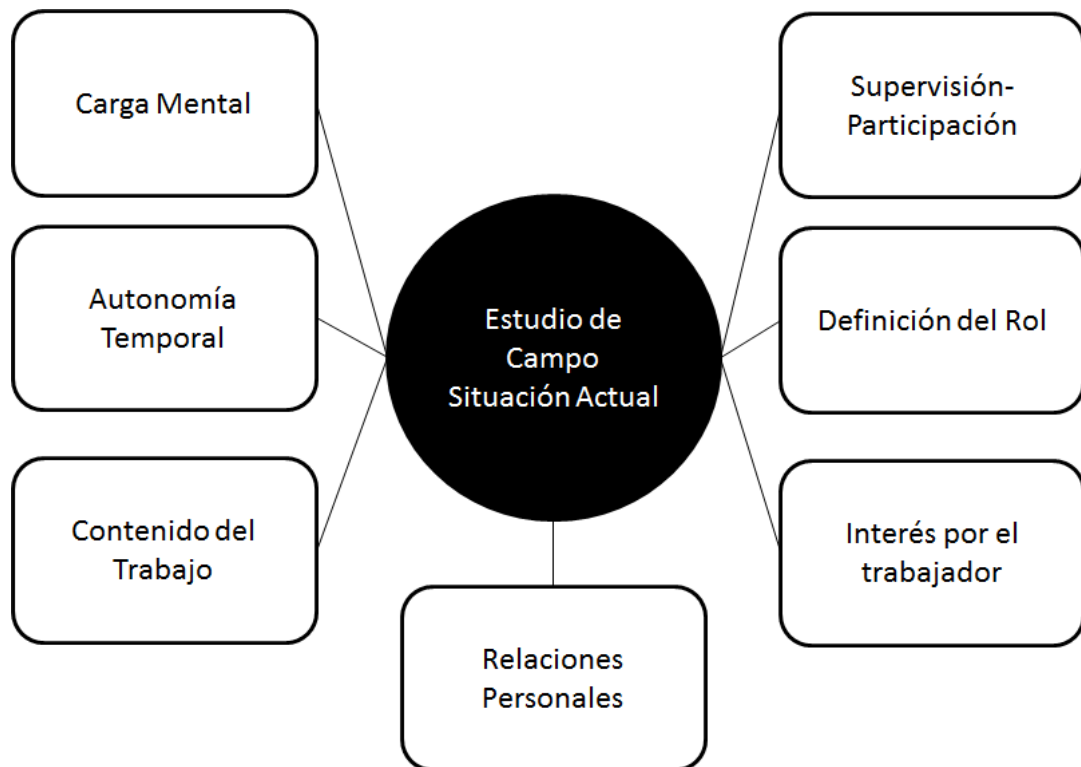
Por esta razón, se procedió a la aplicación de una encuesta a 180 trabajadores encargados de las funciones de transporte en la empresa Técnica General de Construcciones, misma que se realizó el 5 de junio del 2013. La metodología se sustentó en la aplicación del Método F-Psico descrito en NTP 443 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene INSHT.

#### **4.1 Factores de Estudio de la situación actual del personal de transporte de Técnica General de Construcciones**

El cuestionario utilizado se conforma de 75 preguntas que comprenden el estudio de 7 factores los cuales se enfocan en determinar las características existentes en el actual

entorno laboral, mismos que fueron valorados en una escala de 0 a 10 puntos permitiendo identificar sus fortalezas y debilidades necesarias para la fijación de medidas preventivas totalmente focalizadas en la situación actual.

Los factores de estudio citados, se describen en el siguiente organizador gráfico:



**Figura No. 7- Factores de estudio de campo**  
**Elaborado por: Autor**

#### **4.1.1 Descripción de los factores**

##### **Carga Mental:**

Por carga mental se entiende el grado de movilización, el esfuerzo intelectual que debe realizar el trabajador para hacer frente al conjunto de demandas que recibe el sistema nervioso en el curso de realización de su trabajo. Este factor valora la carga mental a partir de los siguientes indicadores (García, 2002) p.67:

- Las presiones de tiempo, contempladas a partir del tiempo asignado a la tarea, la recuperación de retrasos y el tiempo de trabajo con rapidez
- Esfuerzo de atención. Este viene dado, por una parte, por la intensidad o el esfuerzo de concentración o reflexión necesarias para recibir las informaciones del proceso y elaborar las respuestas adecuadas y por la constancia con que debe ser sometido este esfuerzo. El esfuerzo de atención puede incrementarse en función de la frecuencia de aparición de posibles incidentes y las consecuencias que pudieran ocasionarse durante el proceso por una equivocación del trabajador. Este aspecto es evaluado considerando la intensidad de la atención y el tiempo que debe mantenerse y aspectos que la incrementan como la frecuencia y las consecuencias de los errores.
- La fatiga percibida. La fatiga es una de las principales consecuencias que se desprenden de una sobrecarga de las exigencias de la tarea
- El número de informaciones que se precisan para realizar la tarea y el nivel de complejidad de las mismas son dos factores a considerar para determinar la sobrecarga. Así, se mide la cantidad de información manejada y la complejidad de esa información.
- La percepción subjetiva de la dificultad que para el trabajador tiene su trabajo.

### **Autonomía Temporal:**

Este factor se refiere a la discreción concedida al trabajador sobre la gestión de su tiempo de trabajo y descanso. Se pregunta al trabajador sobre la elección del ritmo o de la cadena de trabajo y de la libertad que tiene para alternarlos si lo desea, así como respecto a su capacidad para distribuir sus descansos (Espada, 2009) p.19.

### **Contenido del trabajo:**

Se hace referencia al grado en que el conjunto de tareas que desempeña el trabajador activan una cierta variedad de capacidades, responden a una serie de necesidades y expectativas del trabajador y permiten el desarrollo psicológico del mismo (Amat, 2009) p.74.

Las preguntas referentes a este factor pretenden ver en qué medida el trabajo está compuesto por tareas variadas y con sentido, implica la utilización de diversas capacidades del trabajador, está constituido por tareas monótonas o repetitivas o en qué medida es un trabajo que resulte importante, motivador o rutinario.

### **Supervisión-participación:**

Este factor define el grado de autonomía decisional: el grado de la distribución del poder de decisión respecto a distintos aspectos relacionados con el desarrollo del trabajo, entre el trabajador y la dirección (Berverly, 2010) p.40.

Este factor se evalúa a partir de la valoración que el trabajador otorga al control ejercido por la dirección y al grado de participación efectiva respecto a distintos aspectos del trabajo así como la valoración que el trabajador realiza de distintos medios de participación.

### **Definición del rol**

Este factor considera los problemas que pueden derivarse del rol laboral y organizacional otorgado a cada trabajador y es evaluado a partir de dos cuestiones:

- La ambigüedad de rol: Se produce cuando se da al trabajador una inadecuada información sobre su rol laboral u organizacional.
- La conflictividad de rol: Existe conflictividad entre roles cuando existen demandas de trabajo conflictivas o que el trabajador no desea cumplir. Pueden darse conflictos entre las demandas de la organización y los valores y creencias propias, conflictos entre obligaciones de distinta gente y conflictos entre tareas muy numerosas o muy difíciles.

### **Interés por el trabajador**

Este factor hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador o bien si la consideración que tiene del trabajador es de carácter instrumental y a corto plazo. La preocupación personal y a largo plazo tiende a manifestarse en varios aspectos: asegurando estabilidad en el empleo,

considerando la evolución de la carrera profesional de los trabajadores, facilitando información de los aspectos que le puedan concernir y facilitando formación a los trabajadores. Por ello, se evalúan aspectos relativos a la promoción, formación, información y estabilidad en el empleo (Chermis, 2009) p.4.

### Relaciones personales:

Este factor mide la calidad de las relaciones personales de los trabajadores y es evaluado a través de tres conceptos. Se indaga hasta qué punto es posible la comunicación con otros trabajadores, se hace referencia a la calidad de las relaciones que el trabajador tiene con los distintos colectivos con los que puede tener contacto y se valoran las relaciones que se dan generalmente en el grupo de trabajo.

#### 4.1.2 Análisis de los resultados

En forma general el personal evaluado muestra los siguientes resultados:



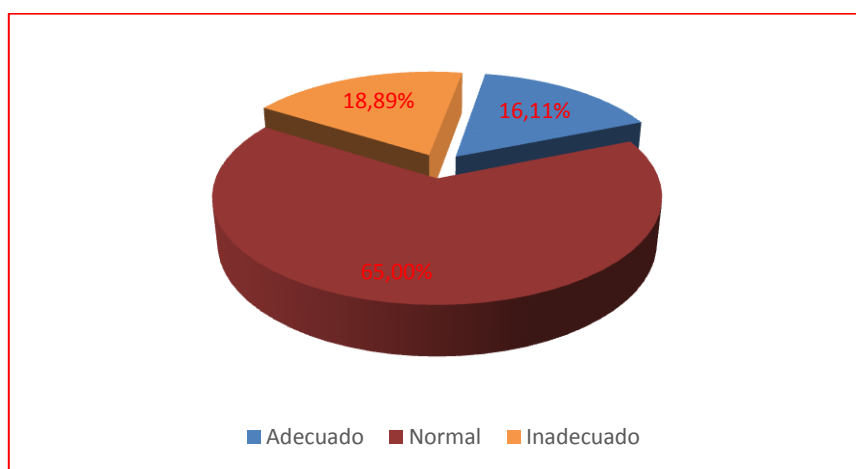
**Figura No. 8- Análisis de los resultados**  
Elaborado por: Autor

## Carga Mental:

**Cuadro No. 4-Carga Mental**

Carga Mental	Frecuencia	Tasa
Adecuado	29	16,11%
Normal	117	65,00%
Inadecuado	34	18,89%
Total	180	100,00%

**Elaborado por: Autor**



**Figura No. 9-Carga Mental**

**Elaborado por: Autor**

## Análisis e Interpretación

El estudio realizado muestra un alto grado de presión por parte del trabajador en el cumplimiento de sus funciones de transporte. Esta situación tiende a disminuir sus capacidades de trabajo siendo proclives a errores que pueden dar origen a accidentes en las vías. El 18,89% del personal muestra problemas en cuanto a la carga mental y el 65% está en situación intermedia, aspectos que pueden ser originadas por la fatiga existente por los horarios y organización del trabajo, los cuales son altamente exigentes por la falta de rotación de personal. Esta situación es evidente en el estudio pudiendo ser una de las principales causas de problemas de la integración y desempeño de su personal.

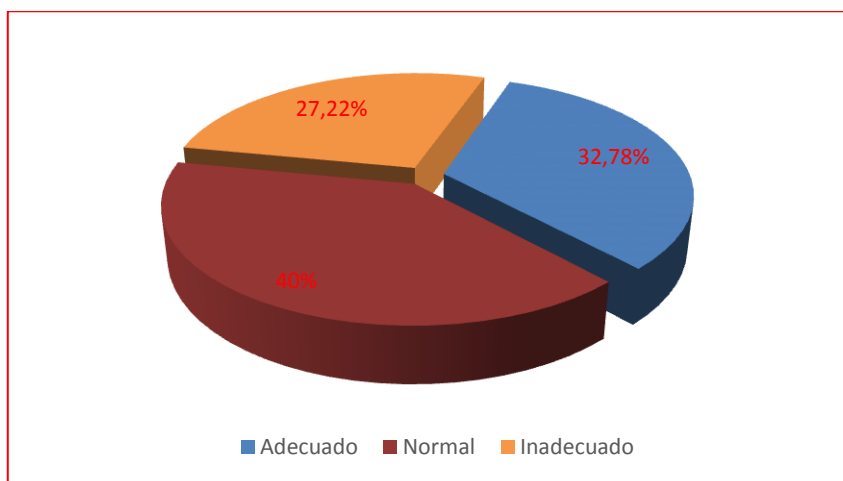
Los estudios realizados permiten determinar que este factor es en la actualidad un elemento crítico que afecta el rendimiento del personal y amerita urgentes procesos de revisión.

## Autonomía Temporal

**Cuadro No. 5-Autonomía Temporal**

Autonomía Temporal	Frecuencia	Tasa
Adecuado	59	32,78%
Normal	72	40%
Inadecuado	49	27,22%
Total	180	100%

**Elaborado por: Autor**



**Figura No. 10-Autonomía Temporal**

**Elaborado por: Autor**

### Análisis e Interpretación

Conforme los resultados obtenidos, es visible que el personal dispone de cierta capacidad para establecer ajustes en los cronogramas de trabajo buscando controlar su descanso y operación. Este factor puede tener dos interpretaciones. La primera es positiva en el sentido de que evita la fatiga siendo esta uno de las principales causas de accidentes en las vías. La segunda no es tan adecuada ya que la excesiva flexibilidad de los procesos puede afectar el control y seguimiento de las rutas lo que a su vez genera otros tipos de riesgo como asalto en vías, distracciones externas al trabajo, entre otros.



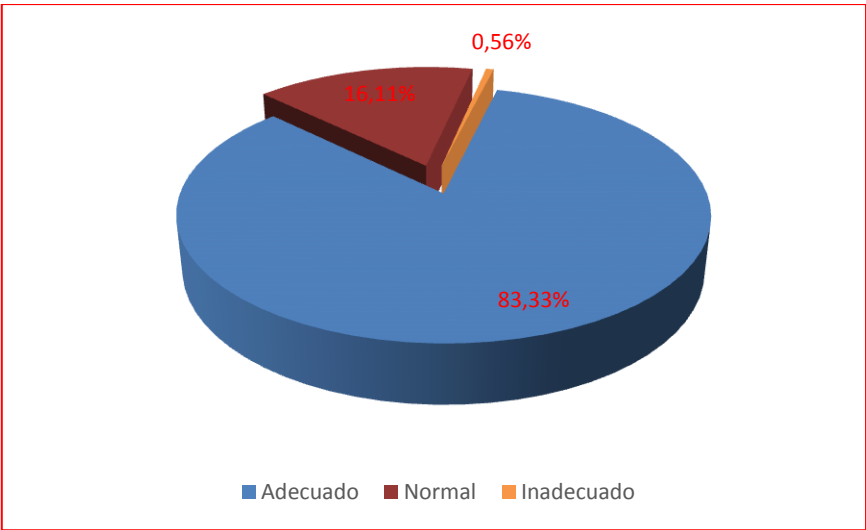
Las rutas de transporte requieren de una efectiva planificación del personal a cargo, misma que debe estar sustentada en una frecuencia óptima de trabajo-descanso, permitiendo que los trabajadores puedan cumplir a cabalidad con sus responsabilidades. Cuando los procesos de planificación son altamente flexibles pueden atender a situaciones personales del trabajador ajenas a los procesos de la empresa, situación que puede dar como resultado un congestionamiento del personal en ciertas fechas, dando lugar a mayor fatiga lo que representa un riesgo en el cumplimiento del trabajo.

**Contenido del Trabajo:**

**Cuadro No. 6-Contenido del Trabajo**

<b>Contenido del Trabajo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tasa</b>
Adecuado	150	83,33%
Normal	29	16,11%
Inadecuado	1	0,56%
Total	180	100%

**Elaborado por: Autor**



**Figura No. 11-Contenido del Trabajo**  
**Elaborado por: Autor**

**Análisis e Interpretación**

Pese a que la empresa no dispone de un proceso técnico de selección del personal al 100% de los trabajadores, si ha mantenido un control en cuanto a la exigencia de licencia

profesional para el cargo. Esta situación es un factor requerido indispensable pero no suficiente. El nivel de preparación académica del personal de ruta es bajo, lo que les impide acceder a programas de promoción interna, generando una situación de tensión en el entorno laboral. Esta situación puede tender a estrés que dé lugar al incremento de riesgos en cuanto a la prestación del servicio.

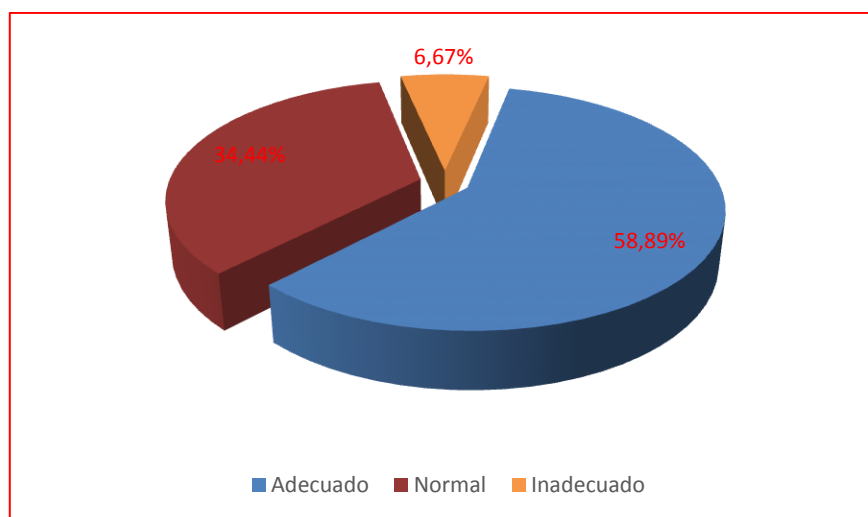
En la actualidad, los resultados obtenidos muestran que el personal mantiene una efectiva relación de sus competencias con sus responsabilidades, sin embargo no disponen de mayores posibilidades de crecimiento lo que puede representar una amenaza en el corto plazo.

### Supervisión-Participación

**Cuadro No. 7 Supervisión-Participación**

Supervisión-Participación	Frecuencia	Tasa
Adecuado	106	58,89%
Normal	62	34,44%
Inadecuado	12	6,67%
Total	180	100%

**Elaborado por: Autor**



**Figura No. 12 Supervisión-Participación**

**Elaborado por: Autor**

## Análisis e Interpretación

Los estudios señalan que el poder de decisión de autoridad no ha presentado mayores problemas en el cumplimiento de las responsabilidades del personal de transporte. En este caso, la estructura jerárquica definida es vertical, teniendo los choferes un supervisor encargado de la revisión y control de sus funciones.

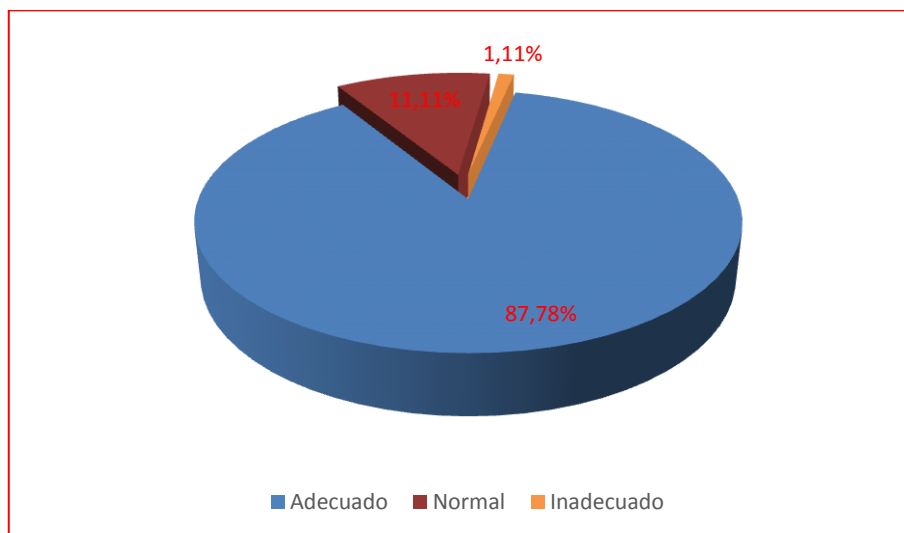
El poder de decisión del personal de transporte es básico y limitado y se concentra en cumplir sus funciones teniendo pocos espacios de decisión y crecimiento. Esto en la actualidad no presenta un nivel crítico sin embargo puede afectar las relaciones del personal en el corto plazo debido a que puede sentirse el personal con poco apoyo y oportunidades.

## Definición del Rol

**Cuadro No. 8- Definición del Rol**

Definición del Rol	Frecuencia	Tasa
Adecuado	158	87,78%
Normal	20	11,11%
Inadecuado	2	1,11%
Total	180	100%

**Elaborado por: Autor**



**Figura No. 13- Definición del Rol**  
**Elaborado por: Autor**

## **Análisis e Interpretación**

De todos los factores estudiados, la definición del rol es la que mejores resultados muestra en el estudio. El personal tiene claro sus funciones y responsabilidades las mismas que son cumplidas en base a un cronograma específico desarrollado. La responsabilidad del personal de transporte está definida con claridad, debiendo ser responsable del transporte de los materiales de construcción desde el origen al destino requerido.

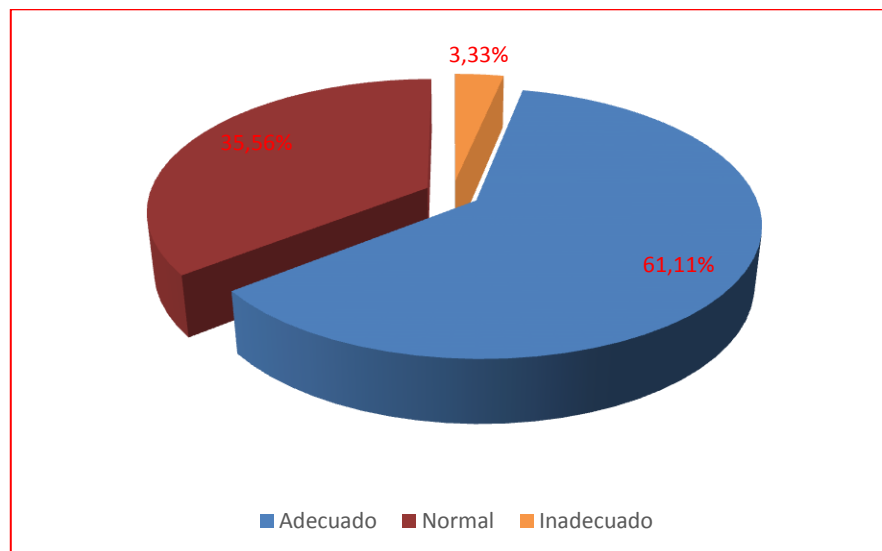
Se puede concluir en base a las respuestas obtenidas que el personal dispone de conocimiento y experiencia en función de sus responsabilidades lo que indica que esta no es una debilidad que afecta su desempeño.

## **Interés por el trabajador**

**Cuadro No. 9- Interés por el trabajador**

<b>Interés por el trabajador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tasa</b>
Adecuado	110	61,11%
Normal	64	35,56%
Inadecuado	6	3,33%
Total	180	100%

**Elaborado por: Autor**



**Figura No. 14- Interés por el trabajador**

**Elaborado por: Autor**

## Análisis e Interpretación

El personal muestra un interés moderado sobre el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Se observa que muestran leve interés por mejorar su posición y crecer dentro de la organización con niveles de conformismo. Su nivel académico es limitado y considera que las funciones asignadas están dentro de sus capacidades sin mostrar una motivación por mejorar su perfil y posicionamiento.

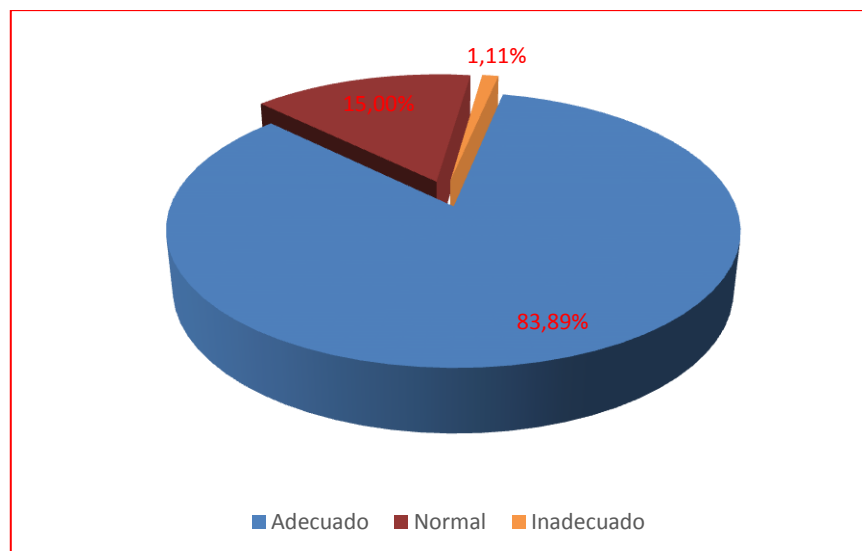
Esta situación es sin duda una debilidad en el proceso ya que el personal que no siente mayor interés por crecer tiende a descuidar la calidad de su gestión, lo que puede afectar su rendimiento. Su trabajo se hace monótono con pocas variantes lo que puede incrementar sus niveles de fatiga.

## Relaciones Personales

**Cuadro No. 10- Relaciones Personales**

Relaciones Personales	Frecuencia	Tasa
Adecuado	151	83,89%
Normal	27	15,00%
Inadecuado	2	1,11%
Total	180	100%

**Elaborado por: Autor**



**Figura No. 15- Relaciones Personales**

**Elaborado por: Autor**

## **Análisis e interpretación:**

Se observa que existen buenas relaciones entre compañeros lo que representa una fortaleza que mejora la calidad del entorno laboral. El apoyo constante entre compañeros de trabajo es un factor esencial para establecer un ambiente laboral que fomente la estabilidad de sus trabajadores.

De igual manera, se observa una buena relación entre el personal y los clientes, aspecto que es adecuado para evitar quejas que afecten la calidad del servicio prestado, siendo necesario para evitar sanciones o multas que puedan afectar la estabilidad del trabajador.

Los resultados obtenidos permiten observar que existe un buen manejo de personal dando lugar a confianza en todos sus integrantes factor que es necesario para generar estabilidad en el trabajador.

El análisis realizado muestra la totalidad de los resultados numéricos en el Anexo No.1.

### **4.1.3 Identificación de los puntos críticos**

Los resultados obtenidos en el test aplicado a todos los colaboradores que prestan servicio de transporte en la empresa Técnica General de Construcciones han permitido identificar los siguientes factores críticos los cuales generan riesgos psicosociales que afectan su rendimiento y trabajo:

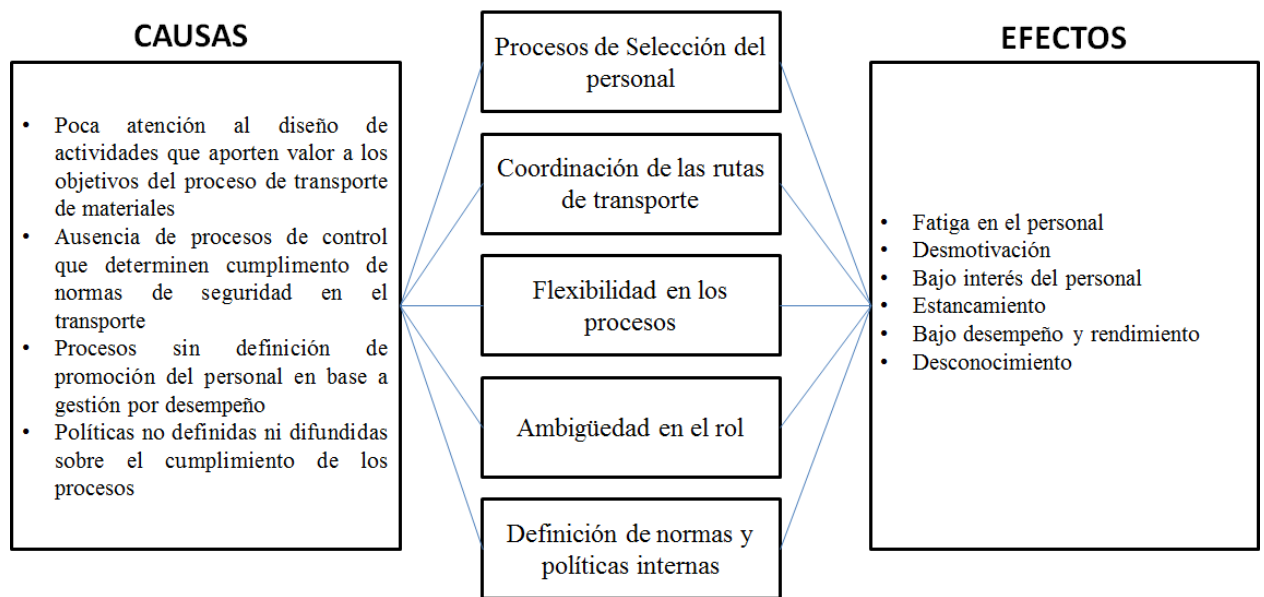
- Los procesos de selección del personal mantienen una cobertura limitada siendo la existencia de la licencia profesional el requisito más importante para ejercer el cargo de transportista. Esta situación ha incorporado a varios trabajadores con bajo nivel de instrucción académica lo que ha generado en el personal poco interés por promocionarse en la empresa, manteniendo un comportamiento pasivo. Esta situación aumenta los riesgos de trabajo ya que se hace monótono aumentando los niveles de ambigüedad. Técnicamente, el personal tiene pocas posibilidades de crecer en la organización aspecto que limita su desarrollo personal pudiendo esta situación afectar su estado.

- El personal muestra altos niveles de carga mental lo que indica que los procesos internos relacionados a la asignación de personal a las diferentes rutas tiene problemas que tienden a producir sobre carga y sub carga laboral. El estudio evidenció cansancio y fatiga en el personal lo que aumenta los riesgos de accidentes en la vía. La falta de una planificación efectiva es una de las principales causas que atentan contra la estabilidad del personal.
- Los procesos de coordinación de las rutas y la falta de planes de carretera muestran una excesiva flexibilidad en la cual cada colaborador puede hacer ajustes en base a circunstancias dadas. Esta situación es poco favorable ya que tiende a eliminar el equilibrio en cuanto a las cargas laborales del personal lo que puede generar fatiga y cansancio.
- Los resultados evidencian un alto nivel de ambigüedad en el rol cumplido, manteniendo tareas básicas con baja capacidad de cambio o variación. Esta situación contribuye al cansancio del personal lo que puede aumentar los riesgos en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades.
- Se observa problemas en cuanto a las normas y políticas internas las cuales deben estar enfocadas a definir con claridad las responsabilidades en cada uno de los procesos, facultando la ejecución de procesos de control que permitan mantener sistemas claramente definidos con equilibrio en cuanto a la carga laboral presentadas.

#### **4.1.4 Causas y efectos de los puntos críticos**

Cada uno de los puntos críticos evidenciados se presenta por causas específicas las cuales pueden ser comunes y deben ser identificadas para establecer medidas preventivas que permitan eliminarlas. De igual manera, producen una serie de efectos que se busca mejorar en base a la eliminación y control de las causas siendo necesario conocerlas para determinar la validez de las medidas preventivas.

Mediante el uso de la herramienta de árbol de fallas, cada uno de los puntos críticos ha sido analizado, obteniendo los siguientes resultados y análisis:



**Figura No. 16- Causas y efectos de los puntos críticos**  
**Elaborado por: Autor**

El estudio desarrollado de manera individual confirma la existencia de varios riesgos que el empleado que presta servicios de transporte tiene dado por situaciones propias de la empresa. El cansancio, desmotivación, poco interés y oportunidades de desarrollo pueden afectar su estabilidad dando lugar a incidentes y accidentes que inclusive ponen en alto riesgo su vida.

#### **4.2 Medidas preventivas de control**

Las medidas preventivas buscan evitar que se presenten las causas citadas permitiendo reducir los riesgos de accidente en las vías. Su desarrollo se focaliza a mejorar el control interno en la gestión de los diferentes procesos permitiendo que estos sean adecuados y permitan garantizar igualdad de condiciones al trabajador y un adecuado entorno que les permitan cumplir con seguridad sus funciones.

El estudio permitió observar una serie de falencias en cuanto a las medidas preventivas que se han clasificado en cuatro ejes de estudio:

- Control en la planificación de servicio



- Control en el cumplimiento de normas de seguridad previa la salida a ruta
- Control en la ejecución del servicio
- Control de desempeño individual y colectivo

#### **4.2.1 Control en la planificación de servicio:**

En la actualidad la planificación en cuanto al uso de personal de transporte no es una fortaleza en la empresa. Esta es flexible y cambia constantemente lo que da lugar a que en periodos de tiempo el personal experimente sobrecarga de trabajo y en otros sub carga. Los cambios en el personal asignado se deben a varios factores entre los que resaltan los siguientes:

- Falta de personal disponible
- Intereses y necesidades personales
- Ajustes de programación por requerimiento de materiales no planificado en las diferentes obras.

En todos los casos, los cambios en la planificación afectan al personal, impidiéndole que tenga las suficientes horas de descanso lo que aumenta los riesgos en el cumplimiento de las rutas.

#### **4.2.2 Control en el cumplimiento de normas de seguridad previa la salida a ruta**

En la actualidad la empresa no dispone de un manual de normas de seguridad actualizado que se ejecute antes de cada ruta. No se establece procesos de revisión vehicular ni mantenimiento preventivo acorde a un cronograma estricto lo que genera altos riesgos de accidente en ruta. De igual manera, no se revisa al personal, verificando su estado y disponibilidad antes del viaje, careciendo la empresa de informes de gestión que permitan disponer de información.

Es importante citar que la empresa no genera estadísticas sobre procesos de control, lo que no permite verificar si un factor se encuentra afectado o en mejoramiento en base a

situaciones pasadas. De igual manera, los cambios en la ruta no son documentados por lo que no es posible establecer si estos han causado o no sobrecarga laboral.

#### **4.2.3 Control en la ejecución del servicio**

Una vez que el servicio de transporte se ha ejecutado no se aplican controles que determinen si el desempeño del personal ha sido adecuado en base a los siguientes elementos:

- Cumplimiento del proceso de comunicación para la seguridad
- Cumplimiento de la puntualidad en cuanto al arribo en la ruta
- Identificación de problemas presentados en la ruta

La falta de control en la ejecución del servicio no permite de manera oportuna identificar posibles debilidades existentes lo que da lugar a la toma de decisiones sin sustento que no siempre pueden responder a las necesidades existentes en el servicio de transporte.

De igual manera, el personal puede sentirse aislado de los procesos, pudiendo omitir procedimientos que aumenten los riesgos internos sin que estos sean determinados oportunamente.

#### **4.2.4 Control de desempeño individual y colectivo**

La empresa no dispone de un proceso de control individual y colectivo especializado en el servicio de transporte, lo que afecta la detección de problemas que este tenga. La falta de conocimiento sobre su estado actual da lugar a que sus problemas no puedan ser atendidos de manera adecuada afectando el servicio y comprometiendo su estabilidad y la de sus compañeros.

El estudio realizado confirmó que el personal no tiene dentro de sus actividades procesos de levantamiento de datos ni análisis. De igual manera no cuenta con mayores espacios para poder expresar posibles problemas encontrados en la prestación de sus funciones, dando lugar a baja capacidad de la empresa para resolver oportunamente aspectos que comprometen la calidad de servicio y ponen en riesgo al personal.

Conforme a los resultados del estudio, se observa que no es una práctica común de la empresa establecer estudios sobre los riesgos psicosociales que afectan al personal. Los procesos de control no son adecuadamente implementados ni definidos lo que ha dado lugar a baja calidad en la información disponible para que se tomen medidas correctivas. Sin duda esta situación aumenta los riesgos en cuanto a la gestión del cumplimiento de las obligaciones del personal de transporte dando lugar a gran cantidad de accidentes en los despachos cumplidos.

En la actualidad, el personal no cuenta con espacios definidos donde pueda expresar problemas que afectan su rendimiento, lo que afecta su comunicación interna. Esta situación muestra un distanciamiento entre la empresa y su personal que tiende a afectar el adecuado desempeño de los procesos.

Los procesos de control son insuficientes, desactualizados y de baja cobertura, situación que no permite establecer medidas correctivas que sean pertinentes acorde a la realidad de la empresa.

## **CAPITULO V**

### **Análisis del ambiente laboral y condiciones existentes en los sitios de trabajo y descanso habitual e identificar su afectación en el rendimiento laboral.**

Una vez identificados los riesgos psicosociales existentes y determinadas las medidas preventivas que aportan al mejoramiento de las condiciones de personal de transporte de la empresa, es importante complementar el estudio con el análisis del ambiente laboral, identificando las condiciones actuales existentes y como estas influyen en el desempeño del personal.

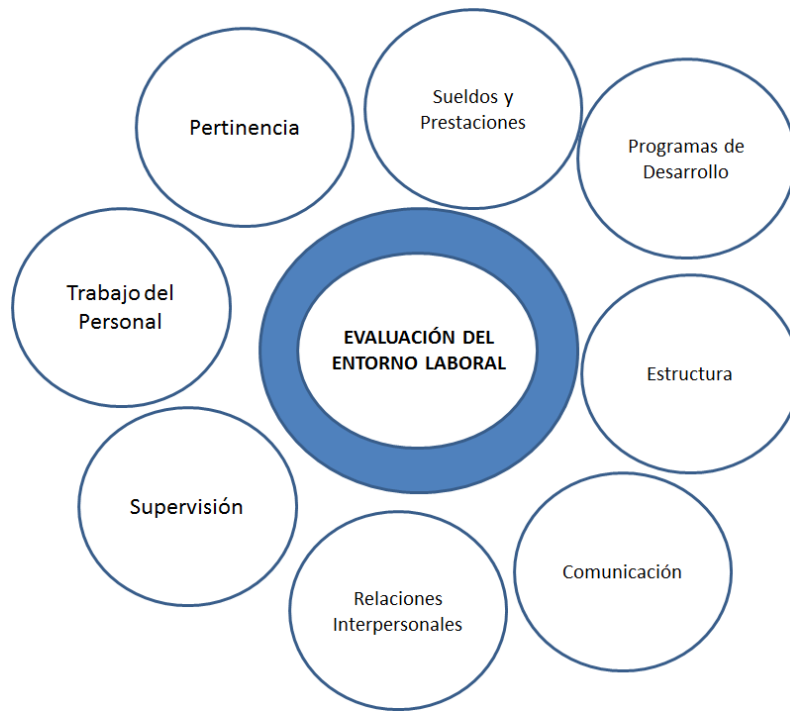
“El ambiente laboral se conforma de elementos físicos e intangibles existentes en el lugar de trabajo y pueden influenciar en su desempeño” (Kossen, 2008: p18)

El análisis del ambiente laboral como indica Kossen (2008) debe comprender una serie de factores que conforman el entorno del trabajador para posteriormente determinar si estos se encuentran influenciando positiva o negativamente en el desempeño del trabajador. Una vez identificados se deben proponer alternativas viables que permitan solucionar los inconvenientes encontrados.

En este caso, la evaluación del entorno laboral se establecerá bajo dos ejes de gestión. El primero basado en variables sobre los cuales los colaboradores den su criterio de los mismos y el segundo en base a la evaluación de los procesos internos.

#### **5.1 Análisis del ambiente laboral desde el punto de vista del colaborador**

Para evaluar el ambiente laboral que el personal de transporte percibe dentro de la empresa, se han definido las siguientes variables de estudio:



**Figura No. 17- Evaluación del Ambiente Laboral  
(Bruckner 2010) p.102**

### **5.1.1 Descripción de los elementos de evaluación del entorno laboral**

#### **Trabajo del Personal**

Este criterio relaciona el nivel de motivación y satisfacción del empleado en el cumplimiento de sus obligaciones. Identifica el nivel de importancia que el empleado asigna a sus funciones, permitiendo identificar si este se encuentra o no a gusto con las funciones desarrolladas (Cortázar, 2010) p.54.

#### **Supervisión**

Establece la relación del empleado con su jefe directo, determinando los niveles de confianza desarrollados y el ambiente existente basado en el trato con consideración y estima a todos los colaboradores (Cevallos, 2009) p.87.

## **Trabajo en Equipo y relaciones con los compañeros de trabajo.**

Identifica los niveles de comunicación existentes entre los diferentes empleados y si la cultura desarrollada aporta a fortalecer un entorno integrador que facilite el cumplimiento de las responsabilidades (Angulo, 2010) p.80.

## **Comunicación**

Establece la calidad en la comunicación existente a fin de evaluar si los procesos son adecuados permitiendo claridad y exactitud en toda la información y disposiciones que circulan a lo largo de los niveles administrativos.

## **Estructura**

Establece si la infraestructura física donde labora el empleado reúne las condiciones básicas de orden e higiene necesarias para un adecuado cumplimiento de las funciones encargadas (Canguilheim, 2008) p.45

## **Programas de Desarrollo**

Permite conocer si los empleados son constantemente entrenados y capacitados para mejorar su desempeño en las funciones encaminadas y para obtener mayores posibilidades de promoción.

## **Sueldos y Prestaciones**

Identifica los niveles de sueldos y prestaciones conforme el mercado para verificar si sus valores están acorde a los puestos similares en otras empresas.

## **Pertinencia**

Permite conocer si el empleado se encuentra orgulloso de pertenecer a la empresa, estableciendo los actuales niveles de pertinencia que tiene. (Edelwich, 2010) p.109

Como se puede observar, cada uno de los aspectos definidos en el modelo permite entender la situación actual del clima laboral en la empresa, identificando aspectos que actualmente son debilidades en cada uno de ellos y que están afectando a la integración de los empleados y su desempeño desencadenando en incidentes o accidentes que afectan su integridad.

### **5.1.2 Personal objeto de estudio y resultados**

A diferencia de los estudios anteriores, en el análisis del entorno laboral es importante además de evaluar al personal de transporte incluir a personal de otras áreas y proveedores permitiendo obtener un criterio universal. De esta manera, el estudio comprende a 200 personas. El instrumento de evaluación a utilizar comprende una serie de preguntas acorde a los parámetros establecidos:

## Cuadro No. 11-Instrumento de Evaluación

PARÁMETRO	SIGNIFICADO
1	El parámetro no se cumple
2	El parámetro se cumple parcialmente
3	El parámetro se cumple totalmente

### Trabajo Personal

Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos  
El trabajo es aburrido  
Me siento tenso y angustiado con las responsabilidades que tengo a mi cargo  
No tengo libertad para hacer mi trabajo como yo deseo  
Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente entrascendente  
No me siento nada capaz de realizar las funciones  
creo que muchos factores externos provocan que el trabajo sea deficiente  
En general siento que soy improductivo

1	2	3

### Supervisión

Mi jefe no tiene confianza  
El jefe no sabe orientarme  
El jefe no valora el trabajo  
El jefe critica  
El jefe nunca felicita  
El jefe no trata con respeto  
El jefe asigna trabajos no procedentes  
El jefe no tiene capacidad

1	2	3

### Trabajo en Equipo y relaciones con los compañeros de trabajo

No hay comunicación entre los departamentos  
No hay cultura de ayuda  
No hay metas definidas  
Hay mucha competitividad  
No existe espíritu de cordialidad  
No tengo amistades  
Las relaciones con compañeros son escasas

1	2	3

### Comunicación

La comunicación es ambigua o inexistente  
La comunicación entre directores y trabajadores es ambigua  
La información llega tardíamente  
Las órdenes son contradictorias  
Los directores no favorecen a los subordinados  
La comunicación informal hay muchos chismes  
La comunicación es deficiente

1	2	3

### Ambiente físico y cultural

El espacio físico nunca está limpio  
Los medios que tengo son obsoletos  
No hay condiciones de seguridad  
No se cuenta con las protecciones  
Existen conductas discriminatorias  
Es frecuente escuchar quejas  
Existe un mal clima laboral

1	2	3

### Capacitación y desarrollo

La capacitación no está acorde a los objetivos, misión y visión  
La institución nunca ha preguntado sobre los intereses y necesidades  
Hay pocos cursos de capacitación  
La capacitación es obsoleta  
Las responsabilidades de trabajo impiden recibir capacitación  
Solo se ofrecen cursos de adiestramiento básico  
No destina recursos suficientes para capacitar  
La capacitación es de poca calidad

1	2	3

### Promoción y carrera

Las políticas son ambiguas e inexistentes  
Hay pocas oportunidades de mejora  
Hay pocas probabilidades de promoción  
No existe una preparación adecuada  
Nunca he logrado un ascenso  
No me toman en cuenta  
No veo un futuro bueno  
La institución promueve el estancamiento

1	2	3

### Sueldos y prestaciones

Es insuficiente  
Es inferior al que pagan otras instituciones  
Es muy inferior a otros compañeros  
No ofrece las prestaciones de ley  
Los incrementos salariales son inferiores a la inflación  
No existen incentivos económicos  
Las prestaciones no tienen utilidad  
No existe un sistema de fijación de sueldos

1	2	3

### Orgullo de Pertenencia

Me da pena decir que trabajo en la institución  
Me da pena trabajar en esta institución  
La misión es totalmente intrascendente  
Mi familia no se encuentra a gusto  
No me siento identificado  
No me siento copartícipe de lograr objetivos  
En general no me siento orgulloso

1	2	3

**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**  
**Elaborado por: Autor**



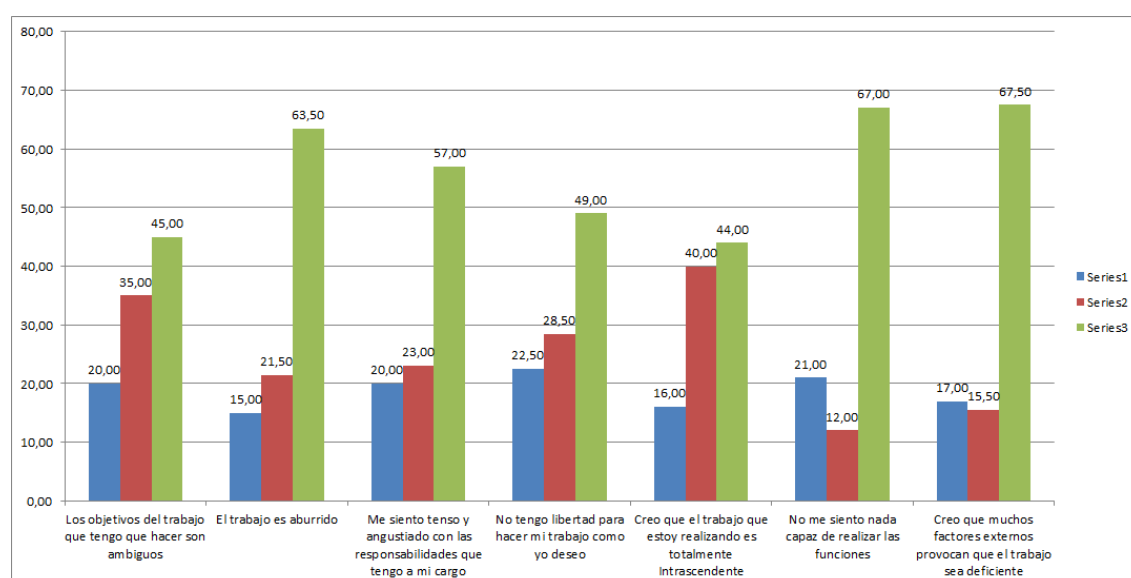
## Trabajo del Personal:

**Cuadro No. 12- Trabajo del Personal**

Trabajo Personal	1	%	2	%	3	%	TOTAL
Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos	40	20,00	70	35,00	90	45,00	200
El trabajo es aburrido	30	15,00	43	21,50	127	63,50	200
Me siento tenso y angustiado con las responsabilidades que tengo a mi cargo	40	20,00	46	23,00	114	57,00	200
No tengo libertad para hacer mi trabajo como yo deseo	45	22,50	57	28,50	98	49,00	200
Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente Intrascendente	32	16,00	80	40,00	88	44,00	200
No me siento nada capaz de realizar las funciones	42	21,00	24	12,00	134	67,00	200
Creo que muchos factores externos provocan que el trabajo sea deficiente	34	17,00	31	15,50	135	67,50	200

**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**

**Elaborado por: Autor**



**Figura No. 18- Trabajo del Personal**

**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**

**Elaborado por: Autor**

## Análisis e Interpretación:

En base al trabajo del personal de transporte, este considera que los principales problemas se concentran principalmente en que no disponen de la suficiente libertad para poder gestionar ideas que pueden mejorar su desempeño y el rendimiento de las funciones existentes. Sus funciones son estrictamente operativas y responden a planificaciones establecidas. Solo el 22,50% de los empleados sostiene que si existen procesos adecuados,

mientras que el resto los considera sumamente rígidos y que afectan su motivación generando un clima laboral bastante tensionado.

Por otra parte, existe una clara preocupación 67% del personal en los conocimientos de sus funciones situación que afecta notablemente su rendimiento. No identifican con claridad los objetivos trazados los cuales inclusive los consideran ambiguos situación que representa una clara debilidad del actual clima laboral. Los procedimientos de seguridad en el transporte no están identificados ampliamente por lo que muchos de estos se omiten aumentando los riesgos de accidente, asaltos, entre otros. Estos problemas han causado angustia en el personal 57% afectando el clima laboral en donde las relaciones se encuentran tensas y poco flexibles lo que ha causado que el personal y los proveedores de insumos requeridos para los procesos de transporte consideren que el trabajo desarrollado es sumamente aburrido 63% lo que no motiva a su desarrollo ni crecimiento.

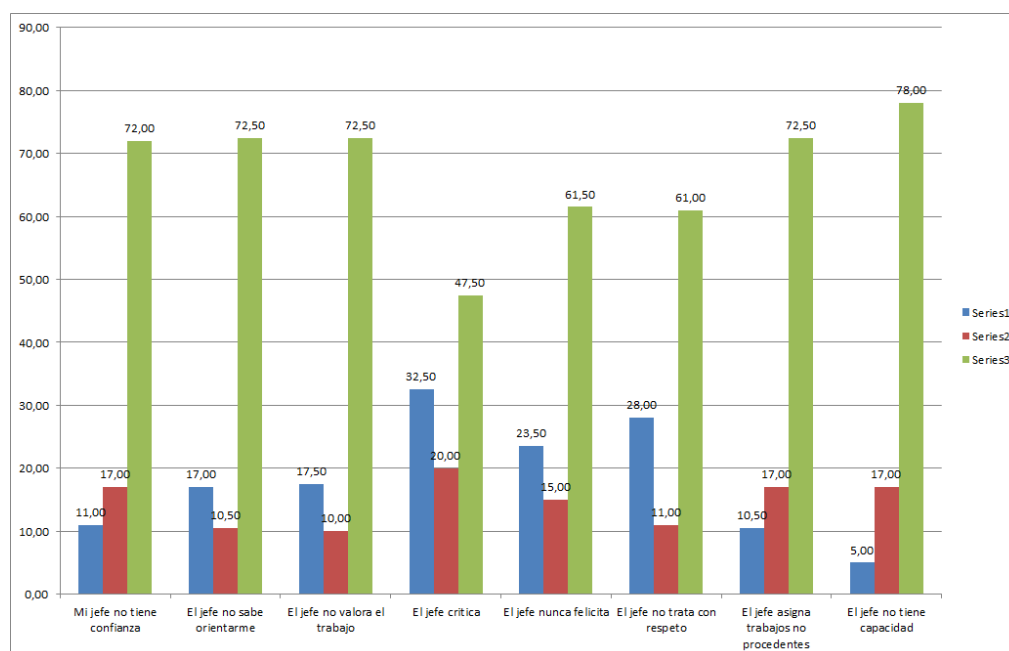
El personal de transporte considera que no es tomado en cuenta ampliamente siendo simplemente un recurso más dentro de los procesos de servicio, aspecto que ha generado un clima tenso que puede afectar su desempeño pudiendo causar accidentes de tránsito.

## Supervisión

**Cuadro No. 13- Supervisión**

Supervisión	1	%	2	%	3	%	TOTAL
Mi jefe no tiene confianza	22	11,00	34	17,00	144	72,00	200
El jefe no sabe orientarme	34	17,00	21	10,50	145	72,50	200
El jefe no valora el trabajo	35	17,50	20	10,00	145	72,50	200
El jefe critica	65	32,50	40	20,00	95	47,50	200
El jefe nunca felicita	47	23,50	30	15,00	123	61,50	200
El jefe no trata con respeto	56	28,00	22	11,00	122	61,00	200
El jefe asigna trabajos no procedentes	21	10,50	34	17,00	145	72,50	200
El jefe no tiene capacidad	10	5,00	34	17,00	156	78,00	200

**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**  
**Elaborado por: Autor**



**Figura No. 19- Trabajo del Personal**  
**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**  
**Elaborado por: Autor**

### **Análisis e Interpretación:**

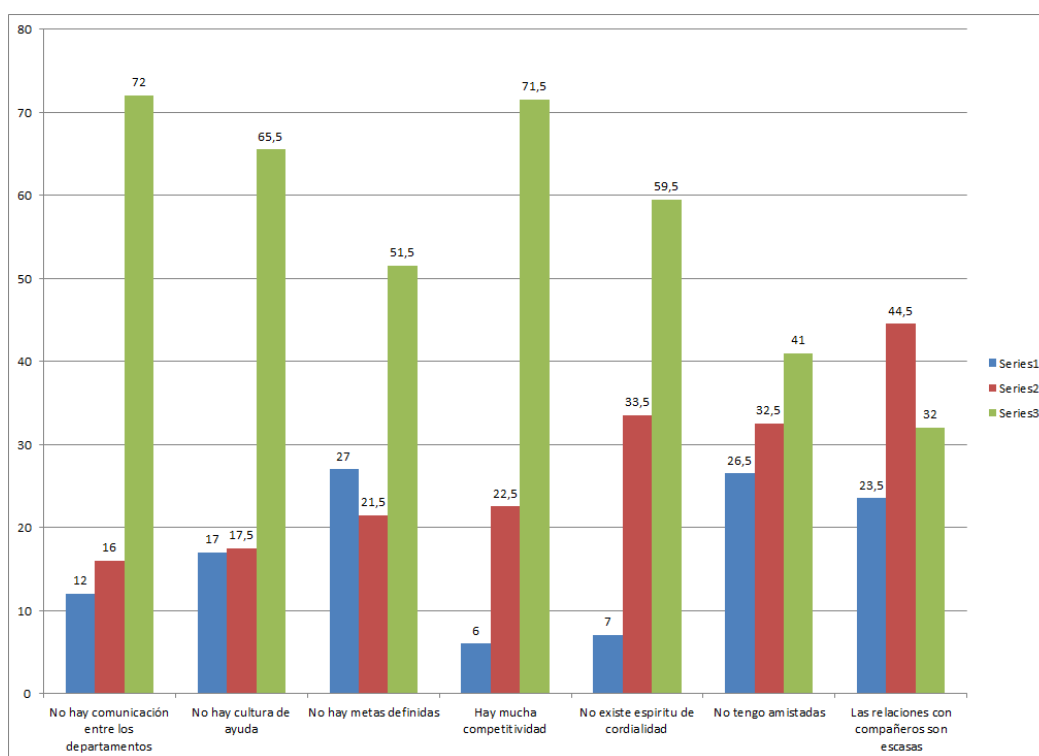
La falta de confianza con el jefe 72%, orientación 72,50% y valores 72,50% son las principales debilidades del proceso de supervisión situación que revela un claro problema relacionado principalmente con las relaciones de los empleados de transporte con sus jefes inmediatos. Esta situación genera un clima organizacional tenso en donde muchas de las órdenes superiores son cumplidas más por obligación que por entendimiento de la importancia.

### **Trabajo en Equipo con los compañeros de trabajo**

**Cuadro No. 14-Trabajo en Equipo**

Trabajo en Equipo y relaciones con los compañeros de trabajo	1	%	2	%	3	%	TOTAL
No hay comunicación entre los departamentos	24	12,00	32	16,00	144	72,00	200
No hay cultura de ayuda	34	17,00	35	17,50	131	65,50	200
No hay metas definidas	54	27,00	43	21,50	103	51,50	200
Hay mucha competitividad	12	6,00	45	22,50	143	71,50	200
No existe espíritu de cordialidad	14	7,00	67	33,50	119	59,50	200
No tengo amistadas	53	26,50	65	32,50	82	41,00	200
Las relaciones con compañeros son escasas	47	23,50	89	44,50	64	32,00	200

**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**  
**Elaborado por: Autor**



**Figura No. 20- Trabajo en Equipo con los compañeros de trabajo**

**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**

**Elaborado por: Autor**

### **Análisis e Interpretación**

La falta de comunicación efectiva es el principal problema cuando se establecen trabajos en equipo. Es importante señalar que el personal de transporte percibe la existencia de competitividad interna 71,50% situación que no debe considerarse como una debilidad sino al contrario como una fortaleza importante que permite el crecimiento de cada uno de los empleados. Por otra parte, hay falencias en el trato con el personal, existiendo una falta de cordialidad 59,5% situación que tiende a producir una insatisfacción del personal en la empresa.

No existe una clara cultura de ayuda percibida por el 65,5% de los empleados situación que genera desconfianza en el trabajo.

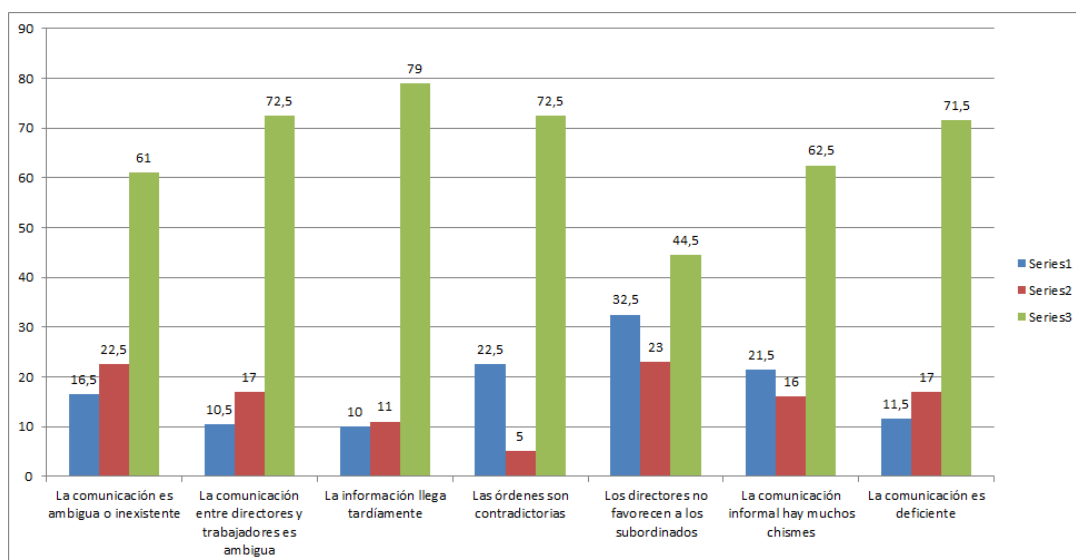
La falta de trabajo en equipo tiende a desmotivar al personal incrementando los riesgos de accidentes en las vías debido a que el personal cumple con sus funciones de manera tensa sin que exista un efectivo respaldo.

## Comunicación

**Cuadro No. 15- Comunicación**

Comunicación	1	%	2	%	3	%	TOTAL
La comunicación es ambigua o inexistente	33	16,50	45	22,50	122	61,00	200
La comunicación entre directores y trabajadores es ambigua	21	10,50	34	17,00	145	72,50	200
La información llega tardíamente	20	10,00	22	11,00	158	79,00	200
Las órdenes son contradictorias	45	22,50	10	5,00	145	72,50	200
Los directores no favorecen a los subordinados	65	32,50	46	23,00	89	44,50	200
La comunicación informal hay muchos chismes	43	21,50	32	16,00	125	62,50	200
La comunicación es deficiente	23	11,50	34	17,00	143	71,50	200

**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**  
**Elaborado por: Autor**



**Figura No. 21- Comunicación**

**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**  
**Elaborado por: Autor**

## Análisis e Interpretación

El análisis de esta variable, confirma la existencia de problemas en las relaciones de los superiores con los empleados de transporte. En este caso, 72,50% de los empleados confirma que las órdenes son totalmente contradictorias situación que no permite cumplir eficientemente las diferentes funciones existentes. De igual manera, 72,50% confirma que

la comunicación entre directores y empleados es totalmente ambigua situación que produce una comunicación a nivel general totalmente deficiente.

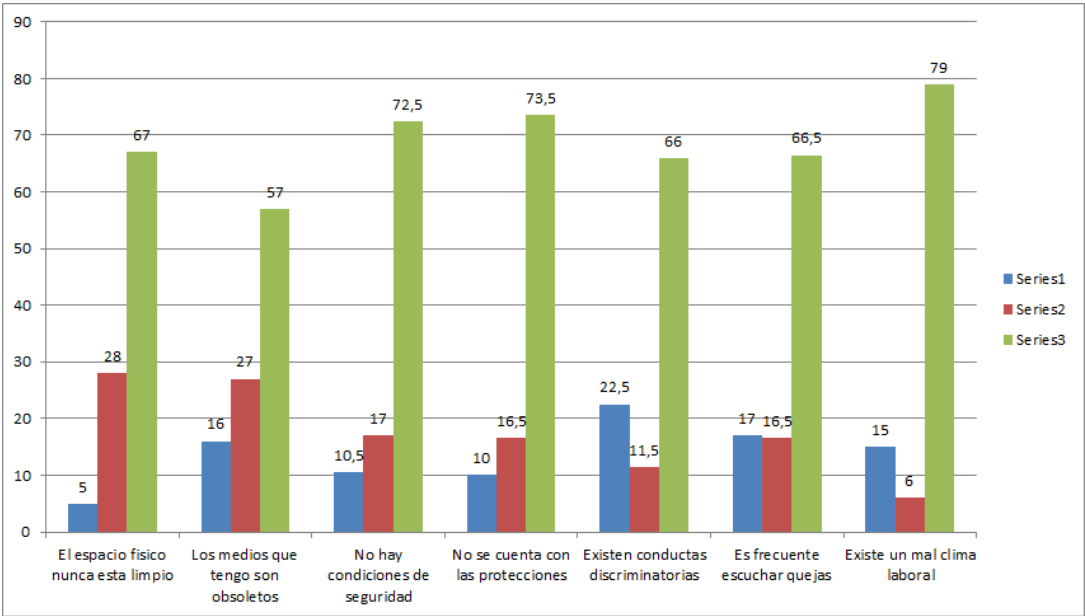
El 79% indica que la información no es oportuna situación que hace muchas veces que se genere una duplicidad de funciones y errores en el transporte que no permiten cumplir con los objetivos trazados.

### Estructura

**Cuadro No. 16- Estructura**

Ambiente físico y cultural	1	%	2	%	3	%	TOTAL
El espacio físico nunca esta limpio	10	5,00	56	28,00	134	67,00	200
Los medios que tengo son obsoletos	32	16,00	54	27,00	114	57,00	200
No hay condiciones de seguridad	21	10,50	34	17,00	145	72,50	200
No se cuenta con las protecciones	20	10,00	33	16,50	147	73,50	200
Existen conductas discriminatorias	45	22,50	23	11,50	132	66,00	200
Es frecuente escuchar quejas	34	17,00	33	16,50	133	66,50	200
Existe un mal clima laboral	30	15,00	12	6,00	158	79,00	200

**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**  
**Elaborado por: Autor**



**Figura No. 22- Estructura**  
**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**  
**Elaborado por: Autor**

## Análisis e Interpretación

El personal de transporte de la empresa se queja de no disponer de todo el equipamiento de seguridad necesario para poder desarrollar sus funciones. El 73,50% del personal tiene problemas en cuanto a recursos como cinturones de seguridad, mantenimiento vehicular entre otros. Esto representa un claro problema que afecta la tranquilidad de los empleados perjudicando el clima organizacional. En la actualidad 72,50% considera que no existen adecuadas medidas de seguridad o no se conocen a profundidad, situación que representa un claro riesgo para el personal dando lugar a las altas estadísticas de accidente que en la actualidad se manejan.

El 66,50% considera que es muy común escuchar quejas constantes, referente a las medidas de seguridad de los empleados, siendo esto una de las principales debilidades que afectan la cultura organizacional.

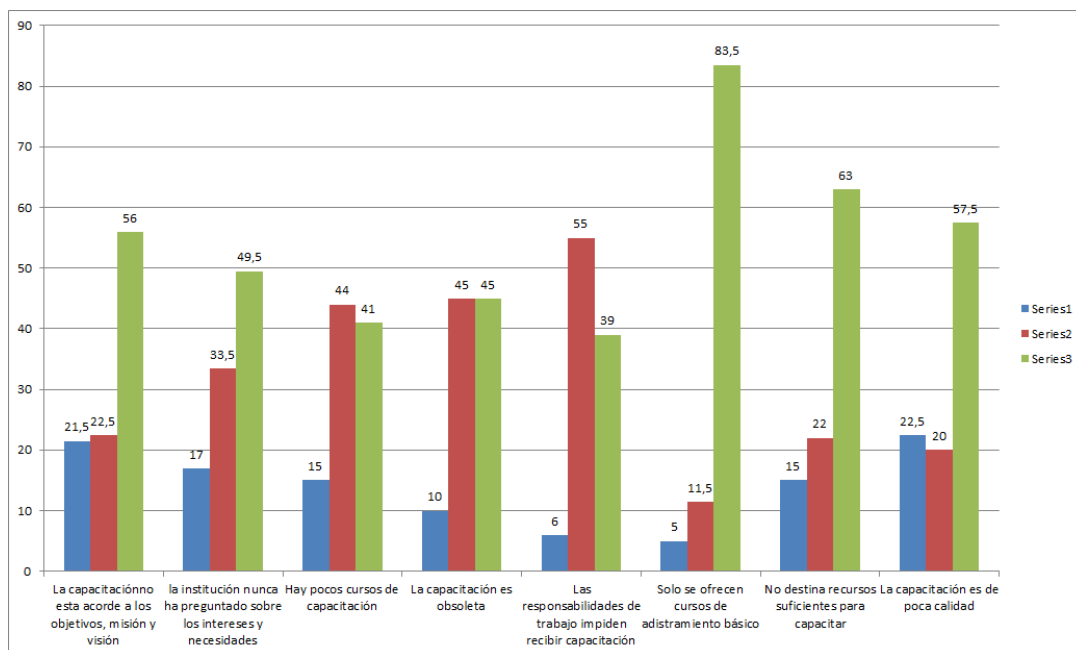
La falta de equipamiento de seguridad aumenta drásticamente los riesgos de accidentes en la ruta, debido a que pueden presentarse una serie de malos funcionamientos del vehículo que no pueden ser atendidos a tiempo, dando lugar a problemas que no pueden ser solucionados oportunamente por el personal. La falta de normas de seguridad aumenta los riesgos innecesariamente siendo este uno de los principales problemas detectados.

## Programas de Desarrollo

**Cuadro No. 17- Programas de Desarrollo Capacitación**

Capacitación y desarrollo	1	%	2	%	3	%	TOTAL
La capacitación no esta acorde a los objetivos, misión y visión	43	21,50	45	22,50	112	56,00	200
la institución nunca ha preguntado sobre los intereses y necesidades	34	17,00	67	33,50	99	49,50	200
Hay pocos cursos de capacitación	30	15,00	88	44,00	82	41,00	200
La capacitación es obsoleta	20	10,00	90	45,00	90	45,00	200
Las responsabilidades de trabajo impiden recibir capacitación	12	6,00	110	55,00	78	39,00	200
Solo se ofrecen cursos de adiestramiento básico	10	5,00	23	11,50	167	83,50	200
No destina recursos suficientes para capacitar	30	15,00	44	22,00	126	63,00	200
La capacitación es de poca calidad	45	22,50	40	20,00	115	57,50	200

**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**  
**Elaborado por: Autor**



**Figura No. 23- Programas de Desarrollo Capacitación**

**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**

**Elaborado por: Autor**

### **Análisis e Interpretación**

Los programas de capacitación principalmente se enfocan en aspectos generales y básicos que no permiten un perfeccionamiento dentro del cumplimiento de las funciones de los empleados dedicados al transporte. Adicionalmente, en los proyectos desarrollados no se han incluido a proveedores lo que no permite orientarse al uso de los recursos necesarios para el cumplimiento de las funciones. El 83,50% de los empleados indica que los temas tratados son demasiado amplios y poco especializados evitando que los programas de capacitación sean más eficientes.

El 57,50% de los empleados considera que la capacitación es de poca calidad, siendo cursos programados con poca frecuencia y con contenidos que no cumplen las expectativas de los empleados.

El 56% considera que la capacitación no está acorde con los objetivos institucionales, existiendo además un desconocimiento de la visión y misión de la empresa situación que no es reforzada en los pocos programas de capacitación desarrollados.

La falta de capacitación efectiva dada al personal de transporte aumenta los riesgos de accidentes. La falta de actualización en el marco jurídico referente a las leyes de tránsito, al



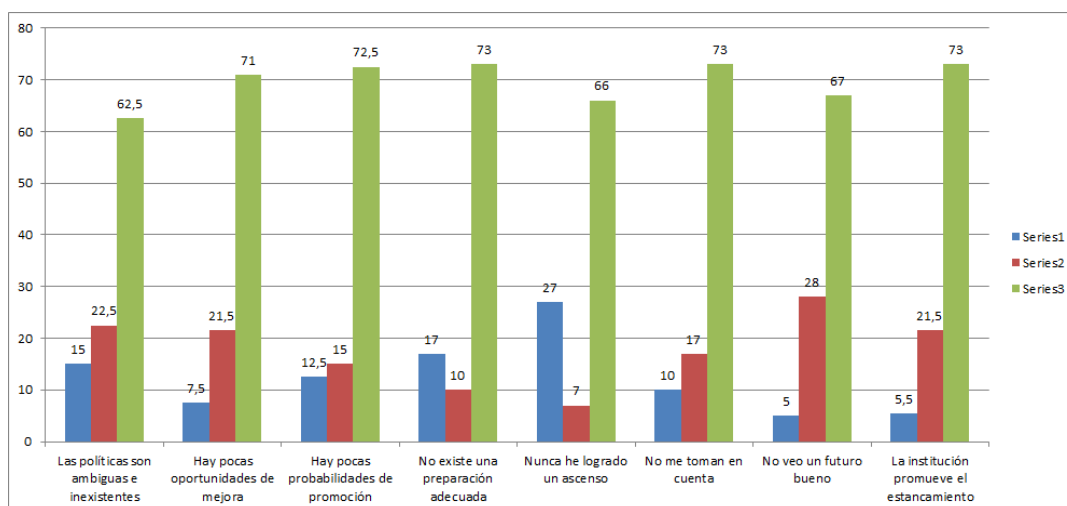
auxilio inmediato en el caso de fallas mecánicas, entre otras, son situaciones que tienden a producir una serie de aspectos que pueden desencadenarse en accidentes.

**Cuadro No. 18- Programas de Desarrollo Promoción y Carrera Capacitación**

Promoción y carrera	1	%	2	%	3	%	TOTAL
Las políticas son ambiguas e inexistentes	30	15,00	45	22,50	125	62,50	200
Hay pocas oportunidades de mejora	15	7,50	43	21,50	142	71,00	200
Hay pocas probabilidades de promoción	25	12,50	30	15,00	145	72,50	200
No existe una preparación adecuada	34	17,00	20	10,00	146	73,00	200
Nunca he logrado un ascenso	54	27,00	14	7,00	132	66,00	200
No me toman en cuenta	20	10,00	34	17,00	146	73,00	200
No veo un futuro bueno	10	5,00	56	28,00	134	67,00	200
La institución promueve el estancamiento	11	5,50	43	21,50	146	73,00	200

**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**

**Elaborado por: Autor**



**Figura No. 24- Programas de Desarrollo Capacitación**

**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**

**Elaborado por: Autor**

### **Análisis e Interpretación**

La falta de oportunidades de promoción del personal de transporte afecta considerablemente su rendimiento y nivel de motivación. 72,50% de los empleados percibe que no tiene espacios para poder crecer en la empresa, situación que desmotiva totalmente su voluntad de quedarse en la misma. Sumado a la falta de preparación adecuada 73% hace que el ambiente establecido no estimule el desarrollo, situación que afecta considerablemente a todos los empleados. El 73% inclusive considera que es la misma

institución quien genera bloqueos para el desarrollo del personal ya que no ofrecen alternativas viables para ofrecer oportunidades de crecimiento.

El personal que no se encuentra motivado y que no asciende en la empresa puede descuidar los procesos internos de sus funciones. En el caso del transporte cualquier descuido puede dar lugar a accidentes que atenten contra la integridad del personal. En este caso, la falta de oportunidades de desarrollo del personal puede generar bajos estados de ánimo que pongan en riesgo al personal en las rutas.

### Sueldos y Prestaciones

Cuadro No. 19- Sueldos y Prestaciones

Sueldos y prestaciones	1	%	2	%	3	%	TOTAL
Es insuficiente	40	20,00	78	39,00	82	41,00	200
Es inferior al que pagan otras instituciones	45	22,50	89	44,50	66	33,00	200
Es muy inferior a otros compañeros	67	33,50	90	45,00	43	21,50	200
No ofrece las prestaciones de ley	66	33,00	87	43,50	47	23,50	200
Los incrementos salariales son inferiores a la inflación	88	44,00	67	33,50	45	22,50	200
No existen incentivos económicos	90	45,00	56	28,00	54	27,00	200
Las prestacioenes no tienen utilidad	78	39,00	78	39,00	44	22,00	200
No existe un sistema de fijación de sueldos	96	48,00	65	32,50	39	19,50	200

Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral  
Elaborado por: Autor

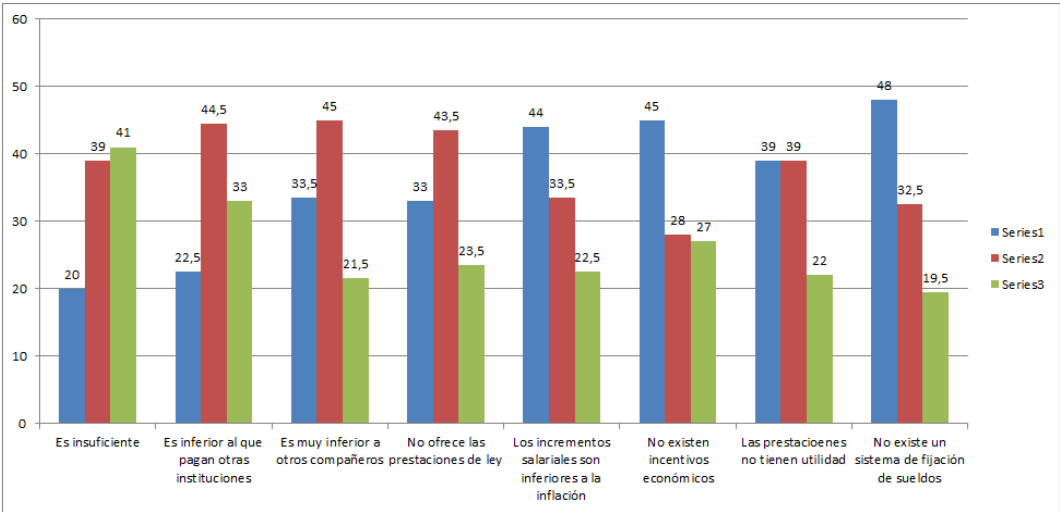


Figura No. 25- Sueldos y Prestaciones  
Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral  
Elaborado por: Autor

## Análisis e Interpretación

Dentro de todos los cuestionamientos desarrollados, el referente a sueldos y prestaciones mantiene un mayor equilibrio entre las diferentes opciones presentadas. Principalmente, las debilidades percibidas por el personal se concentran en los bajos niveles de incremento salarial situación que está por debajo de empresas de competencia directa. El 22,50% de los empleados considera que los sueldos deben ser incrementados en función de varios parámetros como capacitación, experiencia, trabajo, etc. El 44% considera que los sueldos son insuficientes y no cubren todos los requerimientos y necesidades del personal, situación que no solo es exclusivo de esta empresa sino un problema a nivel general.

Los resultados muestran que la empresa cumple con todas las disposiciones legales y bonificaciones referentes al tema salarial lo cual es positivo. Es importante no obstante establecer la capacidad del personal de transporte en satisfacer sus necesidades. Es claro que en la medida que el personal tenga problemas económicos puede descuidar sus funciones dando lugar a riesgos de accidentes en las vías.

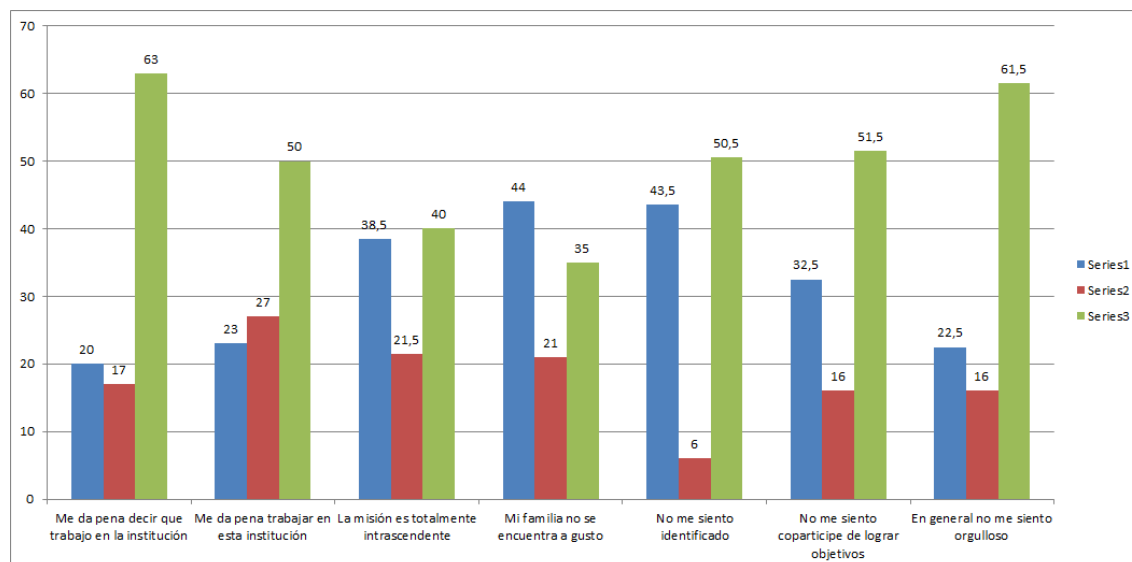
## Pertinencia

**Cuadro No. 20- Pertinencia**

<b>Orgullo de Pertinencia</b>	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
Me da pena decir que trabajo en la institución	40	20,00	34	17,00	126	63,00	200
Me da pena trabajar en esta institución	46	23,00	54	27,00	100	50,00	200
La misión es totalmente intrascendente	77	38,50	43	21,50	80	40,00	200
Mi familia no se encuentra a gusto	88	44,00	42	21,00	70	35,00	200
No me siento identificado	87	43,50	12	6,00	101	50,50	200
No me siento coparticipe de lograr objetivos	65	32,50	32	16,00	103	51,50	200
En general no me siento orgulloso	45	22,50	32	16,00	123	61,50	200

**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**

**Elaborado por: Autor**



**Figura No. 26- Pertinencia**

**Fuente: Levantamiento Ambiente Laboral**

**Elaborado por: Autor**

### **Análisis e Interpretación**

Es preocupante que el 63% de los empleados de transporte no indica que trabaja en la empresa, el 61,50% no se siente orgulloso de la empresa, el 51,50% no se siente copartícipe del crecimiento empresarial.

Las respuestas obtenidas en este cuestionamiento permiten concluir que el ambiente organizacional no es adecuado presentando serias falencias que son detectadas tanto por el personal como por proveedores. La falta de pertinencia indica que el personal no se encuentra totalmente a gusto en la empresa lo que puede dar lugar a descuidos en los procesos que afecten su desenvolvimiento aumentando los riesgos de accidentes en las vías.

### **5.1.3 Análisis del entorno laboral desde la perspectiva del personal**

Terminado el levantamiento con el personal de transporte de la empresa se confirma la existencia de problemas dentro del clima organizacional interno, en donde se ha podido identificar las principales causas que se describen a continuación:



**Figura No. 27- Causas de no tener un clima organizacional idóneo en la empresa**  
**Elaborado por: Autor**

### **Análisis de las causas detalladas**

#### **Falencias de comunicación entre las diferentes áreas y niveles de la empresa**

Los problemas en la comunicación es una de las debilidades que más afecta el entorno organizacional en la empresa debido a que genera rumores que afecta la estabilidad y motivación de los empleados de transporte, generando contradicciones que producen bajos desempeños laborales, quejas, multas e inclusive despidos.

La falta de comunicación por una parte y la comunicación poco efectiva por otra, desarrolla un ambiente bastante tenso en donde se producen principalmente errores constantes en los sitios de descarga los cuales dan lugar a multas y castigos que desmotivan al personal. Esta situación resta la estabilidad y produce estrés que afecta en forma general el rendimiento del personal en esta área.

#### **Problemas de trato al personal de los niveles superiores a inferiores**

Existe una percepción importante de poca cordialidad de los mandos superiores con los inferiores en cuanto al personal de transporte se refiere. Esta situación genera aislamiento de los mandos altos evitando que puedan identificar los problemas que afectan el rendimiento del personal.

Este problema guarda mucha relación con la poca efectividad de los programas de capacitación ya que no han podido dar a entender la importancia que tiene el trabajar con respeto y consideración a todos los integrantes. La falencia de un código de ética y una difusión permanente de los valores institucionales ha contribuido a la existencia de este tipo de problemas.

### **Programas de capacitación mal enfocados**

Si bien se han generado algunos programas de capacitación, estos se han concentrado en temas básicos que inclusive generan desmotivación y poco interés en el personal de transporte. Los programas no aportan mayormente en la obtención de herramientas que permitan mejorar el desempeño laboral y se han convertido en cargas de tiempo que desmotivan al personal.

Se percibe también una falta de organización en la selección de los temas y docentes a cargo, situación que no ha permitido que esta importante iniciativa contribuya al desarrollo de un buen entorno organizacional.

### **Bajas oportunidades de promoción del personal**

El personal de transporte no percibe claras las oportunidades para su crecimiento dentro de la empresa, situación que también afecta su desarrollo y crecimiento. No se ha establecido un programa eficiente en donde el personal pueda saber las acciones y resultados de desempeño que debe cumplir para optar por un mejor cargo, situación que no motiva a su crecimiento o perfeccionamiento.

La falta de un esquema de promoción evita que el personal tienda a mejorar ya que no percibe los beneficios de un mejor desempeño laboral. Es importante citar que los niveles de educación son bastante bajos aspecto que también limita sus procesos de desarrollo en la empresa.

### **Falta de orientación y guía administrativa**

Los niveles más altos no se encuentran ejerciendo un liderazgo integral dentro de la empresa, afectando a los mandos bajos principalmente, aspecto que ocurre en el personal de transporte.

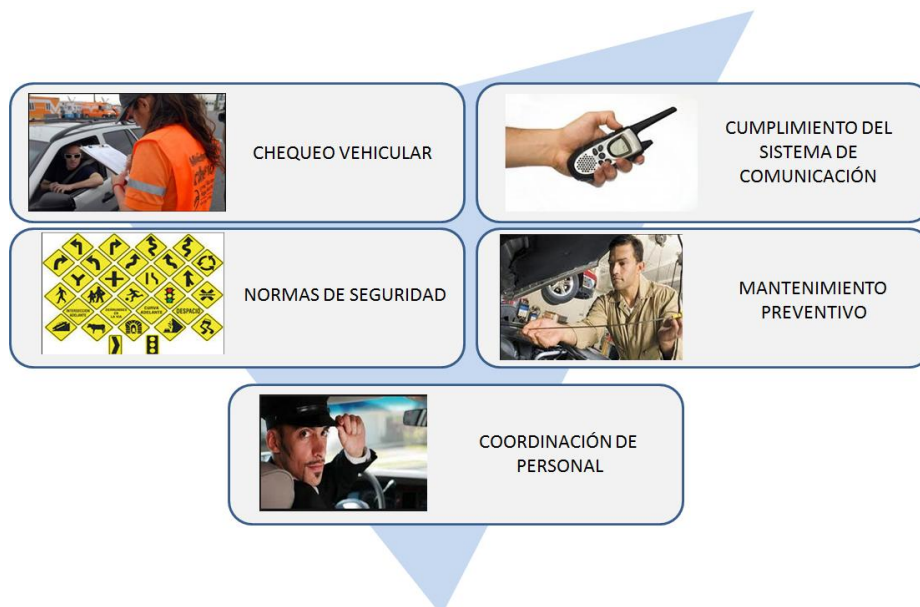
No se han establecido, como se indicó anteriormente buenos sistemas de comunicación situación que afecta el rendimiento a nivel general de todos los empleados.

Debe difundirse ampliamente los objetivos esperados estableciendo permanentemente guías y orientaciones que mejoren el trabajo y desempeño de cada uno de los empleados.

## 5.2 Análisis del entorno laboral desde la perspectiva de los procesos internos técnicos

El análisis del entorno laboral desde la perspectiva de los procesos internos se basa en una observación técnica de cada actividad desarrollada por la empresa relacionada a las funciones que cumple el personal de transporte en la empresa y que pueden afectar su estabilidad dando lugar a accidentes de tránsito.

Para la observación se tomaron en cuenta los siguientes procesos:



**Figura No. 28- Procesos internos relacionados al transporte**  
**Elaborado por: Autor**

Como se puede observar, existen aspectos técnicos cuyo cumplimiento aportan a la construcción de un entorno laboral más seguro para el personal que cumple actividades de transporte. Cada uno de estos, son necesarios para reducir los riesgos propios del accidente buscando brindar una estabilidad y garantía para que el personal pueda cumplir con sus funciones de manera adecuada.

Como se indicó anteriormente, existen factores externos que generan riesgos de accidente en las vías de los cuales ningún proceso es totalmente efectivo, sin embargo la revisión de los elementos citados en el análisis determinará si la empresa ha establecido medidas para evitar riesgos posibles de controlar.

### **Chequeo vehicular**

El chequeo vehicular es un proceso técnico encargado de verificar si la unidad de transporte a utilizarse se encuentra en perfecto estado. Acorde los procedimientos internos de la empresa, la revisión es obligatoria y debe comprender los siguientes procesos:

- Revisión del estado de las llantas
- Revisión de las luces frontales y traseras
- Revisión de los espejos laterales
- Revisión del funcionamiento de plumas
- Revisión del kilometraje
- Revisión del estado del personal de transporte

En base a la revisión requerida se llena una hoja de ruta en la cual se anota el estado de salida, aspecto que es requerido para el inicio de la jornada. En base a su cumplimiento, se observa los siguientes aspectos:

- La empresa no mantiene un registro técnico de las fichas de observación
- No existe un análisis en base a los resultados obtenidos por lo que su realización no aporta en gran medida a brindar seguridad que evite accidentes de tránsito
- El desarrollo de este procedimiento se ha transformado en una rutina en la cual no se identifica el valor y aporte que genera a los objetivos de la empresa



- El personal de transporte no recibe retroalimentación referente a los resultados de la revisión vehicular lo que hace que este proceso no aporte a mejorar la seguridad.

La observación realizada establece que el proceso existe y se cumple, pero no aporta valor, lo que no ayuda a mejorar el entorno laboral de la empresa. Su desarrollo no permite identificar debilidades que generen riesgos que puedan desembocar en accidentes por lo que su desarrollo no representa una medida útil por la falta de gestión con la información levantada.

### **Normas de seguridad**

Las normas de seguridad son establecimientos que la empresa ha determinado necesarias a cumplir para que el personal disponga de todos los recursos para garantizar su integridad. El cumplimiento de las normas reduce los riesgos de accidente por lo que su cumplimiento es obligatorio.

#### **Las normas de seguridad impuestas por la empresa son:**

- Aplicar procesos de evaluación, selección y coordinación de supervisores de transporte, personal responsable de las rutas definiendo sus funciones acorde a sus capacidades y experiencia
- Las rutas desarrolladas se manejan en base a un plan de transporte o plan de carretera
- Establecer un protocolo de seguridad que garantice la seguridad del personal y la carga transportada
- Establecer un sistema de comunicación que permita realizar un seguimiento de cada uno de los vehículos
- Actualizar los directorios telefónicos de los cuerpos de seguridad para coordinar la seguridad en el transporte
- Identificar los puntos de descanso y paradas técnicas en las rutas, estableciendo tiempos y procesos de descarga
- Establecer planes de acción en el caso de producirse situaciones de riesgo como accidentes, asaltos, entre otros.

La empresa dispone de normas internas enfocadas a la seguridad, mismas que buscan coordinar todos los procesos internos a fin de reducir los riesgos para el personal y la carga transportada. Su aplicación en la actualidad es parcial, encontrando las siguientes falencias:

- No se han definido perfiles que deben ser cumplidos por el personal de transporte para cumplir con sus obligaciones, lo que ha generado que el personal que cumple dichas funciones en su mayoría no sea instruido.
- Los protocolos de seguridad de la empresa no son ampliamente difundidos lo que genera riesgos innecesarios que pueden ocasionar accidentes.
- No se llevan registros de comunicación en ruta por lo que las debilidades identificadas no son superadas
- No existe actualización en los directorios telefónicos ni coordinación con los organismos de servicio público para el cumplimiento de las rutas
- Los programas de difusión no son efectivos en cuanto que permiten al personal identificar la importancia del cumplimiento de las normas
- La coordinación del personal responsable de las vías no se cumple a cabalidad.
- Existen gran cantidad de cambios, muchos sin razones de peso, que afectan a la distribución de cargas laborales tendiendo a generar cansancio en el personal que puede dar lugar a accidentes en las vías.

La observación realizada identifica que no existe una actualización permanente de los procesos los cuales se encuentran desactualizados en cuanto a coordinación con los organismos de control.

Existen serias falencias en cuanto a la difusión de los procesos y la integración del personal de transporte situación que genera riesgos que pueden dar lugar a accidentes en las vías.

La planificación en las rutas es bastante flexible incumpléndose muchas veces la programación establecida lo cual genera falencias en el control de su ejecución permitiendo que el personal tenga excesivas cargas de trabajo en temporadas y otras no.

## **Coordinación de personal**

La coordinación del personal establece la identificación de los responsables en el cumplimiento de las rutas de trabajo. Sin embargo, como se mencionó anteriormente la excesiva flexibilidad existente hace que su desarrollo no se cumpla.

Los cambios constantes en el personal evitan que se mantenga un control y distribución equitativa de las cargas de trabajo aspecto que es un riesgo alto y que puede dar lugar a la existencia de accidentes de trabajo. Es importante citar que se han conformado grupos de trabajo en los cuales el personal de transporte prefiere trabajar en grupos, aspecto que no es adecuado ya que no permite integrar a todos bajo un mismo sistema.

El entorno laboral se ha visto desmejorado por la falta de control en los procesos de gestión los cuales han sido modificados sin elementos técnicos sino por voluntad del personal. Esta situación ha generado un entorno poco eficiente en donde los cambios benefician a cierto personal y perjudican a otros.

La observación realizada permite concluir que la coordinación con el personal actualmente es una debilidad que afecta el entorno laboral y genera riesgos al personal que pueden dar lugar a accidentes en las rutas.

## **Cumplimiento del sistema de comunicación**

Los sistemas de comunicación representan un proceso definido en el cual el personal de transporte puede comunicar su estado en lugares específicos permitiendo un seguimiento constante de sus procesos.

La empresa ha definido un sistema de comunicación en base al uso de teléfonos celulares el cual se activa en base a las rutas definidas del transporte de materiales. En este caso, los choferes se comunican en puntos específicos acorde a avance en la ruta.

La observación realizada permitió prestar atención a los problemas en cuanto al registro de los procesos de comunicación los cuales se realizan de manera informal. No existe un

procesamiento estadístico que permite identificar debilidades en el proceso lo que tiende a afectar el entorno laboral.

### **Mantenimiento preventivo**

El mantenimiento preventivo establece una revisión vehicular permanente de los vehículos que comprende los siguientes aspectos:

- Cambio de aceite de máquina
- Cambio de aceite caja de cambios
- Revisión llantas
- Revisión sistema de luces
- ABC del motor y frenos

A diferencia de los otros procesos, la empresa mantiene un registro completo del mantenimiento preventivo de los vehículos. Existen casos en que el mantenimiento no se cumple exactamente en las fechas previstas debido a necesidades puntuales de los mismos, sin embargo se realiza un seguimiento de los mismos.

Una vez analizados estos procesos técnicos se obtienen las siguientes conclusiones en relación al entorno laboral:

- Se observa falencias en los procesos de difusión internos lo que impide al personal de transporte identificar la importancia del cumplimiento de normas de seguridad
- La planificación de transporte es flexible produciéndose cambios sin que estos sean basados en aspectos técnicos lo que puede afectar el ambiente de trabajo
- No se mantienen registros apropiados de los procesos lo que no permiten identificar debilidades que impulsen a un mejoramiento continuo de los procesos afectando el entorno laboral
- El personal no dispone de una efectiva orientación en cuanto a normas y procesos de seguridad lo que afecta su desenvolvimiento ante la presencia de riesgos
- No se ha fomentado procesos de integración del personal aspecto que ha dado lugar a la conformación grupos lo cual es negativo dando lugar a un clima tenso en donde ciertas personas puedan verse excluidas del grupo

- La empresa se ha preocupado en definir procesos y normas que permitan brindar seguridad al personal no obstante muchas de estas se cumplen parcialmente dadas las descoordinaciones en el trabajo diario lo que afecta el entorno laboral.

### **5.3 Relación Riesgos Psicosociales - Medidas Preventivas de Control y Clima Organizacional y como estos inciden en accidentes de tránsito**

Los análisis y estudios desarrollados han permitido identificar una serie de debilidades de la empresa que se concatenan en causas comunes que han sido estudiadas en base a la aplicación de varias técnicas de observación detalladas en los diferentes capítulos estudiados.

Los resultados obtenidos no se encuentran aislados sino concatenados, es decir los diferentes resultados permiten tener una visión global sobre los riesgos psicosociales existentes en el personal de transporte de la empresa los que se resumen en el siguiente cuadro:

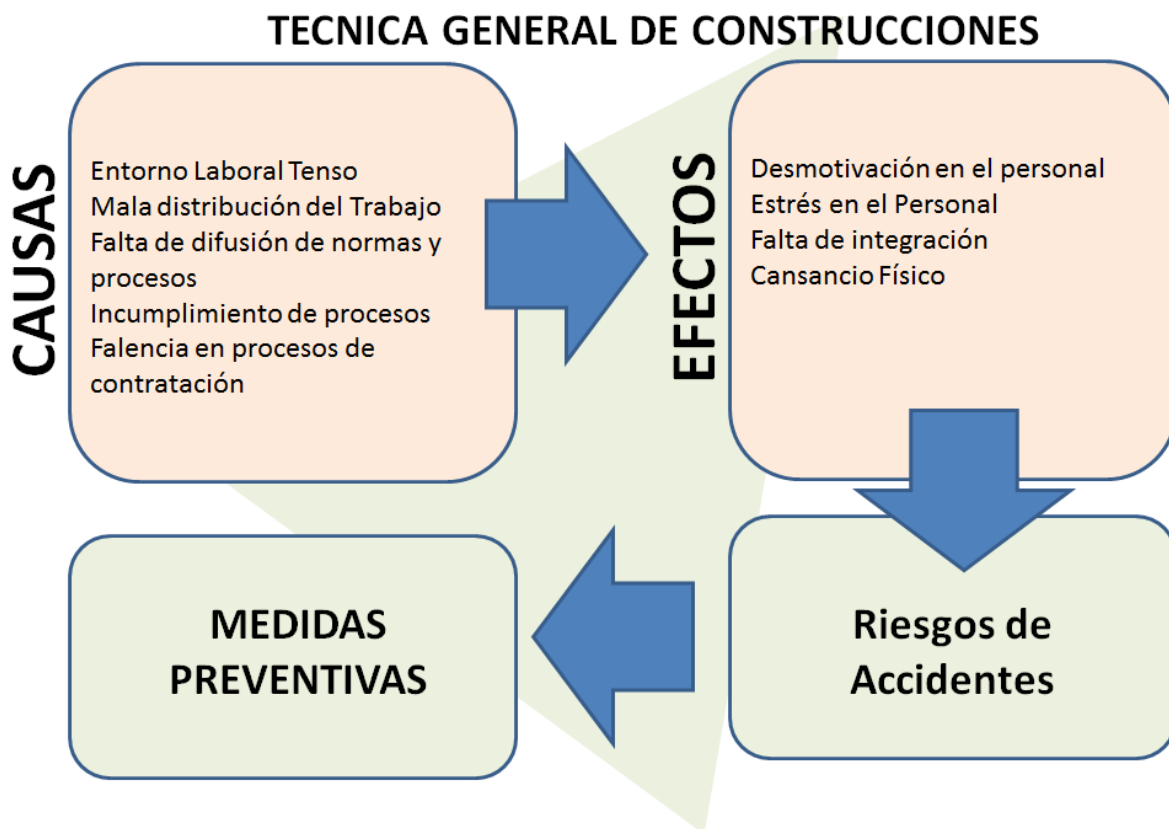
**Cuadro No. 21- Relación de los estudios desarrollados**

<b>Riesgos Psicosociales</b>		<b>Entorno Laboral</b>
Falencia en los procesos de contratación del personal	Personal con poca aspiración de desarrollarse internamente	Procesos no definidos
Falta de integración del personal en la empresa	Relaciones tensas, niveles de estrés en el personal	No se produce sinergia en la empresa
Procesos de promoción no definidos	Bajo interés por parte del trabajador en crecer	Estancamiento del personal
Controles incompletos en los procesos	Sistemas de supervisión no aportan valor al servicio de transporte	No identificación de debilidades
Falencia en la proyección de resultados	No existen mejoras de los procesos internos	Nula visión a futuro
Desconexión con los requerimientos	Sistemas de ruta demasiado flexibles	Desconocimiento de la filosofía corporativa
Sistemas de Planificación obsoletos	Falta de planificación en las rutas de transporte	Duplicidad de funciones
Bajos niveles de motivación del personal	Relaciones entre personal no son totalmente adecuadas	Relaciones entre el personal no adecuadas
Falencia en la definición	Desperdicio de recursos	Desconocimiento de la

de políticas internas		importancia de las funciones
Sistemas de comunicación obsoletos	Duplicidad en la información, errores y equivocaciones constantes	Ambiente laboral no incentivador

**Elaborado por: Autor**

Los resultados obtenidos permiten observar los siguientes riesgos psicosociales:



**Figura No. 29- Riesgos Psicosociales**  
**Elaborado por: Autor**

#### **5.4 Desarrollo de las medidas preventivas para mejoramiento del entorno laboral**

En base a la información levantada, se establecen las medidas preventivas mediante la estructuración de un modelo de gestión aplicado al personal de transporte de la empresa, a fin de mejorar su entorno laboral evitando los riesgos psicosociales que se originan de estos:

En este sentido, se ha establecido una figura triangular, compuesta por una serie de variables que permitirán fortalecer las relaciones internas del personal de transporte dando lugar a un entorno de trabajo que mejore su rendimiento y motivación.

Se ha denominado al modelo desarrollado como Triángulo del Clima Organizacional, mismo que se detalla a continuación:

#### 5.4.1 Triángulo del clima organizacional



**Figura No. 30-Triángulo del clima organizacional**  
**Elaborado por: Autor**

Como se puede apreciar el modelo desarrollado se forma mediante una figura triangular que tiene la característica de tener una amplia base que sostiene todo el esquema hasta llegar a su cúspide dada por el personal de transporte quien dispondrá de un entorno adecuado para que pueda cumplir eficientemente sus responsabilidades.

El modelo plantea el desarrollo de un conjunto de acciones preventivas pertinentes para establecer un adecuado clima organizacional en donde tanto el comportamiento y la cultura

producida por los empleados de transporte de la empresa esté totalmente alineada a los objetivos empresariales.

### **Marco Jurídico:**

El modelo a desarrollar debe estar basado en el cumplimiento de las normativas legales que rigen los diferentes ámbitos y responsabilidades de los organismos estatales. No podrá en ningún caso omitir procesos que sean de carácter obligatorio debiendo buscar mecanismos que los agiliten en su cumplimiento.

Una de las características propias de la empresa ha sido siempre respetar los procedimientos legales situación que representa una verdadera fortaleza institucional que ha fomentado su crecimiento y que de igual manera se ha tomado en consideración para el desarrollo de un modelo eficiente relacionado al clima organizacional. En este caso, los procesos de transporte deberán cumplir con lo dispuesto en la Ley de tránsito aspecto que se debe incluir en los procesos de capacitación al personal para su correcta aplicación.

### **Políticas:**

El sustento del modelo presentado, debe establecerse con condiciones claras y transparentes. Por lo que demanda de un conjunto de políticas institucionales que describan la normativa interna que permita y garantice el funcionamiento de un clima organizacional adecuado. El conjunto de políticas institucionales representa la base sobre la cual se sustenta su aplicación y establece los alcances y límites de las responsabilidades y funciones del personal.

A continuación se establecen las políticas generales propuestas para establecer un adecuado clima organizacional:

### **Políticas de Personal:**



- Los procesos de administración del talento humano se deben basar en tres aspectos fundamentales: Selección, Contratación y Promoción los cuales determinen procesos especializados en el personal de transporte.
- El personal contratado debe mantener un programa permanente de capacitación debidamente evaluado que le permita adquirir competencias que mejoren su rendimiento. La capacitación debe incluir aspectos técnicos como mecánica básica, aspectos jurídicos como la ley de tránsito y aspectos sociales como la integración del personal, el respeto, entre otros.
- Se establecerán programas basados en el seguimiento del personal para identificar los problemas que tienen y que le impiden un adecuado rendimiento. Los programas serán individuales y se focalizarán a conocer más sobre el ser humano que trabaja en el área de transporte de la empresa.
- Se fomentarán programas de socialización en fechas especiales que permitan la integración del personal de transporte con todo el personal de la empresa.
- Se incluirá un buzón de sugerencias exclusivo para el personal de transporte que permita ser una fuente de comunicación directa con el Departamento de Talento Humano.
- Cada empleado conocerá los resultados individuales de los procesos de evaluación para que identifique los aspectos que no se han cumplido eficientemente a fin de mejorarlos.

### **Procedimientos:**

Para garantizar la aplicación adecuada de las diferentes políticas institucionales, es necesario definir los procedimientos a cumplir en cada una de las áreas existentes.

Las metodologías modernas brindan una conceptualización de los procedimientos basados en estructuras definidas como:

- Cadena de Valor

- Macro-Procesos
- Procesos
- Subprocesos
- Actividades

Estas estructuras se fundamentan en una completa relación de los procesos, basada en objetivos medibles y responsabilidades asignadas, donde se establecen rutas críticas que permiten el cumplimiento de todos los requerimientos, mismos que deben ser adecuadamente difundidos. La empresa dispone de procesos y procedimientos internos pero estos no son adecuadamente difundidos siendo esto un problema que afecta el entorno laboral.

Es decir, cuando los procedimientos han sido adecuadamente definidos, estos promueven el desarrollo de un eficiente clima organizacional debido a que el personal se encuentra en total conocimiento referente a sus obligaciones y responsabilidades.

En este sentido, es fundamental cumplir con las siguientes actividades de manera urgente para proceder a garantizar un buen clima organizacional:

- Debe actualizarse los manuales operativos funcionales y deben ser adecuadamente distribuidos al personal de transporte para su correcto conocimiento.
- Se establecerán procesos de capacitación para que se identifiquen con claridad los procesos existentes y su importancia.
- Los manuales deberán ser revisados periódicamente a fin de que se encuentren actualizados.

La base del triángulo propuesto, permite contar con las bases que sustenten un adecuado clima organizacional, sin embargo requiere de elementos que brinden su estabilidad, requiriendo del siguiente nivel.

### **Compromiso**

La existencia de las políticas y procedimientos, no son suficientes si no existe un verdadero compromiso por parte del personal a asumir los cambios necesarios que permitan mantener

un adecuado clima organizacional y establecer relaciones eficientes en donde se fomente e impulse la productividad de los empleados.

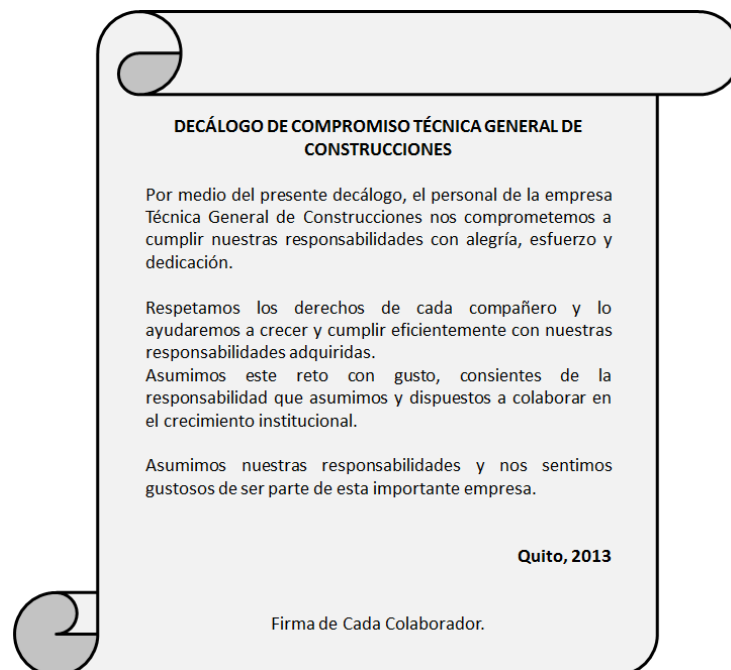
Aunque muchas veces se considera este aspecto como opcional y de poca importancia, es fundamental para la empresa contar con el apoyo de cada uno de los empleados.

El compromiso inicia con las principales autoridades y termina con la incorporación de todo el personal independientemente del cargo y responsabilidad que ejerza. Dentro del compromiso se establece la necesidad de cumplir con las políticas institucionales.

Como se analizó, en la actualidad el personal del área de transporte se siente desplazado en la empresa aspecto que no es adecuado y afecta su estabilidad, por esta razón se propone como medida preventiva la elaboración de un decálogo de compromiso, representado por un acta firmada por todos los integrantes y visible en la empresa.

### **Decálogo de Compromiso**

El decálogo de compromiso desarrollado para fortalecer el clima organizacional de la empresa, se ha establecido en función del cumplimiento de las políticas, procedimientos y normas que rigen la empresa.

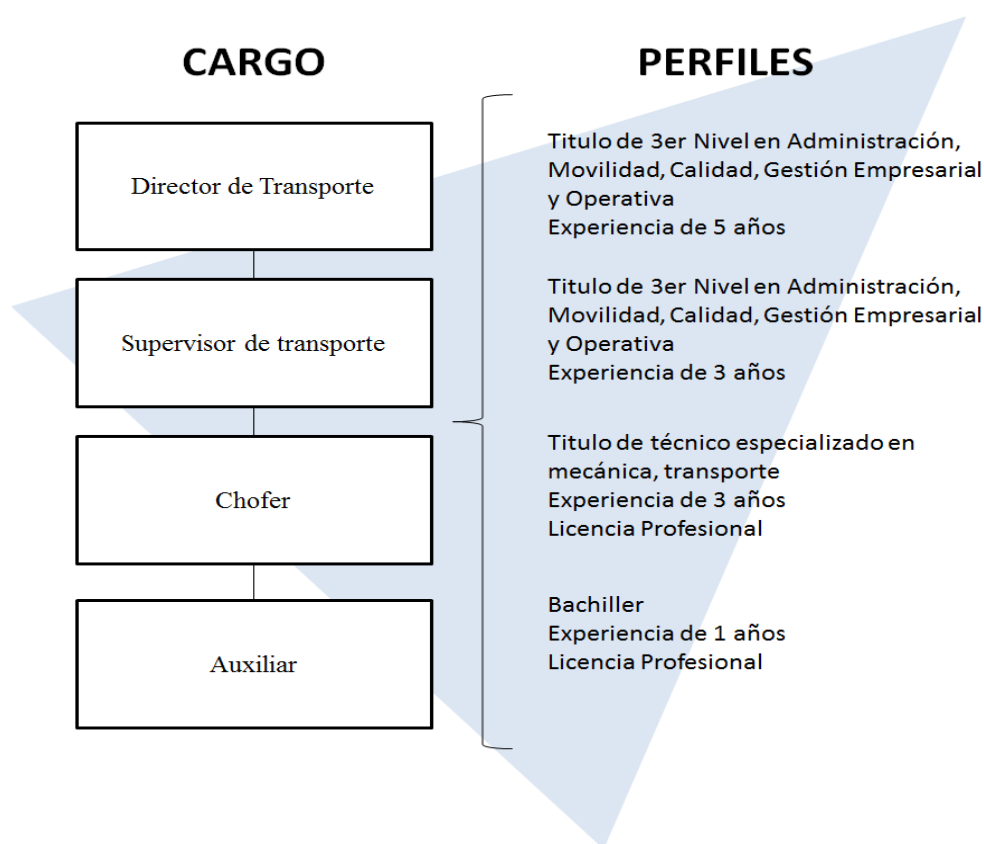


**Figura No. 31- Decálogo de Compromiso**  
**Elaborado por: Autor**

## Estructura

Para el adecuado cumplimiento de los procedimientos existentes en la empresa con relación al servicio de transporte, es necesaria una estructura orgánica funcional especializada para fomentar un adecuado clima organizacional, debiendo estar correctamente definida y delimitada. La evaluación de los procesos confirmaron que el personal no dispone de procesos de crecimiento de sus funciones lo cual desmotiva su gestión haciéndola rutinaria y ambigua.

En este sentido, la aplicación de la propuesta de las medidas preventivas orientadas a mejorar el entorno laboral, requiere de estructuras bien definidas preferentemente lo más plana posible, donde los niveles de cargos sean claros y permitan al recurso humano conocer su responsabilidad y alcance. Para sustentar la propuesta, se presenta el siguiente modelo que se recomienda aplicar en esta área para poder supervisar eficientemente los procesos relacionados con el personal y garantizar la existencia de un clima organizacional eficiente, permitiendo una promoción sustentada en base de los resultados.



**Figura No. 32- Estructura y perfiles del personal de transporte**  
**Elaborado por: Autor**

De igual manera, una estructura clara permite definir el marco de promoción posible para cada colaborador quien identifica las diferentes competencias que debe tener para poder ascender dentro de la empresa. Dado que en la actualidad los perfiles no se cumplen por parte del personal, estos deben iniciar un programa de capacitación formal que deberá ser promocionado por la empresa y por el personal del área para que en el plazo de los siguientes 3 años se pueda ajustar a los requerimientos establecidos.

Este comportamiento, incentiva al personal a su propio desarrollo y preparación permitiendo paralelamente a la empresa contar con profesionales calificados en cada una de sus áreas solicitadas para brindar un servicio eficiente que a su vez promueva el posicionamiento y crecimiento de la empresa.

El siguiente nivel del triángulo planteado, establece la necesidad del trabajo en equipo y la necesidad de establecer programas de sinergia, es decir entender que la suma de las responsabilidades de cada uno de los empleados puede maximizar los resultados alcanzados, aspecto que demuestra ser una debilidad de la empresa.

## **Integración**

Se debe entender como integración, al establecimiento de óptimas relaciones entre el recurso humano, promocionando un entorno favorable que permita establecer de manera ordenada y sistematizada las diferentes actividades, garantizando un óptimo cumplimiento de las mismas.

Un entorno favorable motiva al personal a buscar la eficiencia, brindando la estabilidad y seguridad que requiere para cumplir adecuadamente las responsabilidades asignadas.

Para integrar al personal de transporte de la empresa se proponen las siguientes medidas preventivas:

- Establecer programas de integración basados en los siguientes conceptos:
  - Realizar actividades de festejo por fechas especiales en cumpleaños del personal, festividades nacionales
  - Fomentar programas de capacitación en los cuales participe todo el personal

- Establecer programas de conversación en los cuales el personal de transporte participe activamente.

## **Responsabilidad**

La responsabilidad implica el cumplimiento de cada una de las funciones encargadas. Este cumplimiento, debe, como indican los procedimientos de calidad, ser bien hechos a la primera vez. Se debe entender que diariamente se producen un sin número de momentos vitales para posicionar la calidad de servicio de la empresa muchos de los cuales son responsabilidad del personal de transporte.

En la actualidad, el avance de las ciencias y metodologías permiten generar estructuras más sólidas y adecuadas que permiten la implementación de modelos de gestión más eficientes como es el caso por ejemplo de la comunicación en la ruta. Una medida preventiva importante es la implementación de sistemas GPS en las unidades de transporte las cuales permiten monitorear al personal en todo el trayecto de la ruta, permitiendo identificar la existencia de problemas que puedan dar lugar a accidentes en la vía.

Los modelos que fomentan la cultura organizacional eficiente requieren del uso de la tecnología, por lo que requieren de inversión por parte de la empresa en la adopción de importantes plataformas de software y hardware. La tecnología aplicada ayuda a establecer un mayor control del proceso pudiendo mejorar los sistemas de control que eviten accidentes. La implementación de estos sistemas permitirá mejorar el entorno de seguridad al personal, aspecto que puede reducir las tasas de accidentes.

## **Tecnología**

El avance tecnológico ha modificado considerablemente la forma de gestionar y aplicar todo modelo de gestión basado en el clima organizacional. Los recursos existentes permiten plantear eficientes puentes de contacto entre empleados mismos que facilitan enormemente la integración en la empresa. Es importante definir, no obstante, que la tecnología no representa en sí el cambio hacia un proceso eficiente de clima organizacional ya que si no está concebido en un concepto correcto su aporte puede verse minimizado.

En este sentido, debe considerarse a la tecnología como un acelerador y un claro facilitador para el cumplimiento de los objetivos del modelo implementado, permitiendo como se indicó, disponer de una relación más amplia entre los empleados.

Un factor importante, en su implementación, es la posible resistencia al cambio que la incorporación tecnológica puede generar en el personal, principalmente en el más antiguo que producto del desconocimiento puede generar barreras de entrada en su aplicación.

Esto implica que todo proceso confirma nuevamente la integración de todo el equipo en donde la planificación de programas de capacitación es fundamental.

Como se indicó anteriormente, la inversión en tecnología basada en GPS mejorará los sistemas de monitoreo y control, así como también los de comunicación, aspecto que es necesario para mejorar el entorno laboral.

En el nivel más alto del triángulo planteado, se encuentra el elemento principal que determina la utilidad del modelo implementado como se explica a continuación

### **Personal de Transporte**

El modelo de entorno organizacional planteado, tiene un objeto claro en su desarrollo basado en fortalecer las relaciones entre los empleados de transporte con el resto de la empresa, de manera ordenada y correcta. Si este factor no se cumple a cabalidad, el modelo no puede tener una calificación exitosa.

Para ello, es necesario entender los requerimientos fundamentales que demandan los empleados de transporte a nivel general y específico obtenidos en la investigación realizada, siendo esta la información principal que genera el diseño del mismo.

Para mejorar el desempeño del personal, es importante que los procesos internos tengan características esenciales que se detallan a continuación:

## **Información**

Una adecuada información es la base para establecer un posicionamiento eficiente y fomentar las relaciones entre los empleados, por lo que este requerimiento demanda de mucha organización y estructuras claramente definidas, tanto digitales como físicas.

Dentro del campo de información, también se incluye la guía adecuada para que los empleados conozcan e identifiquen sus responsabilidades e importancia. En este caso, la información debe promover los siguientes elementos:

- Disponer de los procesos, normas y procedimientos que el personal debe cumplir
- Conocer sobre los reglamentos y leyes vigentes relacionados con el transporte
- Conocer el desempeño obtenido identificando debilidades
- Conocer procesos y planes que la empresa ha desarrollado para cumplir sus objetivos.

## **Seguridad**

La seguridad es un factor fundamental para los empleados de transporte, principalmente porque les da la estabilidad necesaria que permite evitar accidentes en las vías. La seguridad permite al empleado cumplir sus funciones adecuadamente porque siente la tranquilidad y respaldo de la empresa. Esta situación lo motiva estableciendo un nexo con la empresa que impulsa su crecimiento. En este sentido, la institución deberá establecer adecuados planes de seguridad que garanticen al empleado un ambiente firme de responsabilidad pero sustentado en el respeto y en el fomento de su crecimiento.

La estructura planteada permitirá disponer de una información debidamente controlada y eficiente, permitiendo a la empresa alcanzar un mejor posicionamiento dado principalmente por su clara identificación y transparencia y eficiencia en las relaciones entre sus empleados.

Las normas propuestas de seguridad se enfocan en los siguientes procesos:

- Garantizar el cumplimiento de los procesos técnicos evaluados



- Cumplir a cabalidad la planificación y coordinación del personal eliminando la flexibilidad sin respaldo técnico establecido.
- Implementar la evaluación de los registros técnicos de los procesos de chequeo previo y monitoreo en ruta, emitiendo informes estadísticos que permitan analizar el desempeño del personal. Los resultados deben ser entregados al personal de transporte para que conozcan su desempeño.

Como se puede apreciar, la estructura desarrollada se ha concentrado en el empleado estableciendo parámetros adecuados que se concentran en su perfeccionamiento, control, seguridad y en procesos debidamente enfocados a mejorar su integración buscando su mayor motivación.

De esta manera, el modelo desarrollado establece mejoramientos eficientes para establecer relaciones adecuadas entre cada colaborador sustentadas debidamente en un compromiso desarrollado.

## **CAPÍTULO VI**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **6.1 Conclusiones**

Una vez terminados los estudios realizados se formulan las siguientes conclusiones en relación a los objetivos planteados:

- Los factores de riesgo psicosocial, que afectan actualmente al personal que conduce vehículos, son principalmente la falta de organización y coordinación en el cumplimiento de sus actividades, aspectos que generan sobrecarga mental principalmente, evidentemente en el día a día se observa que existen normas y procedimientos pero estos no se aplican en su totalidad. No se han definido perfiles para ocupar los cargos, mismos que se han centrado exclusivamente en temas de disponibilidad de licencia profesional. Esto ha causado que el personal de transporte no disponga de una estructura consolidada que permita su promoción y crecimiento en la empresa. Por otra parte, el personal no es incluido en programas eficientes de integración ni capacitación, lo que ha dado lugar a una sensación de aislamiento que afecta su desarrollo. Finalmente, la empresa no efectúa una planificación adecuada en cuanto a coordinación de personal, siendo muy flexible a los cambios dados de última hora, mismos que afectan la efectiva distribución de las cargas laborales las cuales generan innecesariamente riesgos que pueden desencadenar accidentes en las vías.
- Las medidas preventivas propuestas se focalizan en mejorar el entorno laboral, para lo cual se ha establecido un modelo triangular compuesto por varias variables que hacen énfasis en el compromiso del personal, el desarrollo constante a través del perfeccionamiento de sus competencias y la disponibilidad de contar con procesos transparentes, difundidos adecuadamente con constantes sistemas de retroalimentación, en los cuales sean evidentes oportunamente las debilidades para establecer planes de mejora continua.

- El ambiente laboral en la actualidad presenta una serie de falencias técnicas y sociales. En cuanto a las falencias técnicas el estudio reveló que la empresa no cumple efectivamente con los procesos establecidos orientados justamente a brindar seguridad en el cumplimiento del transporte. Los registros son levantados de manera básica sin que exista análisis que permita identificar debilidades. En cuanto a las falencias sociales, el ambiente laboral presenta problemas de integración del personal existiendo una desconexión entre la filosofía corporativa y las funciones cumplidas. Muchos procesos relacionados a la coordinación del trabajo son incumplidos, lo que genera un ambiente tenso. La falta de procedimientos para la promoción del personal ha establecido altos niveles de desmotivación y baja capacidad de trabajo en equipo lo que genera riesgos que pueden dar lugar a accidentes de tránsito.
- Los estudios realizados permiten concluir que los factores psicosociales tienen alta incidencia en el riesgo de accidentes en la vía, entre los que se puede mencionar, incumplimiento de las normas internas, falta de difusión de los procesos, ausencia o deficiente capacitación del personal, falta de definición de perfiles adecuados, falta de mecanismos de integración los cuales han causado desmotivación del personal, falta de pertinencia y compromiso, estancamiento y ambigüedad, estrés laboral, desintegración del personal y ambiente laboral tenso.

## **6.2 Recomendaciones**

En base de las conclusiones planteadas se formulan las siguientes recomendaciones que permitirán reducir los riesgos psicosociales evitando que estos incidan en accidentes en las vías:

- Se deberá mejorar los procesos de contratación del personal encargado del transporte de materiales, basándose en perfiles técnicos que permitan garantizar un rendimiento adecuado. El personal actual que no cumpla con perfiles propuestos deberá iniciar procesos de capacitación formal e informal para lo cual se recomienda establecer asociaciones con universidades, escuelas politécnicas, sindicatos de choferes, a fin de que se establezcan modalidades que permitan cumplir con los horarios requeridos.

- Es necesario que la empresa desarrolle un programa de implementación de medidas preventivas propuestas a fin de que estas puedan ser ejecutadas en el corto plazo, manteniendo procesos de supervisión que garanticen su aplicación. Al respecto, se plantea la conformación de un equipo técnico responsable de su implementación verificando que cada una de las acciones citadas sean desarrolladas eficientemente.
- Es importante que se establezca una planificación básica que promueva el trabajo en equipo, evitando que esta se modifique por cambios que no respondan a aspectos técnicos. Se requiere disciplina en el cumplimiento de los procesos, por lo cual, se debe estructurar el orgánico planteado a fin de corregir las falencias que en la actualidad permiten cambios constantes sin respaldo ni control.
- Se recomienda que una vez que los cambios sean implementados se evalúe nuevamente los procesos con las mismas herramientas utilizadas para realizar un estudio comparativo que permita determinar el impacto de las medidas y fomentar correctivos permanentes para reducir los accidentes en las vías.
- En la actualidad la preocupación por la seguridad vial de las empresas tiene un desarrollo importante, empresas de seguros como Fundación MAPFRE la cual propone programas de planificación de prevención de riesgos aplicados a la seguridad vial, así como la publicación reciente de la norma ISO 39001 hace que se vayan normando medidas a las cuales las empresas implicadas deberán, en el corto plazo, acogerse para reducir sus índices de accidentabilidad de manera concreta.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBAINA María Isabel, (2009), El Entorno Laboral, Ed. Majestad,
- AMAT, Oriol, (2009), La Motivación en la persona, Ed. Educando Siglo XXI.
- ANDRADE, C.E. (2010). Gestión de la Seguridad y Salud en la Construcción de Edificaciones. Tesis de ingeniería civil no publicada, Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador. < <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2046/1/CD-2854.pdf> > p. 39, 40
- ANDRADE Daila, (2009), El desarrollo de un ambiente laboral adecuado, Ed. Ocas
- ANGULO Félix, (2010), Desarrollo Profesional del Trabajador, Ed. Romo.
- ARGUELLO.A (2008), Myriam, Liderazgo y Motivación Empresarial, Modulo de Psicomotricidad UPS.
- BERVERLY, A. (2010). La importancia del Clima Laboral, Combination Process, USA.
- BOSQUED, M. (2009). Riesgos Psicosociales en el Trabajo, España.
- BRIGITTE, P. (2010). The Desktop Guide, Botanical Name, USA.
- BRUECKNER, Leo (2000), Procesos de Selección de Personal, Rialp, 14 ediciones.
- BYRNE, B.M. (1991). Burnout: Investigating the Impact in educators. Canada.
- CANGUILHEIM, G. (2008). Critically constituting organization, Canada.
- CEVALLOS, Luis Alberto (2009), Ética Empresarial, Carrera de Pedagogía Sexto Nivel, UPS.
- CHERMISS, C. (2009). La comunicación en el trabajo, Praeger, USA.
- CLAXTON, G. (1998). La incidencia del entorno en el trabajador Future of Learning, USA.
- CORTÁZAR José Miguel, (2010), Creando una cultura de trabajo, Ed. Hoy y Mañana.
- DAVEY, J. (2010). Estudio de las relaciones sociales en el ambiente laboral, Physiology of Estrés, USA.
- DAVIS, Fred R. (2009), Conceptos de Administración Estratégica, 9na Edición, Prentice Hall.
- DAY Cristopher, (2009), El personal en la empresa, Ed. Formación.
- DELVAL, Juan, (2010), El Entorno y Clima Laboral, Ed. Bibliotecas académicas.
- DEWEY, John, (2009), Los riesgos en el trabajo, Ed. Faerte.
- DRUKER, P. (2009). Gerencia para el Futuro, McGrill, USA.
- DRUKER, Peter (2008), Gerencia para el Futuro, Ed. Negocios Internacionales.
- EDELWICH, R. (2010). Helping professions, Motivation & Job, McGraw Hill, USA.

ENRÍQUEZ Mario (2010), La Nueva Ciencias de la Mente. Historia de la Revolución Cognitiva. Barcelona: Paidós.

Espada Miguel, (2005), Nuestro Motor Emocional “La Motivación”, Ed. Personal.

ESPADA, M. (2009). Proceso de Motivación, Ed. Observatorio Social, México.

ESPARZA, Alicia, PETROLI (2009), Amalia S.A, “Una Propuesta Integradora del personal en una organización”, Ediciones Paidós Ibérica S.A, Barcelona España.

FARNHAM, Diggory S (2004), Acciones para fomentar un buen clima laboral, Serie Bruner, Morata, Cuarta Edición.

GARCÍA, Nicasio J. (2010), La seguridad del trabajador, Narcea, Tercera Edición.

GARGÍA NÚÑEZ (2002), Antonio y BERRUEZO Pedro Pablo, El Liderazgo, Ediciones Cultural, Barcelona España.

KOTLARSKA, O. (2008). Estrés in Profession, Kortlarska ET, Check Out, USA.

KYRIACOU, C. y Sutcliffe, J. (2010). Estrés-busting for employments, Varma, New York.

LAZARUS, A. & Folkman, S. (2009). Death by Despair, Shame and Suicide, Pison, USA.

LINK, D. (2008). La ansiedad, Sebelloni, Argentina.

MARTINEZ, José Eduardo, (2006), Guía para la presentación de proyectos, Siglo 21 Editores.

MASLOW, Abraham, La Motivación, Ed. Otaku, 2006.

NEWMAN, M. (2007). Perder y Ganar, Loss, Ed. Alan Gill, Oxford University, USA.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2000) Seguridad y salud en el trabajo de construcción: el caso de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/bvsast/e/fulltext/seguri/seguri.pdf> > p. 93,94

OSMAN, Betty (2009), Organización con valor, Ed. Trillas, Ed. Educación 2000, Lima-Perú.

PETERS, Tom (2008), En Busca de la Excelencia, Mc Grill.

PINES, A. (2008), Tedium to Personal Growth, Free Press, USA.

PROTBRIGHTTE, (2008) Pedagogía de la Motivación, Ed. Educar.

SAHILI, G. (2007). El Estrés en el Colectivo Empresarial, Ed. Psicología Universal, México.

SALLENAVE, Jean Paul (2010), Gerencia y Planeación Estratégica, Grupo Editorial Norma.

Fuiona Fui, V.J. y Copper, C.I. (2009). Management: an Organizational approach, Cary Cooper, Organizational Consultants, USA.

# **ANEXO No. 1**