

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1 ANTECEDENTES

Casabaca S.A. es una empresa del sector automotriz, que fue creada en el año 1959, fecha en la cual inicia sus actividades orientadas principalmente a la comercialización de vehículos marca Toyota entre otras líneas adicionales de negocios. Casabaca S.A., actualmente se dedica a la comercialización de vehículos Toyota, Prestación de servicios postventa (servicio de talleres autorizados y venta de repuestos de la marca Toyota en el Ecuador); a partir de finales del año 2012, la empresa incursiona en un nuevo mercado dedicado a la venta de vehículos seminuevos de diferentes marcas en el país. En la actualidad, Casabaca S.A cuenta con 12 agencias distribuidas en la provincia de Pichincha y los Valles, Francisco de Orellana y Santo Domingo de los Tsachilas; de las cuales 8 agencias a más de la Venta de Vehículos y Repuestos, ofrecen Servicio de Talleres para los vehículos Toyota. La agencia matriz de la línea de Servicio es la Agencia Norte ubicada en la Av. Galo Plaza Lasso N64-251 y Bellavista; actualmente la Agencia cuenta con 81 colaboradores entre personal técnico, administrativo y de apoyo, dividido en las siguientes áreas:

- Administración de Servicio
- Venta de Servicio
- Venta de Repuestos.
- Mantenimiento y Reparaciones Generales

- Enderezada y Pintura
- Lavada de vehículos

Los horarios de atención de la Agencia Norte son de lunes a viernes de 8h00 a 17h00 en sus diferentes áreas, con un horario de almuerzo de 13h00 a 14h00 y con 15 minutos de receso para un break por la mañana.

La razón social de la Agencia Norte desde hace muchos años atrás hasta el año 2006, fue “Casabaca Servicio S.C”, funcionando de manera independiente; en el año en mención por decisión de los accionistas, la empresa se fusiona con la empresa Casabaca S.A., pasando a formar parte del grupo directamente, pero sin mayor injerencia en su estructura organizacional; a partir del mes de septiembre del 2013 cambia totalmente la estructura que se venía manejando en la agencia para formar parte de la estandarización estructural que vienen manejando todas las agencias de Casabaca S.A.

En Enero del 2014 se cambia la Gerencia General de Casabaca S.A que venía siendo liderada por muchos años por el Señor Fabián Baca Cobo, segunda generación de la familia Baca, actualmente al mando se encuentra el Señor Diego Baca Samaniego, tercera generación de la familia con planteamiento diferentes y nuevos planes estratégicos a seguir.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Agencia Norte al ser considerada la Agencia Matriz de Servicio y en donde se centralizan todos los trabajos de mayor complejidad que los vehículos demandan, tanto en servicios mecánicos como en siniestros y colisiones; se ha detectado en el último año que el rendimiento del personal técnico ha disminuido por la presencia de ciertos problemas relacionados con: la presión ejercida en los cumplimientos de tiempos de entrega de los vehículos, la exigencia de los cumplimientos en los procesos (cero errores) emitidos por

estándares de la marca y empresa que recaen en reprocesos, la complejidad en los problemas encontrados en ciertos modelos nuevos y falta de comprensión de la metodología empleada para el pago de la comisión variable que perciben los técnicos por vehículo trabajado.

En el Personal del área de Ventas de Servicio el problema que se ha detectado es la presión que los clientes ejercen principalmente en los tiempos de recepción y entrega de los vehículos y finalmente en el Personal Administrativo de Servicio es la falta de delimitación de las tareas a desempeñar en estos puestos de trabajo, creando insatisfacción al momento de priorizar la atención a varios frentes existentes.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo General

Evaluar los riesgos psicosociales existentes en el área de Servicio de Casabaca Agencia Norte y definir medidas y procedimientos de prevención y control para vigilar los riesgos existentes.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar la identificación de peligros y riesgos asociados a los puestos de trabajo de las áreas de Servicio Agencia Norte.
- Estimar cualitativamente los riesgos psicosociales existentes en los diferentes puestos de trabajo de cada área de Servicio Agencia Norte.
- Valorar mediante el método FPSICO, cuáles son los riesgos psicosociales más relevantes, a los que está expuesto el personal en cada área.
- Diseñar medidas y procedimientos de prevención y control psicosocial y aplicarlos en los riesgos identificados y evaluados, en base a la Normativa de Seguridad vigente, a las políticas internas de Calidad y Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Para los directivos de Casabaca S.A. el recurso humano es uno de los factores más importantes de la empresa, hay preocupación por los problemas psicosociales que los colaboradores pudieran liberar. Los directivos de la empresa tienen claro que un personal bien motivado, aporta mucho más al desempeño del negocio, y que identificar los riesgos psicosociales, evaluarlos, medirlos y tomar acciones, mejorará el clima organizacional y la satisfacción interna del personal de la agencia obteniendo mejores resultados.

Casabaca S.A. se siente comprometido con sus colaboradores, su filosofía se fundamenta en dos valores importantes: *Respeto por las personas* basado en la ética y el positivismo, y *Mejoramiento Continuo*, que junto con sus principios gerenciales, trabajan para que el clima organizacional alcanzado no se distorsione por este tipo de riesgos, que pueden estar presentes y que necesitan ser evaluados para ser controlados a tiempo.

La presente investigación se proyecta un estudio a profundidad, que pueda aportar con información para tratar problemas que hasta la actualidad se han evaluado someramente para cubrir los Programas de Seguridad, y al contar con el apoyo y colaboración para su ejecución, éste estudio propone abrir una puerta más al profesional enfocado en el sector de la Seguridad y Salud Ocupacional para su implementación y seguimiento.

Al realizar la investigación se beneficiará a todas las áreas involucrados; la empresa obtendrá un análisis de su situación laboral actual y herramientas para corregir inconvenientes, conseguir un equilibrio en la influencia de los riesgos psicosociales identificados y poder aportar activamente para corregir posibles problemas con el recurso humano. Los colaboradores a su vez percibirán más garantías, seguridad y estabilidad en sus actividades



laborales, logrando que desempeñen a conciencia sus funciones y finalmente los clientes se vean beneficiados con un servicio integral de calidad y fidelidad con la empresa.

#### 1.4 HIPÓTESIS

La presión de cumplimiento en los tiempos de entrega y recepción de los vehículos, los reprocesos producidos por los técnicos, la complejidad en los problemas encontrados en ciertos modelos nuevos, la falta de comprensión de la metodología empleada para el pago de la comisión variable y la falta de delimitación de las tareas a desempeñar en los puestos de trabajo administrativos; son las variables que están directamente relacionadas con los factores de Riesgo de Carga Metal, Autonomía Temporal e Interés por el Trabajador. Influyendo en un 74% en la Evaluación de Clima Organizacional y 69% en la Satisfacción Interna.

## CAPÍTULO II

### 2. METODOLOGÍA

#### 2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la investigación se trabajará con todo el personal de Casabaca S.A Agencia Norte.; con la finalidad de dar respuestas concretas a los objetivos planteados e hipótesis de la investigación.

La población total de la Agencia Norte es de 81 colaboradores, se decide evaluar en el estudio el total de la población (N) con un porcentaje de ausentismo del 4,95% correspondiente a personal con permisos, vacaciones y en capacitaciones; se evaluaron 77 colaboradores en el proceso.

**Tabla # 1**

*Distribución del personal de Casabaca S.A Agencia Norte*

<b>AREA</b>	<b>COLABORADORES</b>
Administración y Apoyo de Servicio	33
Venta de Servicio	9
Mantenimiento y Reparaciones Generales	10
Enderezada y Pintura	19
Lavada de vehículos	7
Venta de Repuestos.	3
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>

**Fuente:** *Subgerente Administrativa de Servicio*

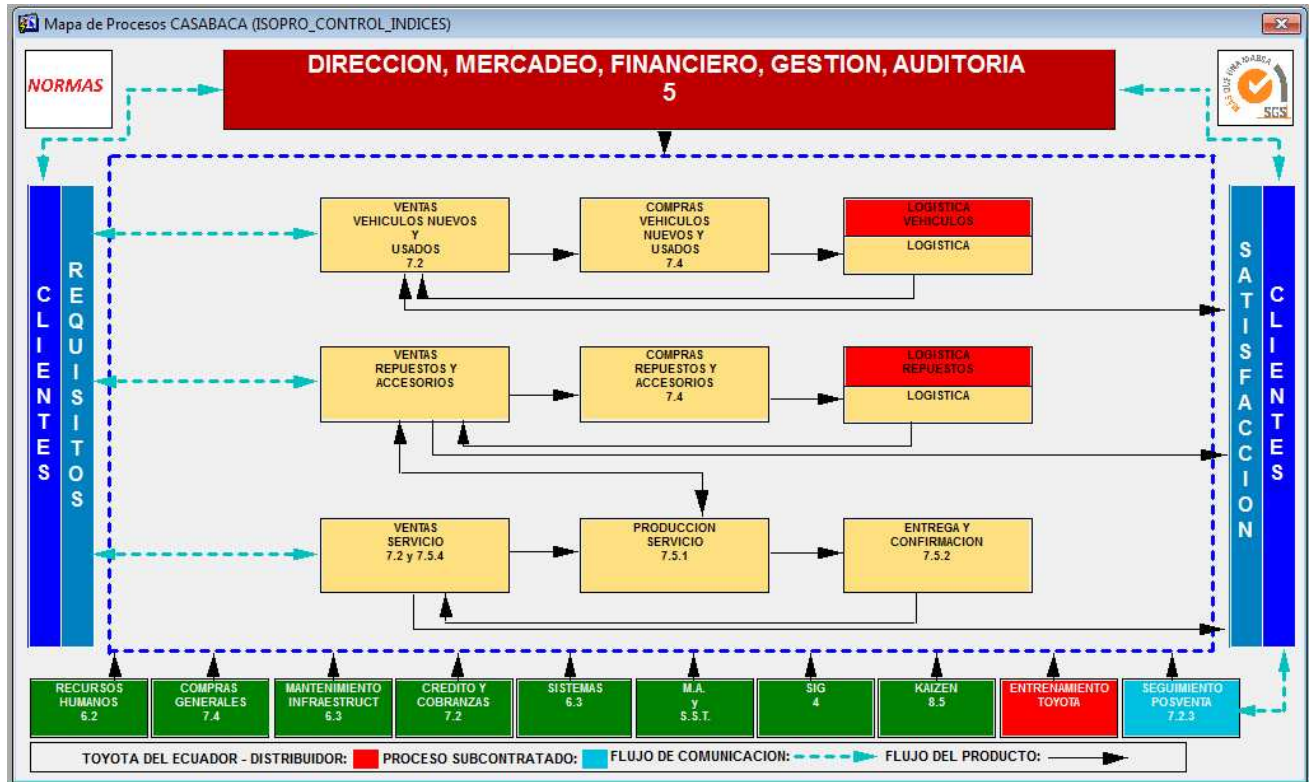
## 2.2 NIVEL DE ESTUDIO

La evaluación de los riesgos psicosociales presentes en las condiciones de trabajo, precisa de la utilización de métodos de valoración del riesgo que proporcionen niveles precisos de exposición de los trabajadores, en este caso se realizará un estudio DESCRIPTIVO que consiste en la observación actual de los hechos, fenómenos y casos y se limitará a describir las características de los puestos de trabajo del área operativa, administración y apoyo de Agencia Norte.

## 2.3 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Las modalidades aplicar son la Documental y de Campo; el aporte documental nos permitirá conocer de manera global y en escritorio los procesos y puestos de trabajo relacionados y apoyados en la información de interés, y con la modalidad de campo se permitirá recoger los datos directamente de las áreas estudiadas; para aplicar estas dos modalidades se apoyará en algunas fases previas que consistirán en:

- *Definir la actividad a analizar*, Agencia Norte está compuesta de áreas, cada una con sus respectivos procesos que van a ser analizados para poder determinar las actividades que puedan dar posibles afectaciones psicosociales en los trabajadores.
- *Describir y analizar las actividades del área de trabajo*, en este punto se describirá a detalle las actividades que se realizan en cada área y la identificación general de los problemas psicosociales de cada una de ellas. En este punto se utilizará la información existente por parte de la empresa en el levantamiento de procesos implementados para ISO 9001 (manual de procesos), información de la Matriz de Riesgos (IPER) proporcionada por la empresa y principales manuales en especial el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**Figura # 1***Mapa de Procesos de Casabaca S.A.***Fuente:** Sistema SCB de Casabaca S.A

- *Inspección de campo*, se realizará una inspección del área en estudio para correlacionar el levantamiento de información documental, tomando en cuenta principalmente las características físicas del lugar, los factores personales *in situ* de los trabajadores y ejecución de los procesos existentes.

## 2.4 MÉTODO

La presente investigación aplicará el método Inductivo ya que se comenzará con un análisis de la situación actual para determinar las condiciones de afectación psicosocial, objeto del estudio.

## 2.5 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En base a una lógica inductiva, se ha de recopilar antecedentes de hechos ocurridos mediante entrevistas informales a los trabajadores y líderes de áreas y observación directa que ayudará a definir y evaluar las condiciones de trabajo del área donde se desarrollan las actividades diarias y registrar los hechos y comportamientos de interés para la evaluación e intervención psicosocial.

## 2.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

De acuerdo a la información arrojada, y con conocimiento preliminar de la situación actual de la empresa, de los procesos, actividades y demás información que aporte valor, se procederá a evaluar según el Método FPSICO del INSHT que servirá como lineamiento para desarrollar el estudio y que permitirá deducir conclusiones y recomendaciones que otorguen validez al estudio al ser una herramienta práctica para la identificación y evaluación de los factores psicosociales.

## 2.7 MATERIALES

Los recursos materiales con los que se contará para el presente estudio, son los siguientes:

- Computadora portátil, con utilitarios de MS Office.
- Software del test FPSICO 2 para evaluar Factores de Riesgo Psicosocial.
- Cámara de fotos.
- Útiles de oficina.
- Libros especializados de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Leyes, Reglamentos, Resoluciones, Notas Técnicas y demás información referente a Seguridad y Salud en el Trabajo.

## CAPITULO III

### 3. DEFINICIÓN Y GENERALIDADES DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y SU PROCESO DE EVALUACIÓN A TRAVÉS DEL TEST FPSICO DEL INSHT.

Los factores psicosociales tiene por objeto que las condiciones de trabajo procuren el bienestar personal y social de los trabajadores en la organización; considerando que condiciones favorables proporcionan buena salud y desempeño; y por el contrario, condiciones negativas o actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo, desencadenan malestares, enfermedades o hasta accidentes laborales.

#### 3.1. FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO

Se define a los factores psicosociales como las “interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo”<sup>1</sup>.

#### **Figura # 2**

*Factores Psicosociales de Riesgo (continuación)*

---

<sup>1</sup>Organización Internacional del Trabajo OIT. Factores Psicosociales en el trabajo. R.D.A. 1986. p.3.



**Fuente:** *Guía de prevención de riesgos psicosociales en el Trabajo.*

### 3.2. RIESGO PSICOSOCIAL

Los riesgos psicosociales, a diferencia de los factores psicosociales, *no son condiciones organizacionales sino hechos, situaciones*, o estados del organismo con una alta probabilidad de daños la salud de los trabajadores de forma importante. En este sentido los hechos, situaciones o contextos que se propongan como riesgo psicosocial laborales tienen que tener una clara probabilidad de dañar la salud física, social o mental del trabajador y hacerlos de forma importante.

### 3.3. PRINCIPALES FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO O DE ESTRÉS.

#### 3.3.1. Factores relativos a la organización.

La estructura o contexto de la organización abarca aquellos factores que no siendo propios del contenido de las tareas del trabajador, influyen directamente sobre la misma. La estructura y la forma de actuar de una organización incide en la salud de los trabajadores, bien por implicar reconocimiento y motivación para estos o bien por significar todo lo contrario (deterioro de las condiciones de vida y de trabajo, excesiva presión, ausencia de recompensas, etc). Atendiendo a estas variables, el clima laboral creado puede ser favorable u hostil,

promoviendo el primero el referido equilibrio bio-sico-social (salud) y quebrándolo el segundo<sup>2</sup>.

#### **3.3.1.1. Desarrollo de la carrera profesional**

El desarrollo de la carrera profesional es el derecho de los profesionales a progresar, de forma individualizada, como reconocimiento a su trayectoria laboral en base a una evaluación objetiva y regulada, en cuanto a conocimientos, experiencia y cumplimiento de objetivos.

El contrato de trabajo lleva implícito un contrato psicológico que ha sido definido como un conjunto de expectativas y percepciones individuales que el trabajador tiene acerca de los términos de intercambio recíproco en el marco de una relación con el empleador. Se entiende por ruptura del contrato psicológico la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella. Esto suele conllevar insatisfacción y deterioro de la satisfacción interna y del clima organizacional (Robinson, 1996)

La promoción y el desarrollo de la carrera profesional se refiere a todas las actividades que pueden realizarse a lo largo del tiempo y que pueden incluir distintos puestos, rangos o distintos trabajos, y a las posibilidades que se le ofrecen al trabajador para ascender en su medio laboral.

#### **3.3.1.2. Claridad de rol**

Se agrupa bajo el término “rol” el conjunto de comportamientos que se espera de un trabajador. Para comprender cómo se desarrollan los “roles” en una organización, es especialmente revelador ver el proceso a través de los ojos de un nuevo empleado.

---

<sup>2</sup> Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. Guía sobre los Factores de riesgo psicosociales. Observatorio Permanente. Madrid.2006.p.19



Por lo tanto, este factor de la organización tiene que ver con la definición clara del rol o papel a desempeñar en el puesto de trabajo. Si el papel a desempeñar no está bien definido, puede resultar un factor muy estresante. La falta de claridad de los roles puede ser debida por la falta de definición de las tareas a realizar.

Otro aspecto importante de la claridad de rol es el nivel de autonomía siendo el grado en el que el trabajador puede planificar su trabajo y determinar los procedimientos para desarrollarlos; la *ambigüedad de rol* hace que la persona viva en la incertidumbre, no sabe qué se espera de ella, es decir, no tiene configurado con claridad cuál es su rol en la empresa. La ambigüedad de rol se refiere a la situación que vive la persona cuando no tiene suficientes puntos de referencia para desempeñar su labor o bien éstos no son adecuados. La falta de claridad del rol se relaciona especialmente con una mala salud mental, fatiga y síntomas cognitivos de estrés. Por otro lado, los puestos de trabajo mal definidos son causa objetiva de indefensión de los y las trabajadoras frente a críticas de sus superiores o imposición de cambios no deseados en las tareas o condiciones de trabajo. Las vías de intervención son claras: definición de puestos de trabajo, descripción de tareas y objetivos, incluyendo el nivel de autonomía.

### **3.3.1.3. Comunicación con los compañeros y con terceros o “personas externas”<sup>3</sup>**

La comunicación y la red de relaciones en el trabajo son elementos básicos para el ser humano en el mundo laboral, la organización debe propiciar tanto la comunicación formal como informal entre los trabajadores y personas que se encuentran dentro de éste círculo. La comunicación abarca desde las órdenes dadas por los superiores o jefes hasta las expresiones causales entre compañeros de trabajo.

---

<sup>3</sup>MANSILLA, Fernando. Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica. 2009.p.25.

*La comunicación formal* está orientada en 3 canales diferentes de comunicación, siendo así: *una comunicación vertical ascendente* es el mensaje abierto de los trabajadores hacia sus jefes, mediante buzones de sugerencias y quejas, reuniones de grupo, etc; *una comunicación vertical descendente* que facilita el establecimiento de los objetivos y directrices de la empresa y se utiliza para dar a conocer políticas e instrucciones que dan los directivos, la ausencia de este canal puede desencadenar en desorientación y descoordinación en el cumplimiento de metas; y una *comunicación horizontal* “comunicación entre iguales” que facilita el apoyo emocional entre los trabajadores y hace posible la coordinación de actividades y la resolución de conflictos.

*La comunicación informal* se refiere al contacto entre compañeros y sirve de apoyo socio afectivo y de válvula de escape a quejas interpersonales, conflictos y frustraciones de trabajo.

Es importante describir *la Comunicación Asertiva* que se trata de ser firmes en nuestras decisiones de tal manera que no lleguemos al punto de la pasividad (es decir, cuando permitimos que otros decidan por nosotros, o pasen por alto nuestras ideas y valores) pero tampoco en el extremo contrario de la agresividad. Mediante la asertividad, podemos comunicarnos de una forma clara y concisa, haciendo valer lo nuestro ante los demás. Contar con un criterio en la sociedad de hoy es indispensable para lograr lo que queremos.

### **3.3.2. Factores relacionados con el contenido de las tareas.**

Otro conjunto de factores psicosociales que hay que tener en cuenta es el relativo al contenido de la tarea o prestación de servicios de cada trabajador, que hace referencia tanto a las condiciones específicas de trabajo como al grado en que tales tareas responden a las expectativas, intereses y derechos del trabajador.

### 3.3.2.1. La carga de trabajo

La realización del trabajo comporta la aplicación de diversas capacidades y destrezas físicas y mentales según el puesto de trabajo. Cuando estos esfuerzos sobrepasan la capacidad del trabajador se puede producir sobrecarga, desgaste y fatiga mental con consecuencias negativas para la salud y para la seguridad<sup>4</sup>. Los principales estresores de la carga de trabajo son: la carga mental, la subcarga y la sobrecarga, prestando especial importancia a la carga mental por su incidencia en la salud de los trabajadores.

La *carga de trabajo mental* es un concepto que se utiliza para referirse al conjunto de tensiones inducidas en una persona por las exigencias del trabajo mental que realiza como procesamiento de información del entorno a partir de los conocimientos previos, actividad de rememoración, de razonamiento y búsqueda de soluciones, etc.

La carga de trabajo mental remite a tareas que implican fundamentalmente procesos cognitivos, procesamiento de información y aspectos afectivos. En general, en las situaciones de trabajo, son muy diversos los factores que contribuyen a la carga de trabajo mental y que ejercen presiones sobre la persona que lo desempeña.

La realización de las tareas requiere de la persona diverso grado de atención, concentración y de coordinación. La atención es necesaria, por ejemplo, para dirigir y enfocar la percepción, para la búsqueda y selección de la información relevante y así cumplir los objetivos que se pretendan. El desempeño del trabajo puede requerir atención para una tarea o actividad en curso o para varias actividades que se van alternando y/o simultaneando. La concentración se refiere a la reflexión y atención prolongadas requeridas por la tarea (por ejemplo, en tareas monótonas, tales como el control de tablas o cuadros de cifras). La atención

---

<sup>4</sup> Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. Guía sobre los Factores de riesgo psicosociales. Observatorio Permanente. Madrid.2006.p.18

puede decaer por diversos motivos, ya sean laborales o ya sean personales (por ejemplo, sueño o descanso insuficientes). Se puede afirmar que algunas tareas que exigen atención compartida entre varias actividades simultáneas o que exigen captar datos e informaciones extrañas, difíciles de detectar o de encontrar, pueden ejercer grandes presiones sobre la persona y originar una tensión en ella que se manifieste en disminuciones de atención.

*La infracarga o subcarga* es aquella situación en que las capacidades del trabajador exceden en gran medida los requerimientos de la tarea a realizar, es decir poca cantidad de trabajo o tareas simples en relación con las capacidades del trabajador y por el contrario la *sobrecarga* que es el exceso de carga de trabajo o de demandas intelectuales que superan las capacidades o conocimientos del trabajador.

### **3.3.2.2. El ritmo del trabajo**

Por ritmo se entiende la frecuencia y la velocidad de movimientos de trabajo necesario para lograr el resultado deseado. El objetivo último del establecimiento de un ritmo determinado de trabajo es el aumento de la producción, por lo que el trabajador puede verse sometido, además de a ese ritmo, a presiones grupales jerárquicas. Los trabajadores sometidos a ritmos elevados de trabajo muestran además de fatiga, un descenso de la autoestima, y desarrollo de nerviosismo. La posible repercusión que tengan los errores mientras se realiza la tarea, puede determinar la aparición de diversas alteraciones en el trabajador<sup>5</sup>.

Para evaluar el ritmo de trabajo no solo se debe tomar en cuenta el factor tiempo sino también el nivel de concentración y atención necesaria para la ejecución de las tareas, la rapidez con las que hay que realizar esas tareas, si tienen plazos cortos o estrictos, o determinados por máquinas, clientes, procesos productivos, etc.

---

<sup>5</sup> Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. Guía sobre los Factores de riesgo psicosociales. Observatorio Permanente. Madrid.2006.p.20

### 3.3.3. Factores individuales

No todos los trabajadores percibirán o interpretarán del mismo modo las situaciones a las cuales están expuestos. Así, lo que para unos es entendido como situaciones perturbadoras para otros supone situaciones de relativa “normalidad”. La presión laboral derivada de los ritmos y condiciones de trabajo significará, pues, en unos casos una situación de malestar creciente mientras que para otros será algo indeseado pero inherente al actual modo de trabajar. Los factores individuales dependerán de diferentes factores a su vez, entre los que cabe destacar:

- Características de personalidad de cada uno de los trabajadores, revelándose unas más proclives que otras a efectos de la generación de desajustes psicosociales,
- Variables individuales de carácter personal (edad, sexo, formación, etc.)
- Experiencia vital y trayectoria, personal y profesional, de cada trabajador, así como expectativas individuales.

## 3.4 PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES Y SUS CONSECUENCIAS

### 3.4.1. Estrés Laboral <sup>6</sup>

La Comisión Europea (2000) define el estrés laboral como “un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de respuesta y la frecuente sensación de no poder afrontarlos”. El estrés laboral surge cuando se da un desajuste entre la

---

<sup>6</sup><http://www.estreslaboral.info/consecuencias-del-estres-laboral.html>

persona, el puesto de trabajo y la organización. Se considera al estrés laboral como el riesgo psicosocial de mayor importancia por el grado de complicaciones que afectan al trabajador y entorno.

### 3.4.1.1. Consecuencias o efectos del estrés

*Las consecuencias del estrés* pueden ser muy diversas y numerosas. Gran parte de las consecuencias son disfuncionales, provocan desequilibrio y resultan potencialmente peligrosas, se menciona algunas consecuencias entre las más importantes:

#### Figura # 3

*Relaciones de Los Factores de Riesgo de Estrés Laboral y sus consecuencias*



**Fuente:** *Guía para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo*

#### 3.4.1.1.1 Consecuencias Psicológicas

Los efectos del estrés pueden provocar una alteración en el funcionamiento del Sistema Nervioso que puede afectar al cerebro. Cualquier alteración a nivel fisiológico en el cerebro va a producir alteraciones al nivel de las conductas.

#### **3.4.1.1.2 Consecuencias Físicas**

La activación psicofisiológica sostenida lleva a un abuso funcional y posteriormente a un cambio estructural y/o a la precipitación de eventos clínicos en persona que padecen enfermedades crónicas o tienen predisposición para ello. Entre las consecuencias físicas del estrés laboral en el trabajador, que suelen manifestarse en el medio y largo plazo, encontramos patologías como: alteraciones cardiovasculares, alteraciones dermatológicas, alteraciones sexuales, alteraciones musculo esqueléticas, alteraciones digestivas, alteraciones del sistema inmune y alteraciones del sistema endocrino.

Otra de las consecuencias que frecuente presentan los trabajadores sometidos a estrés laboral es la aparición de dolores de cabeza o cefaleas, cuya intensidad hace que en ocasiones el empleado se vea incapacitado temporalmente para realizar cualquier actividad.

#### **3.4.1.1.3 Consecuencia para la Organización**

Las consecuencias del estrés laboral se extienden más allá del propio individuo y afectan a su entorno más inmediato. Es por ello fundamental para las empresas ser capaces de mantener controlados los niveles de estrés de sus empleados, ya que afectan directamente al rendimiento, productividad y competitividad de las mismas. Se generan sinergias negativas (deterioro de las relaciones laborales, falta de colaboración, aumento del absentismo, incremento de accidentes laborales, mayor número de bajas por enfermedad, bajo rendimiento por empleado, menor productividad y aumento de quejas por parte de los clientes y por tanto menor nivel de satisfacción.

Como vemos, los efectos del estrés laboral son más amplios de lo que pudiera parecer en un primer momento y afectan al trabajador, a la gente que le rodea y a la propia empresa.

### 3.4.2 Síndrome de Burnout o Desgaste profesional<sup>7</sup>

El Síndrome de Burnout también llamado "síndrome del trabajador quemado" o simplemente "estar quemado" es la consecuencia de un estrés crónico laboral. Se diferencia del estrés como riesgo psicosocial por sus efectos en el agotamiento emocional, más que en el físico, y su consiguiente pérdida de motivación personal. El agotamiento emocional hace referencia al cansancio emocional que producen las tareas propias del trabajo, la despersonalización al tratamiento distanciado que se aplica a las personas que se tiene que atender y la baja realización personal recoge la baja autoestima profesional que acompaña al ejercicio de la propia profesión.

Este síndrome suele darse con mayor frecuencia en aquellos puestos de trabajo relacionados con atención a terceros o personas que trabajan en atención al cliente y puede llegar a ser motivo de baja laboral, ya que llega un momento en que el empleado se encuentra física y mentalmente incapacitado para desarrollar su trabajo.

*Los síntomas del Síndrome de Burnout* son muy similares a los síntomas asociados al estrés laboral de modo general, sin embargo, en el caso del Burnout pueden aumentar de intensidad, especialmente en lo relacionado con cambios de comportamiento emocional y físico.

#### 3.4.2.1. Causas del Síndrome de Burnout

Cualquiera de las siguientes causas puede desencadenar una situación de "Burnout", especialmente cuando se dan por largos periodos de tiempo y de modo continuado:

- *Puestos relacionados con atención al público, clientes o usuarios* se da en aquellos puestos de trabajo en los que el empleado se ve sometido a un contacto continuo con

---

<sup>7</sup><http://www.estreslaboral.info/sindrome-de-burnout.html>



clientes o usuarios, y por consiguiente, a un gran número de quejas, reclamaciones o peticiones por parte de los mismos. Esto puede generar grandes niveles de estrés en el trabajador y a la larga puede terminar por afectar a su conducta.

- *Elevado nivel de responsabilidad* en algunos puestos de trabajo exigen un gran nivel de atención y concentración sobre la tarea realizada. El más mínimo error puede tener consecuencias desastrosas.

### **3.4.2.2. Consecuencias del Síndrome de Burnout**

Además de todos los síntomas vistos anteriormente como depresión, ansiedad, frustración, irritabilidad, desarrollo de una experiencia especialmente sensible a los fallos en la organización y las relaciones interpersonales, pérdida de apetito, disfunciones sexuales, empeoramiento de la calidad de vida; el síndrome de Burnout puede tener consecuencias tales como aumento del riesgo de alcoholismo o consumo de drogas, alteraciones del sueño, bajada de las defensas. Además, las consecuencias del "Burnout" se extienden más allá del propio empleado y llegan a afectar a su familia, amigos y pareja e incluso pueden ocasionar importantes pérdidas económicas a las empresas.

### **3.4.3. Trabajo Emocional**

El trabajo emocional se ha definido como el autocontrol de las emociones positivas y negativas, especialmente de las emociones negativas que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional en el desempeño de su puesto y que tienen como objetivo asegurar la satisfacción del cliente y la consecución de objetivos organizacionales (Martínez Iñigo, 2001).

El trabajo emocional es necesario mayormente en el área de servicios e implica el control de las emociones de uno mismo para influir en las emociones de su cliente, con el objetivo de ser eficaz y poder crear y/o mantener un estado emocional positivo en su cliente.

El trabajador para expresar emociones organizacionalmente positivas en sus clientes debe ejercer un control sobre ellas, Hirschfeld (2003) a través de una *actuación superficial* siendo el proceso por el que el trabajador expresa una emoción distinta a la que siente y *actuación profunda* cuando el trabajador modifica la emoción que siente y por tanto que expresa. Este control necesita un trabajo cognitivo pero resulta en una emoción más auténtica<sup>8</sup>.

En cuanto a las consecuencias del trabajo emocional podemos dar a conocer que existen consecuencias tanto negativas como positivas y se destaca su asociación al «burnout» o «síndrome del quemado», en dos de sus manifestaciones típicas: el agotamiento emocional y la despersonalización que implican actitudes distantes hacia las personas receptoras del trabajo. Las consecuencias negativas del Trabajo Emocional pueden ser la alienación y «extrañamiento del yo», de forma que el empleado puede tener problemas para distinguir, cuándo es uno mismo o cuándo está simulando, pudiendo llegar a producir algunas dolencias psicosomáticas como la supresión o inhibición de emociones puede incrementar la activación cardiovascular que puede tener efectos negativos a largo plazo.

#### **3.4.4. Productividad empresarial, satisfacción y compromiso laboral**

La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de

---

<sup>8</sup>Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo INSHT. Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Madrid.2010. p. 48.

ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

*El burnout* o desgaste profesional suele ir acompañado de un distanciamiento laboral de la organización. Desde la perspectiva cognitiva, lo que ocurre cuando se pierde el significado del trabajo, y buena parte de las expectativas legítimas profesionales están frustradas, es la aparición del sentimiento de sentirse decepcionado cuando no engañado por el marco laboral. La pérdida de compromiso aparece como una defensa psicológica ante una situación laboral no equitativa.

La organización se ve afectada en muchos aspectos por *el estrés laboral*, desde el desempeño de los trabajadores (Gilboa, Shirom, Fried, y Cooper, 2006) a bajos niveles de satisfacción y compromiso relacionados con el conflicto trabajo-familia (Eby et al. 2005). Por otro lado, la productividad disminuye, entre otras repercusiones organizacionales y sociales, por la violencia física (Steffgen, 2008).

### **3.5 EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES A TRAVÉS DEL TEST FPSICO<sup>9</sup>.**

FPSICO está constituido a partir de los preceptos de la Teoría Clásica de los Test y trata del método oficial del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo INSHT (Martín y Pérez, 1997) que considera al método FPSICO como una herramienta para la identificación y evaluación de los factores psicosociales, su objetivo principal es aportar información para poder identificar cuáles son los factores de riesgo en una situación determinada, permitiendo, por tanto, el diagnóstico psicosocial de una empresa o de áreas parciales de la misma, a partir de los cuestionarios de aplicación individual.

---

<sup>9</sup> <http://www.insht.es/portal/site/Insht/fpsico>

### **3.5.1 Población a la que se dirige el Método**

El método FPSICO permite la obtención de información, a partir de las percepciones de los trabajadores sobre distintos aspectos de su trabajo, para valorar las condiciones psicosociales de la organización. Se le considera también una lista de chequeo de la organización, con un formato de preguntas con respuestas tipo escala de 3 a 5 rangos en función de la misma, siendo la parte más baja la menor intensidad o ausencia y la parte más alta la mayor intensidad o presencia del aspecto medido.

La aplicación del método FPSICO parte de la necesidad ineludible de considerar en el marco de la empresa una serie de aspectos que tienen importantes repercusiones tanto sobre la salud y el bienestar del trabajador como sobre el rendimiento o el funcionamiento general de la empresa.

### **3.5.2 Contenido del Método FPSICO**

Para su elaboración, los autores se fundamentaron en teorías de estrés, motivación y satisfacción. El cuestionario del método está compuesto por 75 preguntas de respuesta cerrada, previamente codificada, los mismos que evalúan 7 *factores*, cada uno de los cuales es evaluado en una escala de puntuación de 0 a 10, con la siguiente estructura<sup>10</sup>

1. Carga Mental
2. Autonomía Temporal
3. Contenido de Trabajo
4. Supervisión-Participación
5. Definición de rol
6. Interés por el trabajador
7. Relaciones Personales

---

<sup>10</sup> <http://www.insht.es/portal/site/Insht/fpsico>

**Figura # 4***Factores y Sub factores analizados en Fpsico2*

<i>Relaciones personales</i>	<i>Carga Mental</i>	<i>Autonomía temporal</i>	<i>Contenido del trabajo</i>	<i>Supervisión/participación</i>	<i>Definición de rol</i>	<i>Interés por el trabajador</i>
Posibilidad de comunicarse. Calidad de las relaciones. Relaciones de grupo.	Presiones de tiempo. Esfuerzo de atención. Fatiga mental. Cantidad y complejidad de la información. Dificultad de la tarea.	Posibilidad de abandono del puesto. Distribución de pausa. Determinación del propio ritmo. Dificultad de la tarea. Variación del ritmo.	Variación de capacidades utilizadas. Repetitividad Importancia del trabajo. Variedad del trabajo. Trabajo rutinario. Motivación por el trabajo. Importancia del trabajo para otros.	Supervisión. Medios de participación. Grados de Participación.	Ambigüedad de rol. Conflictividad de rol.	Promoción. Formación. Medios de información. Estabilidad en el empleo.

**Fuente:** *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*

**3.5.2.1 Carga Mental<sup>11</sup>**

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 la realización de su trabajo. Se valora a partir de las presiones de tiempo, esfuerzo de atención, fatiga percibida, cantidad de información y nivel de complejidad de la misma y percepción subjetiva de la dificultad que para el trabajador tiene su trabajo.

**3.5.2.2 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 posibilidad de elección del ritmo o de la cadencia de trabajo y de la libertad que tiene para alterarlos si lo desea, así como con respecto a su capacidad para distribuir sus descansos. Se valora a partir de la posibilidad de abandono del puesto<sup>11</sup>, distribución de pausa, determinación del propio ritmo, percepción

<sup>11</sup> GOMOLLON, Ana. Estudio de los Factores Psicosociales en la Sección de Trámite de Informes de Cotización de la Dirección Provincial del INSS de Guipúzcoa. Investigación no publicada. España.2008.p. 13.

subjetiva de la dificultad que para el trabajador tiene su trabajo y la variación del ritmo de trabajo.

### **3.5.2.3 Contenido del Trabajo**

Cuando se hace alusión al término "contenido del trabajo" como un factor psicosocial se refiere al grado en que el conjunto de tareas que desempeña el trabajador activan una cierta variedad de capacidades humanas, responden a una serie de necesidades y expectativas del trabajador y permiten el desarrollo psicológico del mismo. Se valora a partir de variación de capacidades utilizadas, repetitividad, importancia del trabajo, variedad del trabajo, trabajo rutinario, motivación por el trabajo y la importancia del trabajo para otros.

### **3.5.2.4 Supervisión/Participación**

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

### **3.5.2.5 Definición de 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 aspectos fundamentales: *La ambigüedad de rol* que se produce cuando se da al trabajador una inadecuada información sobre su rol laboral u organizacional y *la conflictividad de rol* que se produce 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.

#### **3.5.2.6 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 por el 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 de los trabajadores, 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. Evalúa aspectos relativos a la promoción, formación, información y estabilidad en el empleo.

#### **3.5.2.7 Relaciones Personales**

Este factor mide la calidad de las relaciones personales de los trabajadores, se evalúa a través de tres indicadores, posibilidad de comunicación con otros trabajadores, 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.

### **3.5.3 Tipos de perfiles evaluados en el test FPSICO**

Para el cálculo de resultados no todas las preguntas puntúan igual y no se ofrecen resultados para cada sub factor sino por factor general. Se presenta los resultados de dos formas:

#### **3.5.3.1 Perfil Valorativo**

Ofrece la media de las puntuaciones del colectivo analizado para cada uno de los factores psicosociales y está comprendido entre 0 y 10. En este perfil se distinguen tres diferentes tramos que indican distintas situaciones de riesgo:

1.- De 0 a 4 es una *situación satisfactoria*.

2.- Entre 4 y 7 se trata de una *situación intermedia* que no precisa de una intervención inmediata, sin embargo es una situación que es preciso subsanar en cuanto sea posible, ya que estos factores pueden resultar, en el futuro, fuentes de problemas.

3.- Y de 7 a 10 es una *situación nociva* en la que la intervención se debe llevar a cabo lo antes posible. Es predecible que en situaciones de este tipo exista entre los trabajadores una gran insatisfacción con su trabajo, o una tendencia al incremento del absentismo o que aparezca sintomatología asociada al estrés.

En cada factor se indica el porcentaje de trabajadores que se encuentra en cada nivel de riesgo para su respectivo análisis.

### **3.5.3.2 Perfil Descriptivo**

Ofrece una información detallada de cómo se posicionan los trabajadores del colectivo ante cada respuesta, lo cual permite obtener el porcentaje de contestación para cada opción de respuesta de cada pregunta.

### **3.5.4 Propiedades Psicosométricas del Método de Evaluación FPSICO**

Partiendo de la consideración de que la evaluación de los riesgos no es un fin en sí misma si no que es una fase del proceso de mejora de las condiciones de trabajo, además de cumplir este objetivo de carácter evaluativo, la aplicación informática incluye información de utilidad práctica para orientar las medidas de intervención que deberían llevarse a cabo en la empresa en el ámbito psicosocial.

Los datos que se conocen de los estudios del Propio INSHT presenta datos de validez y viabilidad, con el objetivo de comprobar que el cuestionario FPSICO cumple con los requisitos necesarios en cuanto a validez (*grado en el que realmente se mide adecuadamente el objeto de estudio*) y fiabilidad (*precisión de los valores obtenidos y capacidad de*



*generalización de estas medidas en situaciones similares*), así como la *baremación* en base a la muestra estudiada. El INSHT encargó al *Departamento de Metodología de les Ciències del Comportament de la Universitat de Barcelona* el estudio de propiedades psicométricas para validarlo.

### **3.5.5 Ventajas del método de evaluación FPSICO**

Es un método fácil de aplicar y dispone de una aplicación informática (formato AIP) que se puede adquirir y puede ser usado por cualquier técnico. La referencia al INSHT como garante del método ha supuesto un aval de referencia importante. FPSICO actualmente está disponible en la versión 3.0 que reemplaza la versión 2.0 del 2005, esta nueva versión destaca algunos cambios y divergencias sobre algunos cuestionamientos al contenido del método, por lo que se aplicará la versión 2.0 por la fiabilidad y validez de esta versión.

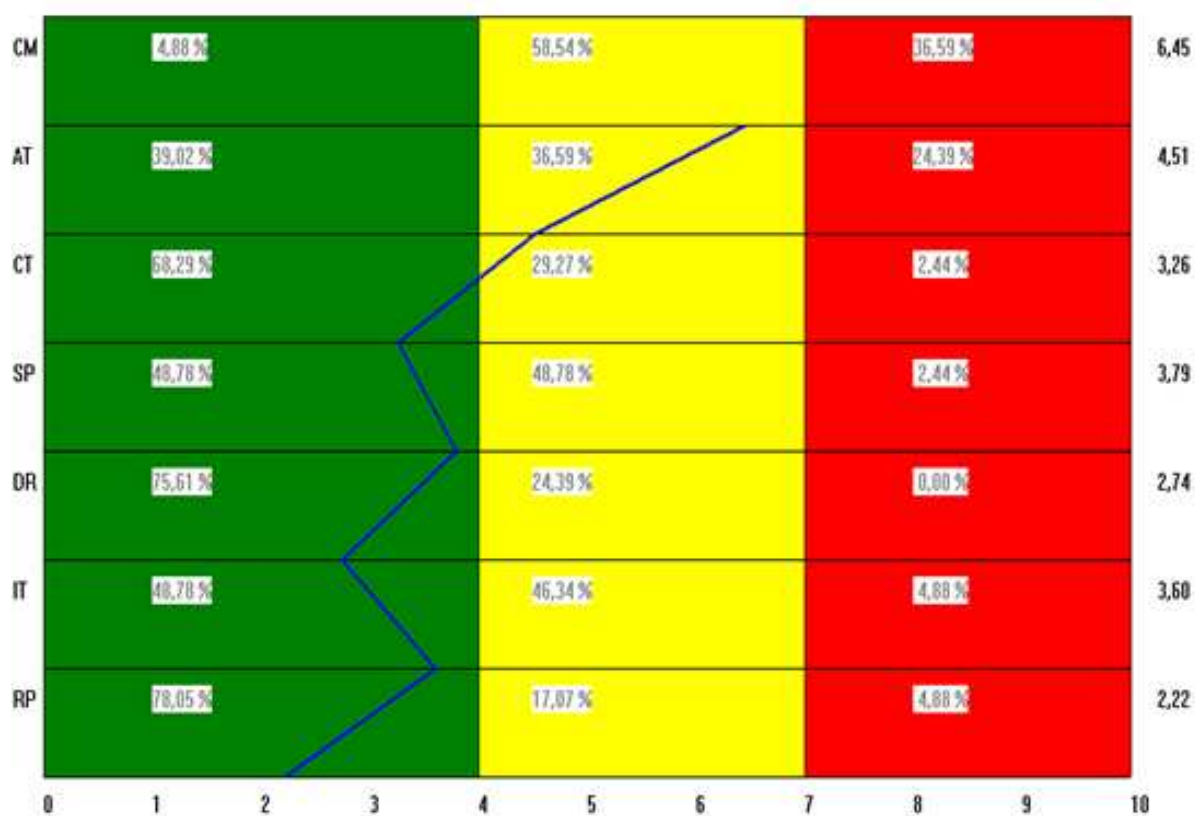
## CAPITULO IV

### 4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

#### 4.1 INTERPRETACIÓN DEL PERFIL VALORATIVO DE LOS RESULTADOS

##### 4.1.1. Interpretación del Grupo de Producción de Servicio

**Figura # 5** Perfil Valorativo del Grupo de Producción de Servicio



Del total de los colaboradores que laboran en Agencia Norte de Casabaca S.A. el 53,25%, más de la mitad del personal, corresponde al área de Producción de Servicio, personal operativo, cuyo perfil valorativo analizando cada factor nos permitirá conocer el estado actual del grupo; siendo así:

- En referencia a la Carga Mental se presenta una media de 6,45 que se trata de una *situación intermedia* que no precisa de una intervención inmediata pero si en el futuro cercano, debido a que si no se consideran las respectivas medidas que la situación amerita el 58,54% de los colaboradores de éste grupo podrían pasar a formar parte de una situación nociva; sin embargo el 36,59% del personal de Producción de Servicio se encuentran en una situación nociva que requieren una intervención lo antes posible para evitar riesgos a su salud y seguridad. En el nivel satisfactorio tenemos apenas el 4,88% de los colaboradores del grupo, lo que precisa que se debe dar atención a este factor porque podrían desencadenar inconvenientes psicosociales en éste personal.
- En referencia a la Autonomía Temporal, la media es de 4.51 que recae en el nivel de *situación intermedia* con 36,59% de colaboradores en este nivel, que no requieren de medidas correctivas inmediatas pero si en un corto plazo; el 39,02% se encuentran en el nivel satisfactorio que no precisa tomar acciones en estos colaboradores y el 24,39% del personal de producción se encuentran en una situación nociva que en relación al total de la población es un porcentaje a considerar para plantear algunas medidas correctivas de forma inmediata para evitar complicaciones en porcentaje de personas.
- En la interpretación de la Carga de Trabajo se observa una media de 3,26 que se encuentra dentro de *la situación satisfactoria* con el 68,29% del total del personal de producción de servicio satisfecho, el 29,27% de este grupo se encuentran en el nivel intermedio a espera

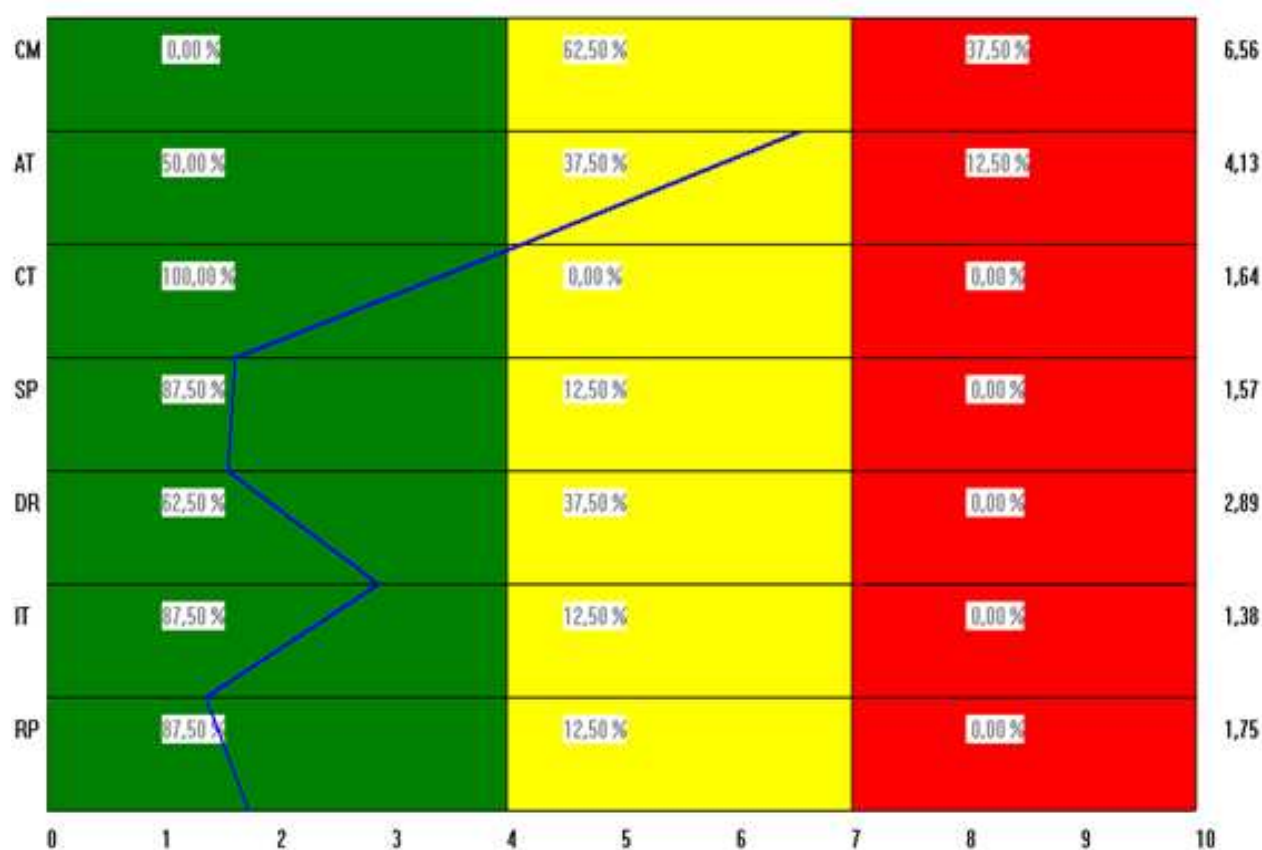
de acciones correctivas no de forma inmediata pero si en un futuro cercano y con un porcentaje bajo de 2,44% técnicos en un nivel nocivo en espera de medidas correctivas inmediatas.

- En el factor de Supervisión/ Participación se presenta una media de 3,79 dentro de una *situación satisfactoria* con 48,78% de colaboradores satisfechos y con el mismo porcentaje de 48,78% en el nivel intermedio que no requieren acciones correctivas inmediatas pero si es importante pensar en este grupo de colaboradores que en un tiempo si no se prestan atención, pudieran pasar a la situación nociva que actualmente solo se tiene un 2,44% de los colaboradores de este grupo.
- En cuanto a la Definición de Rol la media alcanza una *situación satisfactoria* con un valor de 2,74 con el 75,61% de colaboradores satisfechos con los roles dentro de la empresa, el 24.39% del personal de producción están en una situación intermedia que en el tiempo se recomienda plantear medidas correctivas. No tenemos colaboradores en la situación nociva.
- En referencia al factor Interés por el Trabajador, la media es de 3,60 dentro del *nivel satisfactorio* con el 48,78% de colaboradores de éste grupo que están en este rango aceptable y un porcentaje similar del 46,34% de colaboradores que requieren de acciones correctivas pero no de manera inmediata al encontrarse en el *nivel intermedio* que no hay que dejar de lado porque en el futuro podrían convertirse en potenciales problemas. Se evidencia el 4.88% de colaboradores en el nivel nocivo que se debe presentar acciones inmediatas en este factor para este número reducido de personas.
- Por último, analizando los resultados obtenidos del factor Relaciones Personales la media alcanzada es de 2,22 siendo una de las mejores medias que posiciona a 78,05% de los colaboradores de éste grupo satisfechos y el 17,07% de colaboradores en una situación

intermedia que precisa plantear medidas correctivas en el futuro, en la situación nociva únicamente se presenta un 4,88% que requiere acciones inmediatas para este número de personas.

#### 4.1.2. Interpretación del Grupo de Ventas de Servicio

**Figura # 6** Perfil Valorativo del Grupo de Ventas de Servicio



Del total de los colaboradores que laboran en Agencia Norte de Casabaca S.A. el 10,39% corresponde al personal de Ventas de Servicio y cuyo perfil valorativo analizando cada factor nos permitirá conocer el estado actual del grupo; siendo así:

- En referencia a la Carga Mental se presenta una media de 6,56 que se trata de una *situación intermedia* que no precisa de una intervención inmediata pero si en el futuro

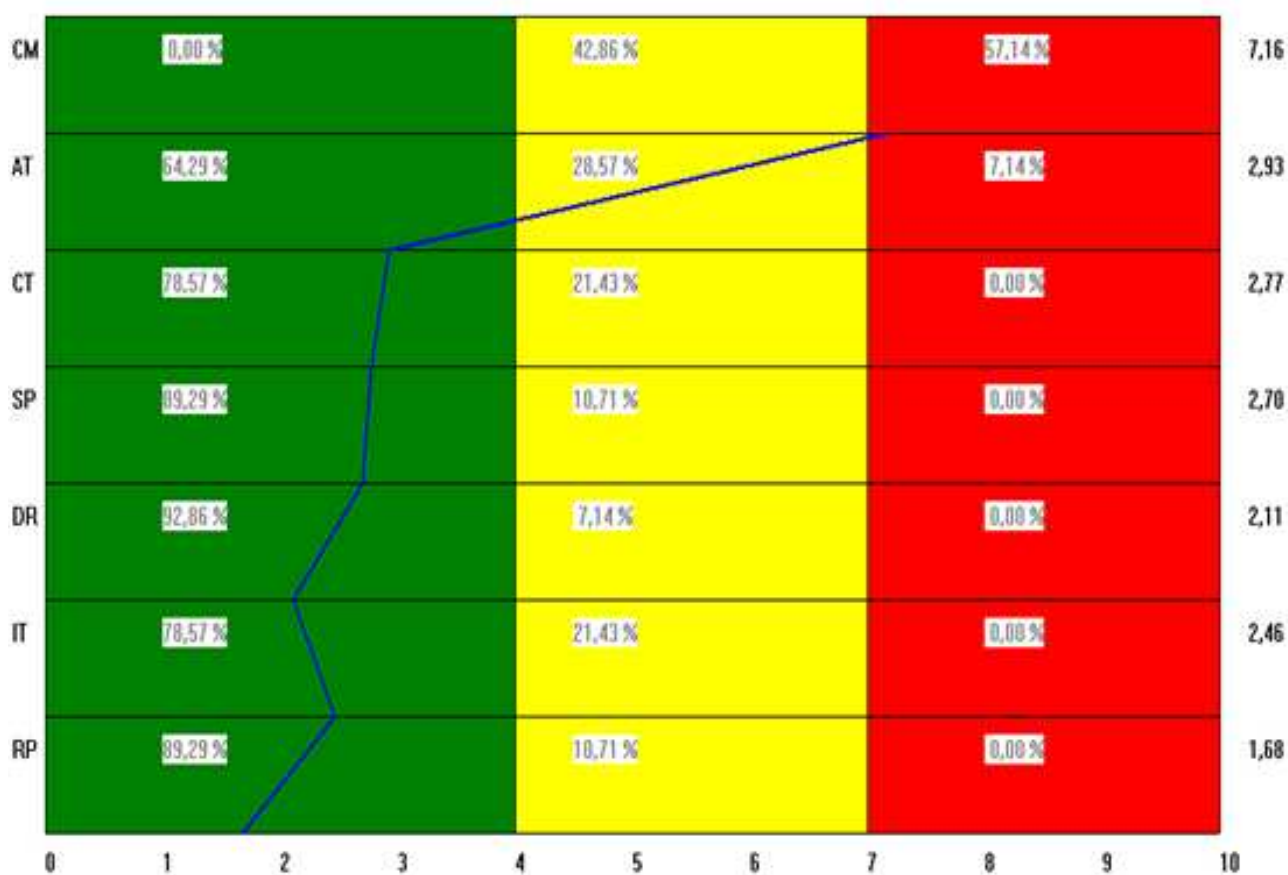
cercano, debido a que si no se consideran las respectivas medidas que la situación amerita el 62,50% de los colaboradores podrían pasar a formar parte de una situación nociva; sin embargo el 37,50% del personal de Ventas de Servicio se encuentran en una situación nociva que requieren una intervención lo antes posible para evitar riesgos a su salud y seguridad. En el nivel satisfactorio no tenemos a ningún colaborador lo que precisa que se de atención a este factor porque podrían desencadenar inconvenientes psicosociales en el personal.

- En referencia a la Autonomía Temporal, la media es de 4,13 que recae en el nivel de *situación intermedia* con 37,50% de colaboradores en este nivel, que no requieren de medidas correctivas inmediatas pero si en un corto plazo; la mitad de colaboradores (50%) se encuentran en el nivel satisfactorio que no precisa tomar acciones en estos colaboradores y el 12,50% del personal de ventas se encuentran en una situación nociva que en relación al total de la población es un porcentaje bajo, sin embargo se requiere plantear algunas medidas correctivas de forma inmediata para evitar complicaciones en este pequeño número de personas.
- En la interpretación de la Carga de Trabajo se observa una media de 1,64 que se encuentra dentro de *la situación satisfactoria* con el total del personal de ventas de servicio satisfechos. Este factor está controlado en este grupo de personas.
- En el factor de Supervisión/ Participación se presenta una media de 1,57 dentro de una *situación satisfactoria* con 87,50% de colaboradores satisfechos, que representa la mayoría y que actualmente no precisan de acciones correctivas, 12,50% en el nivel intermedio que no requieren acciones correctivas inmediatas pero si es importante pensar en este grupo de colaboradores que en un tiempo si no se prestan atención pudieran pasar a la situación nociva que actualmente no tenemos ningún colaborador.

- En cuanto a la Definición de Rol la media alcanza una *situación satisfactoria* con un valor de 2,89 con el 62,50% de colaboradores satisfechos con los roles dentro de la empresa, el 37,50% del personal de ventas están en una situación intermedia que en el tiempo se recomienda plantear medidas correctivas. No tenemos colaboradores en la situación nociva.
- En referencia al factor Interés por el Trabajador, la media es de 1,38 dentro del *nivel satisfactorio* con el 87,50% de colaboradores que están en este rango aceptable y el 12,50% de colaboradores que requieren de acciones correctivas pero no de manera inmediata al encontrarse en el nivel intermedio que no hay que dejar de lado porque en el futuro podrían convertirse en potenciales problemas. No se evidencia ningún colaborador en el nivel nocivo y es el factor que mejor media presenta en el análisis de este grupo de personas.
- En último lugar, analizando los resultados obtenidos de las Relaciones Personales la media alcanzada es de 1,75 que posiciona a 87,50% colaboradores satisfechos y únicamente el 12,50% de colaboradores en una situación intermedia que precisa plantear medidas correctivas en el futuro, en la situación nociva no se encuentra ninguna persona del grupo.

#### **4.1.3. Interpretación del Grupo Administrativo y de Apoyo de Servicio**

**Figura # 7** Perfil Valorativo del Grupo de Administrativo y de Apoyo de Servicio



Del total de los colaboradores que laboran en Agencia Norte de Casabaca S.A. el 36,36% corresponde al personal Administrativo y de Apoyo y cuyo perfil valorativo analizando cada factor nos permitirá conocer el estado actual del grupo; siendo así:

- En cuanto a la Carga Mental, se observa una media de 7,16 que recae en una *situación nociva* que precisa de una intervención inmediata, es decir, actuar lo antes posible sobre el 57,14% de colaboradores que están ya en ésta situación de riesgo, y evitar que el 42,86% de los colaboradores que están en una situación intermedia puedan pasar en un futuro no muy lejano a formar parte de la situación nociva, que más de la mitad del personal ya está atravesando esta situación.



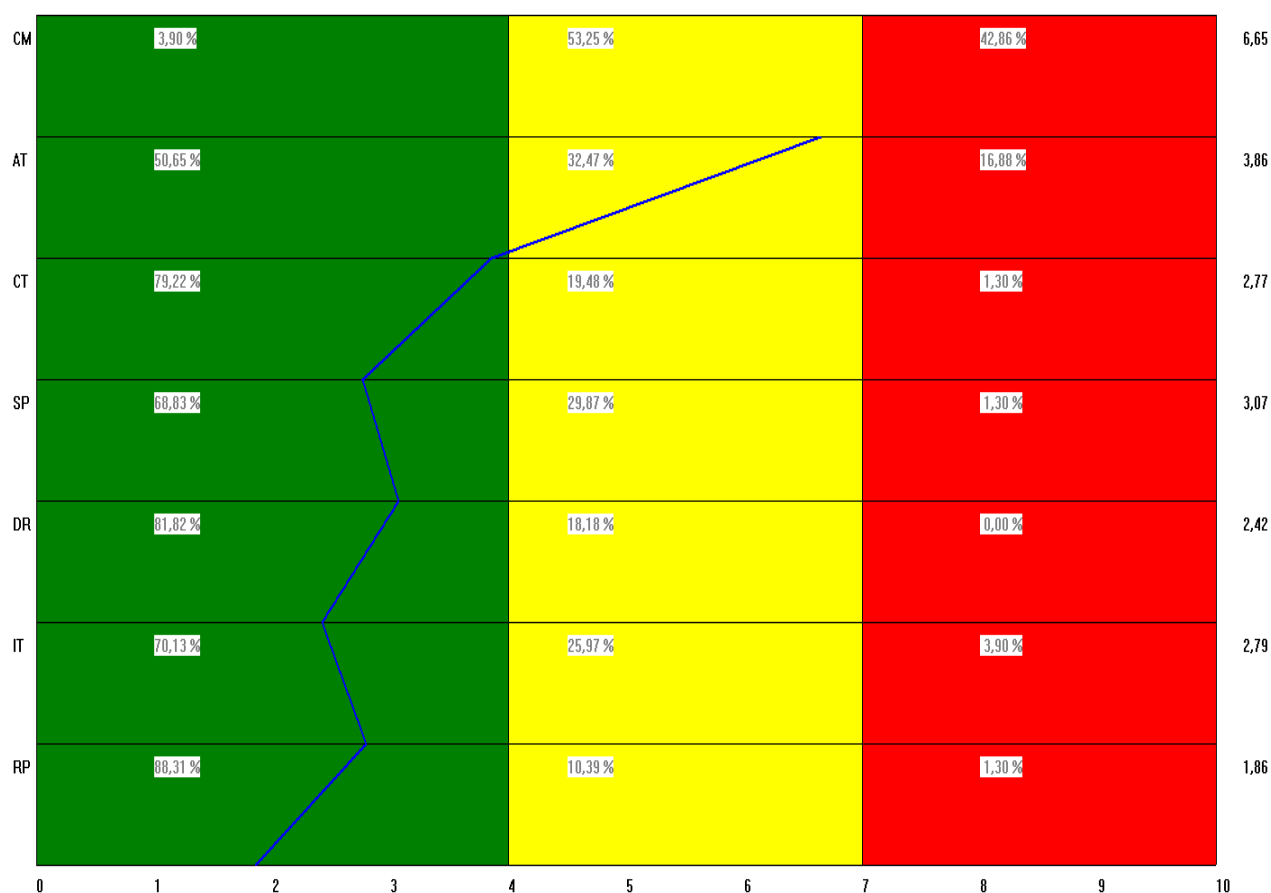
- En referencia a la Autonomía Temporal, la media es de 2,93 que recae en el nivel de *situación satisfactoria* con 64,29% de colaboradores en este nivel, que no requieren de medidas correctivas, 28,57% de colaboradores que se encuentran en el nivel intermedio que precisa tomar acciones en estos colaboradores pero no de forma inmediata sino en el futuro y únicamente el 7,14% de colaboradores que se encuentran en una situación nociva que en relación al total de la población es un porcentaje bajo, sin embargo se requiere plantear algunas medidas correctivas de forma inmediata para evitar complicaciones en este pequeño número de personas.
- En la interpretación de la Carga de Trabajo se observa una media de 2,77 que se encuentra dentro de *la situación satisfactoria* con 78,57% de colaboradores sin problema de carga de trabajo y que no requieren planteamiento de medidas correctivas, 21,43% de colaboradores dentro de la situación intermedia que se podría plantear algunas acciones, pero no de forma inmediata para evitar futuras complicaciones. En el nivel nocivo no tenemos ningún colaborador.
- En el factor de Supervisión/ Participación se presenta una media de 2,70 dentro de una *situación satisfactoria* con 89,29% de colaboradores satisfechos, que representa la mayoría y que actualmente no precisan de acciones correctivas, 10,71% en el nivel intermedio que no requieren acciones correctivas inmediatas pero si es importante pensar en este grupo de colaboradores que en un tiempo pudieran recaer en la situación nociva que actualmente no tenemos ningún colaborador.
- En cuanto a la Definición de Rol la media alcanza una *situación satisfactoria* con un valor de 2,70 con el 92,86% de colaboradores satisfechos con los roles dentro de la empresa, la mayoría de este grupo de colaboradores dentro de este nivel, solo el 7,14% de

administrativos y de apoyo están en una situación intermedia que en el tiempo se recomienda plantear medidas correctivas. No tenemos colaboradores en la situación nociva, concluyendo que es un factor que no genera problema en la actualidad.

- En referencia al factor Interés por el Trabajador, la media es de 2,46 dentro del *nivel satisfactorio* con el 78,57% de colaboradores que están en este rango aceptable y el 22,43% de colaboradores que requieren de acciones correctivas pero no de manera inmediata al encontrarse en el nivel intermedio que no hay que dejar de lado porque en el futuro podrían convertirse en potenciales problemas. No se evidencia ningún colaborador en el nivel nocivo.
- Finalmente, analizando los resultados obtenidos de las Relaciones Personales la media alcanzada es de 1,68 siendo una de las mejores medias que posiciona a 89,29% de los colaboradores satisfechos y únicamente el 10,71% de colaboradores en una situación intermedia que precisa plantear medidas correctivas en el futuro, en la situación nociva no se encuentra ningún administrativo o de apoyo.

#### **4.1.4. Interpretación de los resultados obtenidos a nivel general Casabaca S.A Agencia Norte**

**Figura # 8** Perfil valorativo a nivel general de Casabaca S.A. Agencia Norte



En el perfil valorativo General de la Agencia Norte de Casabaca S.A. se puede analizar cada factor de la siguiente manera:

- En referencia a la Carga Mental se presenta una media de 6,65 que se trata de una *situación intermedia* que no precisa de una intervención inmediata pero si en el futuro, debido a que si no se consideran las respectivas medidas que la situación amerita, el 53,35% de los colaboradores podrían pasar a formar parte de una situación nociva; sin embargo casi la mitad de los colaboradores, siendo el 42,86% se encuentran en una situación nociva que requieren una intervención lo antes posible para evitar riesgos a su

salud y seguridad y apenas un 3,90% de colaboradores se encuentran en una situación satisfactoria que no requieren de seguimiento alguno.

- En cuanto a Autonomía Temporal se refiere, la media es de 3,86 recayendo en un nivel de *situación satisfactoria* con 50,65% de colaboradores en este nivel que no requieren de medidas correctivas, 32,47% de colaboradores en el nivel intermedio que precisa tomar acciones en estos colaboradores pero no de forma inmediata y el 16,88% de colaboradores que se encuentran en una situación nociva que se requiere plantear medidas correctivas de forma inmediata para evitar cualquier problema psicosocial en este porcentaje de colaboradores.
- En el análisis de la Carga de Trabajo se observa una media de 2,77 que se encuentra dentro de *la situación satisfactoria* con 79,22% de colaboradores sin problema de carga de trabajo y que no requieren planteamiento de medidas correctivas, 19,48% de colaboradores dentro de la situación intermedia que se podría plantear algunas acciones pero no de forma inmediata y apenas un 1,30% de colaboradores que se encuentran en el nivel nocivo, un porcentaje relativamente bajo frente a los colaboradores satisfechos.
- En el factor de Supervisión/ Participación se presenta una media de 3,07 dentro de una *situación satisfactoria* con 68,83% de colaboradores satisfechos que actualmente no precisan de medidas correctivas, 29,87% en el nivel intermedio bajo lo cual no se requiere acciones correctivas inmediatas pero si es importante considerar a este grupo de colaboradores que en el tiempo pudieran sumarse a la situación nociva que actualmente se encuentran en un 1,30% de colaboradores.
- En cuanto a la Definición de Rol la media alcanza una *situación satisfactoria* con un valor de 2,42 con el 81,82% de colaboradores satisfechos con los roles dentro de la empresa, un

alto porcentaje de colaboradores dentro de este nivel, solo el 18,18% de colaboradores están en una situación intermedia que en el tiempo se recomienda plantear medidas correctivas y ningún colaborador en situación nociva, concluyendo que es un factor que no genera problema en la actualidad.

- En referencia al factor Interés por el Trabajador, la media es de 2,79 dentro del *nivel satisfactorio* con el 70,13% de colaboradores que están en este rango aceptable y el 25,97% de colaboradores que requieren de acciones correctivas pero no de manera inmediata al encontrarse en el nivel intermedio pero que no hay que dejar de lado porque en el futuro podrían convertirse en potenciales problemas y apenas el 3,90 % de colaboradores que se consideran en riesgo de este factor.
- Finalmente, analizando los resultados obtenidos de las Relaciones Personales la media alcanzada es de 1,86 siendo una de las mejores medias que posiciona a 88,31% de los colaboradores satisfechos y únicamente el 10,39% de colaboradores en una situación intermedia que precisa plantear medidas correctivas en el futuro y un 1,30% de colaboradores que se consideran en situación nociva.

## 4.2 INTERPRETACIÓN DEL PERFIL DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

La aplicación del método FPSICO para la evaluación de los riesgos psicosociales se llevó a cabo mediante la aplicación de la encuesta que se adjunta al final de este documento al igual que la información que arroja el ingresar la información de dichas encuestas en el programa informático.

Tabla #2 *Tiempo de Atención (continuación)*

TIEMPO DE ATENCIÓN	%
1 casi todo el tiempo	55%
2 sobre 3/4 partes del tiempo	24%
3 sobre la mitad del tiempo	6%
4 sobre 1/4 del tiempo	5%
5 casi nunca	7%
sin respuesta	0%

Elaborado por: Johana Villamarín

Figura # 9 *Tiempo de Atención*

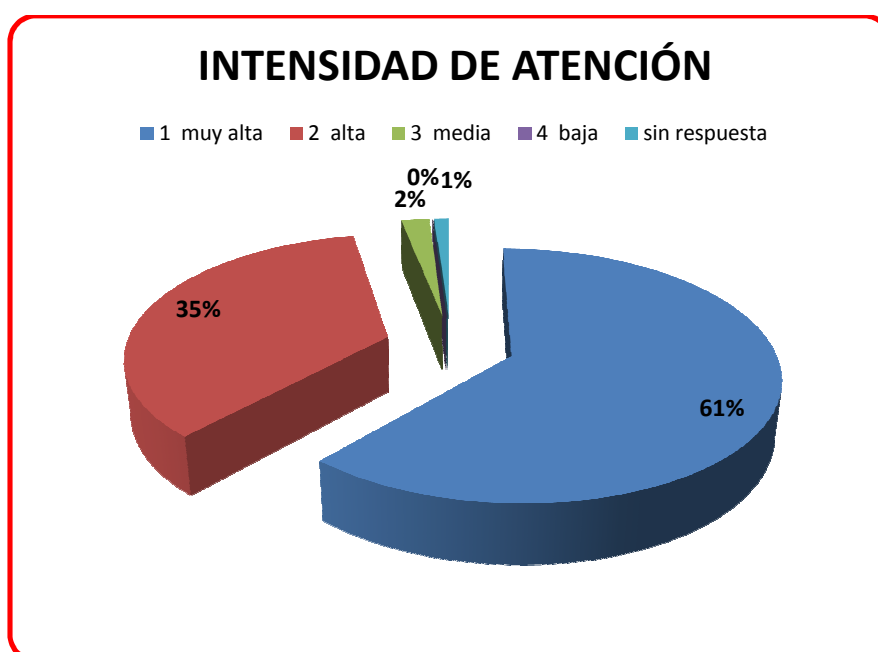
Elaborado por: Johana Villamarín

El 55% de los colaboradores encuestados consideran que casi todo el tiempo se requiere tener una exclusiva atención en el trabajo, seguido por el 24% de colaboradores que consideran que es sobre los  $\frac{3}{4}$  partes del tiempo, y entre porcentajes bajos, los colaboradores consideran que se requiere sobre la mitad o  $\frac{1}{4}$  del tiempo al igual que casi nunca se requiere prestar atención.

**Tabla # 3** *Intensidad de Atención*

INTENSIDAD DE ATENCIÓN	%
1 muy alta	61%
2 alta	35%
3 media	2%
4 baja	0%
sin respuesta	1%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 10** *Intensidad de Atención*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

La mayoría de los colaboradores encuestados consideran que el trabajo que desempeñan, requiere de una intensidad de atención muy alta y alta con el 61% y 35% respectivamente. Y apenas un 3% consideran que la atención que se requiere en el trabajo es entre media y baja.

**Tabla # 4** *Tiempo asignado a la tarea*

<b>TIEMPO ASIGNADO A LA TAREA</b>	<b>%</b>
1 normalmente demasiado poco	14%
2 en algunas ocasiones demasiado poco	32%
3 es suficiente, adecuado	37%
4 no tengo un tiempo determinado, me lo fijo yo	15%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 11** *Tiempo asignado a la tarea*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

El 37% de los colaboradores encuestados consideran que el tiempo que disponen para realizar el trabajo es adecuado y suficiente, el 32% consideran que solo en algunas ocasiones es demasiado poco, el 15% de los colaboradores mencionan que no tienen un tiempo determinado porque se lo fijan ellos mismo y el 14% mencionan que normalmente es demasiado poco para realizar el trabajo.



**Tabla # 5** *Recuperación de retrasos*

<b>RECUPERACIÓN DE RETRASOS</b>	<b>%</b>
1 no	10%
2 sí, con horas extras	40%
3 sí, durante las pausas	18%
4 sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo	31%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 12** *Recuperación de retrasos*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

El 40% de los colaboradores encuestados menciona que cuando se produce un retraso en el desempeño de trabajo sí se recupera, con horas extras; el 31% menciona que si se recupera pero durante la jornada de trabajo, acelerando el ritmo de trabajo; el 18% si recupera pero durante las pausas y apenas un 10% de los colaboradores no requieren recuperar el retraso producido.

**Tabla # 6** *Tiempo de trabajo con rapidez*

<b>TIEMPO DE TRABAJO CON RAPIDEZ</b>	<b>%</b>
1 casi todo el tiempo	59%
2 sobre 3/4 del tiempo	22%
3 sobre la mitad del tiempo	3%
4 sobre 1/4 del tiempo	2%
5 casi nunca	7%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 13** *Tiempo de trabajo con rapidez*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a la rapidez del trabajo requerido en la ejecución de la tarea, cabe indicar que prácticamente más de la mitad de los trabajadores (59%) requieren trabajar con rapidez casi todo el tiempo, así como el 22% requiere trabajar con rapidez sobre  $\frac{3}{4}$  del tiempo y entre

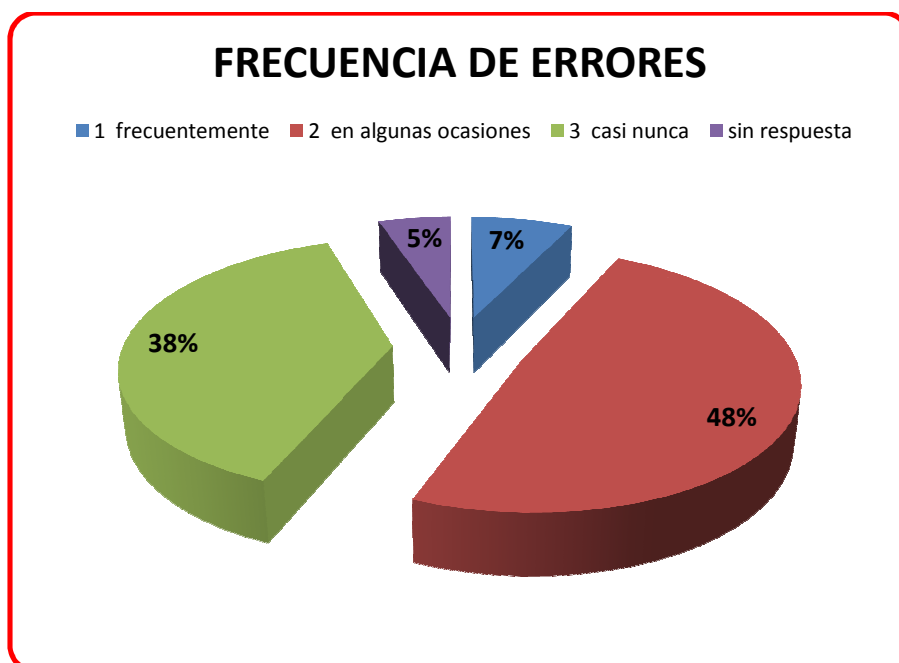
porcentajes bajos, los colaboradores consideran que se requiere trabajar con rapidez sobre la mitad o  $\frac{1}{4}$  del tiempo al igual que casi nunca se requiere prestar atención.

**Tabla # 7** Frecuencia de errores

FRECUENCIA DE ERRORES	%
1 frecuentemente	7%
2 en algunas ocasiones	48%
3 casi nunca	38%
sin respuesta	5%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 14** Frecuencia de errores



**Elaborado por:** Johana Villamarín

El 48% de los colaboradores encuestados consideran que en algunas ocasiones si se presentan errores en el puesto de trabajo, así como el 38% menciona que casi nunca se producen errores en su puesto de trabajo y apenas el 7 % menciona que frecuentemente se presentan errores y el 7 % de los colaboradores prefieren no responder.

**Tabla # 8** Consecuencias de los errores

CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES	%
1 generalmente pasa desapercibido	6%
2 puede provocar algún problema menor	51%
3 puede provocar consecuencias graves	37%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 15** Consecuencias de los errores

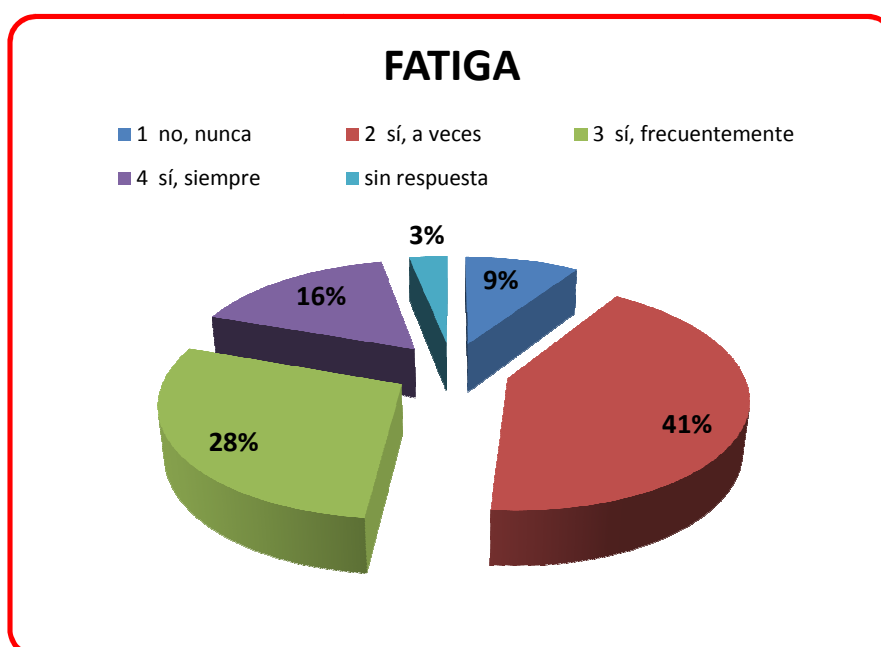
**Elaborado por:** Johana Villamarín

El 51% de los colaboradores consideran que cuando se producen errores en el puesto de trabajo, éstos pueden provocar algún problema menor y un 37% menciona que esos errores si pueden provocar consecuencias graves sean a la producción o seguridad de los trabajadores. Apenas un 3% hace mención que los errores generalmente pasan desapercibidos y sin afectación.

**Tabla # 9 Fatiga**

<b>FATIGA</b>	<b>%</b>
1 no, nunca	9%
2 sí, a veces	41%
3 sí, frecuentemente	28%
4 sí, siempre	16%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 16 Fatiga**

**Elaborado por:** Johana Villamarín

Se puede ver en el cuadro y gráfico que un 41% de los colaboradores, al finalizar la jornada de trabajo a veces si se sienten fatigados, un 28% mencionan que frecuentemente se sienten fatigados, así como el 16% dicen que siempre terminan fatigados y apenas un 9% menciona que nunca terminan fatigados.

**Tabla # 10** *Cantidad de Información*

CANTIDAD DE INFORMACIÓN	%
1 muy elevada	22%
2 elevada	45%
3 poca	24%
4 muy poca	2%
sin respuesta	5%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 17** *Cantidad de Información*

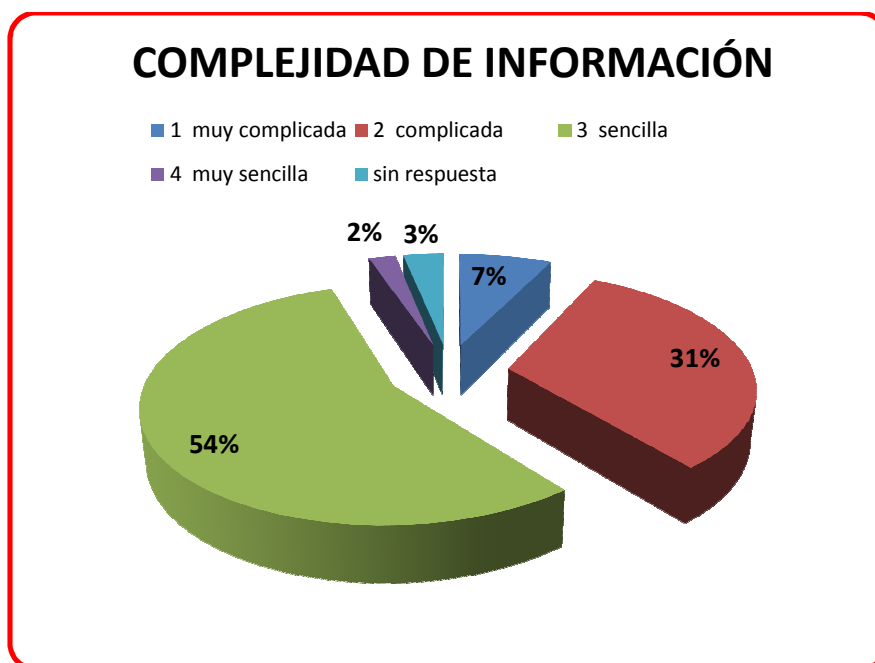
**Elaborado por:** Johana Villamarín

Un 45% de los colaboradores encuestados dijeron que la cantidad de información que manejan y necesitan para realizar el trabajo es elevada sumado el 22% que consideran que es muy elevada la cantidad de información que se requiere; por el contrario el 24% de los colaboradores consideran que es poca sumado un 2% que es muy poca, la cantidad de información que se maneja para realizar el trabajo.

**Tabla # 11** Complejidad de la Información

COMPLEJIDAD DE LA INFORMACIÓN	%
1 muy complicada	7%
2 complicada	31%
3 sencilla	54%
4 muy sencilla	2%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 18** Complejidad de la Información

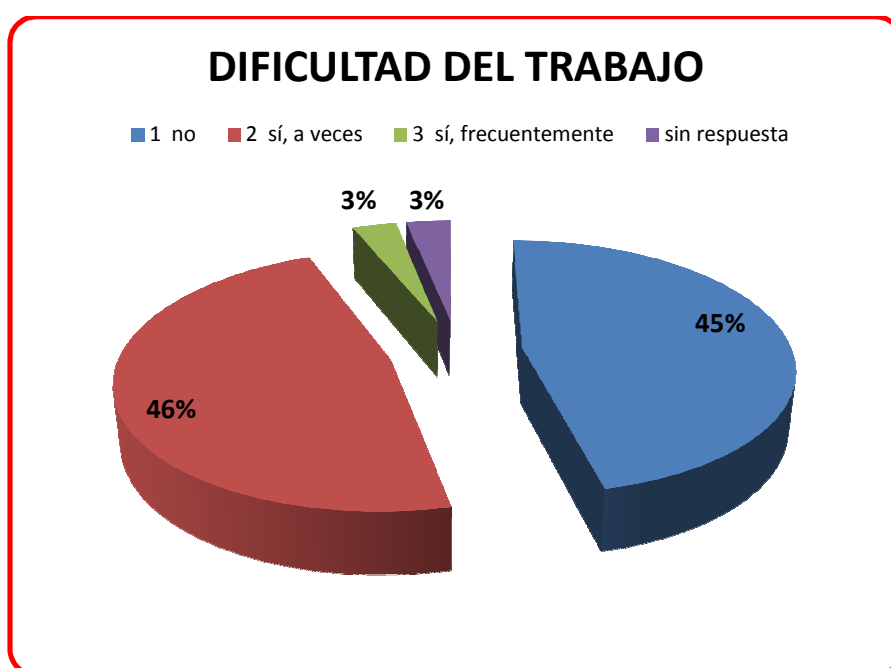
**Elaborado por:** Johana Villamarín

Más de la mitad de los colaboradores, representado por el 56% de la población contestó que la información que manejan para realizar el trabajo es sencilla y muy sencilla, mientras que el 38% contestó que la información que manejan para realizar el trabajo es complicada y muy complicada y apenas el 3% prefiere no contestar.

**Tabla # 12** *Dificultad del Trabajo*

DIFICULTAD DEL TRABAJO	%
1 no	45%
2 sí, a veces	46%
3 sí, frecuentemente	3%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 19** *Dificultad del Trabajo*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

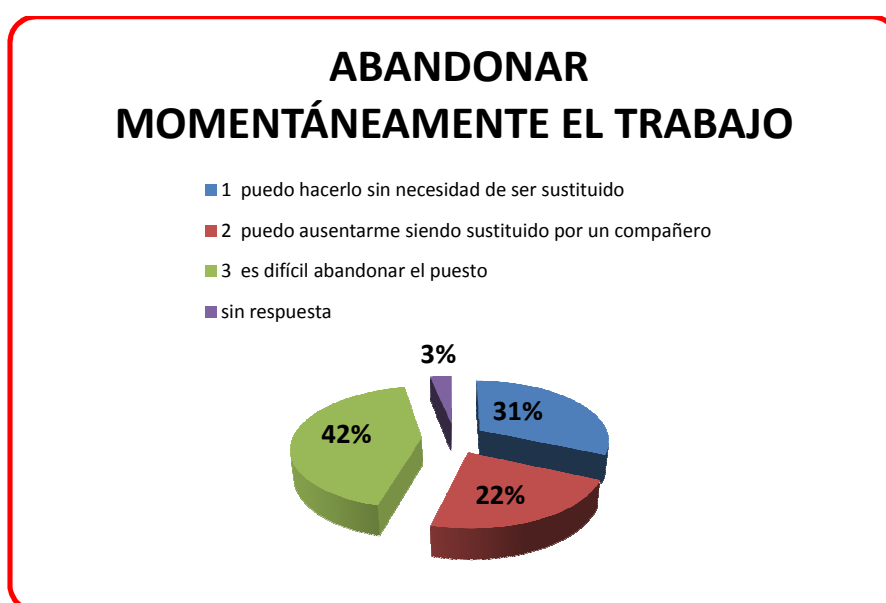
De la población encuestada un 46% opina que el trabajo que realiza a veces si le resulta complicado o difícil, y el 45% contestó que no le resulta complicado ni difícil el trabajo que realiza. Por el contrario únicamente el 3% menciona que frecuentemente si le resulta complicado el trabajo encomendado.



**Tabla # 13** *Abandonar momentáneamente el trabajo*

<b>ABANDONAR MOMENTÁNEAMENTE EL TRABAJO</b>	<b>%</b>
1 puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido	31%
2 puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero	22%
3 es difícil abandonar el puesto	42%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

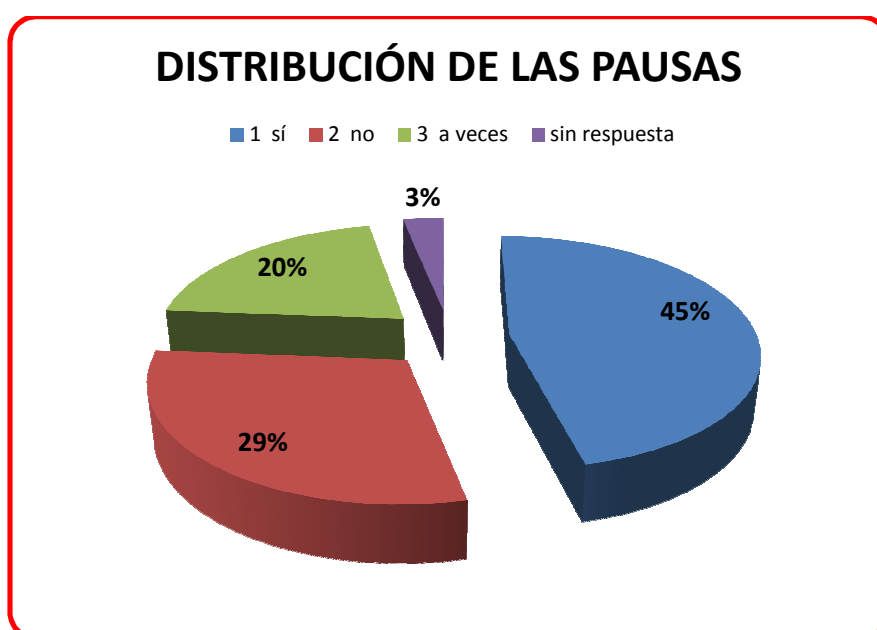
**Figura # 20** *Abandonar momentáneamente el trabajo*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

Podemos observar que el 42% de los colaboradores contestó que es difícil abandonar el puesto de trabajo por unos minutos, el 22% que si pueden ausentarse momentáneamente siempre y cuando sea sustituido por un compañero para suplir ese tiempo pasivo, por el contrario el 31% considera que puede ausentarse unos minutos sin necesidad de ser sustituido en sus tarea y un 3% prefiere no contestar.

**Tabla # 14** *Distribución de Pausas*

DISTRIBUCIÓN DE LAS PAUSAS	%
1 sí	45%
2 no	29%
3 a veces	20%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín**Figura # 21** *Distribución de Pausas***Elaborado por:** Johana Villamarín

Un 45% de los colaboradores mencionan que sí pueden distribuir ellos mismos, las pausas a lo largo de la jornada laboral, mientras que el 29% menciona que no pueden distribuir las pausas y el 20% que solo a veces pueden distribuir las pausas a lo largo de la jornada laborable.

**Tabla # 15** Marcar el propio ritmo

MARCAR EL PROPIO RITMO	%
1 sí	62%
2 no	16%
3 a veces	16%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 22** Marcar el propio ritmo

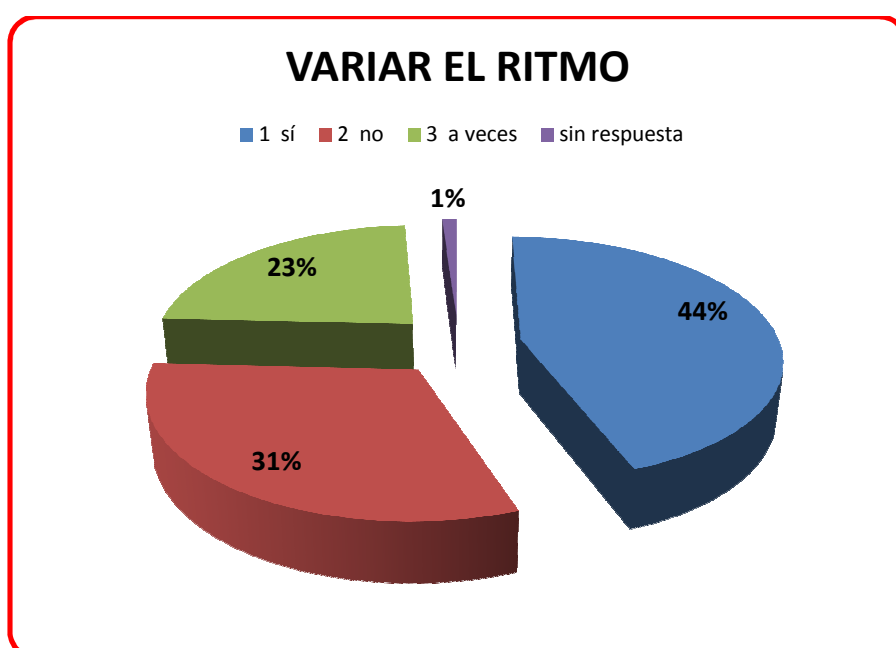
**Elaborado por:** Johana Villamarín

Se puede apreciar que un 62% de los encuestados opinan que si pueden marcar su propio ritmo de trabajo, mientras que porcentajes similares del 16% dicen que a veces pueden marcar su ritmo de trabajo y que no pueden marcar su propio ritmo respectivamente.

**Tabla # 16** *Variar el ritmo*

<b>VARIAR EL RITMO</b>	<b>%</b>
1 sí	44%
2 no	31%
3 a veces	23%
sin respuesta	1%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 23** *Variar el ritmo*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

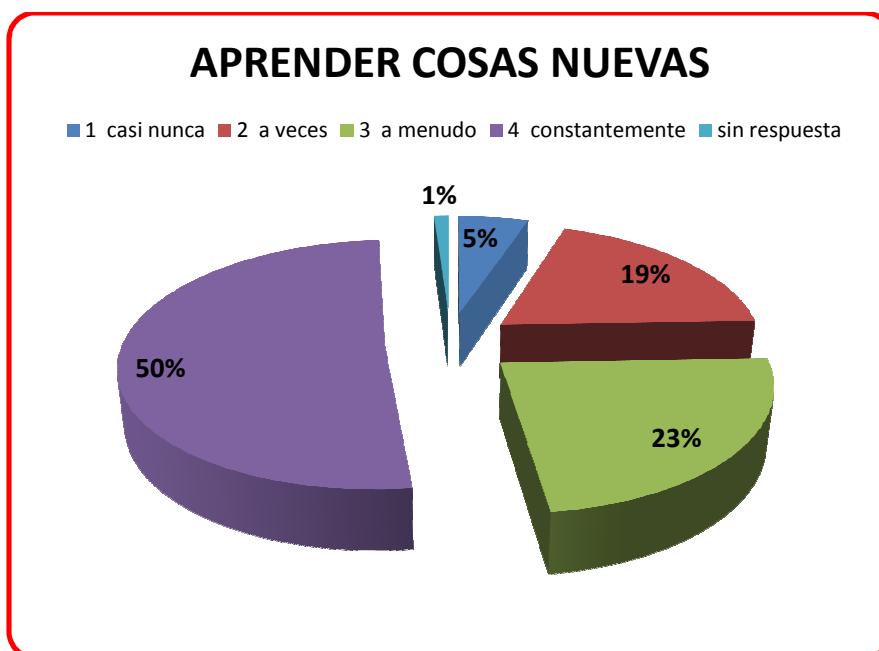
Según los resultados obtenidos un 44% de la población, casi la mitad analizada, manifiesta que si tienen la posibilidad de variar el ritmo de trabajo a lo largo de la jornada laboral, mientras que el 31% no pueden variar el ritmo de trabajo, seguido por el 23% que a veces tienen la posibilidad de variar el ritmo de trabajo.

**¿En qué medida se requiere las siguientes habilidades para realizar tu trabajo?**

**Tabla #17** *Aprender cosas nuevas*

<b>APRENDER COSAS NUEVAS</b>	<b>%</b>
1 casi nunca	5%
2 a veces	19%
3 a menudo	23%
4 constantemente	50%
sin respuesta	1%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 24** *Aprender cosas nuevas*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

La mitad (50%) de los encuestados consideran que para realizar el trabajo que desempeñan requieren constantemente aprender cosas o métodos nuevos, así como el 23% mencionan que a menudo requieren de dichas capacidades, por el contrario el 19% hace mención que solo a veces requieren aprender cosas nuevas y el 5% que casi nunca requieren estas capacidades de aprendizaje e innovación.

**Tabla # 18** *Adaptarse a nuevas situaciones*

<b>ADAPTARSE A NUEVAS SITUACIONES</b>	<b>%</b>
1 casi nunca	7%
2 a veces	22%
3 a menudo	19%
4 constantemente	49%
sin respuesta	1%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 25** *Adaptarse a nuevas situaciones*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

Podemos observar que el 49% de los colaboradores opinan que constantemente es necesario adaptarse a nuevas situaciones en su trabajo, mientras que un 22% menciona que solo a veces es necesario adaptarse a nuevas situaciones; el 19% de los encuestados menciona que a menudo se deben adaptar a nuevas situaciones y apenas un 7% menciona que casi nunca deben adaptarse al cambio.

**Tabla # 19** Organizar y planificar el trabajo

ORGANIZAR Y PLANIFICAR EL TRABAJO	%
1 casi nunca	1%
2 a veces	11%
3 a menudo	19%
4 constantemente	63%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 26** Organizar y planificar el trabajo

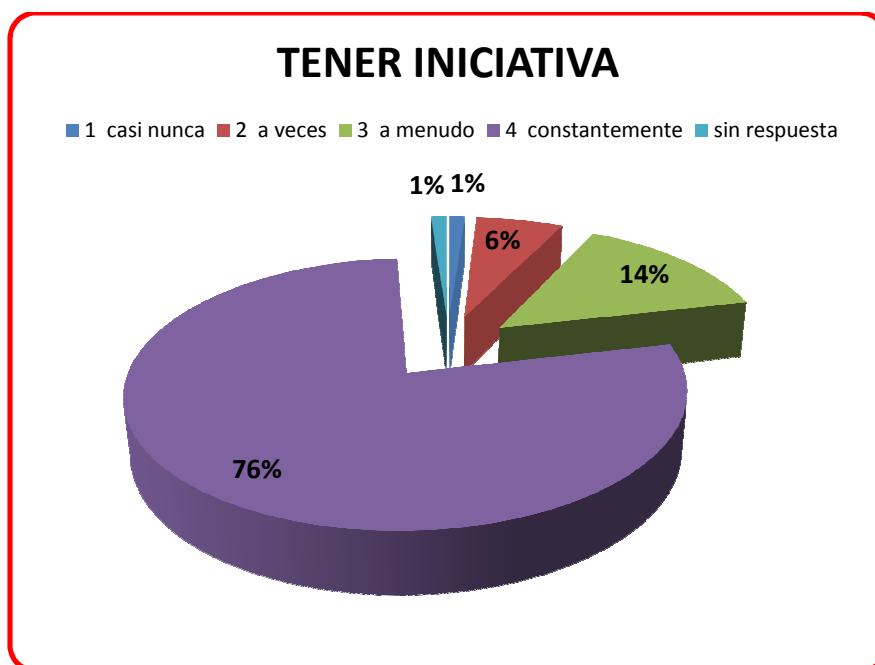
**Elaborado por:** Johana Villamarín

Se puede apreciar que un 63% de los encuestados para realizar su trabajo requieren constantemente de organización y planificación y un 19% que a menudo necesitan organizar y planificar el trabajo; mientras que el 11% dicen que solo a veces requieren esa organización y planificación.

**Tabla # 20 Tener Iniciativa**

<b>TENER INICIATIVA</b>	<b>%</b>
1 casi nunca	1%
2 a veces	6%
3 a menudo	14%
4 constantemente	76%
sin respuesta	1%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 27 Tener Iniciativa**

**Elaborado por:** Johana Villamarín

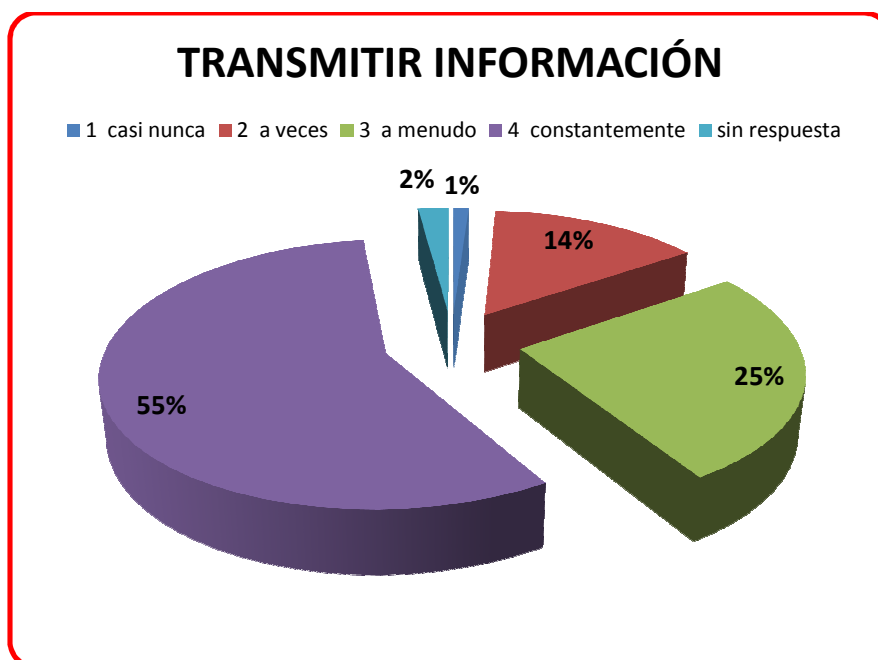
Se puede ver en el cuadro y gráfico que el 76% de los colaboradores mencionan que constantemente deben tener iniciativa para desarrollar sus actividades, el 14% mencionan que a menudo deben tener esa iniciativa, y apenas un 7% dicen que a veces o casi nunca requieren de esa iniciativa en sus labores.



**Tabla # 21** *Transmitir información*

TRANSMITIR INFORMACIÓN	%
1 casi nunca	1%
2 a veces	14%
3 a menudo	25%
4 constantemente	55%
sin respuesta	2%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 28** *Transmitir información*

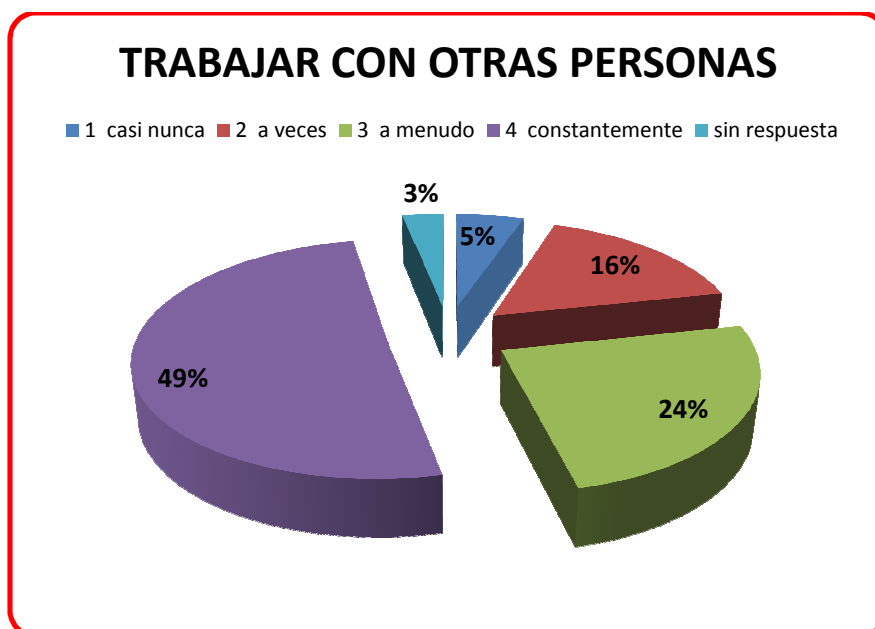
**Elaborado por:** Johana Villamarín

El 55% de los encuestados respondieron que constantemente en su trabajo requieren transmitir información a varios receptores, acompañado del 25% que también considera que a menudo lo hacen; por el contrario el 14% y 1% de los colaboradores mencionan que solo a veces o casi nunca requieren transmitir información.

**Tabla # 22** Trabajar con otras personas

TRABAJAR CON OTRAS PERSONAS	%
1 casi nunca	5%
2 a veces	16%
3 a menudo	24%
4 constantemente	49%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

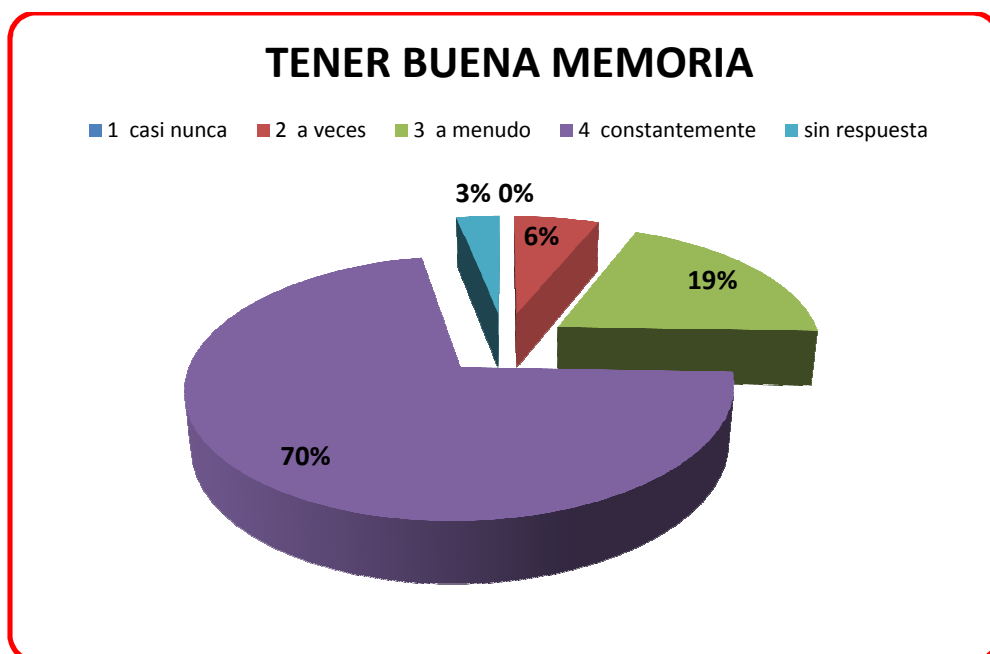
**Figura # 29** Trabajar con otras personas

**Elaborado por:** Johana Villamarín

Casi la mitad de los colaboradores con el 49% mencionan que constantemente deben trabajar con otras personas, y el 24% que a menudo deben interactuar con otras personas en su trabajo; apenas el 16% hace mención que solo a veces y el 5% que casi nunca requieren trabajar en equipo en sus tareas.

**Tabla # 23** *Tener buena memoria*

<b>TENER BUENA MEMORIA</b>	<b>%</b>
1 casi nunca	0%
2 a veces	6%
3 a menudo	19%
4 constantemente	70%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín**Figura # 30** *Tener buena memoria***Elaborado por:** Johana Villamarín

Un buen porcentaje representado por el 70% de los encuestados hacen referencia a qué tener una buena memoria, es clave para realizar su trabajo, complementándose con el 19% que mencionan que a menudo requieren de esa buena memoria para desempeñar de mejor manera su trabajo; por el contrario apenas el 6% dice que a veces es necesario tener esa buena memoria.

**Tabla # 24** *Habilidad Manual*

<b>HABILIDAD MANUAL</b>	<b>%</b>
1 casi nunca	1%
2 a veces	3%
3 a menudo	22%
4 constantemente	68%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 31** *Habilidad manual*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

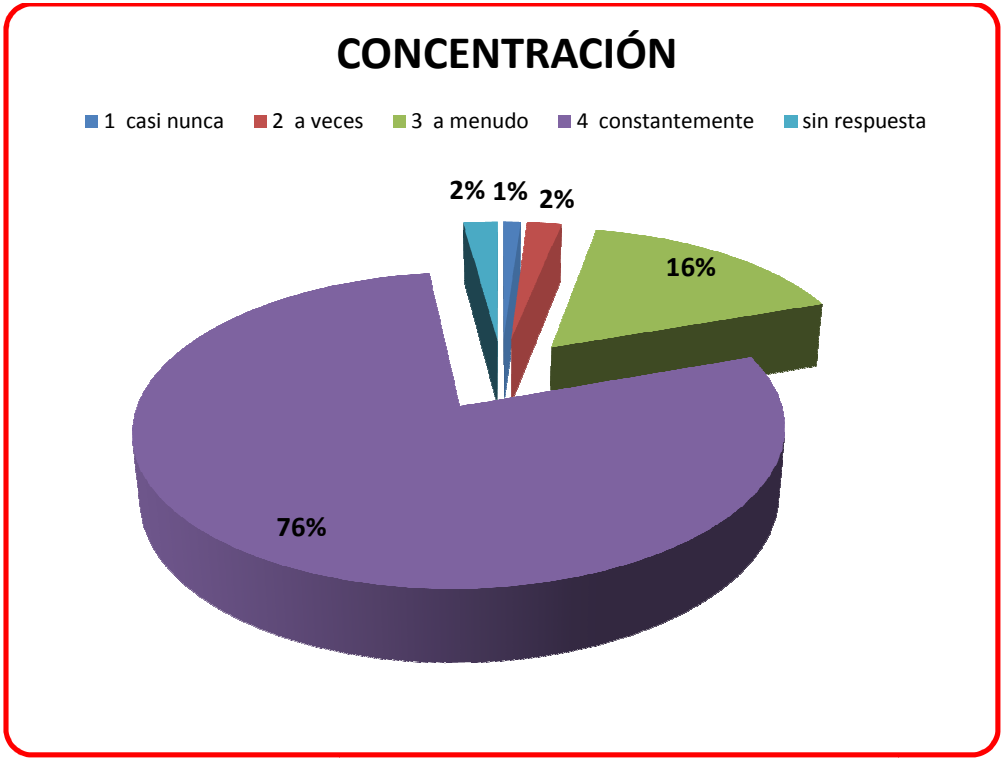
Muy importante es tener buena memoria para realizar el trabajo así como la habilidad y destreza manual que se requiere para desempeñar el trabajo, siendo así el 90% de los colaboradores mencionan que constantemente y a menudo es necesario tener habilidad manual, mientras que únicamente un bajo porcentaje del 4% hace mención que casi nunca o a veces requieren de dichas habilidades.

Tabla # 25

CONCENTRACIÓN	%
1 casi nunca	1%
2 a veces	2%
3 a menudo	16%
4 constantemente	76%
sin respuesta	2%

Elaborado por: Johana Villamarín

Figura # 32 Concentración



Elaborado por: Johana Villamarín

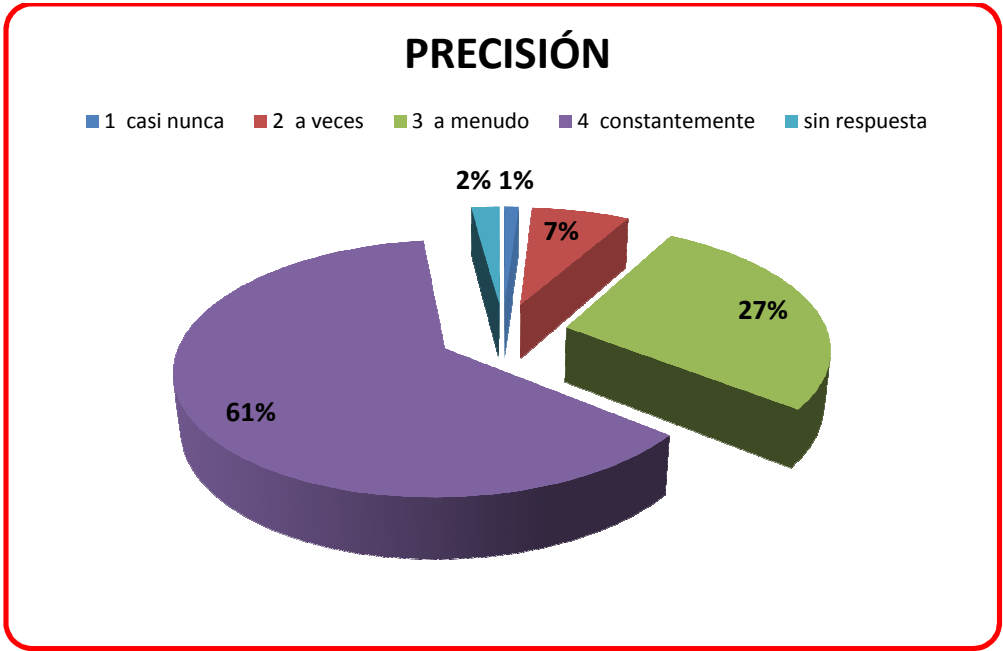
Gran porcentaje de los colaboradores encuestados (76%) dicen que constantemente la concentración es importante en la realización del trabajo asignado, acompañado del 16% de los colaboradores que mencionan que a menudo se requiere de dicha concentración y por el contrario únicamente un 3% dice que a veces o casi nunca necesitan concentrarse en el trabajo.

Tabla # 26 Precisión

PRECISIÓN	%
1 casi nunca	1%
2 a veces	7%
3 a menudo	27%
4 constantemente	61%
sin respuesta	2%

Elaborado por: Johana Villamarín

Figura # 33 Precisión



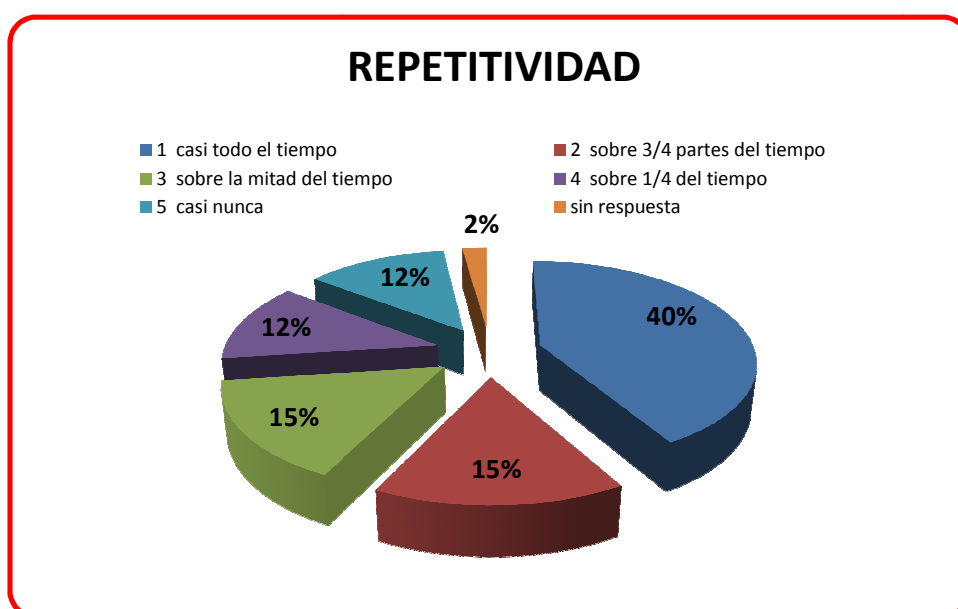
Elaborado por: Johana Villamarín

El 61% de la población menciona que su trabajo demanda de precisión en las tareas que desempeñan, el 27% que a menudo su puesto de trabajo requiere de precisión; y porcentajes bajos (8%) que a veces o casi nunca requieren de dicha precisión en sus actividades.

**Tabla # 27 Repetitividad**

REPETITIVIDAD	%
1 casi todo el tiempo	40%
2 sobre 3/4 partes del tiempo	15%
3 sobre la mitad del tiempo	15%
4 sobre 1/4 del tiempo	12%
5 casi nunca	12%
sin respuesta	2%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 34 Repetitividad**

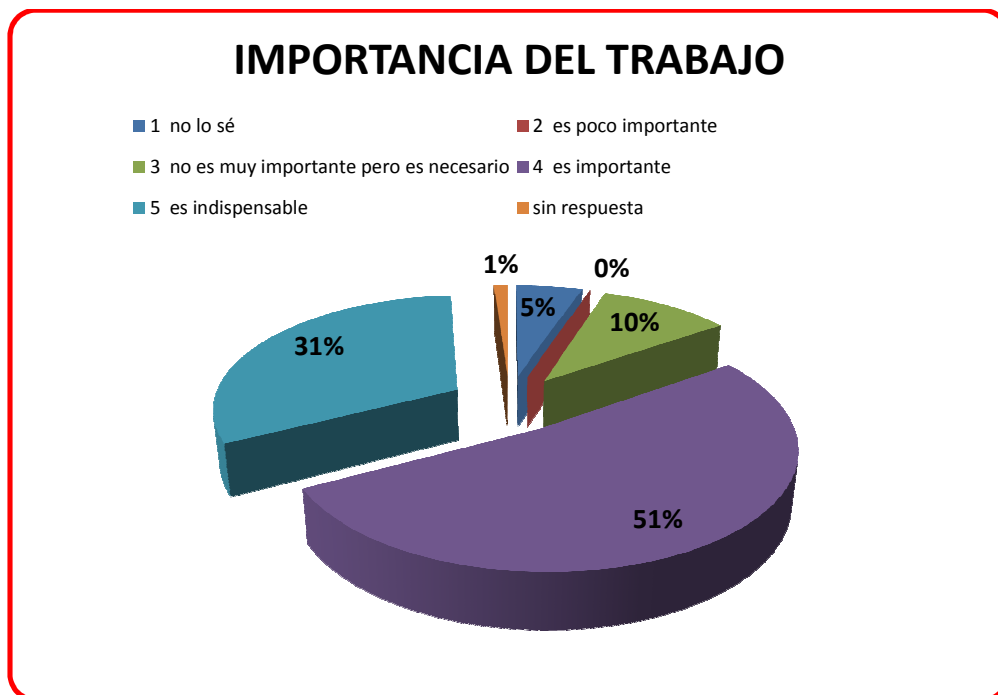
**Elaborado por:** Johana Villamarín

El 40% de los colaboradores encuestados consideran que casi todo el tiempo al ejecutar el trabajo, se realizan tareas repetitivas y de corta duración, con similares porcentajes del 15% de colaboradores consideran que es sobre los  $\frac{3}{4}$  partes del tiempo y sobre la mitad del tiempo las tareas son repetitivas, y entre porcentajes bajos con similares porcentajes del 12% de colaboradores, consideran que se requiere sobre  $\frac{1}{4}$  del tiempo o que casi nunca al ejecutar el trabajo necesitan realizar tareas repetitivas.

**Tabla # 28** *Importancia del Trabajo*

IMPORTANCIA DEL TRABAJO	%
1 no lo sé	5%
2 es poco importante	0%
3 no es muy importante pero es necesario	10%
4 es importante	51%
5 es indispensable	31%
sin respuesta	1%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 35** *Importancia del trabajo*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

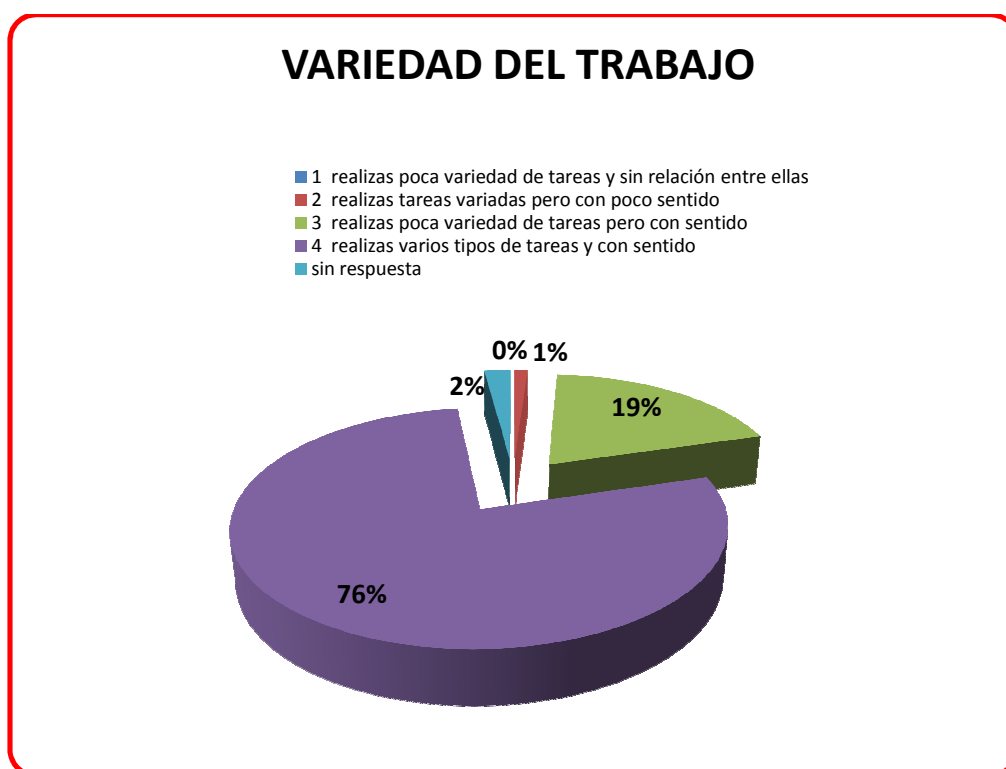
Al consultar sobre la importancia que tiene el trabajo que desempeñan en la empresa, el 51% de los colaboradores mencionan que su contribución es importante y el 31% que es indispensable para la empresa; por el contrario apenas el 10% considera que no es importante pero es necesario su aporte y un 5% no sabe que contribución están dando a la empresa.



**Tabla # 29 Variedad del Trabajo**

<b>VARIEDAD DEL TRABAJO</b>	<b>%</b>
1 realizas poca variedad de tareas y sin relación entre ellas	0%
2 realizas tareas variadas pero con poco sentido	1%
3 realizas poca variedad de tareas pero con sentido	19%
4 realizas varios tipos de tareas y con sentido	76%
sin respuesta	2%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 36 Variedad del Trabajo**

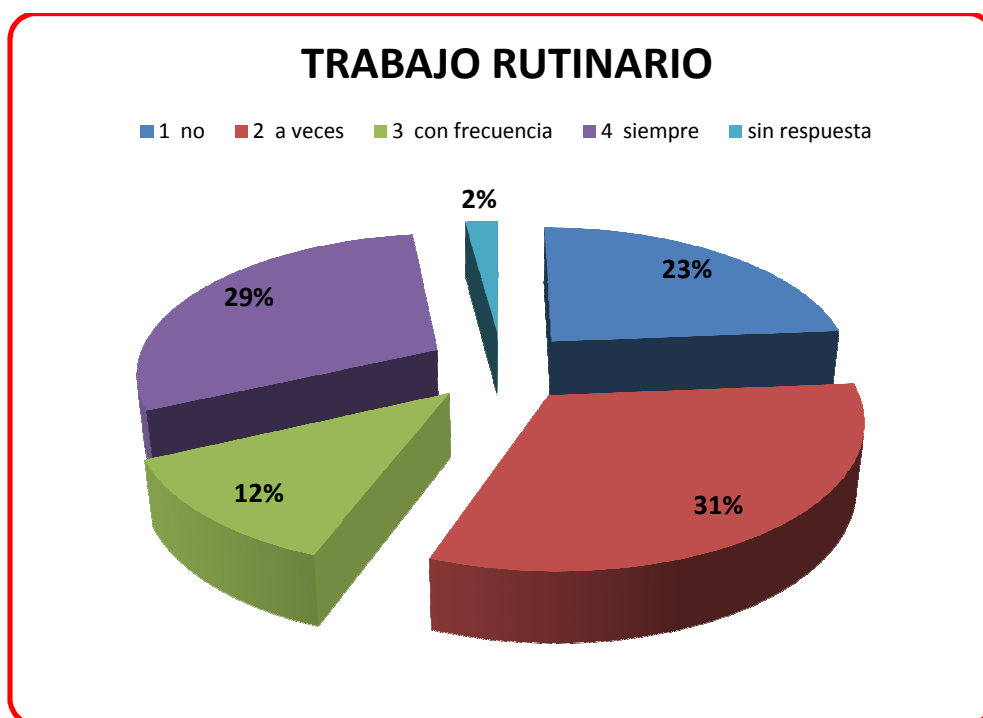
**Elaborado por:** Johana Villamarín

El 76% de los colaboradores consideran que realizan varios tipos de tareas y con sentido, el 19% que realizan pocas tareas pero con sentido, y apenas el 1% considera que realiza varias tareas pero con poco sentido.

**Tabla # 30** Trabajo Rutinario

<b>TRABAJO RUTINARIO</b>	<b>%</b>
1 no	23%
2 a veces	31%
3 con frecuencia	12%
4 siempre	29%
sin respuesta	2%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 37** Trabajo Rutinario

**Elaborado por:** Johana Villamarín

La población encuestada en cuanto a trabajo rutinario se refiere se encuentra muy dispersa en sus respuestas, siendo así, el 31% opina que el trabajo que realiza, a veces si le resulta rutinario, y el 29% contestó que siempre le resulta rutinario el trabajo que realiza, el 23% menciona que no es rutinario su trabajo y un 12% que con frecuencia el trabajo que realiza le

resulta rutinario. Por lo tanto se puede observar que existe mayor porcentaje de colaboradores que hacen referencia a que no o solo a veces se vuelve rutinario el trabajo que desempeñan.

**Tabla # 31 Motivación del trabajo**

<b>MOTIVACIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>%</b>
1 únicamente el salario	5%
2 la posibilidad de promocionar profesionalmente	25%
3 la satisfacción de cumplir con mi trabajo	31%
4 mi trabajo supone un reto interesante	36%
sin respuesta	1%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 38 Motivación del trabajo**



**Elaborado por:** Johana Villamarín

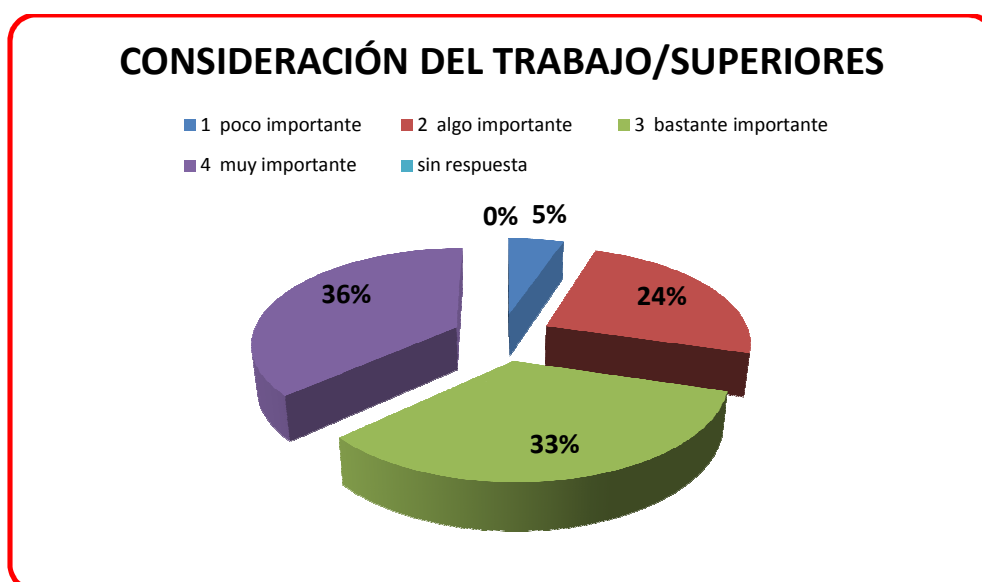
De los resultados obtenidos en referencia a los aspectos del trabajo que les motiva más, además del salario, mencionan el 36% los colaboradores que les motiva que su trabajo se proyecta como un reto interesante, seguido por el 31% que les motiva la satisfacción del deber cumplido, el 25% les motiva la posibilidad de promocionarse profesionalmente y únicamente el 5% el salario es el único motivante para trabajar en la empresa

**En general, ¿cómo crees que consideran tú empleo las siguientes personas?**

**Tabla # 32** Consideración del Trabajo/Superiores

CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/SUPERIORES	%
1 poco importante	5%
2 algo importante	24%
3 bastante importante	33%
4 muy importante	36%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 39** Consideración del Trabajo/Superiores (continuación)

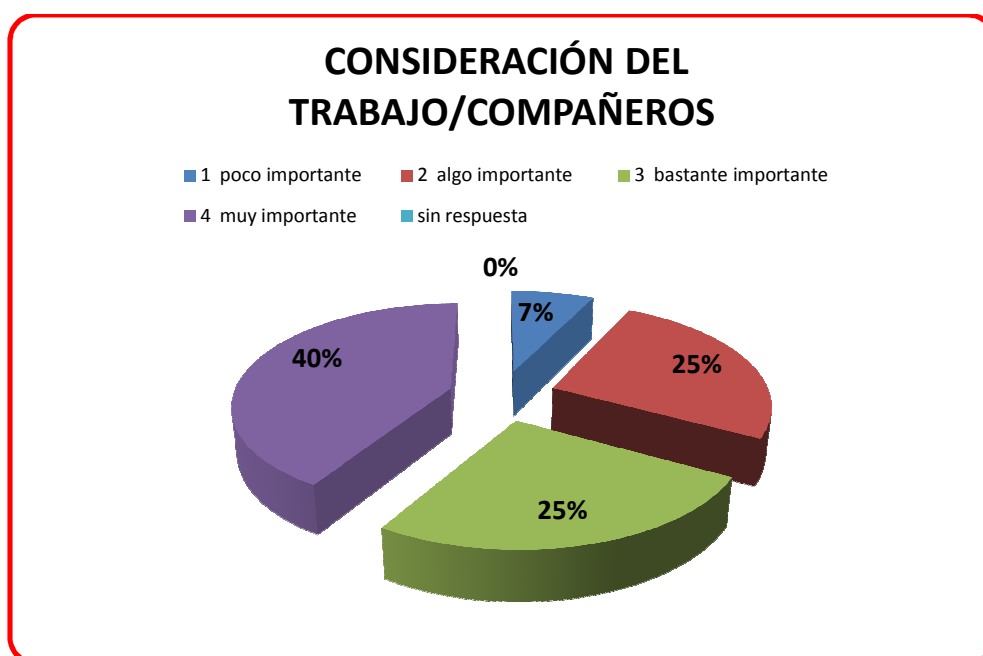
**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a la percepción que tienen los encuestados acerca de cómo ven los superiores el trabajo que desempeñan: el 36% considera que es muy importante para sus superiores el trabajo que realizan, el 33% bastante importante; por el contrario existe el 24% de colaboradores que consideran que su trabajo solo tiene algo de importancia para sus jefes y un 5% que definitivamente piensa que para sus superiores el trabajo que desempeñan es poco importante.

**Tabla # 33** Consideración del Trabajo/ Compañeros

CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/COMPAÑEROS	%
1 poco importante	7%
2 algo importante	25%
3 bastante importante	25%
4 muy importante	40%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 40** Consideración del Trabajo/ Compañeros (continuación)

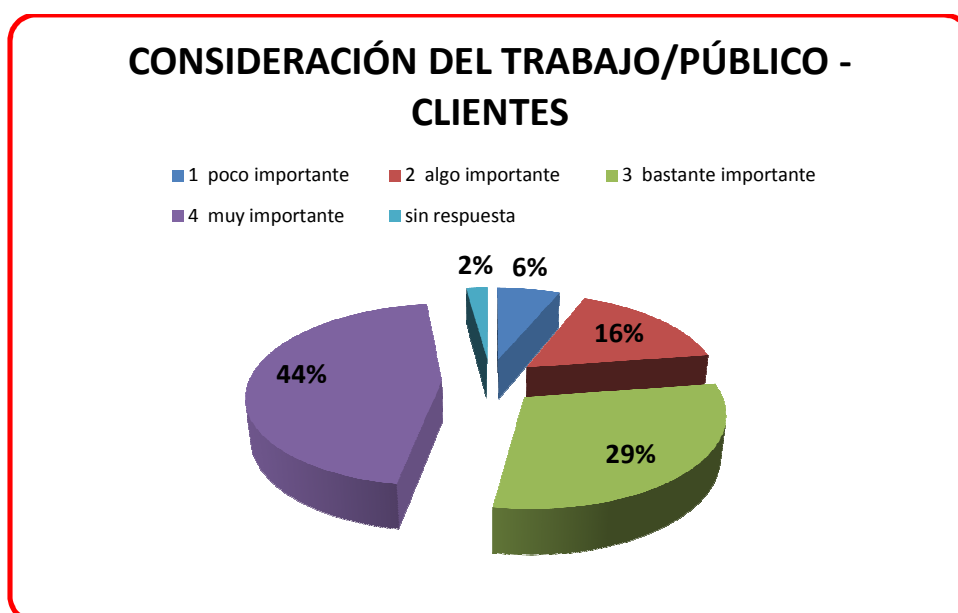
**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a la percepción que tienen los encuestados acerca de cómo ven sus compañeros el trabajo que desempeñan: el 40% considera que es muy importante para sus compañeros el trabajo que realizan, el 25% bastante importante y otro 25% algo importante; por el contrario existe un 7% que definitivamente piensa que para sus compañeros el trabajo que desempeñan es poco importante.

**Tabla # 34** Consideración del Trabajo/ Público- Clientes

CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/PÚBLICO-CLIENTES	%
1 poco importante	6%
2 algo importante	16%
3 bastante importante	29%
4 muy importante	44%
sin respuesta	2%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 41** Consideración del Trabajo/ Público- Clientes

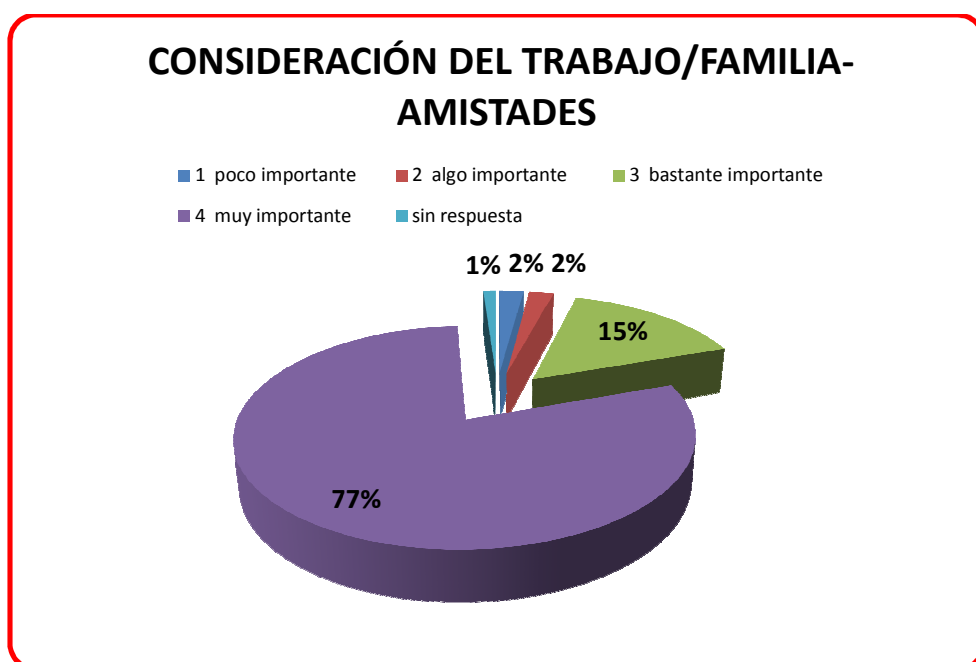
**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a la percepción que tienen los encuestados acerca de cómo ven el público o los clientes el trabajo que desempeñan: el 44% considera que es muy importante para el público o los clientes el trabajo que realizan en la empresa, el 29% bastante importante; por el contrario existe el 16% de colaboradores que consideran que su trabajo solo tiene algo de importancia para el público y los clientes y un 6% que definitivamente piensa que para el público y los clientes el trabajo que desempeñan es poco importante.

**Tabla # 35** Consideración del trabajo/ Familia- Amistades

CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/FAMILIA-AMISTADES	%
1 poco importante	2%
2 algo importante	2%
3 bastante importante	15%
4 muy importante	77%
sin respuesta	1%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 42** Consideración del trabajo/ Familia- Amistades

**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a la percepción que tienen los encuestados acerca de cómo ven su familia y amistades el trabajo que desempeñan: el 77% considera que es muy importante para su familia y amistades el trabajo que realizan, el 15% bastante importante; por el contrario un mínimo porcentaje del 4% que consideran que su trabajo solo tiene poco o algo de importancia para su familia y amistades.

¿Qué te parece el control que la jefatura ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo?

**Tabla # 36** Supervisión/ Método para realizar el Trabajo

<b>SUPERVISIÓN/MÉTODO PARA REALIZAR EL TRABAJO</b>	<b>%</b>
1 insuficiente	5%
2 adecuado	88%
3 excesivo	3%
sin respuesta	2%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 43** Supervisión/ Método para realizar el trabajo



**Elaborado por:** Johana Villamarín

El 88% de los colaboradores respondió que el control que los jefes ejercen sobre los métodos o procesos para realizar el trabajo es adecuado, y apenas el 5% menciona que el control en este aspecto es insuficiente y solamente el 3% considera que es excesivo el control ejercido.



**Tabla # 37** Supervisión/ Planificación del Trabajo

<b>SUPERVISIÓN/PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>%</b>
1 insuficiente	10%
2 adecuado	80%
3 excesivo	7%
sin respuesta	1%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 44** Supervisión/ Planificación del Trabajo (continuación)

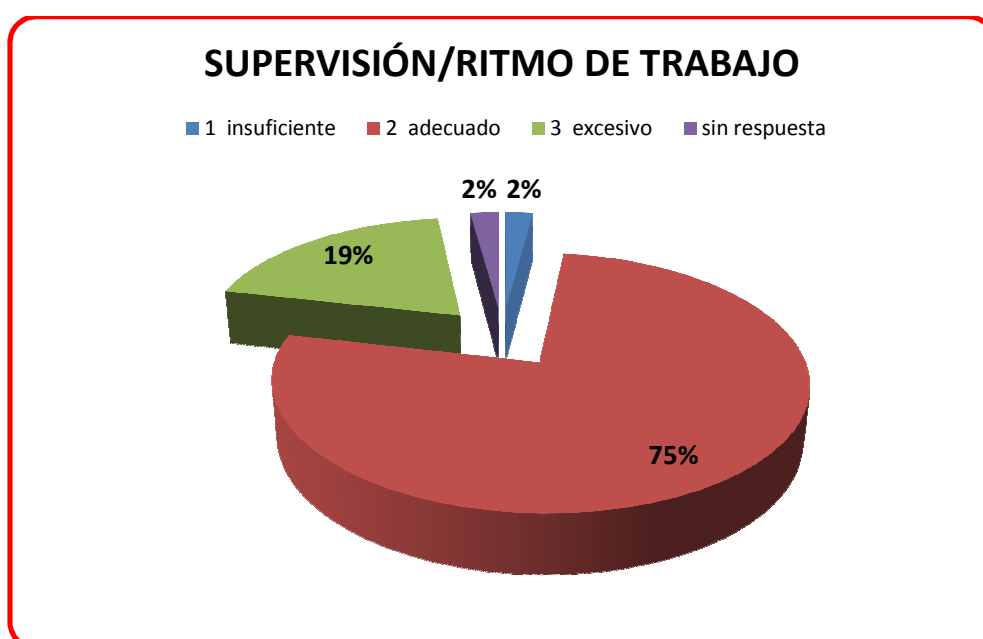
**Elaborado por:** Johana Villamarín

El 80% de los colaboradores respondió que el control que los jefes ejercen sobre la planificación del trabajo es adecuado, y apenas el 10% menciona que el control en este aspecto es insuficiente y solamente el 7% considera que es excesivo el control ejercido en la planificación del trabajo.

**Tabla # 38** Supervisión del Trabajo

SUPERVISIÓN/RITMO DE TRABAJO	%
1 insuficiente	2%
2 adecuado	75%
3 excesivo	19%
sin respuesta	2%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 45** Supervisión del Trabajo

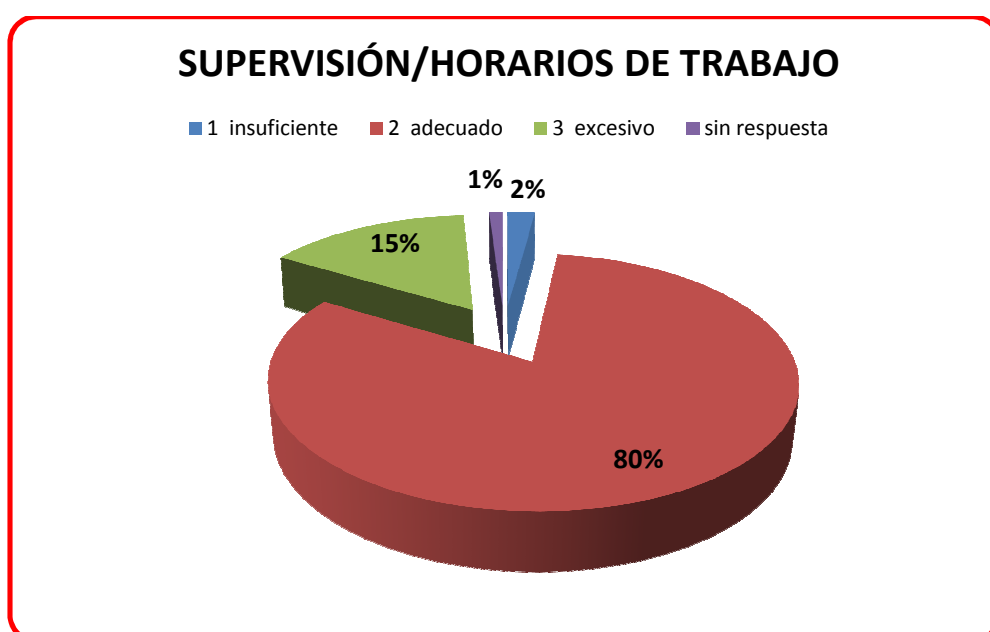
**Elaborado por:** Johana Villamarín

El 75% de los colaboradores respondió que el control que los jefes ejercen sobre el ritmo de trabajo es adecuado, el 19% menciona que el control en este aspecto es excesivo y solamente el 2% considera que es insuficiente el control ejercido en el ritmo de trabajo.

**Tabla # 39** Supervisión/Horarios de Trabajo

SUPERVISIÓN/HORARIOS DE TRABAJO	%
1 insuficiente	2%
2 adecuado	80%
3 excesivo	15%
sin respuesta	1%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 46** Supervisión/Horarios de Trabajo

**Elaborado por:** Johana Villamarín

El 80% de los colaboradores respondió que el control que los jefes ejercen sobre los horarios de trabajo es adecuado, el 15% menciona que el control en este aspecto es excesivo y solamente el 2% considera que es insuficiente el control ejercido en los horarios de trabajo.

**Tabla # 40 Resultados Parciales**

<b>RESULTADOS PARCIALES</b>	<b>%</b>
1 insuficiente	6%
2 adecuado	85%
3 excesivo	6%
sin respuesta	1%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 47 Resultados Parciales**

**Elaborado por:** Johana Villamarín

El 85% de los colaboradores respondió que el control que los jefes ejercen sobre los resultados parciales es adecuado, y apenas el 6% menciona que el control en este aspecto es insuficiente y otro 6% considera que es excesivo el control ejercido en los resultados parciales.

**Tabla # 41 Resultado Último Trabajo**

<b>RESULTADO ÚLTIMO TRABAJO</b>	<b>%</b>
1 insuficiente	7%
2 adecuado	81%
3 excesivo	7%
sin respuesta	2%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 48 Resultado Último Trabajo**

**Elaborado por:** Johana Villamarín

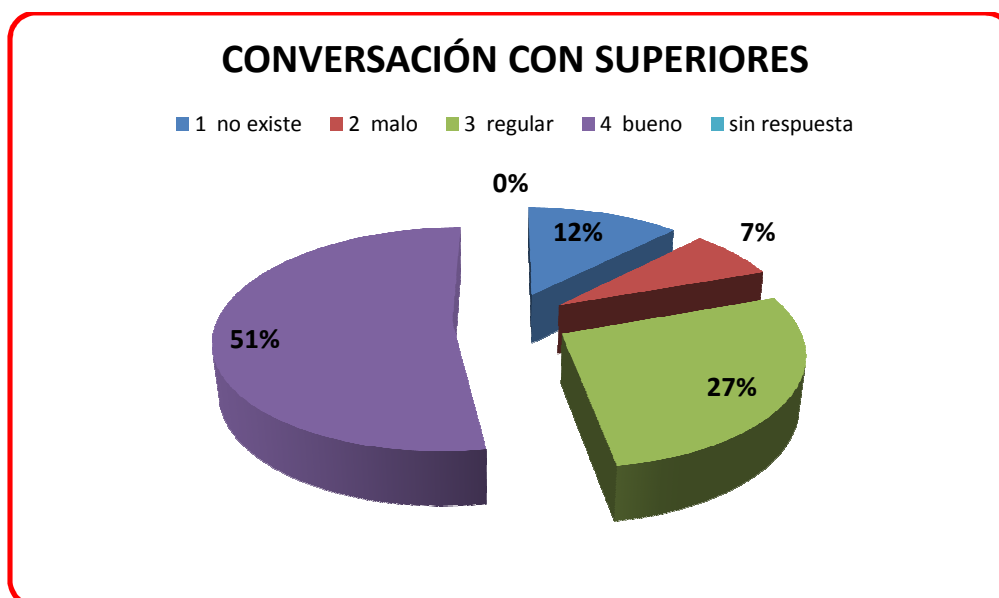
El 81% de los colaboradores respondió que el control que los jefes ejercen sobre los resultados del último trabajo es adecuado, y apenas el 7% menciona que el control en este aspecto es insuficiente y otro 7% considera que es excesivo el control ejercido en los resultados del último trabajo.

**¿Cómo valoras el funcionamiento de los medios de que dispones para presentar sugerencias o para participar en las decisiones que te interesan?**

**Tabla # 42** *Conversación con superiores*

CONVERSACIÓN CON SUPERIORES	%
1 no existe	12%
2 malo	7%
3 regular	27%
4 bueno	51%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 49** *Conversación con superiores*

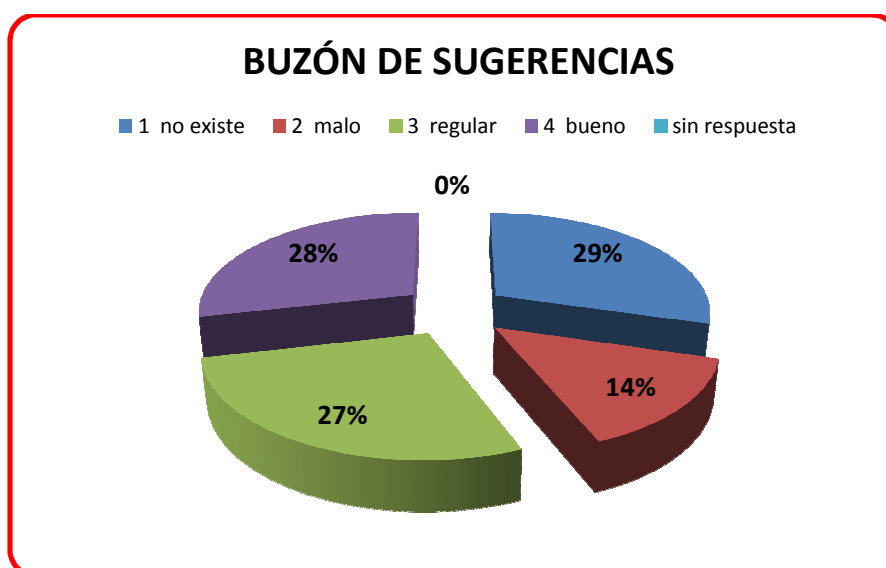
**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a la valoración que les dan los colaboradores encuestados a la conversación directa que mantienen con los superiores como medio para presentar sugerencias o participar de las decisiones que les competen, el 51% de los colaboradores respondió que la conversación con sus superiores es buena, el 27 % menciona que es regular, el 12% manifiesta que no existe y el 7% que es mala la interacción directa con los superiores.

**Tabla # 43 Buzón de Sugerencias**

<b>BUZÓN DE SUGERENCIAS</b>	<b>%</b>
1 no existe	29%
2 malo	14%
3 regular	27%
4 bueno	28%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 50 Buzón de Sugerencias**

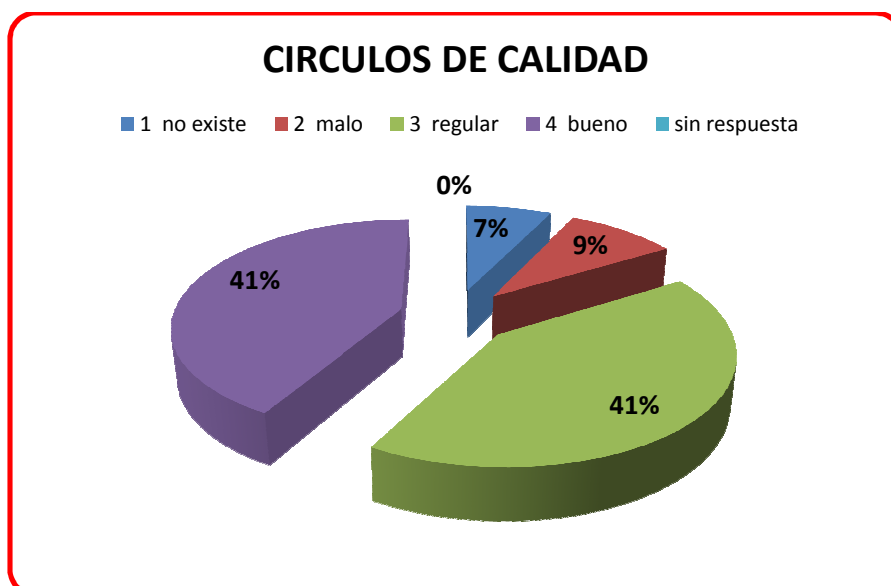
**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a la valoración que les dan los colaboradores encuestados a los buzones de sugerencias como medio para presentar consejos y/o participar de las decisiones que les competen, el 29% de los colaboradores respondió que no existen tales buzones, el 28 % menciona que son buenos los buzones, el 27% manifiesta que son regulares y el 14% que son malos dichos buzones de sugerencias.

**Tabla # 44** *Círculos de Calidad*

<b>CÍRCULOS DE CALIDAD</b>	<b>%</b>
1 no existe	7%
2 malo	9%
3 regular	41%
4 bueno	41%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 51** *Círculos de Calidad*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

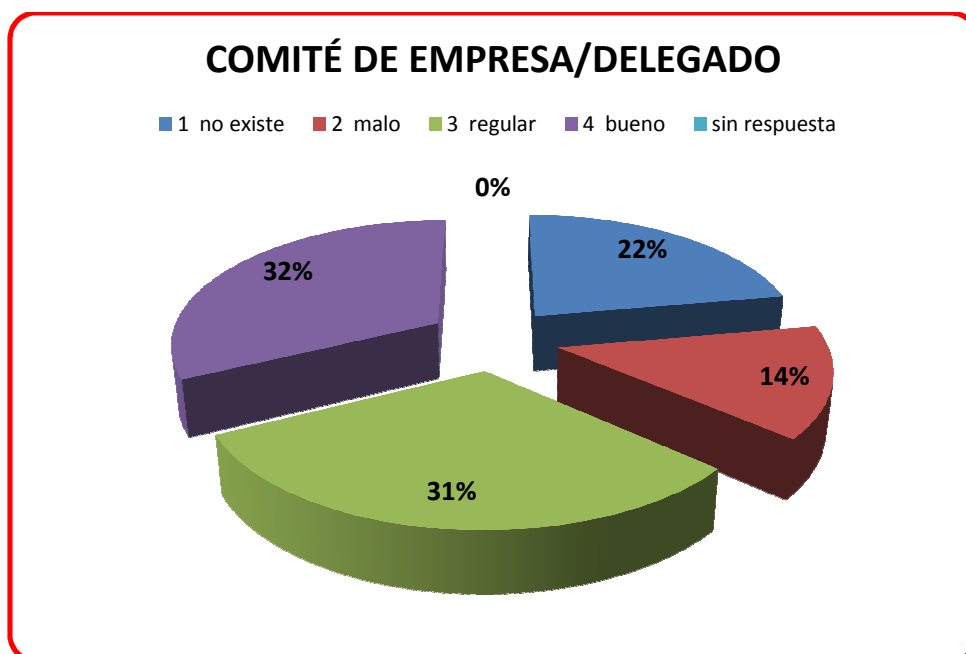
En cuanto a la valoración que les dan los colaboradores encuestados a los círculos de calidad o reuniones departamentales como medio para presentar sugerencias y/o participar de las decisiones que les competen, el 41% de los colaboradores respondió que son buenos los círculos de calidad, con un porcentaje similar del 41% mencionan que son regulares dichas reuniones, y con porcentajes bajos como el 9% mencionan que son malos y el 7% manifiesta que no existen tales reuniones.



**Tabla # 45** *Comité de empresa/delegado*

COMITÉ DE EMPRESA/DELEGADO	%
1 no existe	22%
2 malo	14%
3 regular	31%
4 bueno	32%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 52** *Comité de empresa/delegado*

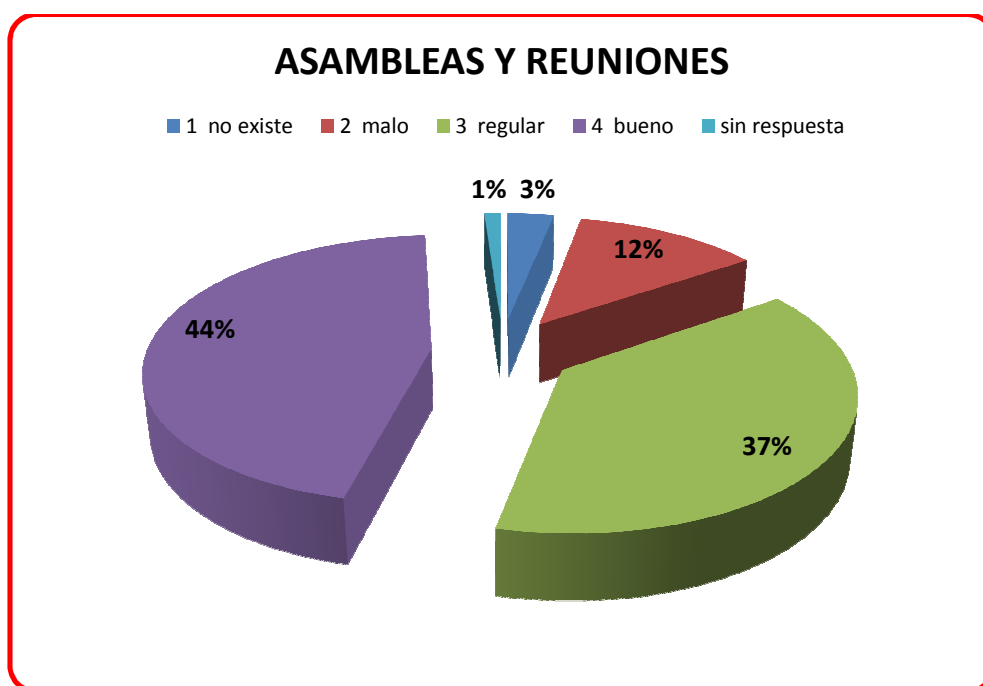
**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a la valoración que les dan los colaboradores encuestados a los comités de la empresa o delegados como medio para presentar sugerencias y/o participar de las decisiones que les competen, el 32% de los colaboradores respondió que son buenos los comités, el 31 % menciona que son regulares, el 22% manifiesta que no existe tales comités y el 14% que son malos éstos comités.

**Tabla # 46** *Asambleas y Reuniones*

<b>ASAMBLEAS Y REUNIONES</b>	<b>%</b>
1 no existe	3%
2 malo	12%
3 regular	37%
4 bueno	44%
sin respuesta	1%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 53** *Asambleas y Reuniones*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

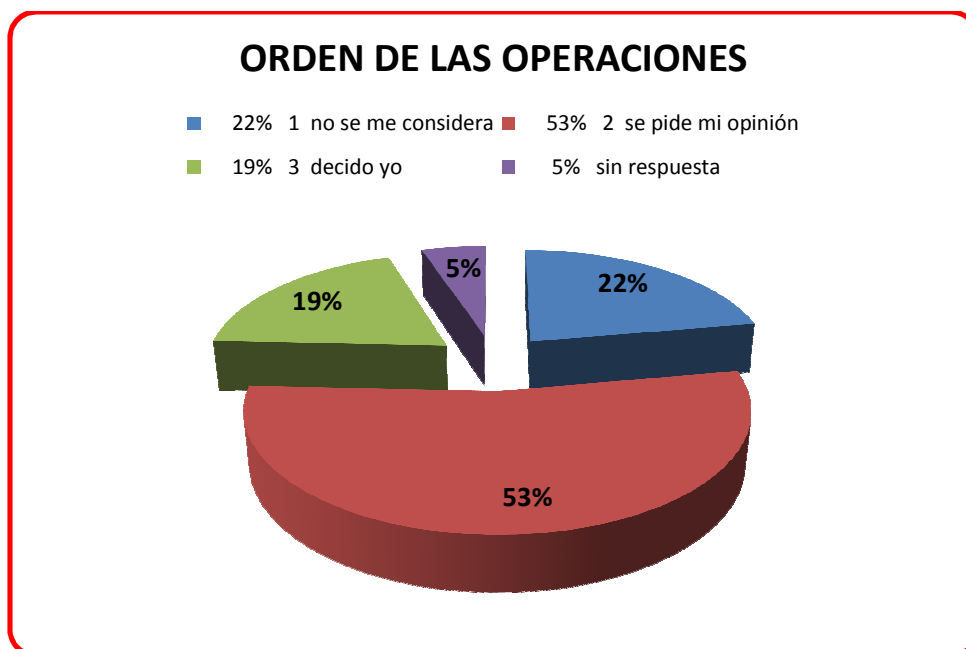
En cuanto a la valoración que les dan los colaboradores encuestados a las asambleas y reuniones de trabajo como medio para presentar sugerencias y/o participar de las decisiones que les competen, el 44% de los colaboradores respondió que son buenas estas reuniones, el 37 % menciona que son regulares, apenas el 12% manifiesta que son malas y únicamente el 3% que no existe dichas asambleas o reuniones de trabajo.

**¿En qué medida participas en la decisión de los siguientes aspectos de tu trabajo?**

**Tabla # 47** Orden de las Operaciones

ORDEN DE LAS OPERACIONES		%
22%	1 no se me considera	22%
53%	2 se pide mi opinión	53%
19%	3 decido yo	19%
5%	sin respuesta	5%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 54** Orden de las Operaciones

**Elaborado por:** Johana Villamarín

Según los resultados obtenidos en referencia a si los colaboradores pueden participar en el orden de las actividades o tareas a realizar, el 53% de los encuestados dicen que si se les pide su opinión para definir el orden de las operaciones, sin embargo el 22% menciona que no se les considera para definir el orden y un 19% tiene autonomía propia para elegir el orden de las actividades a ejecutar. Cabe indicar que el 5% de los colaboradores prefiere no responder a la pregunta.

**Tabla # 48** Resolución de las Operaciones

RESOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES	%
1 no se me considera	22%
2 se pide mi opinión	59%
3 decido yo	12%
sin respuesta	5%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 55** Resolución de las Operaciones

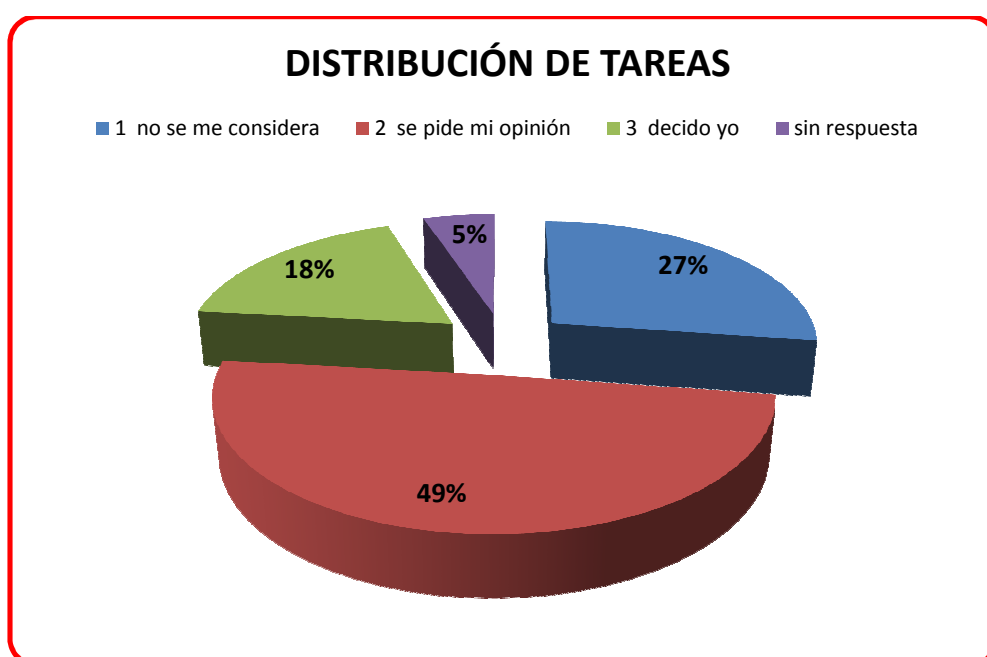
**Elaborado por:** Johana Villamarín

Según los resultados obtenidos en referencia a si los colaboradores pueden participar en la resolución de las operaciones, el 59% de los encuestados dicen que si se les pide su opinión para la resolución de las operaciones, sin embargo el 22% menciona que no se les considera para la resolución y un 12% tiene autonomía propia para resolver las operaciones. Cabe indicar que el 5% de los colaboradores prefiere no responder a la pregunta.

**Tabla # 49** *Distribución de Tareas*

<b>DISTRIBUCIÓN DE TAREAS</b>	<b>%</b>
1 no se me considera	27%
2 se pide mi opinión	49%
3 decido yo	18%
sin respuesta	5%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 56** *Distribución de Tareas*

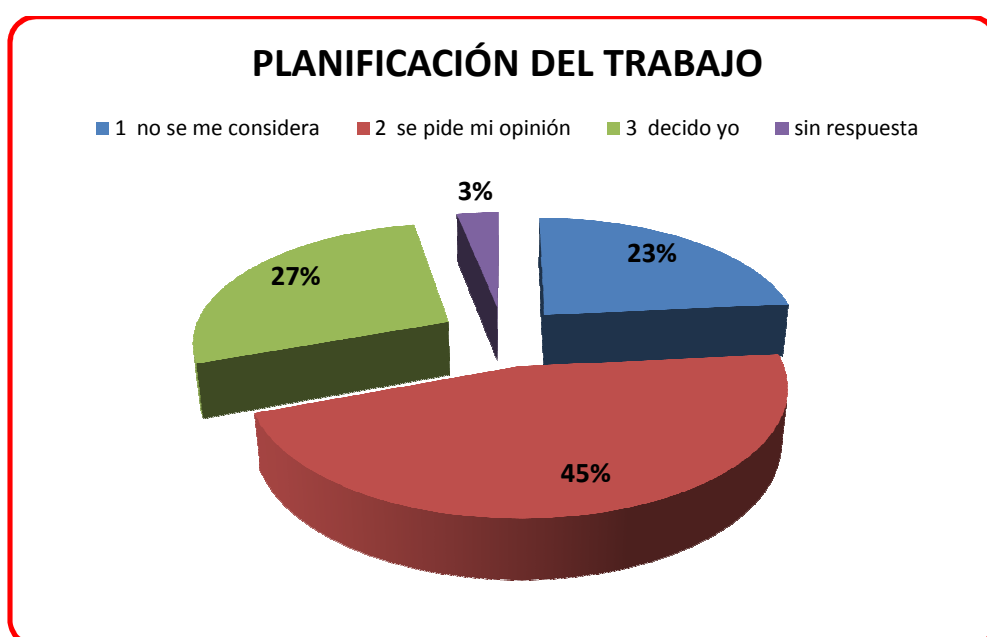
**Elaborado por:** Johana Villamarín

Según los resultados obtenidos en referencia a si los colaboradores pueden participar en la asignación y distribución de las tareas, casi la mitad de los encuestados (49%) dicen que si se les pide su opinión para la distribución de tareas, sin embargo el 27% menciona que no se les considera para la asignación o distribución de tareas, mientras que el 18% tiene autonomía propia para distribuir las tareas. Cabe indicar que el 5% de los colaboradores prefiere no responder a la pregunta.

**Tabla # 50** Planificación del Trabajo

PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	%
1 no se me considera	23%
2 se pide mi opinión	45%
3 decido yo	27%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 57** Planificación del Trabajo

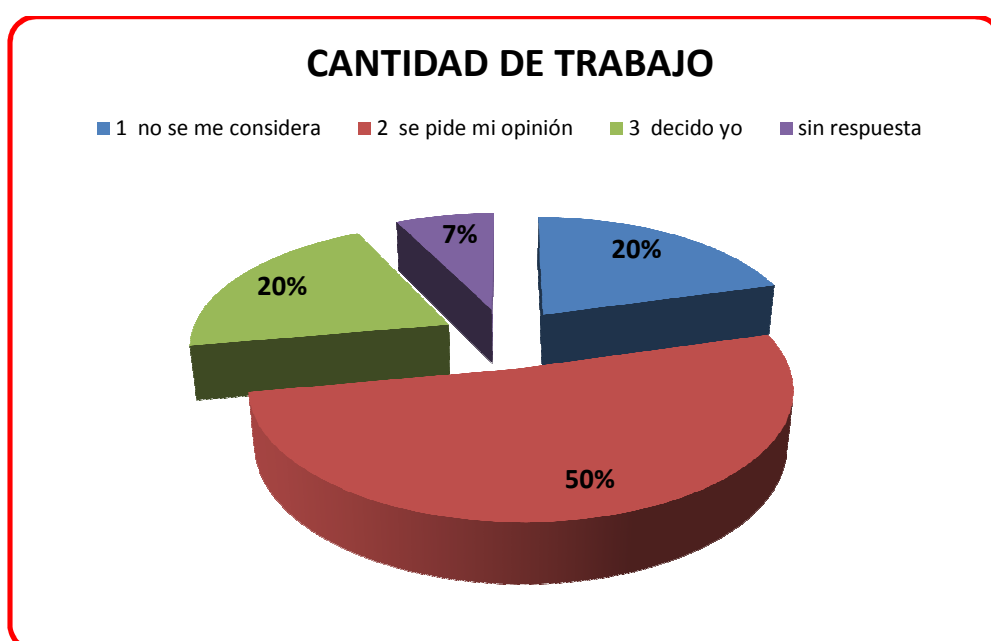
**Elaborado por:** Johana Villamarín

Según los resultados obtenidos en referencia a si los colaboradores pueden participar de la planificación del trabajo, el 45% de los encuestados dicen que si se les pide su opinión para la planificación de los trabajos, el 22% menciona que tiene autonomía propia para elegir la planificación del trabajo, mientras que el 23% menciona que no se les considera para la planificación. Cabe indicar que el 3% de los colaboradores prefiere no responder a la pregunta.

**Tabla # 51** Cantidad de Trabajo

CANTIDAD DE TRABAJO	%
1 no se me considera	20%
2 se pide mi opinión	50%
3 decido yo	20%
sin respuesta	7%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

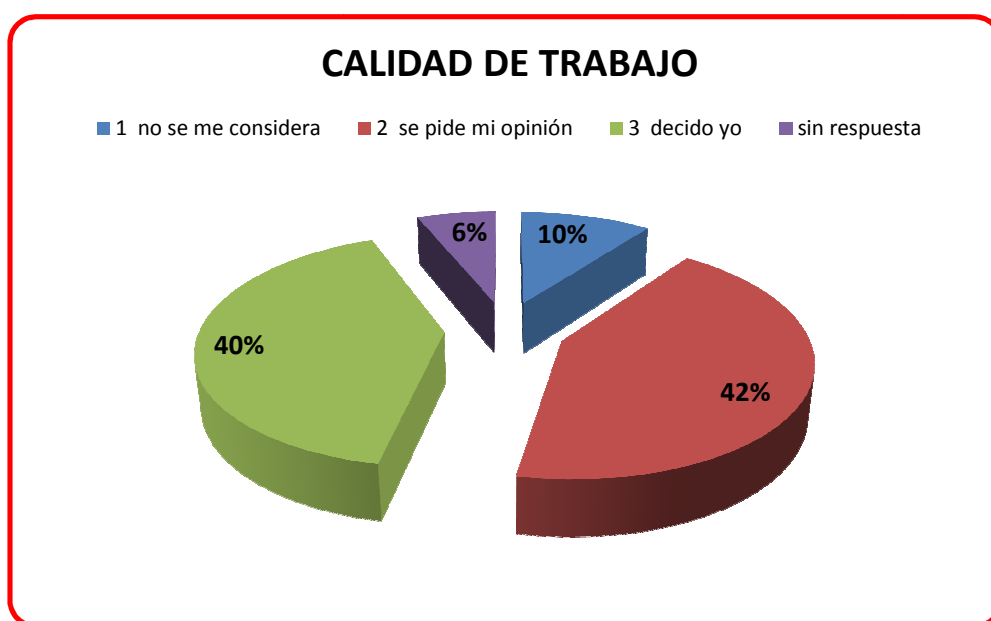
**Figura # 58** Cantidad de Trabajo

**Elaborado por:** Johana Villamarín

Según los resultados obtenidos en referencia a si los colaboradores pueden participar en la decisión de la cantidad de trabajo que se les asigna, la mitad de los encuestados dicen que si se les pide su opinión en cuanto a la cantidad de trabajo, sin embargo el 20% menciona que no se les considera para la definición de la cantidad de trabajo, con el mismo porcentaje del 20% mencionan que tienen autonomía propia para definir este aspecto. Cabe indicar que el 7% de los colaboradores prefiere no responder a la pregunta.

**Tabla # 52** *Calidad de Trabajo*

<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	<b>%</b>
1 no se me considera	10%
2 se pide mi opinión	42%
3 decido yo	40%
sin respuesta	6%

**Elaborado por:** Johana Villamarín**Figura # 59** *Calidad de Trabajo***Elaborado por:** Johana Villamarín

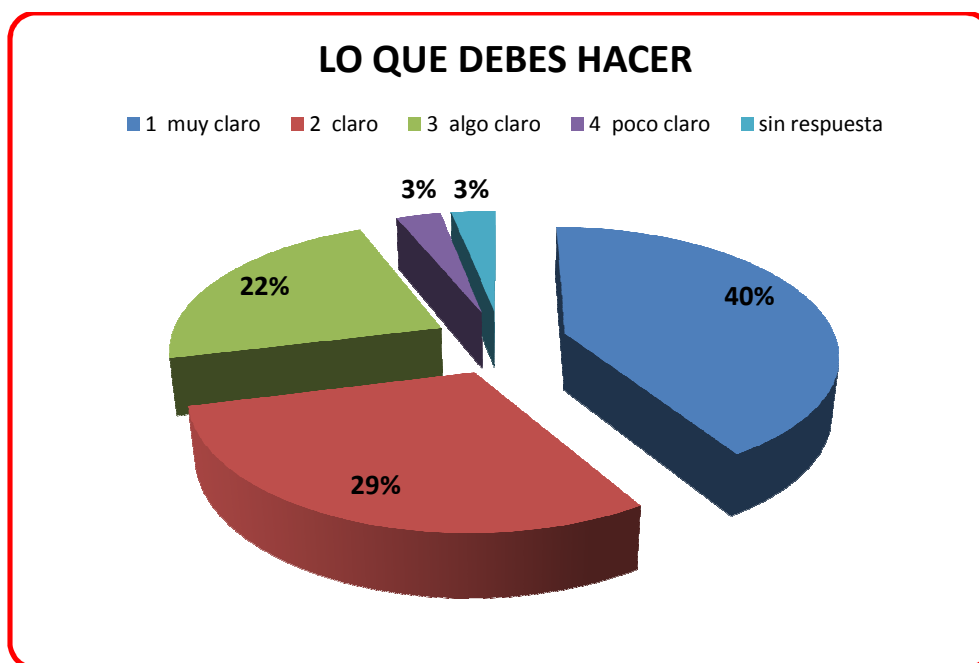
Según los resultados obtenidos en referencia a si los colaboradores pueden participar en la decisión de la calidad de trabajo que se espera, el 42% dicen que si se les pide su opinión en cuanto a la calidad de trabajo, el 40% menciona que pueden elegir la calidad de trabajo que desean entregar y apenas el 10% menciona que no se les consideran para definir este aspecto. Cabe indicar que el 6% de los colaboradores prefiere no responder a la pregunta.

**¿Cómo se te informa de los siguientes aspectos de tu trabajo?**



**Tabla # 53** *Lo que debes hacer*

<b>LO QUE DEBES HACER</b>	<b>%</b>
1 muy claro	40%
2 claro	29%
3 algo claro	22%
4 poco claro	3%
sin respuesta	3%

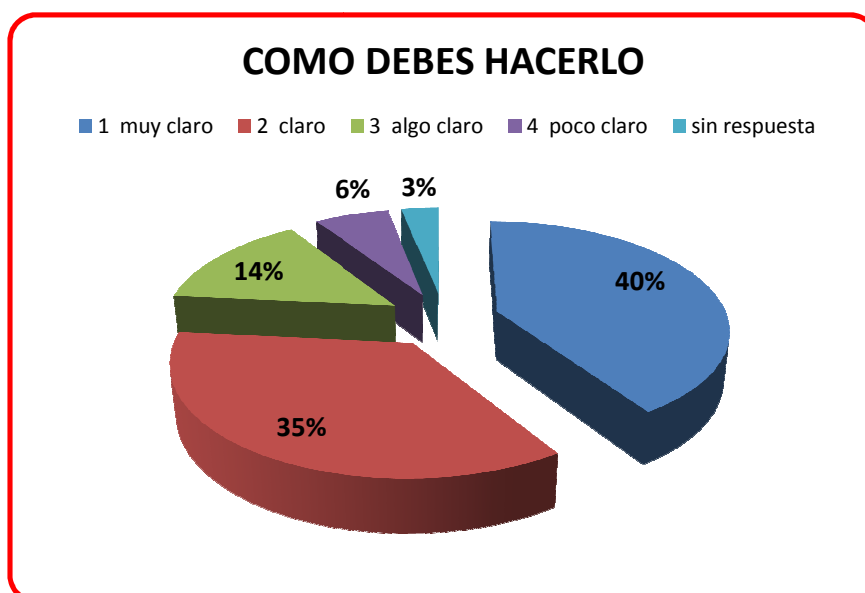
**Elaborado por:** Johana Villamarín**Figura # 60** *Lo que debes hacer***Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a como se les informa a los colaboradores acerca de sus funciones, competencias y atribuciones, el 40% del personal menciona que la comunicación es muy clara y el 29% dice que es clara; sin embargo para el 22% de los colaboradores la información de lo que debes hacer es algo clara y poco clara para un 4% de la población.

**Tabla # 54** *Cómo debes hacerlo*

<b>CÓMO DEBES HACERLO</b>	<b>%</b>
1 muy claro	40%
2 claro	35%
3 algo claro	14%
4 poco claro	6%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

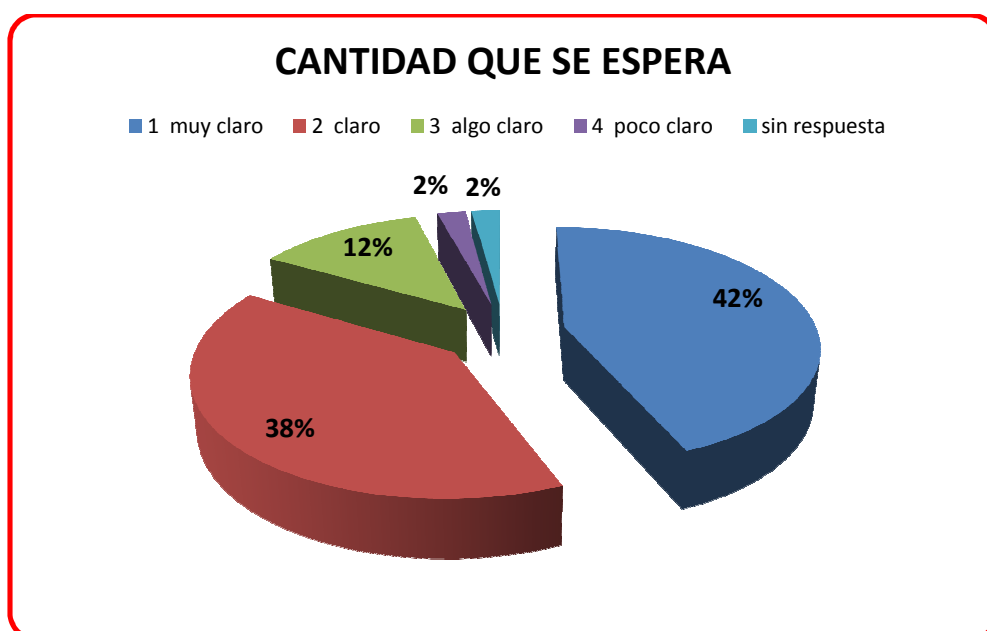
**Figura # 61** *Cómo debes hacerlo*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a como se les informa a los colaboradores acerca de los procesos y métodos de trabajo, es decir, la forma de hacer su trabajo, el 40% del personal menciona que la comunicación es muy clara y el 35% dice que es clara; sin embargo para el 14% de los colaboradores la información de cómo debes hacer el trabajo es algo clara y poco clara para un 6% de la población.

**Tabla # 55** Cantidad que se espera

CANTIDAD QUE SE ESPERA	%
1 muy claro	42%
2 claro	38%
3 algo claro	12%
4 poco claro	2%
sin respuesta	2%

**Elaborado por:** Johana Villamarín**Figura # 62** Cantidad que se espera**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a como se les informa a los colaboradores acerca de la cantidad de tareas, proyectos o resultados que se espera que hagan, el 42% del personal menciona que la comunicación es muy clara, integrando con el 38% que dice que es clara; apenas para el 12% de los colaboradores la información de la cantidad de tareas y proyectos que se espera que hagan es algo clara y poco clara para un 2% de la población.

**Tabla # 56** *Calidad del Producto*

<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>%</b>
1 muy claro	41%
2 claro	36%
3 algo claro	12%
4 poco claro	3%
sin respuesta	5%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 63** *Calidad del Producto*

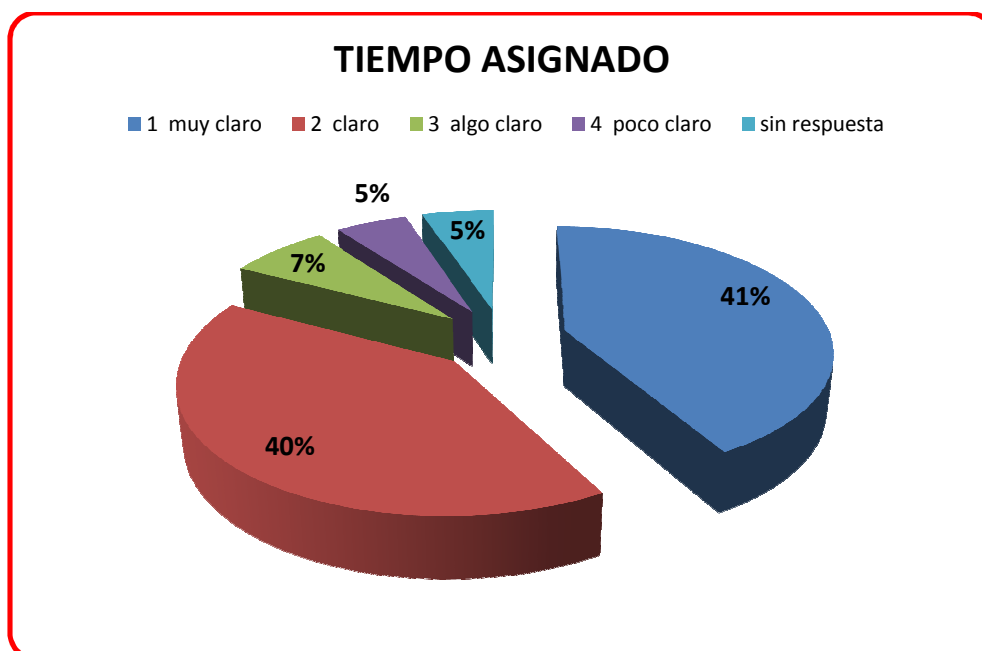
**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a como se les informa a los colaboradores acerca de la calidad del servicio (tareas, proyectos y/o estudios) que se espera se de, el 41% del personal menciona que la comunicación es muy clara, integrando con el 36% que dice que es clara; apenas para el 12% de los colaboradores la información de la cantidad de tareas y proyectos que se espera que hagan es algo clara y poco clara para un 3% de la población. El 5% no responde a la pregunta en mención.

**Tabla # 57** *Tiempo Asignado*

TIEMPO ASIGNADO	%
1 muy claro	41%
2 claro	40%
3 algo claro	7%
4 poco claro	5%
sin respuesta	5%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 64** *Tiempo Asignado*

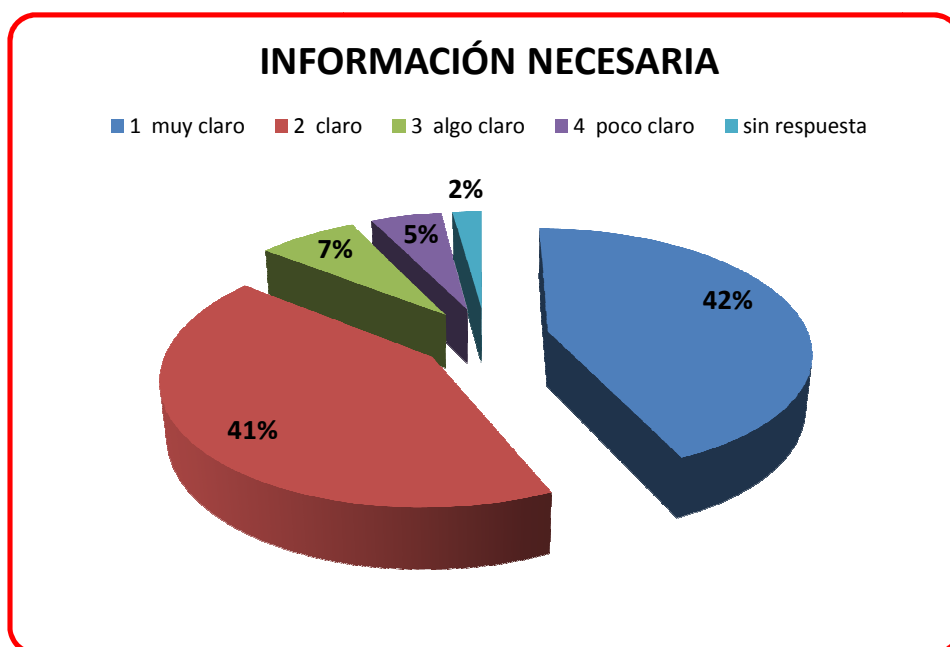
**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a como se les informa a los colaboradores acerca del tiempo que deben asignar para su trabajo, el 41% del personal menciona que la comunicación es muy clara en este aspecto e integrando con el 40% que dice que es clara; apenas porcentajes bajos del 7% y 5% de los colaboradores mencionan que la información es solo algo clara y poco clara respectivamente. El 5% no responde a la pregunta.

**Tabla # 58** Información necesaria

INFORMACIÓN NECESARIA	%
1 muy claro	42%
2 claro	41%
3 algo claro	7%
4 poco claro	5%
sin respuesta	2%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 65** Información necesaria

**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a como se les informa a los colaboradores acerca de la información necesaria que se requiere para llevar a cabo la tarea, el 42% del personal menciona que la comunicación es muy clara en este aspecto e integrando con el 41% que dice que es clara, se observa que la mayoría de los colaboradores opinan de manera positiva sobre la información de este aspecto; apenas porcentajes bajos del 7% y 5% de los colaboradores mencionan que la información es solo algo clara y poco clara respectivamente.

**Tabla # 59** *Mi Responsabilidad*

<b>MI RESPONSABILIDAD</b>	<b>%</b>
1 muy claro	42%
2 claro	36%
3 algo claro	12%
4 poco claro	3%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín**Figura # 66** *Mi Responsabilidad***Elaborado por:** Johana Villamarín

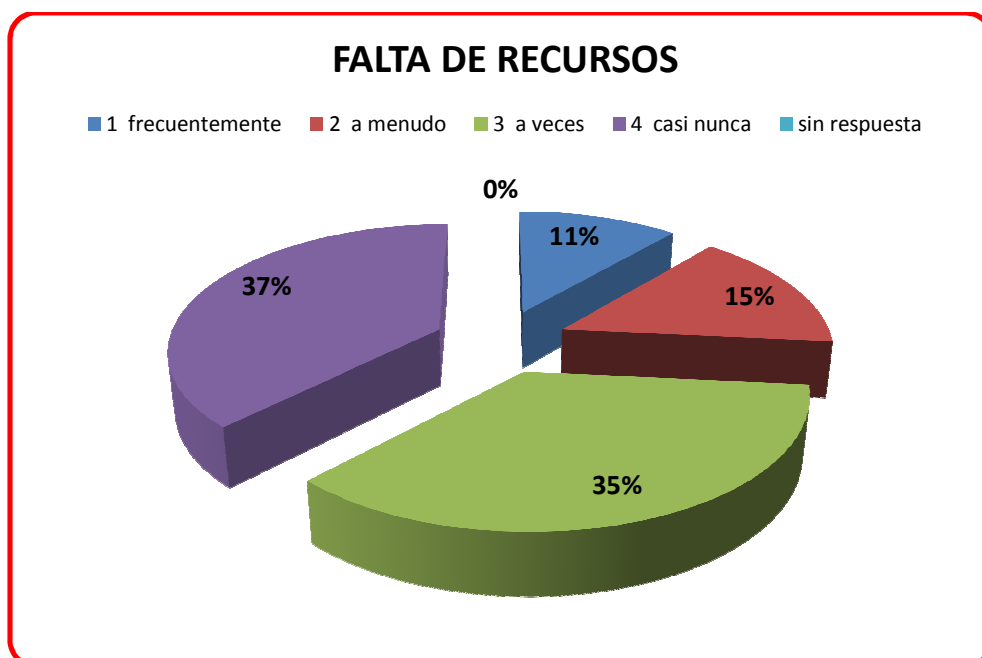
En cuanto a como se les informa a los colaboradores acerca de la responsabilidad que tienen en su puesto de trabajo, el 42% del personal menciona que la comunicación es muy clara, integrando con el 36% que dice que es clara la información; apenas para el 12% de los colaboradores la información de los posibles errores o defectos que pudieran achacarse a su actuación como su responsabilidad es algo clara y poco clara para un 3% de la población.

**Señalar en qué medida se dan las siguientes situaciones en tu trabajo:**

**Tabla # 60 Falta de Recursos**

<b>FALTA DE RECURSOS</b>	<b>%</b>
1 frecuentemente	11%
2 a menudo	15%
3 a veces	35%
4 casi nunca	37%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 67 Falta de Recursos**

**Elaborado por:** Johana Villamarín

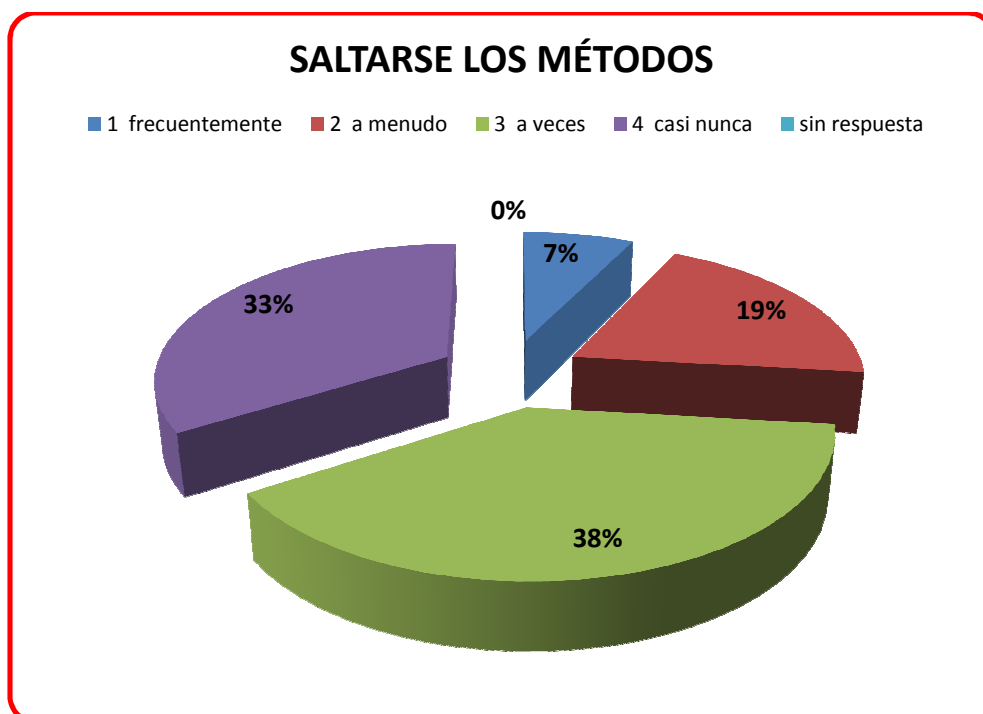
En cuanto a la asignación de recursos y/o materiales necesarios para realizar las tareas encomendadas, el 37% menciona que casi nunca faltan recursos para poder cumplir las tareas, el 35% dice que a veces falta recursos para desarrollar normalmente sus actividades, el 15% considera que a menudo faltan recursos y el 11% que frecuentemente sienten la falta de recursos y/o materiales necesarios para cumplir con las tareas de manera normal.



**Tabla # 61** *Saltarse los Métodos*

<b>SALTARSE LOS MÉTODOS</b>	<b>%</b>
1 frecuentemente	7%
2 a menudo	19%
3 a veces	38%
4 casi nunca	33%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 68** *Saltarse los Métodos*

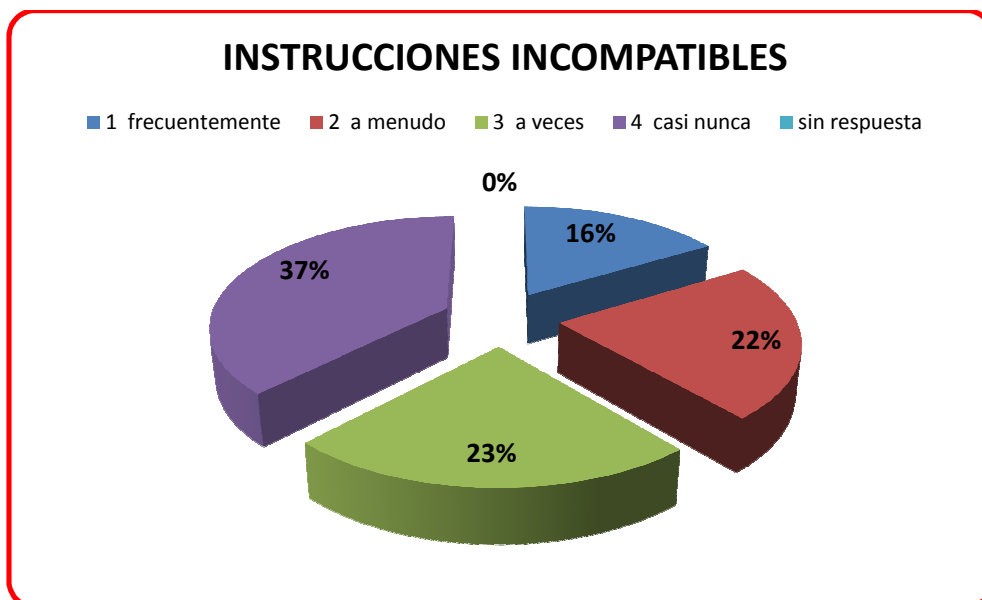
**Elaborado por:** Johana Villamarín

El 38% de los colaboradores mencionan que para ejecutar algunas tareas a veces tienen que saltarse los procesos o métodos establecidos para cumplir con lo encomendado, el 33% dice que casi nunca se saltan dichos procesos, por el contrario el 19% considera que a menudo se saltan los procesos y un 7% que frecuentemente se saltan los procesos para ejecutar las tareas.

**Tabla # 62 Instrucciones Incompatibles**

INSTRUCCIONES INCOMPATIBLES	%
1 frecuentemente	16%
2 a menudo	22%
3 a veces	23%
4 casi nunca	37%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 69 Instrucciones Incompatibles**

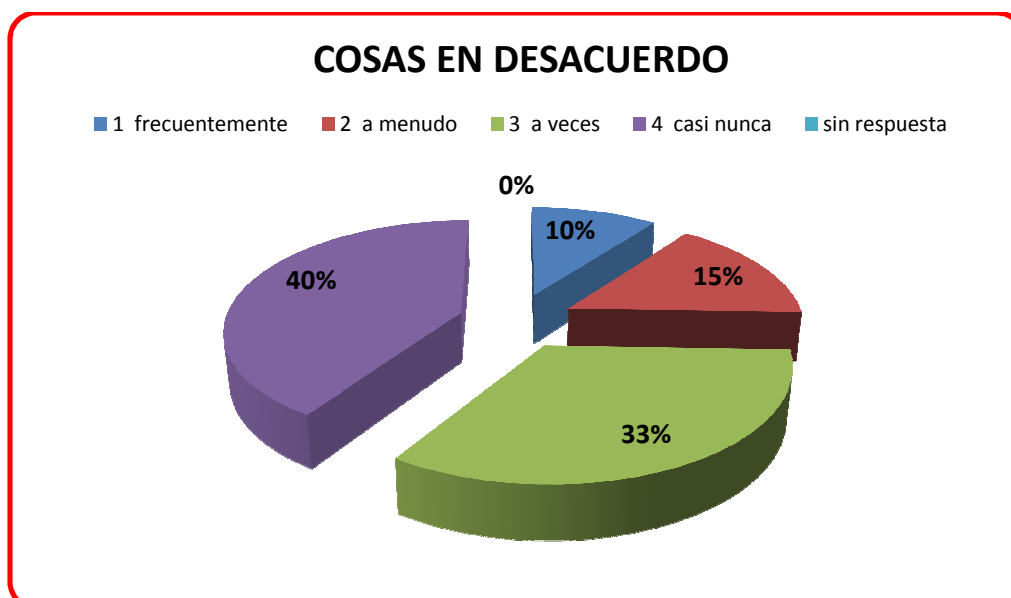
**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a las instrucciones incompatibles que es cuando un superior ordena hacer una tarea y otro te envía hace otra, los colaboradores tienen respuestas muy divididas, así el 37% de los colaboradores mencionan que casi nunca reciben instrucciones incompatibles entre sí, el 23% que a veces reciben esta clases de instrucciones, el 22% que a menudo lo hacen y el 16% que frecuentemente le mandan hacer una cosa y otros, otra.

**Tabla # 63** *Cosas en Desacuerdo*

<b>COSAS EN DESACUERDO</b>	<b>%</b>
1 frecuentemente	10%
2 a menudo	15%
3 a veces	33%
4 casi nunca	40%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 70** *Cosas en Desacuerdo*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a tomar decisiones o realizar cosas en desacuerdo porque el trabajo les exige, el 40% menciona que casi nunca se ha dado esta situación de realizar cosas que no estén de acuerdo, el 33% hace mención que a veces le ha tocado hacer cosas en desacuerdo, por el contrario el 15% dice que a menudo se ven obligados a este escenario y el 10% que frecuentemente el trabajo les exige tomar decisiones o realizar cosas con las que no están de acuerdo.

**Tabla # 64 Promoción**

PROMOCIÓN	%
1 mucha	54%
2 bastante	29%
3 poca	12%
4 ninguna	2%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 71 Promoción**

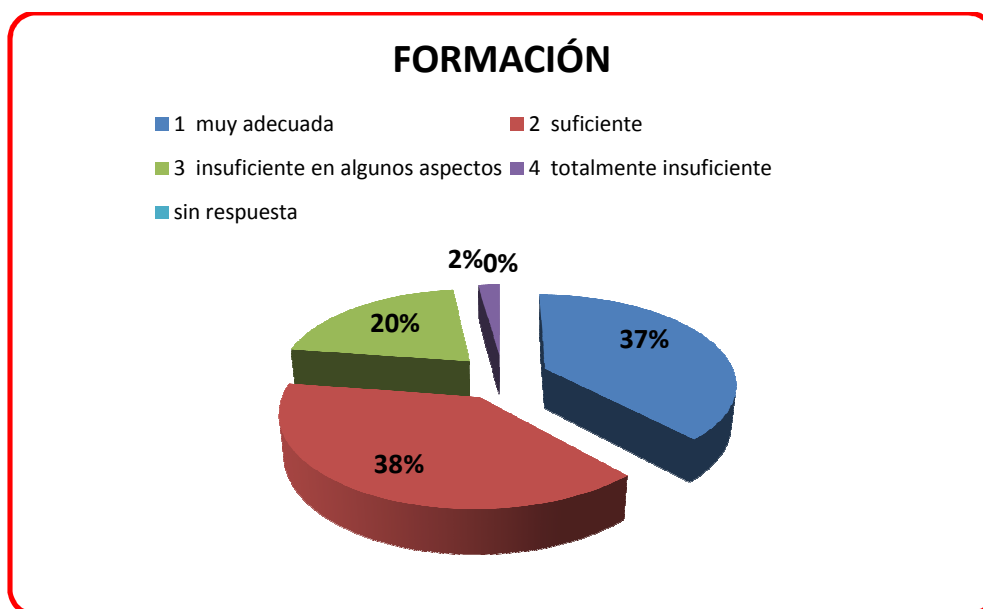
**Elaborado por:** Johana Villamarín

Como podemos observar en el cuadro y gráfico referente a la promoción que describe la importancia que tiene la experiencia para promocionar la empresa, el 54% de los colaboradores mencionan que la experiencia es muy importante para promocionar a la empresa, así como el 29% menciona que es bastante importante; porcentajes menores del 12% mencionan que es poco importante y el 2% que definitivamente no tiene importancia e injerencia la experiencia en la promoción de la empresa.

**Tabla # 65 Formación**

FORMACIÓN	%
1 muy adecuada	37%
2 suficiente	38%
3 insuficiente en algunos aspectos	20%
4 totalmente insuficiente	2%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 72 Formación**

**Elaborado por:** Johana Villamarín

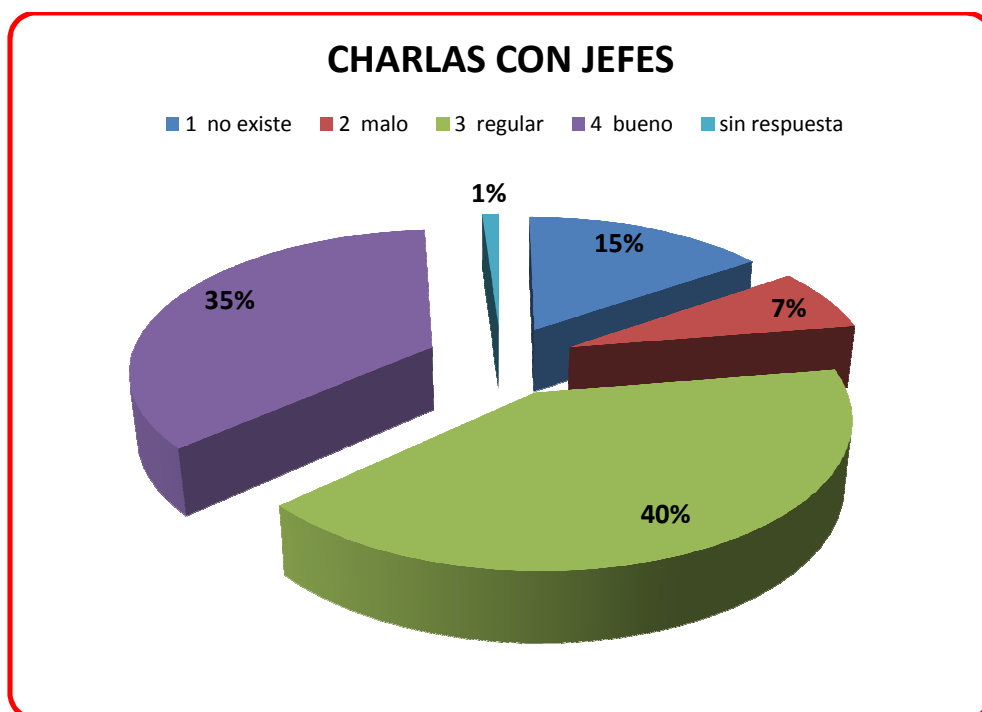
En referencia a la formación que te facilita la empresa, un porcentaje similar del 38% y 37% de los colaboradores mencionan que la formación recibida es suficiente y muy adecuada respectivamente; por el contrario el 20% menciona que es insuficiente en algunos aspectos la formación recibida y apenas un 2% que es totalmente insuficiente la formación.

**¿Cómo valoras el funcionamiento de los siguientes medios de información en tu empresa?**

**Tabla # 66** Charlas con Jefes

CHARLAS CON JEFES	%
1 no existe	15%
2 malo	7%
3 regular	40%
4 bueno	35%
sin respuesta	1%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 73** Charlas con Jefes

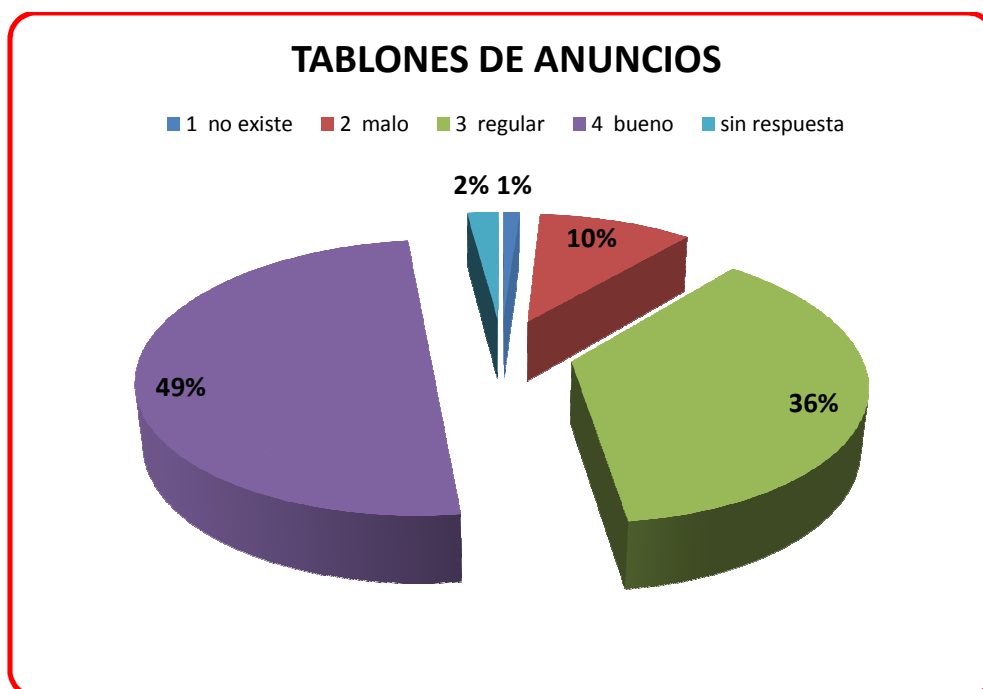
**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a la valoración que les dan los colaboradores encuestados a las charlas informales con los jefes, el 40% de los colaboradores respondió que este tipo de charlas son regulares y el 35% considera que son buenas, el 15% menciona que no existen charlas de pasillo y apenas el 7% que son malas.

**Tabla # 67** *Tablones de Anuncios*

<b>TABLONES DE ANUNCIOS</b>	<b>%</b>
1 no existe	1%
2 malo	10%
3 regular	36%
4 bueno	49%
sin respuesta	2%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 74** *Tablones de Anuncios (continuación)*

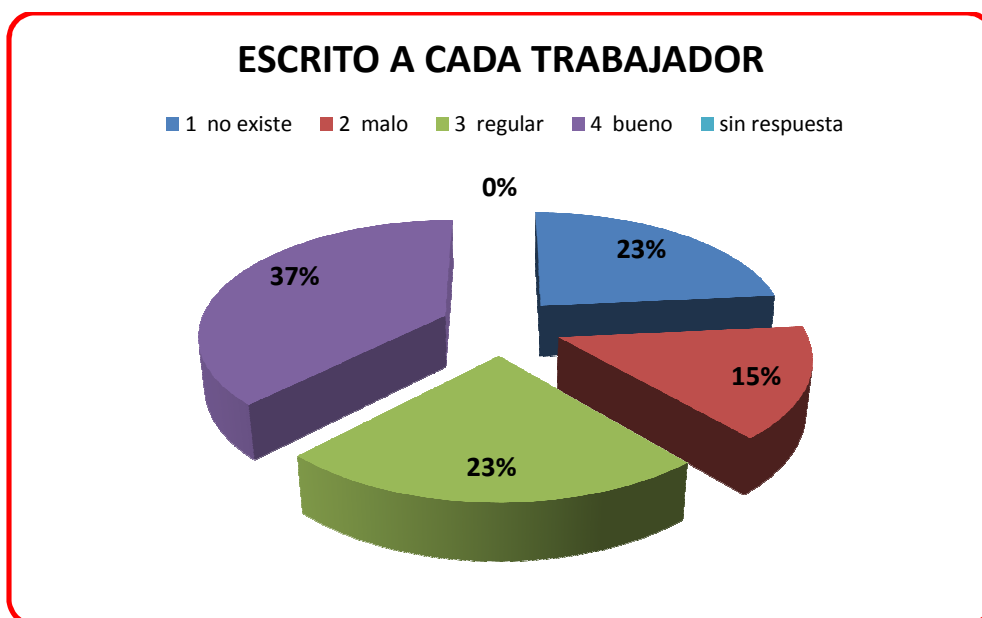
**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a la valoración que les dan los colaboradores al funcionamiento de las carteleras de anuncios, casi la mitad de los encuestados el 49% respondió que son buenas, el 36% menciona que son regulares; apenas el 10% manifiesta que son malas y el 1% que no existen estos medios de información.

**Tabla # 68** Escrito a cada trabajador

ESCRITO A CADA TRABAJADOR	%
1 no existe	23%
2 malo	15%
3 regular	23%
4 bueno	37%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 77** Escrito a cada trabajador (continuación)

**Elaborado por:** Johana Villamarín

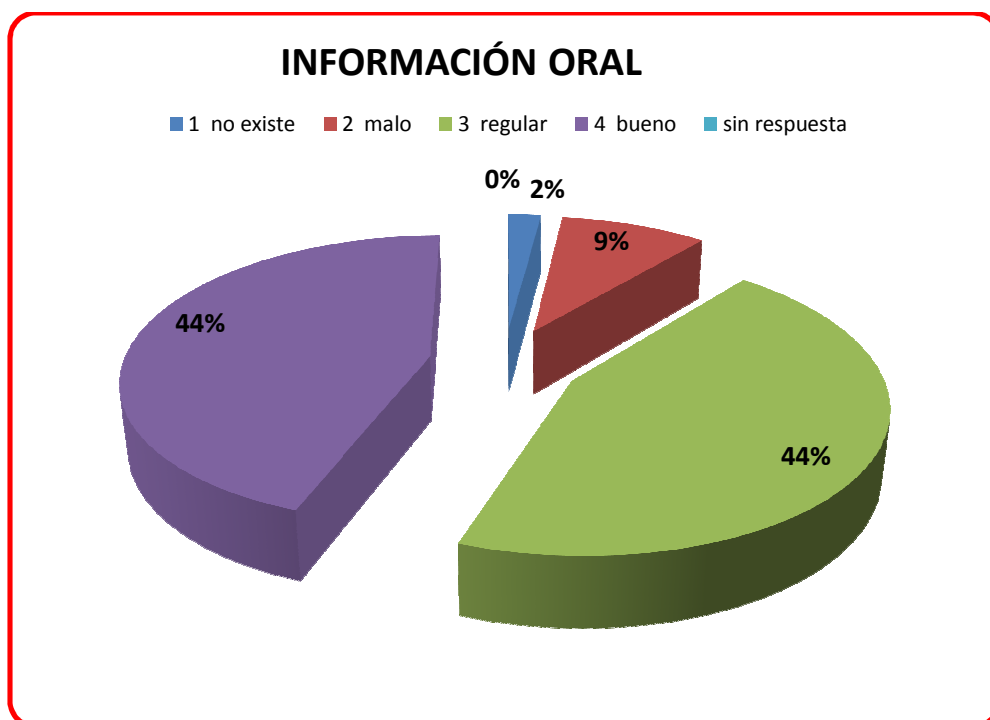
En cuanto a la valoración que les dan los colaboradores a la información escrita que reciben, el 37% manifiesta que es buena; porcentajes similares de colaboradores con el 23% mencionan que son regulares o no existen y un 15% manifiesta que los escritos para cada trabajador son malos.



**Tabla # 69 Información Oral**

INFORMACIÓN ORAL	%
1 no existe	2%
2 malo	9%
3 regular	44%
4 bueno	44%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 76 Información Oral (continuación)**

**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a la valoración que les dan los colaboradores a la información oral que les participan tales como reuniones, comités, asambleas, etc. el 44% manifiesta que es buena y otro 44% que es regular, por tanto el 88% de colaboradores se encuentran satisfechos con éste tipo de información recibida, únicamente el 11% hace mención a que son malos o no existe.

**Tabla # 70** Estabilidad en el empleo

ESTABILIDAD EN EL EMPLEO	%
1 es probable que siga en esta empresa	29%
2 no lo sé	55%
3 es probable que pierda mi empleo	5%
4 es muy probable	6%
sin respuesta	2%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 77** Estabilidad en el empleo

**Elaborado por:** Johana Villamarín

En cuanto a la valoración que les dan los colaboradores a la estabilidad laboral, más de la mitad del personal con el 55% menciona que no lo sabe, existe incertidumbre al respecto, el 29% dice que es probable que siga en la empresa, y porcentajes bajos como el 6% y 5% manifiestan que es muy probable y probable que pierdan el empleo en un futuro próximo respectivamente.

**Tabla # 71** Posibilidad de comunicarse

POSIBILIDAD DE COMUNICARSE	%
1 nada	14%
2 intercambio de algunas palabras	76%
3 conversaciones más largas	9%
sin respuesta	0%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 78** Posibilidad de comunicarse

**Elaborado por:** Johana Villamarín

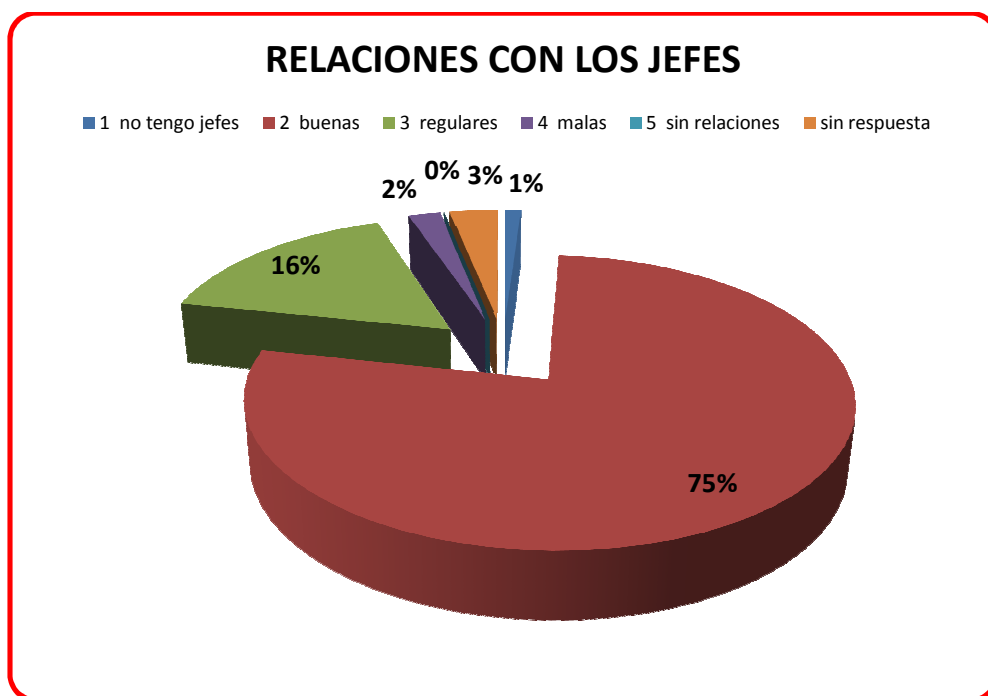
En cuanto a la valoración que les dan los colaboradores a la posibilidad de comunicarse fuera del tiempo de los recesos autorizados, la mayoría (76%) manifiesta que sí pueden intercambiar algunas palabras, el 14% mencionan que no existe la posibilidad de hablar y apenas el 9% dice que sí pueden mantener conversaciones más largas.

**¿Cómo consideras que son las relaciones con las personas con las que debes trabajar?**

**Tabla # 72** *Relación con los Jefes*

RELACIONES CON LOS JEFES	%
1 no tengo jefes	1%
2 buenas	75%
3 regulares	16%
4 malas	2%
5 sin relaciones	0%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 79** *Relación con los Jefes*

**Elaborado por:** Johana Villamarín

Como podemos observar en los resultados obtenidos de cómo perciben los colaboradores las relaciones con los jefes, la mayoría del personal con el 75% indica que mantienen buenas relaciones y el 16% se complementa mencionando que son regulares, apenas el 2% consideran que son malas las relaciones con los jefes.

**Tabla # 73** Relaciones con los compañeros

RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS	%
1 no tengo compañeros	1%
2 buenas	83%
3 regulares	10%
4 malas	1%
5 sin relaciones	0%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 80** Relaciones con los compañeros

**Elaborado por:** Johana Villamarín

Como podemos observar en los resultados obtenidos de cómo perciben los colaboradores las relaciones con los compañeros, la mayoría del personal con el 83% indica que mantienen buenas relaciones y el 10% se complementa mencionando que son regulares estas relaciones de compañerismo, apenas el 1% consideran que son malas las relaciones con los jefes.

**Tabla # 74** Relaciones con los subordinados

RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS	%
1 no tengo subordinados	36%
2 buenas	45%
3 regulares	12%
4 malas	1%
5 sin relaciones	0%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 81** Relaciones con los subordinados

**Elaborado por:** Johana Villamarín

Como podemos observar en los resultados obtenidos de cómo perciben los colaboradores las relaciones con los subordinados, el 36% de los encuestados no tienen subordinados; por el contrario el 45% que si tienen subordinados mencionan que dichas relaciones son buenas y el 12% dicen que son regulares, apenas el 1% consideran que son malas las relaciones con los subordinados.

**Tabla # 75** Relaciones con los clientes o público

RELACIONES CON LOS CLIENTES O PÚBLICO	%
1 no tengo clientes o público	23%
2 buenas	62%
3 regulares	5%
4 malas	0%
5 sin relaciones	5%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 82** Relaciones con los clientes o público

**Elaborado por:** Johana Villamarín

Como podemos observar en los resultados obtenidos de cómo perciben los colaboradores las relaciones con los clientes, el 23% de los encuestados no tienen atención al cliente externo, el 62% de los encuestados dicen que son buenas las relaciones con el personal externo y apenas un 5% que son malas dichas relaciones.

**Tabla # 76 Relaciones de Grupo**

<b>RELACIONES DE GRUPO</b>	<b>%</b>
1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas	66%
2 relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración	10%
3 relaciones solamente de colaboración para el trabajo	16%
4 ni relaciones personales ni colaboración para el trabajo	1%
5 relaciones personales negativas (rivalidad, enemistad, ...)	1%
sin respuesta	3%

**Elaborado por:** Johana Villamarín

**Figura # 83 Relaciones de Grupo**

**Elaborado por:** Johana Villamarín

Como podemos observar en los resultados obtenidos de cómo perciben los colaboradores las relaciones de grupo, más de la mitad del personal con el 66% indica que mantienen relaciones de colaboración para el trabajo y además mantienen relaciones personales positivas, el 16% menciona que mantienen solamente relaciones de colaboración para el trabajo, el 10%



mantienen relaciones personales positivas pero sin relaciones de colaboración en el trabajo; apenas un 1% no mantiene ninguna relación de grupo y otro 1% mantiene relaciones personales negativas como rivalidad o enemistades.

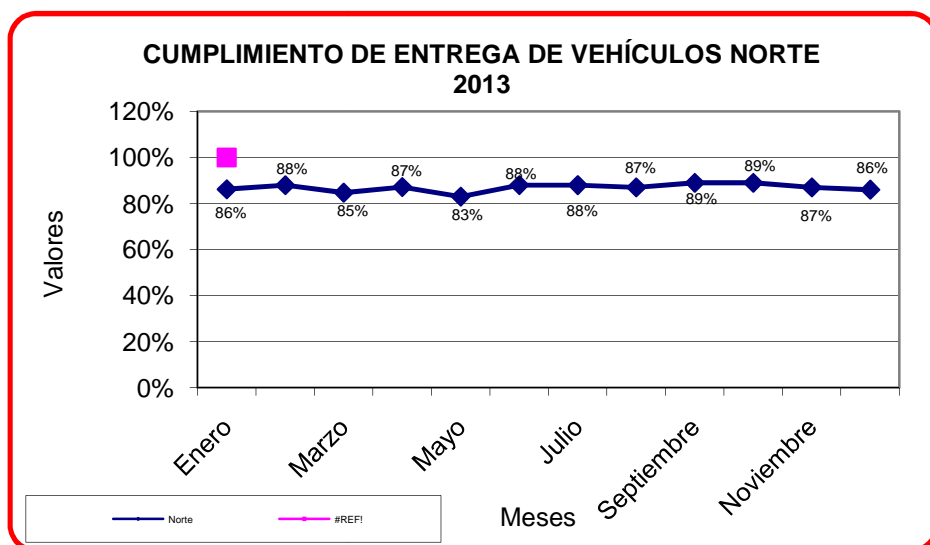
#### 4.3 ANALISIS DE LAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL PROBLEMA PSICOSOCIAL DE CASABACA S.A. AGENCIA NORTE Y EN LA COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

**Tabla # 77** *Índices de Servicio de Agencia Norte año 2013*

Mes	Cumplimiento Entrega	Citas	ET	Reprocesos	MOU
Enero	86%	50%	134%	4	69%
Febrero	88%	47%	121%	14	65%
Marzo	85%	46%	109%	4	65%
Abril	87%	44%	120%	12	62%
Mayo	83%	47%	126%	17	61%
Junio	88%	45%	128%	3	65%
Julio	88%	47%	135%	6	69%
Agosto	87%	50%	124%	7	71%
Septiembre	89%	53%	132%	5	67%
Octubre	89%	53%	126%	2	71%
Noviembre	87%	49%	138%	11	64%
Diciembre	86%	54%	122%	7	64%
<b>Total</b>	<b>87%</b>	<b>49%</b>	<b>126%</b>	<b>92</b>	<b>66%</b>

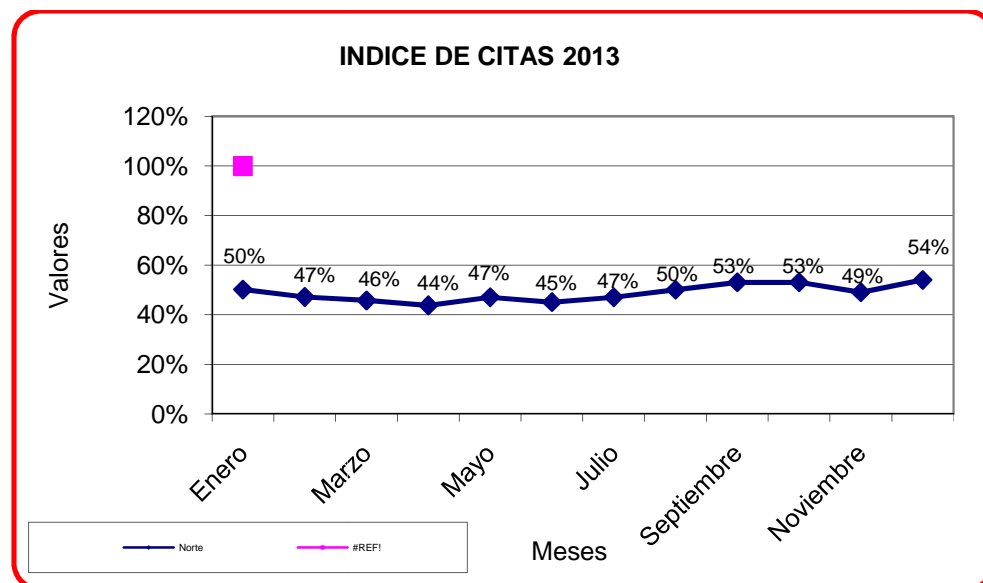
**Fuente:** Área de Servicio Casabaca S.A.

**Figura # 84** *Información del Cumplimiento de Entrega de Vehículos 2013*

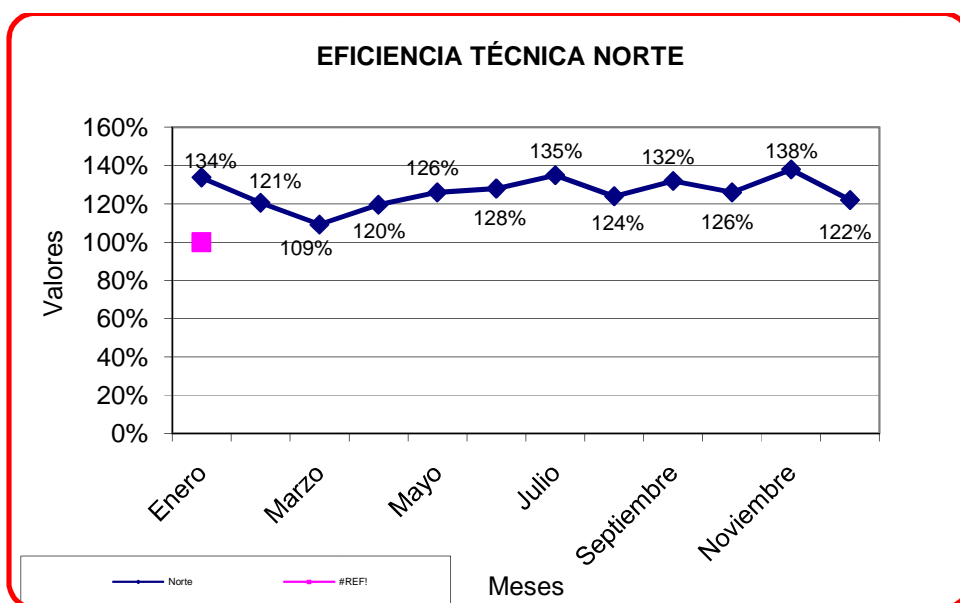


Elaborado por: Johana Villamarín

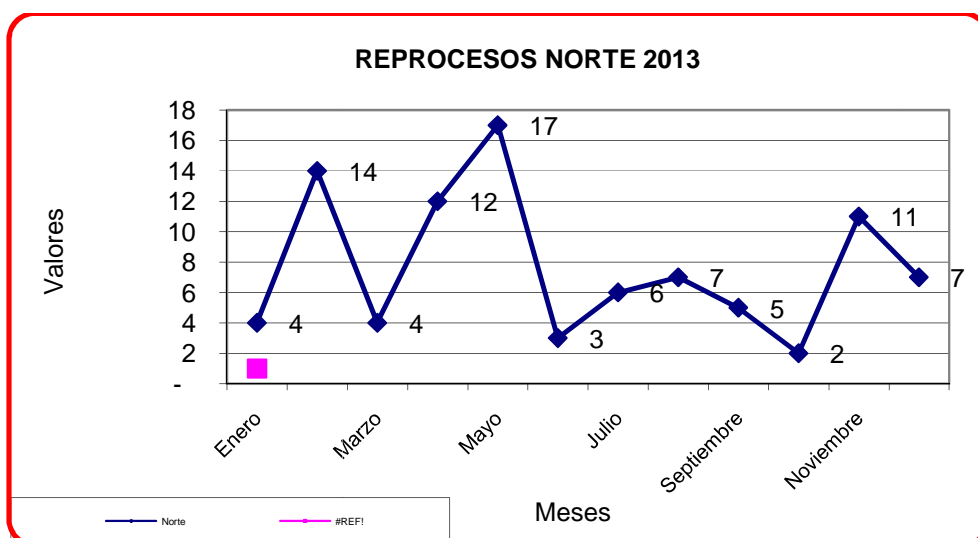
**Figura # 85** Información del Índice de Citas 2013



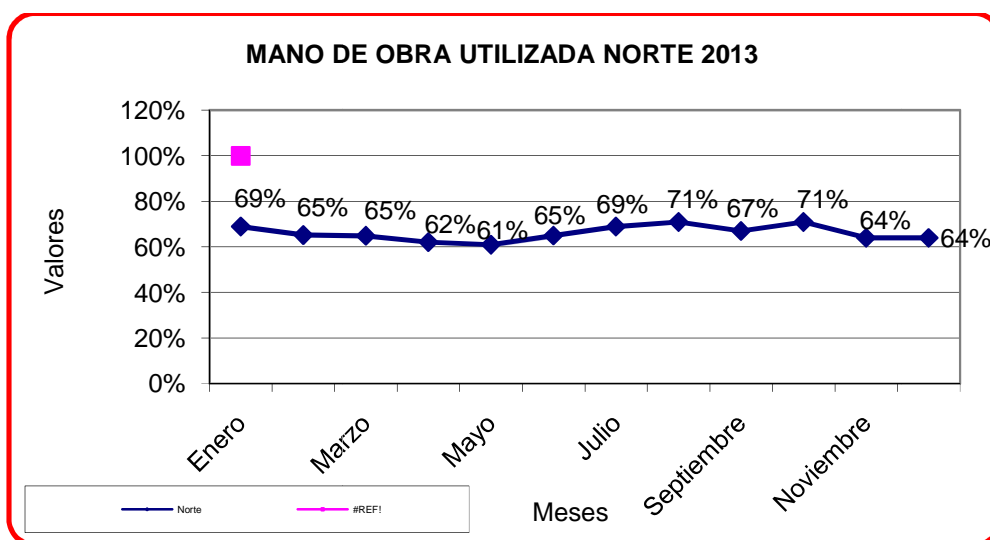
Elaborado por: Johana Villamarín

**Figura # 86** Información de la Eficiencia Técnica 2013

Elaborado por: Johana Villamarín

**Figura # 87** Información de Reprocesos 2013

Elaborado por: Johana Villamarín

**Figura # 88** Información de Mano de Obra Utilizada 2013

**Elaborado por:** Johana Villamarín

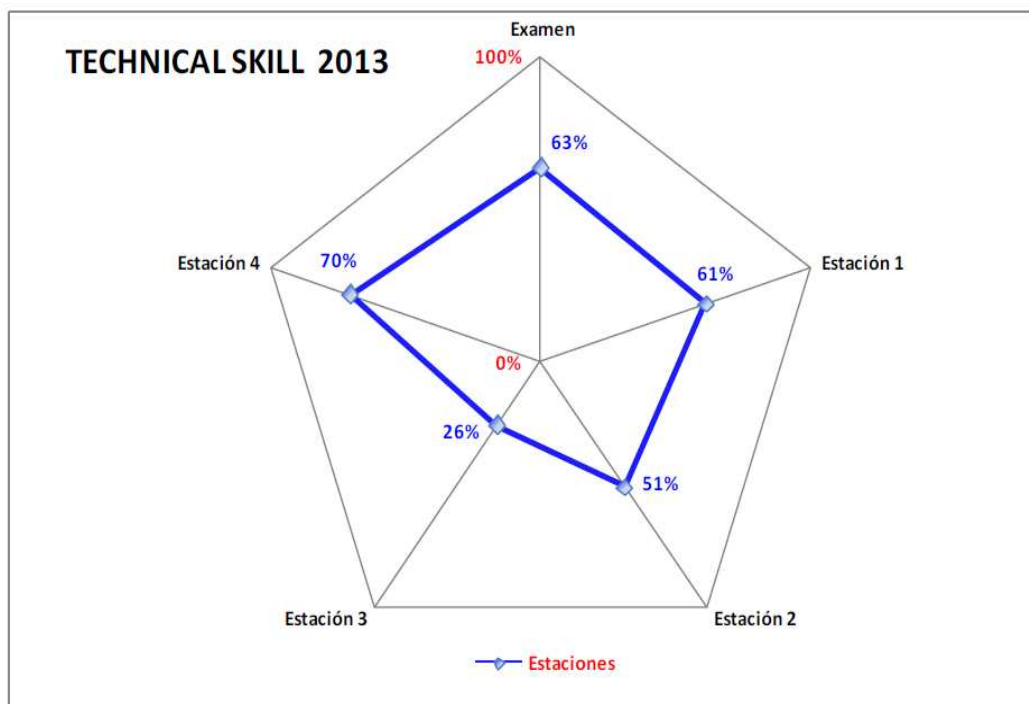
### Información de Habilidades Técnicas Mecánicas 2013

Estación N° 1: Sistema de Seguros Inhalámbricos

Estación N° 2: Diagnóstico Sistema Inmovilizador

Estación N° 3: Diagnóstico Sistema Híbrido

Estación N° 4: Diagnóstico Motor Gasolina

**Figura # 89** Información de Habilidades Técnicas Mecánicas 2013

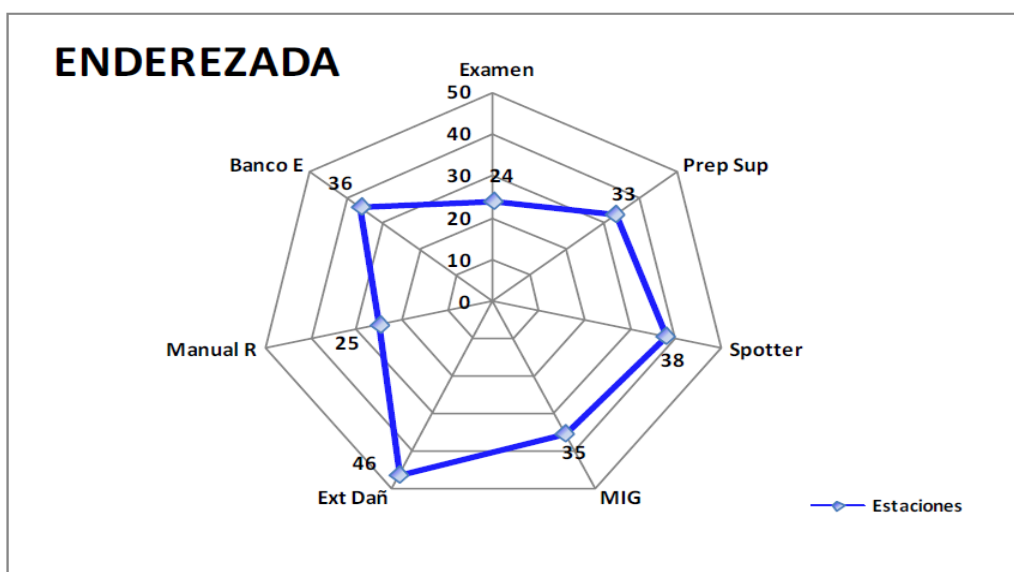
**Fuente:** Toyota del Ecuador S.A.

**Tabla # 78** Información de Habilidades Técnicas Enderezada y Pintura 2012

TEMAS EVALUADOS ENDEREZADA	TEMAS EVALUADOS PINTURA
Estación N° 1: Banco Enderezada	Estación N° 1: Matizado
Estación N° 2: Cordón de Soldadura	Estación N° 2: Roseado
Estación N° 3: Preparación de Superficie Aplicación de masilla, uso de lámpara secado.	Estación N° 3: Atributos del Color
Estación N° 4: Spotter Soldadura	
Estación N° 5: Determinación Evaluación del Daño y Método de Reparación	
Estación N° 6: Manual de Reparaciones	

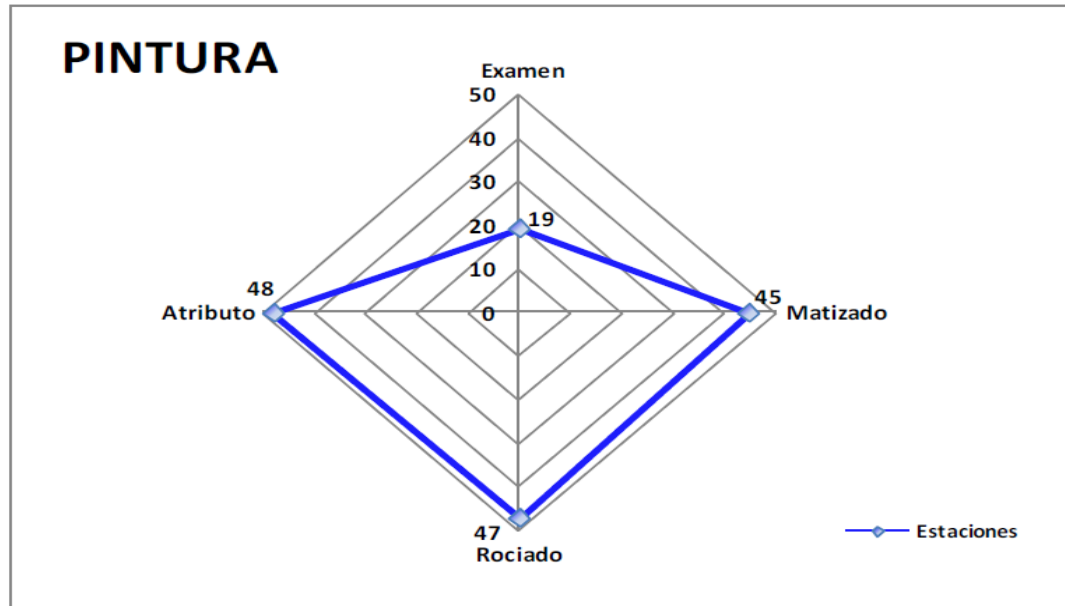
**Fuente:** Toyota del Ecuador S.A.

**Figura # 90** Información de Habilidades Técnicas Enderezada 2012



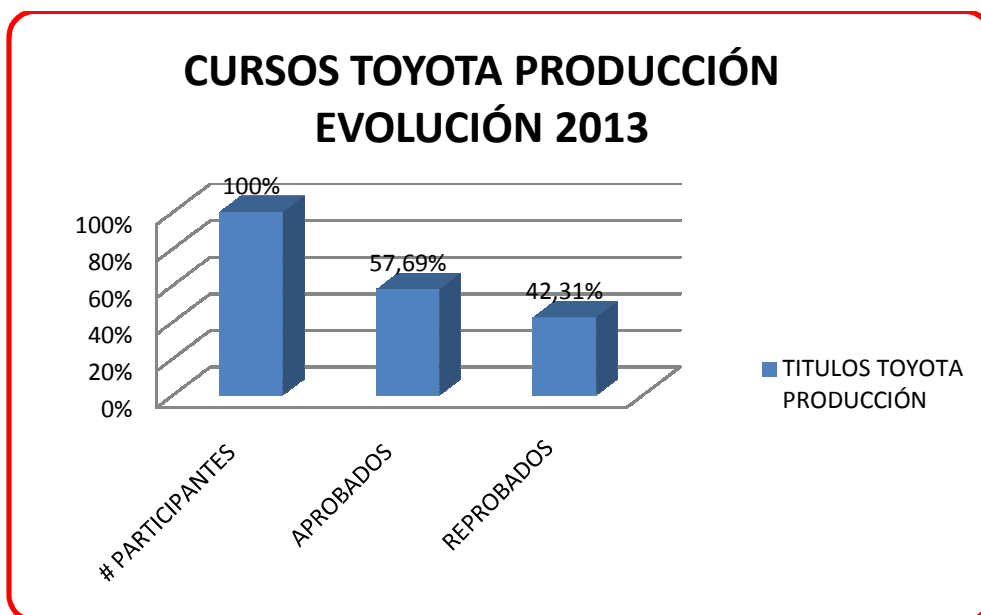
**Fuente:** Toyota del Ecuador S.A.

**Figura # 91** Información de Habilidades Técnicas Pintura 2012



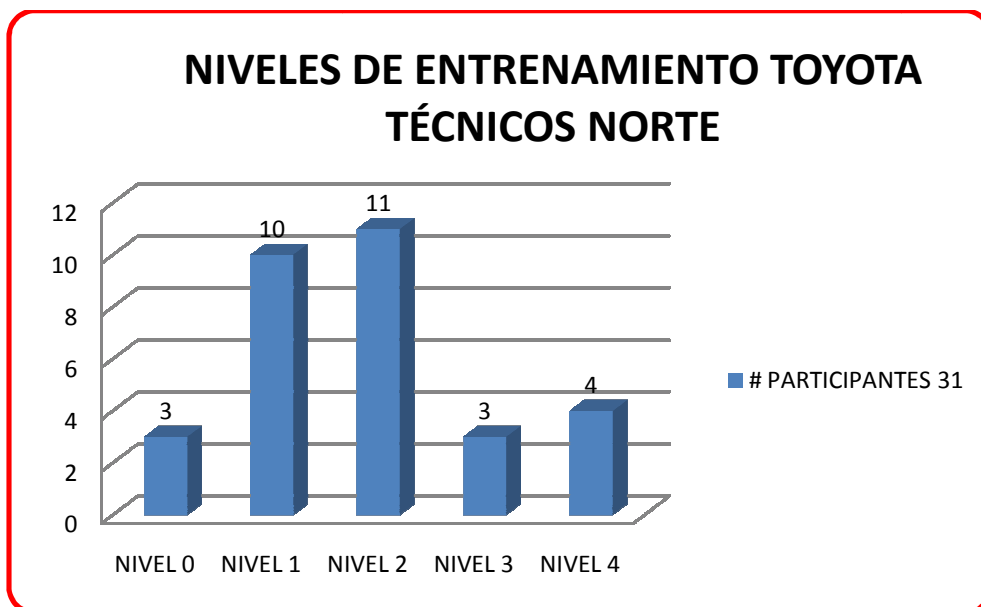
**Fuente:** Toyota del Ecuador S.A.

**Figura # 92** Información del Nivel de Aprovechamiento de los Cursos Toyota 2013



**Fuente:** Toyota del Ecuador S.A.

**Figura # 93** Información de los Niveles de Entrenamiento de los Técnicos Toyota Norte



**Fuente:** Área de Servicio de Casabaca S.A.

**Tabla # 79** Información del Clima Organizacional Agencia Norte**AREA: CASABACA S.A.****CLIMA ORGANIZACIONAL****DIVISION: SERVICIO NORTE**

FACTORES	2012	2013
AMBIENTE DE TRABAJO	75	77
COMUNICACION	78	74
EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN	78	77
ESTILO GERENCIAL	76	73
LIDERAZGO	74	72
ORIENTACIONAL CLIENTE	81	80
PLANIFICACION	78	77
RECONOCIMIENTO	70	69
SALARIOS	63	61
SATISFACCION / TRABAJO	78	77
SERVICIOS GENERALES	72	76
<b>PROMEDIO POR AÑO:</b>	<b>75</b>	<b>74</b>

**Fuente:** Gerente de Apoyo Casabaca S.A.**Tabla # 80** Información de la Satisfacción Interna Agencia Norte**AREA: CASABACA S.A.****SATISFACCIÓN INTERNA****DIVISION: SERVICIO NORTE**

FACTORES	2011	2012	2013
AMBIENTE DE TRABAJO	83	81	79
APOYO PARA ESTUDIOS	59	57	61
BONO PARA ALMUERZOS	74	76	72
COMUNICACION	87	88	78
CREDITO FYBECA	60	46	65
DESCUENTOS EN REPUESTOS	61	53	63
DESCUENTOS EN SERVICIO	67	55	63
DESCUENTOS EN VEHICULOS	38	45	48
EFICACIA DE LA ORGANIZACION	87	82	81
ETICA PROFESIONAL	78	77	74
LIDERAZGO	80	78	73
RECOMENDARIA A CASABACA (COMPROMISO)	87	82	78
RECONOCIMIENTO	65	65	55
SATISFACCION CON EL TRABAJO	74	76	68
SATISFACCION CON SALARIOS	88	88	88
SEGURO DE ASISTENCIA MEDICA	68	62	70
TARJETA SUPERMAXI	67	59	65
UNIFORMES	70	67	74
UTILIDADES	62	52	58
<b>PROMEDIO POR AÑO:</b>	<b>71</b>	<b>68</b>	<b>69</b>

**Fuente:** Gerente de Apoyo Casabaca S.A.



## CAPITULO V

### 5. DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE LOS PRINCIPALES FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL DETECTADOS EN LA AGENCIA NORTE DE CASABACA S.A.

#### 5.1 INTRODUCCIÓN

El diseño del presente plan de prevención y control, parte de los principales problemas identificados, de la hipótesis planteada y de los resultados obtenidos en la evaluación de riesgos psicosociales mediante la aplicación del método FPSICO; lo que nos permitió conocer cuáles son los riesgos más importantes a los que están expuestos los Colaboradores de Casabaca S.A Agencia Norte y sobre éstos plantear las medidas preventivas y correctivas.

La intervención frente a los riesgos psicosociales implicará principalmente en introducir cambios en las estrategias de gestión de personal y producción para que la organización del trabajo sea saludable, tomando en cuenta el número de trabajadores afectados en cada caso y la efectividad y el coste de las medidas adoptadas.

#### 5.2 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PLANES DE PREVENCIÓN ENFOCADOS A REDUCIR LOS PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES IDENTIFICADOS.

Los planes irán enfocados a prevenir y controlar los factores de riesgo de Carga Mental y Autonomía Temporal en el Personal de Producción en relación a la presión ejercida en los cumplimientos de tiempos de entrega de los vehículos, la exigencia de los cumplimientos en los procesos (cero errores) emitidos por estándares de la marca y empresa que recaen en reprocesos y la complejidad de los problemas encontrados en ciertos modelos nuevos y diagnóstico modelos anteriores; en el personal de Ventas de Servicio en la presión ejercida por los clientes principalmente en los tiempos de recepción y entrega de los vehículos y en el personal Administrativo de Servicio a la falta de delimitación de las tareas a desempeñar en los cargos Administrativos. Y en relación al factor de riesgo de Interés por el Trabajador en el personal de Producción se enfocarán las medidas a la falta de comprensión de la metodología empleada para el pago de la comisión variable que perciben los técnicos por vehículo trabajado.

**Tabla # 81** Plan de Control del cumplimiento de los tiempos asignados para la entrega de cada trabajo para mejorar la Carga Mental en el personal de Producción y Ventas.

OBJETIVO DEL PLAN	FACTOR PSICOSOCIAL DE INTERVENCIÓN	SUB FACTORES DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIAS	RECURSOS NECESARIOS			RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
				ECONÓMICO	HUMANO	MATERIALES			
Cumplir con los tiempos de entrega de los vehículos a las partes interesadas.	Carga Mental	Presiones de Tiempo	1.- Unificar los Tableros de Control de Producción y Ventas en un solo sitio estratégico, en donde puedan hacer uso en conjunto el Supervisor del Taller y Controller de Ventas para conocer disponibilidad de los Técnicos y que el Asesor de Ventas pueda ofrecer al cliente fechas de entregas reales. Las fechas de recepción de vehículos no son las mismas fechas de ingreso a producción por eso la importancia de la sincronización de tableros	Gastos sustentables en reubicación y cambios internos en el Tablero.	Mismo Recurso Humano	Mismo Material	Supervisor del Área y Controller de Ventas	Finales del 2014	Cumplimiento de Entrega, Eficiencia Técnica y Mano de Obra Utilizada
			2.- En los Talleres se recomienda manejar un tablero de "Avances de Trabajos" para uso exclusivo de los Técnicos Y Supervisor del área, cuya funcionalidad sea conocer los trabajos en secuencia y en ausencia del Supervisor se continúe con los trabajos asignados eliminando tiempos muertos que afectan al cumplimiento de entrega de los vehículos. ( tiempos flate rate versus tiempos reales)	Gastos sustentables en readecuación de un Tablero existente	Mismo Recurso Humano	Mismo Material	Supervisor del Área	Finales del 2014	

Tabla # 81 (cont.)

OBJETIVO DEL PLAN	FACTOR PSICOSOCIAL DE INTERVENCIÓN	SUB FACTORES DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIAS	RECURSOS NECESARIOS			RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
Cumplir con los tiempos de entrega de los vehículos a las partes interesadas.	Carga Mental	Presiones de Tiempo	3.- Registrar la Orden de Reparación con las Tareas correctas que justifiquen los requerimientos y necesidades solicitados por el cliente para evitar la falta de información para el área de Producción y esto conlleve pérdidas de tiempo en el proceso. Mantener una Comunicación Asertiva apoyándose en el correcto manejo de los campos principales de la orden de trabajo en donde se registran las tareas y apoyarse para mejorar la comprensión de tareas ambiguas en los campos opcionales y observaciones).	Ninguno	Capacitación y Control de Documentación	Mismo Material	Controller de Ventas	Inmediato	Cumplimiento de Entrega, Eficiencia Técnica y Mano de Obra Utilizada

**Tabla # 82** Plan de Control de los tiempos de recepción de los vehículos para reducir la Carga Mental en el personal de Ventas de Servicio.

OBJETIVO DEL PLAN	FACTOR PSICOSOCIAL DE INTERVENCIÓN	SUB FACTORES DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIAS	RECURSOS NECESARIOS			RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
				ECONÓMICO	HUMANO	MATERIALES E INSUMOS			
Reducir el tiempo de recepción de los vehículos. ( tiempo recepción estimado por Toyota 15 min)	Carga Mental	Presiones de Tiempo, Fatiga Mental, Cantidad de Información	1.- En el Área de Mecánica potenciar la recepción de vehículos con CITA mediante campañas de difusión del Programa de Gestión de Citas que mantiene Casabacub objetivo del programa sea manejar un Indicador de recepción de vehículos mediante citas efectivas de un 80% y dejar abierto únicamente un 20% para clientes que llegan sin cita. Solicitar la Actualización de la Base de Datos con Publicidad Agresiva hacia el cliente, con reconocimiento a los clientes que actualicen sus datos tales como cambios de aceite gratis, descuento 5% en mano de obra en su siguiente visita al taller, etc.	Alianzas con Toyota del Ecuador para sostenibilidad del Programa	Mismo Recurso Humano	Material Promocional	Controller de Ventas y Asistente de Citas	Finales del 2014	Índice de Citas e ISC
			2.- En el Área de Enderezada y Pintura potenciar las CITAS en clientes cuyos daños no imposibiliten la movilidad o utilización del vehículo. Previa la primera visita de estimación de daños.		Mismo Recurso Humano	Mismo Material	Controller de Ventas y Asistente de Citas	Inmediato	
			3.- En el Área Mecánica y de Endereza y Pintura en vehículos que llegan colisionados o con fallas mecánicas, no se pueden manejar el Programa de CITAS pero se recomienda trabajar con Asignación de Turnos mediante el Uso adecuado y Control de Tableros de Asignación de Turnos.		Mismo Recurso Humano	Mismo Material	Controller de Ventas y Asistente de Citas	Inmediato	

**Tabla # 83** Plan de Desarrollo y Carrera Toyota “ESCUELA TOYOTA PARA PRODUCCIÓN” para mejorar las habilidades de los técnicos y solucionar con mayor destreza problemas que generan reprocesos, con el fin de disminuir la Carga Mental y Autonomía Temporal en el Personal de Producción.

OBJETIVO DEL PLAN	FACTOR PSICOSOCIAL DE INTERVENCIÓN	SUB FACTORES DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIAS	RECURSOS NECESARIOS			RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
				ECONÓMICO	HUMANO	MATERIALES E INSUMOS			
Crecimiento personal y mejora de las habilidades técnicas para evitar reprocesos	Carga Mental y Autonomía Temporal	Complejidad de la Información, Dificultad de la Tarea, Interés por el Trabajador	1.- Alianza con Toyota del Ecuador para desarrollar la "Escuela Toyota para Producción" cuya finalidad sea generar un Programa de Capacitación y Entrenamiento Continuo en donde los técnicos aprendan y estén actualizados sobre Sistemas y Estructuras de nuevos modelos ( Sistemas Híbridos) y actualización a solución de diagnósticos que van apareciendo en modelos anteriores.	Gastos sustentables en convenio con Toyota del Ecuador y Casabaca	Capacitadores (2)	Dependiendo de la dimensión del Programa	Gerencia de Servicio y Toyota del Ecuador	Año 2015	% de Rendimiento en los Cursos de Habilidades Técnicas año a año
			2.- Capacitación para desarrollar hábitos de estudio y aprendizaje y que los técnicos puedan aprovechar al 100% la "Escuela Toyota para Producción" y puedan rendir mejor sus exámenes.	Gastos sustentables dentro del Plan del Plan de Capacitación de Casabaca	Capacitadores Externos	Dependiendo de la dimensión del Programa	Gerente de Apoyo y Servicio	Finales del 2014	

Tabla # 83 (cont.)

OBJETIVO DEL PLAN	FACTOR PSICOSOCIAL DE INTERVENCIÓN	SUB FACTORES DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIAS	RECURSOS NECESARIOS			RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
Crecimiento personal y mejora de las habilidades técnicas para evitar reprocesos	Carga Mental y Autonomía Temporal	Complejidad de la Información, Dificultad de la Tarea, Interés por el Trabajador	3.- Charlas Informativas dictadas por el Líder de Mecánica sobre cuidados y manejos de los Sistemas Híbridos en el momento de la Reparación de éstos modelos. El Líder de Mecánica continuamente se capacita en cursos dictados por la marca y mediante la página Web OASIS "Programa de Capacitación de Toyota a Nivel Mundial" se mantiene actualizado de boletines de servicio; información que se podría replicar en charlas a sus subordinados.	Gastos sustentables dentro de presupuesto de Agencia	Ninguno	Material de Oficina	Líder de Mecánica	3 meses	Nº de reprocesos
			4.- Solicitar con anticipación los contenidos de los cursos del Programa de Capacitación Técnica de Toyota, para que los técnicos puedan estudiar y en caso de dudas adicionales puedan realizar las respectivas consultas.	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Gerente de Servicio	Inmediato	% de Participantes que aprueban los cursos
			5.- Definir Políticas de Ascensos, Incentivos y Sanciones para el Plan de Desarrollo y Carrera Toyota que respalden la efectividad del Programa. Los Incentivos asociarlos al desempeño reflejado en la Aprobación de los Niveles Toyota con incrementos en la tarifa de hora trabajada.	Gastos sustentables en Plan de Incentivos de Casabaca	Ninguno	Material de Oficina	Gerente de Apoyo y Servicio	3 meses	Satisfacción Interna

**Tabla # 84** *Plan de Comunicación para una clara difusión de la información del cálculo del pago variable para mejorar el Interés por el Trabajador*

OBJETIVO DEL PLAN	FACTOR PSICOSOCIAL DE INTERVENCIÓN	SUB FACTORES DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIAS	RECURSOS NECESARIOS			RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
				ECONOMICO	HUMANO	MATERIALES E INSUMOS			
Dar a conocer de manera clara el cálculo del pago variable que perciben los técnicos por vehículo trabajado	Interés por el Trabajador	Medios de Información	1.- Organizar Charlas por áreas para difusión del Cálculo que se aplica, para el pago variable por vehículo trabajado,	Ninguno	Ninguno	Materiales de Oficina	Gerente de Apoyo y Jefe de Nómina	3 meses	Satisfacción Interna
			2.- Generar un Reporte de Resumen de Tareas y Ordenes Facturadas por Técnico y adjuntar mes a mes al rol de pagos para que el personal tenga información clara y contrarrestar el malestar percibido. Dicho reporte debería contener como mínimo: En el área de Mecánica: Periodo de Pago, Nombre del Técnico, N° Orden, Vhs Trabajados, N° Horas Trabajadas, Valor por hora trabajada y el Total a percibir. En el área de Enderezada Y Pintura: Periodo de Pago, Nombre del Técnico, N° Orden, Vhs Trabajados, Valor de Facturación de MO por Grupo de Trabajo y el % de pago sobre la facturación que corresponde a la comisión.	Gastos sustentables dentro del Plan del Plan de Capacitación de Casabaca	Capacitadores Externos	Dependie ndo de la dimensión del Programa	Gerente de Apoyo y Servicio	3 meses	Clima Organizacional



**Tabla # 85** *Plan de Revisión de funciones y responsabilidades Administrativas y Comerciales desempeñadas para reducir la Carga Mental del Personal Administrativo.*

OBJETIVO DEL PLAN	FACTOR PSICOSOCIAL DE INTERVENCIÓN	SUB FACTORES DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIAS	RECURSOS NECESARIOS			RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
				ECONOMICO	HUMANO	MATERIALES E INSUMOS			
Conocer las funciones administrativas y comerciales que personal Administrativo de Servicio realiza en la Agencia	Carga Mental	Sobrecarga	1.- Medir la Capacidad Instalada de los Puestos Administrativos identificados con sobrecarga de trabajo administrativo y comercial para buscar un punto de equilibrio en la asignación de las tareas.	Ninguno	Persona de Seguimiento o y evaluación al puesto y tareas.	Materiales de Oficina	Jefe de Agencia	3 meses	Satisfacción Interna
			2.- Tomar la estructura organizacional de las Agencias de Casabaca "3S" que mantienen 2 personas para realizar esta carga de trabajo, siendo una Asistente Comercial y una Coordinadora Administrativa.	Remuneración más Beneficios de Ley y empresa.	Contratación de una Asistente Comercial	Computadora y Materiales de Oficina	Gerente de Apoyo y Jefe de Agencia	6 meses	

**Tabla # 86 Aplicación de Técnicas Generales y Fisiológicas para contrarrestar el Estrés Laboral en el Personal de Agencia Norte**

OBJETIVO DEL PLAN	FACTOR PSICOSOCIAL DE INTERVENCIÓN	SUB FACTORES DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIAS	RECURSOS NECESARIOS			RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
				ECONOMICO	HUMANO	MATERIALES E INSUMOS			
Conseguir que el personal conozca cómo hacer frente al estrés y mantener un estilo de vida saludable.	Carga Mental	Estrés Laboral	1.- Se recomienda establecer programas de ejercicio aeróbico, caminata, baile como el zumba o algunos otros ritmos para un buen desarrollo del estado físico. En el caso de no poder mantener estos programar difundir en el personal los beneficios de realizar ejercicios, para que los realicen por cuenta propia, pero ya con una orientación a que ejercicios son los más adecuados.	Gastos sustentables dentro de los Planes de Prevención de SST	Instructor	Casabaca Informa	Unidad de SST	6 meses	Indicadores SST
			2.- Se recomienda impartir técnicas de relajación , control de la respiración y autocontrol para que los empleados puedan afrontar de mejor manera el estrés laboral	Gastos sustentables dentro de los Planes de Prevención de SST	Mismo recurso humano	Casabaca Informa	Unidad de SST	3 meses	

Tabla # 86 (cont.)

OBJETIVO DEL PLAN	FACTOR PSICOSOCIAL DE INTERVENCIÓN	SUB FACTORES DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIAS	RECURSOS NECESARIOS			RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN	INDICADOR
Conseguir que el personal conozca cómo hacer frente al estrés y mantener un estilo de vida saludable.	Carga Mental	Estrés Laboral	3.- Se sugiere hacer extensivo el Programa de pausas activas de Casabaca que consiste en aparece un protector de pantalla en el computador, que alerta que es tiempo de realizar la pausa; indica una guía de ejercicios de relajación muscular a seguir, existe una persona a cargo del área de organizar al personal para que realice estas pausas. En áreas donde no disponen de computador nombrar un responsable de liderar y llevar a cabo estas pausas activas previa preparación de los ejercicios a impartir.	Gastos sustentables dentro de los Planes de Prevención de SST	Mismo recurso humano	Mismo material	Unidad de SST	Inmediato	Indicadores SST

### 5.3 EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE PREVENCIÓN Y CONTROL PLANTEADOS

La aplicación del plan de prevención de riesgos psicosociales se lo efectuará en dos fases de aplicación y difusión:

*En la primera fase* se realizará la presentación del presente plan a los miembros del Sistema Integrado de Gestión, Departamento Médico y Trabajadoras Sociales de la empresa, posterior a ésta etapa los responsables del área de Seguridad y Salud en el Trabajo, podrán plantear las acotaciones que crean convenientes, no obstante, en este punto se presentará también la evaluación del método FPSICO aplicado, los problemas identificados y la hipótesis planteada, que llevó a determinar las acciones que aquí se propongan.

*En la segunda etapa* de aplicación, los encargados de las distintas acciones que se propongan dependiendo las áreas de atención que se atiendan, deberán llevar a cabo la implementación de los planes y actividades previstas en cronogramas de cumplimiento con tiempos establecidos en consenso para no alterar el trabajo de dichas áreas de influencia.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos corresponden a la percepción que tiene cada colaborador sobre los factores evaluados en el momento de la investigación y entrevistas realizadas sobre los problemas potenciales para comprobación de la hipótesis, existe la posibilidad de que dependiendo de las circunstancias hayan sesgos sobre la realidad de la empresa; sin embargo, hay que enfatizar que la Gerencia y Responsables de velar por el bienestar del colaborador ante éste tipo de riesgos, deben reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa con el objetivo de asimilar los resultados de la investigación y aprovechar los métodos de prevención planteados .

De acuerdo a la evaluación de los factores de riesgo psicosocial aplicada en Casabaca S.A Agencia Norte, se observa entre los grupos evaluados, que los factores de Contenido de Trabajo, Definición de Rol y Relaciones Personales se encuentran dentro de una media del nivel satisfactorio; es decir, que dentro de la empresa el personal percibe que no tienen problemas significativos en referencia a éstos factores; manifiestan que se encuentra dentro de parámetros normales la cantidad de trabajo que poseen, que conocen las funciones que deben desempeñar y que en cuanto a sus relaciones personales no tienen dificultad alguna.

Los factores de supervisión/ participación e interés por el trabajador, dentro de los tres grupos evaluados, presentan valores aproximados en la media por arriba del 30% en el nivel intermedio y nocivo; si bien no requieren de acciones inmediatas

porque la mayor parte de la ponderación corresponde al nivel intermedio, es necesario tomarlos en cuenta dentro de las acciones que realice la empresa en materia de prevención de riesgos psicosociales para evitar que se incremente el porcentaje del nivel nocivo. En estos dos factores el énfasis se debe poner principalmente en el personal de Producción en referencia a una mejora en la difusión del método de pago variable y desarrollo de las habilidades técnicas de Toyota, ya que casi representan el 50% de la población, siendo los más propensos a subir la media de intermedio a nocivo.

Los factores que mayor atención requieren son los referentes a Carga Mental y Autonomía Temporal, porque la media se enfoca mayoritariamente en los niveles nocivos e intermedios, con porcentajes considerables en el nivel nocivo que requieren actuaciones inmediatas en la prevención de riesgos mediante el planteamiento de medidas correctivas y preventivas comprobando la hipótesis planteada en relación a estos factores que pudieran estar en riesgo. Con referencia al factor de riesgo Carga Mental el personal administrativo y de apoyo presenta el valor de la media más alta en el nivel nocivo superando el 50% haciendo referencia a la falta de delimitación de tareas claras, mientras que los grupos de Producción y Ventas de Servicio presentan una media sobre el 60% aproximadamente en el nivel intermedio por la presencia de presión en los cumplimientos de tiempo de entrega y recepción de los vehículos, el cumplimiento de procesos con 0 errores y la complejidad de los problemas en nuevos modelos; Éste factor requiere acciones inmediatas tanto en el personal administrativo y de apoyo como en el producción, debido a que podrían presentar tensiones y fatiga mental más pronto por el esfuerzo intelectual que exige sus actividades, y todas las medidas que se adopten deberían ir encaminadas a disminuir estos valores en las diferentes áreas.

Por último en referencia al factor de riesgo Autonomía Temporal que está relacionado directamente con la Carga Mental, dentro de los tres grupos evaluados,

presentan valores aproximados en la media por arriba del 30% en el nivel intermedio y en el nivel nocivo casi del 20%; dando una media total del 50% del personal que requiere atención inmediata y oportuna para garantizar el bienestar de los colaboradores en estos niveles.

La propuesta para el control de los principales factores de riesgo psicosocial se elaboró tomando en cuenta los resultados de la evaluación a través del test FPSICO y los problemas encontrados y haciendo relación a la hipótesis planteada, con el enfoque principalmente hacia el factor de Carga Mental, Autonomía Temporal e Interés por el trabajador, sin dejar de lado los demás factores que en un futuro podrían generar riesgos en la salud y seguridad de los colaboradores y que indirectamente puede influir con éstos tres factores.

## RECOMENDACIONES

Tomar en cuenta la presente investigación y resultados como una herramienta para actuar dentro de la empresa en materia de prevención de riesgos psicosociales. A través de ella se puede planificar actividades que se incluyan en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud de la empresa.

Posteriormente después de haber implementado, según las necesidades y prioridades, las medidas correctivas y preventivas mencionadas en los planes de prevención y control, se sugiere monitorear las actividades realizadas para comprobar su efectividad en los colaboradores y la productividad alcanzada en la empresa, mediante la evaluación de los indicadores planteados en cada uno de los planes y las siguientes evaluaciones de Satisfacción Interna y Clima Organizacional; de esta manera permitirá replantear las medidas y encaminarlas hacia los objetivos de la empresa en materia de Seguridad y Salud de los trabajadores y Producción. Para poder evaluar se deben analizar también los índices de accidentalidad, ausentismo y rotación propios del área de Seguridad y Salud y también indicadores de eficiencia, eficacia y productividad de los procesos.

Recibir asesoría de Psicóloga Clínica, Médico Ocupacional, Trabajadoras Sociales y de la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo, para la implementación de actividades preventivas y correctivas.

Realizar la evaluación de riesgos psicosociales al menos una vez cada año, para saber si habido variaciones en cuanto a los riesgos psicosociales y comprobar si las



actividades planteadas han dado buenos resultados en el control de los factores que estaban en riesgo.

Dar a los riesgos psicosociales la misma importancia que cualquier otro riesgo en materia de afectación, evaluación y control, considerando que éste tipo de riesgos pueden ser causantes de desarrollar otro tipo de riesgos de seguridad, higiene y ergonómicos.

Realizar como complemento de evaluación de los riesgos psicosociales, estudios o evaluaciones enfocados directamente al estrés laboral en la empresa para poder tratar los principales estresores que pueden estar influyendo directamente a éste tipo de riesgo.

Mantener el mismo compromiso gerencial que se ha observado hasta la fecha; éste es uno de los factores más importantes para que los cambios se vayan dando y sean percibidos y aprovechados por todos los colaboradores de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Organización Internacional del Trabajo OIT. Factores Psicosociales en el trabajo. R.D.A. 1986.

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Trabajemos contra el estrés. Prevención de Riesgos Psicosociales y Estrés Laboral en la Práctica. España.2002.

Centro de Referencia de Organización del Trabajo y Salud. Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud, Círculos de Prevención CoPsoQ-istas21. ISTAS. 1º edición. Barcelona. 2010.

Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. Ficha de prevención. Factores psicosociales Organización del trabajo: Ritmo de trabajo. Observatorio de Riesgos Psicosociales. Madrid. 2012.

Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. Guía sobre los Factores de Riesgo Psicosociales. Observatorio Permanente. Madrid.2006.

Comisión sobre factores de riesgo en el trabajo del INSL. Procedimiento general de evaluación de riesgos psicosociales. Gobierno de Navarra. España.2005.

Confederación de Empresarios de Málaga. Guía de Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo. CEM. Málaga. 2013.

CORTÉS, Jose Maria. Seguridad e Higiene en el Trabajo, Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales. Editorial Tebár.9º edición. Madrid, España.2007.

FERNANDEZ, Ricardo. La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. Editorial Club Universitario. España.2010.

FERNANDEZ, Ricardo. Manual de prevención de riesgos laborales para no iniciados: conceptos para la formación de técnicos de prevención de nivel básico y los recursos preventivos. Editorial Club Universitario. 2º edición.España.2008.

GARCIA, Fernando. El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación. Alianza. Madrid, España.1986.

GOMOLLON, Ana. Estudio de los Factores Psicosociales en la Sección de Trámite de Informes de Cotización de la Dirección Provincial del INSS de Guipúzcoa. Investigación no publicada. España.2008.

[http://www.apuntesjuridicos.com.ec/download/noticias/1342\\_DOC\\_958\\_DOC\\_acoso%20laboral.pdf](http://www.apuntesjuridicos.com.ec/download/noticias/1342_DOC_958_DOC_acoso%20laboral.pdf)

[http://www.ehu.es/contenidos/informacion/indice\\_psicosociologia/es\\_indice/adjuntos/Jaume%20I-%20Rafael%20Vilar.pdf](http://www.ehu.es/contenidos/informacion/indice_psicosociologia/es_indice/adjuntos/Jaume%20I-%20Rafael%20Vilar.pdf)

<http://www.estreslaboral.info/consecuencias-del-estres-laboral.html>

<http://www.estreslaboral.info/sindrome-de-burnout.html>

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NOVEDADES%20EDITORIALES/FPsico/Informe%20justificaci%C3%B3n.pdf>

<http://www.insht.es/portal/site/Insht/fpsico>

[http://www.psicologia online.com/ebooks/riesgos/capitulo2\\_2.shtml](http://www.psicologia online.com/ebooks/riesgos/capitulo2_2.shtml)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. Factores Psicosociales. F-PSICO Método de evaluación. Versión 3.0. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Madrid.2011

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 438. Prevención del estrés: Intervención sobre la organización. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 349. Prevención del estrés: Intervención sobre el individuo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 445. Carga mental de trabajo: fatiga. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 449. Nuevas formas de organizar el trabajo: la organización que aprende. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. NTP 534: Carga mental de trabajo: factores. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Madrid. 1999.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 581. Gestión del cambio organizativo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 667. La conducta asertiva como habilidad social. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo INSHT. Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Madrid.2010.

MANSILLA, Fernando. Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica.2009.

MELLENDEZ, Antonio .Factores de riesgo psicosocial. Metodología de evaluación. Conferencia del XV congreso de la sociedad española de salud laboral en la administración pública. España.2005.

Ministerio de la Protección Social. Batería de Instrumentos para la evaluación de riesgos psicosociales. Bogotá, Colombia.2010.

MONCADA, S., LLORENS, C., FONT, A., GALTES, A. & NAVARRO, A. Exposición laboral a riesgos psicosociales en población asalariada en España.Madrid.2005.

Nogareda, C., et al. Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Medidas Preventivas. Fundación para la prevención de riesgos laborales.2007.

Organización Internacional del Trabajo. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo. Ministerio de trabajo y asuntos sociales. Madrid.1998.

PAZMIÑO ZURITA, Ciro Darío. Tesis de Maestría. Ecuador. Quito: Universidad Católica del Ecuador. 2008.116 p.

WAYNE Mondy. Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación. México D.F. 2005.

## ANEXOS

### ANEXO A

#### CUESTIONARIO DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES FPSICO

**GRUPO:**

Administración ☐

Comercial ☐

Operaciones ☐

**FECHA**.....

---

**INSTRUCCIONES:** Este cuestionario es **anónimo**.

Conteste sinceramente a todas las preguntas, encerrando en un círculo el número de la pregunta que mejor se ajuste a su actividad laboral.

1. Exceptuando las pausas reglamentarias. Aproximadamente, ¿cuánto tiempo debes mantener una exclusiva atención en tu trabajo? (de forma que te impida tener la posibilidad de hablar, de desplazarte o simplemente de pensar en cosas ajenas a tu tarea)

1 casi todo el tiempo

2 sobre 3/4 partes del tiempo

3 sobre la mitad del tiempo

4 sobre 1/4 del tiempo

5 casi nunca

2. ¿Cómo calificarías la atención que debes mantener para realizar tu trabajo?

1 muy alta

2 alta

3 media

4 baja

3. Para realizar tu trabajo, la cantidad de tiempo de que dispones es:

1 normalmente demasiado poco

2 en algunas ocasiones demasiado poco

3 es suficiente, adecuado

4 no tengo un tiempo determinado, me lo fijo yo

4. Cuando se produce un retraso en el desempeño de tu trabajo, ¿se ha de recuperar?

1 no

2 sí, con horas extras

3 sí, durante las pausas

4 sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo

5. La ejecución de tu tarea, ¿te impone trabajar con cierta rapidez?

1 casi todo el tiempo

2 sobre 3/4 del tiempo

3 sobre la mitad del tiempo

4 sobre 1/4 del tiempo

5 casi nunca

6. Los errores, averías u otros incidentes que puedan presentarse en tu puesto de trabajo se dan:

1 frecuentemente

2 en algunas ocasiones

3 casi nunca

7. Cuando en tu puesto de trabajo se comete algún error:

1 generalmente pasa desapercibido

2 puede provocar algún problema menor

3 puede provocar consecuencias graves (para la producción o la seguridad de otras personas)

8. Al acabar la jornada, ¿te sientes fatigado?

- 1 no, nunca
- 2 sí, a veces
- 3 sí, frecuentemente
- 4 sí, siempre

9. Para realizar tu trabajo la cantidad de información (órdenes de trabajo, señales de la máquina, datos de trabajo...) que manejas es:

- 1 muy elevada
- 2 elevada
- 3 poca
- 4 muy poca

10. ¿Cómo es la información que manejas para realizar tu trabajo?

- 1 muy complicada
- 2 complicada
- 3 sencilla
- 4 muy sencilla

11. El trabajo que realizas, ¿te resulta complicado o difícil?

- 1 no
- 2 sí, a veces
- 3 sí, frecuentemente

12. ¿Tienes posibilidad de abandonar el trabajo por unos minutos?

- 1 puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido
- 2 puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero
- 3 es difícil abandonar el puesto

13. ¿Puedes distribuir tú mismo las pausas a lo largo de la jornada laboral?

- 1 sí
- 2 no
- 3 a veces



14. ¿Tienes posibilidad de marcar tu propio ritmo de trabajo?

1 sí

2 no

3 a veces

15. ¿Tienes posibilidad de variar el ritmo de trabajo a lo largo de tu jornada laboral?  
(Adelantar trabajo para tener luego más descanso)

1 sí

2 no

3 a veces

**¿En qué medida se requieren las siguientes habilidades para realizar tu trabajo?**

16. Capacidad de aprender cosas o métodos nuevos

1 casi nunca

2 a veces

3 a menudo

4 constantemente

19. Tener iniciativa

1 casi nunca

2 a veces

3 a menudo

4 constantemente

17. Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones

1 casi nunca

2 a veces

3 a menudo

4 constantemente

20. Transmitir información

1 casi nunca

2 a veces

3 a menudo

4 constantemente

18. Organizar y planificar el trabajo

1 casi nunca

2 a veces

3 a menudo

21. Trabajar con otras personas

1 casi nunca

2 a veces

3 a menudo

4 constantemente

## 22. Tener buena memoria

- 1 casi nunca
- 2 a veces
- 3 a menudo
- 4 constantemente

## 24. Capacidad para concentrarse en el trabajo

- 1 casi nunca
- 2 a veces
- 3 a menudo
- 4 constantemente

## 23. Habilidad y destreza manual

- 1 casi nunca
- 2 a veces
- 3 a menudo
- 4 constantemente

## 25. Precisión

- 1 casi nunca
- 2 a veces
- 3 a menudo
- 4 constantemente

## 26. La ejecución de tu trabajo, ¿te impone realizar tareas repetitivas y de corta duración?

- 1 casi todo el tiempo
- 2 sobre 3/4 partes del tiempo
- 3 sobre la mitad del tiempo
- 4 sobre 1/4 del tiempo
- 5 casi nunca

## 27. ¿En qué medida contribuye tu trabajo en el conjunto de la empresa?

- 1 no lo sé
- 2 es poco importante
- 3 no es muy importante pero es necesario
- 4 es importante
- 5 es indispensable

## 28. Con respecto al trabajo que tú realizas, crees que:

- 1 realizas poca variedad de tareas y sin relación entre ellas
- 2 realizas tareas variadas pero con poco sentido
- 3 realizas poca variedad de tareas pero con sentido
- 4 realizas varios tipos de tareas y con sentido

29. El trabajo que realizas, ¿te resulta rutinario?

- 1 no
- 2 a veces
- 3 con frecuencia
- 4 siempre

30. ¿Qué aspecto de tu trabajo te atrae más, además del salario? (Una sola respuesta)

- 1 únicamente el salario
- 2 la posibilidad de promocionar profesionalmente
- 3 la satisfacción de cumplir con mi trabajo
- 4 mi trabajo supone un reto interesante

**En general, ¿cómo crees que consideran tú empleo las siguientes personas?**

31. Tus superiores

- 1 poco importante
- 2 algo importante
- 3 bastante importante
- 4 muy importante

33. El público o los clientes (si los hay)

- 1 poco importante
- 2 algo importante
- 3 bastante importante
- 4 muy importante

32. Tus compañeros de trabajo

- 1 poco importante
- 2 algo importante
- 3 bastante importante
- 4 muy importante

34. Tu familia y amistades

- 1 poco importante
- 2 algo importante
- 3 bastante importante
- 4 muy importante

**¿Qué te parece el control que la jefatura ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo?**

35. Método para realizar el trabajo

- 1 insuficiente
- 2 adecuado
- 3 excesivo

36. Planificación del trabajo

- 1 insuficiente
- 2 adecuado
- 3 excesivo

## 37. Ritmo de trabajo

1 insuficiente

2 adecuado

3 excesivo

## 8. Horarios de trabajo

1 insuficiente

2 adecuado

3 excesivo

## 39. Resultados parciales

1 insuficiente

2 adecuado

3 excesivo

## 40. Resultado último del trabajo

1 insuficiente

2 adecuado

3 excesivo

**¿Cómo valoras el funcionamiento de los medios de que dispones para presentar sugerencias o para participar en las decisiones que te interesan?**

## 41. Conversación directa con superiores

1 no existe

2 malo

3 regular

4 bueno

3 regular

4 bueno

## 44. Comité de empresa/delegado

1 no existe

2 malo

3 regular

4 bueno

## 42. Buzón de sugerencias

1 no existe

2 malo

3 regular

4 bueno

## 45. Asambleas y reuniones de trabajo

1 no existe

2 malo

## 43. Reuniones Departamentales

1 no existe

2 malo

3 regular

4 bueno

**¿En qué medida participas en la decisión de los siguientes aspectos de tu trabajo?**

## 46. Orden de las operaciones a realizar

1 no se me considera

2 se pide mi opinión

3 decido yo

- 2 se pide mi opinión
47. Resolución de incidencias
- 3 decido yo
- 1 no se me considera
- 2 se pide mi opinión
- 3 decido yo
48. Asignación y distribución de tareas
- 1 no se me considera
- 2 se pide mi opinión
- 3 decido yo
49. Planificación del trabajo
- 1 no se me considera
50. Cantidad de trabajo
- 1 no se me considera
- 2 se pide mi opinión
- 3 decido yo
51. Calidad de trabajo
- 1 no se me considera
- 2 se pide mi opinión
- 3 decido yo

**¿Cómo se te informa de los siguientes aspectos de tu trabajo?**

52. Lo que debes hacer (funciones, competencias y atribuciones)
- 3 algo claro
- 4 poco claro
- 1 muy claro
- 2 claro
- 3 algo claro
- 4 poco claro
53. Cómo debes hacerlo (métodos de trabajo)
- 1 muy claro
- 2 claro
- 3 algo claro
- 4 poco claro
54. Cantidad de producto que se espera que hagas (Tareas-Proyectos-Resultados)
- 1 muy claro
- 2 claro
55. Calidad del producto o del servicio (Tareas-Proyectos-Estudios)
- 1 muy claro
- 2 claro
- 3 algo claro
- 4 poco claro
56. Tiempo asignado
- 1 muy claro
- 2 claro
- 3 algo claro
- 4 poco claro
57. Información necesaria para llevar a cabo la tarea

1 muy claro

1 muy claro

2 claro

2 claro

3 algo claro

3 algo claro

4 poco claro

4 poco claro

58. Mi responsabilidad (qué errores o defectos pueden achacarse a mi actuación y cuáles no)

**Señalar en qué medida se dan las siguientes situaciones en tu trabajo:**

59. Se me asignan tareas que no puedo realizar al no tener los recursos y/o materiales necesarios

1 frecuentemente

2 a menudo

3 a veces

4 casi nunca

1 frecuentemente

2 a menudo

3 a veces

4 casi nunca

60. Para ejecutar algunas tareas tengo que saltarme los métodos establecidos

1 frecuentemente

2 a menudo

3 a veces

4 casi nunca

63. ¿Qué importancia crees que tiene la experiencia para promocionar en tu empresa?

1 mucha

2 bastante

3 poca

4 ninguna

61. Recibo instrucciones incompatibles entre sí (unos me mandan una cosa y otros, otra)

1 frecuentemente

2 a menudo

3 a veces

4 casi nunca

64. ¿Cómo definirías la formación que se imparte o se facilita desde tu empresa?

1 muy adecuada

2 suficiente

3 insuficiente en algunos casos

4 totalmente insuficiente

62. El trabajo me exige tomar decisiones o realizar cosas con las que no estoy de acuerdo

**¿Cómo valoras el funcionamiento de los siguientes medios de información en tu empresa?**

65. Charlas informales (de pasillo) con jefes

- 1 no existe
- 2 malo
- 3 regular
- 4 bueno

68. Información oral (reuniones, comités, asambleas, ....)

- 1 no existe
- 2 malo
- 3 regular
- 4 bueno

66. Carteleras de anuncios

- 1 no existe
- 2 malo
- 3 regular
- 4 bueno

69. ¿Crees que en un futuro próximo puedes perder el empleo en esta empresa o que tu contrato no será renovado?

- 1 es probable que siga en esta empresa
- 2 no lo sé
- 3 es probable que pierda mi empleo
- 4 es muy probable

67. Información escrita dirigida a cada trabajador

- 1 no existe
- 2 malo
- 3 regular
- 4 bueno

70. Fuera del tiempo de las pausas reglamentarias, ¿existe la posibilidad de hablar?

- 1 nada
- 2 intercambio de algunas palabras
- 3 conversaciones más largas

**¿Cómo consideras que son las relaciones con las personas con las que debes trabajar?**

## 71. Jefes

1 no tengo jefes

2 buenas

3 regulares

4 malas

5 sin relaciones

## 72. Compañeros

1 no tengo compañeros

2 buenas

3 regulares

4 malas

5 sin relaciones

## 73. Subordinados

1 no tengo subordinados

2 buenas

3 regulares

4 malas

5 sin relaciones

## 74. Clientes o público

1 no tengo clientes o público

2 buenas

3 regulares

4 malas

5 sin relaciones



75. ¿Qué tipo de relaciones de trabajo se dan generalmente en tu grupo?

- 1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas
- 2 relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración
- 3 relaciones solamente de colaboración para el trabajo
- 4 ni relaciones personales ni colaboración para el trabajo
- 5 relaciones personales negativas (rivalidad, enemistad,...)

Gracias por tu colaboración!!!

## ANEXO B

### TABULACIÓN DE DATOS DESCRIPTIVOS DE CASABACA AGENCIA NORTE DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES FPSICO

#### 1. TIEMPO DE ATENCIÓN

55% 1 casi todo el tiempo  
24% 2 sobre 3/4 partes del tiempo  
6% 3 sobre la mitad del tiempo  
5% 4 sobre 1/4 del tiempo  
7% 5 casi nunca  
0% sin respuesta

#### 2. INTENSIDAD DE ATENCIÓN

61% 1 muy alta  
35% 2 alta  
2% 3 media  
0% 4 baja  
1% sin respuesta

#### 3. TIEMPO ASIGNADO A LA TAREA

14% 1 normalmente demasiado poco  
32% 2 en algunas ocasiones demasiado poco  
37% 3 es suficiente, adecuado  
15% 4 no tengo un tiempo determinado, me lo fijo yo  
0% sin respuesta

#### 4. RECUPERACIÓN DE RETRASOS

10% 1 no  
40% 2 sí, con horas extras  
18% 3 sí, durante las pausas  
31% 4 sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo  
0% sin respuesta

#### 5. TIEMPO DE TRABAJO CON RAPIDEZ

59% 1 casi todo el tiempo  
22% 2 sobre 3/4 del tiempo  
3% 3 sobre la mitad del tiempo  
2% 4 sobre 1/4 del tiempo  
7% 5 casi nunca  
3% sin respuesta

#### 6. FRECUENCIA DE ERRORES

7% 1 frecuentemente  
48% 2 en algunas ocasiones  
38% 3 casi nunca  
5% sin respuesta

#### 7. CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES

6% 1 generalmente pasa desapercibido

51% 2 puede provocar algún problema menor

37% 3 puede provocar consecuencias graves

3% sin respuesta

#### 8. FATIGA

9% 1 no, nunca

41% 2 sí, a veces

28% 3 sí, frecuentemente

16% 4 sí, siempre

3% sin respuesta

#### 9. CANTIDAD DE INFORMACIÓN

22% 1 muy elevada

45% 2 elevada

24% 3 poca

2% 4 muy poca

5% sin respuesta

#### 10. COMPLEJIDAD DE LA INFORMACIÓN

7% 1 muy complicada

31% 2 complicada

54% 3 sencilla

2% 4 muy sencilla

3% sin respuesta

#### 11. DIFICULTAD DEL TRABAJO

45% 1 no

46% 2 sí, a veces

3% 3 sí, frecuentemente

3% sin respuesta

#### 12. ABANDONAR MOMENTÁNEAMENTE EL TRABAJO

31% 1 puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido

22% 2 puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero

42% 3 es difícil abandonar el puesto

3% sin respuesta

#### 13. DISTRIBUCIÓN DE LAS PAUSAS

45% 1 sí

29% 2 no

20% 3 a veces

3% sin respuesta

#### 14. MARCAR EL PROPIO RITMO

62% 1 sí

16% 2 no

16% 3 a veces

3% sin respuesta

#### 15. VARIAR EL RITMO

44% 1 sí

31% 2 no

23% 3 a veces

1% sin respuesta

#### 16. APRENDER COSAS NUEVAS

5% 1 casi nunca

19% 2 a veces	55% 4 constantemente
23% 3 a menudo	2% sin respuesta
50% 4 constantemente	21. TRABAJAR CON OTRAS PERSONAS
1% sin respuesta	5% 1 casi nunca
17. ADAPTARSE A NUEVAS SITUACIONES	16% 2 a veces
7% 1 casi nunca	24% 3 a menudo
22% 2 a veces	49% 4 constantemente
19% 3 a menudo	3% sin respuesta
49% 4 constantemente	22. TENER BUENA MEMORIA
1% sin respuesta	0% 1 casi nunca
18. ORGANIZAR Y PLANIFICAR EL TRABAJO	6% 2 a veces
1% 1 casi nunca	19% 3 a menudo
11% 2 a veces	70% 4 constantemente
19% 3 a menudo	3% sin respuesta
63% 4 constantemente	23. HABILIDAD MANUAL
3% sin respuesta	1% 1 casi nunca
19. TENER INICIATIVA	3% 2 a veces
1% 1 casi nunca	22% 3 a menudo
6% 2 a veces	68% 4 constantemente
14% 3 a menudo	3% sin respuesta
76% 4 constantemente	24. CONCENTRACIÓN
1% sin respuesta	1% 1 casi nunca
20. TRANSMITIR INFORMACIÓN	2% 2 a veces
1% 1 casi nunca	16% 3 a menudo
14% 2 a veces	76% 4 constantemente
25% 3 a menudo	2% sin respuesta

## 25. PRECISIÓN

1% 1 casi nunca

7% 2 a veces

27% 3 a menudo

61% 4 constantemente

2% sin respuesta

## 26. REPETITIVIDAD

40% 1 casi todo el tiempo

15% 2 sobre 3/4 partes del tiempo

15% 3 sobre la mitad del tiempo

12% 4 sobre 1/4 del tiempo

12% 5 casi nunca

2% sin respuesta

## 27. IMPORTANCIA DEL TRABAJO

5% 1 no lo sé

0% 2 es poco importante

10% 3 no es muy importante pero es necesario

51% 4 es importante

31% 5 es indispensable

1% sin respuesta

## 28. VARIEDAD DEL TRABAJO

0% 1 realizas poca variedad de tareas y sin relación entre ellas

1% 2 realizas tareas variadas pero con poco sentido

19% 3 realizas poca variedad de tareas pero con sentido

76% 4 realizas varios tipos de tareas y con sentido

2% sin respuesta

## 29. TRABAJO RUTINARIO

23% 1 no

31% 2 a veces

12% 3 con frecuencia

29% 4 siempre

2% sin respuesta

## 30. MOTIVACIÓN DEL TRABAJO

5% 1 únicamente el salario

25% 2 la posibilidad de promocionar profesionalmente

31% 3 la satisfacción de cumplir con mi trabajo

36% 4 mi trabajo supone un reto interesante

1% sin respuesta

## 31. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/SUPERIORES

5% 1 poco importante

24% 2 algo importante

33% 3 bastante importante

36% 4 muy importante

0% sin respuesta

### 32. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/COMPAÑEROS

- 7% 1 poco importante
- 25% 2 algo importante
- 25% 3 bastante importante
- 40% 4 muy importante
- 0% sin respuesta

### 33. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/PÚBLICO-CLIENTES

- 6% 1 poco importante
- 16% 2 algo importante
- 29% 3 bastante importante
- 44% 4 muy importante
- 2% sin respuesta

### 34. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/FAMILIA-AMISTADES

- 2% 1 poco importante
- 2% 2 algo importante
- 15% 3 bastante importante
- 77% 4 muy importante
- 1% sin respuesta

### 35. SUPERVISIÓN/MÉTODO PARA REALIZAR EL TRABAJO

- 5% 1 insuficiente
- 88% 2 adecuado
- 3% 3 excesivo
- 2% sin respuesta

### 36. SUPERVISIÓN/PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

- 10% 1 insuficiente
- 80% 2 adecuado
- 7% 3 excesivo
- 1% sin respuesta

### 37. SUPERVISIÓN/RITMO DE TRABAJO

- 2% 1 insuficiente
- 75% 2 adecuado
- 19% 3 excesivo
- 2% sin respuesta

### 38. SUPERVISIÓN/HORARIOS DE TRABAJO

- 2% 1 insuficiente
- 80% 2 adecuado
- 15% 3 excesivo
- 1% sin respuesta

### 39. RESULTADOS PARCIALES

- 6% 1 insuficiente
- 85% 2 adecuado
- 6% 3 excesivo
- 1% sin respuesta

### 40. RESULTADO ÚLTIMO TRABAJO

- 7% 1 insuficiente
- 81% 2 adecuado
- 7% 3 excesivo
- 2% sin respuesta

## 41. CONVERSACIÓN CON SUPERIORES

12% 1 no existe

7% 2 malo

27% 3 regular

51% 4 bueno

0% sin respuesta

## 42. BUZÓN DE SUGERENCIAS

29% 1 no existe

14% 2 malo

27% 3 regular

28% 4 bueno

0% sin respuesta

## 43. CÍRCULOS DE CALIDAD

7% 1 no existe

9% 2 malo

41% 3 regular

41% 4 bueno

0% sin respuesta

## 44. COMITÉ DE EMPRESA/DELEGADO

22% 1 no existe

14% 2 malo

31% 3 regular

32% 4 bueno

0% sin respuesta

## 45. ASAMBLEAS Y REUNIONES

3% 1 no existe

12% 2 malo

37% 3 regular

44% 4 bueno

1% sin respuesta

## 46. ORDEN DE LAS OPERACIONES

22% 1 no se me considera

53% 2 se pide mi opinión

19% 3 decido yo

5% sin respuesta

## 47. RESOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES

22% 1 no se me considera

59% 2 se pide mi opinión

12% 3 decido yo

5% sin respuesta

## 48. DISTRIBUCIÓN DE TAREAS

27% 1 no se me considera

49% 2 se pide mi opinión

18% 3 decido yo

5% sin respuesta

## 49. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

23% 1 no se me considera

45% 2 se pide mi opinión

27% 3 decido yo

3% sin respuesta

## 50. CANTIDAD DE TRABAJO

20% 1 no se me considera

50% 2 se pide mi opinión

20% 3 decido yo

7% sin respuesta

#### 51. CALIDAD DE TRABAJO

10% 1 no se me considera

42% 2 se pide mi opinión

40% 3 decido yo

6% sin respuesta

#### 52. LO QUE DEBES HACER

40% 1 muy claro

29% 2 claro

22% 3 algo claro

3% 4 poco claro

3% sin respuesta

#### 53. CÓMO DEBES HACERLO

40% 1 muy claro

35% 2 claro

14% 3 algo claro

6% 4 poco claro

3% sin respuesta

#### 54. CANTIDAD QUE SE ESPERA

42% 1 muy claro

38% 2 claro

12% 3 algo claro

2% 4 poco claro

2% sin respuesta

#### 55. CALIDAD DEL PRODUCTO

41% 1 muy claro

36% 2 claro

12% 3 algo claro

3% 4 poco claro

5% sin respuesta

#### 56. TIEMPO ASIGNADO

41% 1 muy claro

40% 2 claro

7% 3 algo claro

5% 4 poco claro

5% sin respuesta

#### 57. INFORMACIÓN NECESARIA

42% 1 muy claro

41% 2 claro

7% 3 algo claro

5% 4 poco claro

2% sin respuesta

#### 58. MI RESPONSABILIDAD

42% 1 muy claro

36% 2 claro

12% 3 algo claro

3% 4 poco claro

3% sin respuesta

#### 59. FALTA DE RECURSOS

11% 1 frecuentemente



15% 2 a menudo

35% 3 a veces

37% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 60. SALTARSE LOS MÉTODOS

7% 1 frecuentemente

19% 2 a menudo

38% 3 a veces

33% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 61. INSTRUCCIONES INCOMPATIBLES

16% 1 frecuentemente

22% 2 a menudo

23% 3 a veces

37% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 62. COSAS EN DESACUERDO

10% 1 frecuentemente

15% 2 a menudo

33% 3 a veces

40% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 63. PROMOCIÓN

54% 1 mucha

29% 2 bastante

12% 3 poca

2% 4 ninguna

0% sin respuesta

#### 64. FORMACIÓN

37% 1 muy adecuada

38% 2 suficiente

20% 3 insuficiente en algunos aspectos

2% 4 totalmente insuficiente

0% sin respuesta

#### 65. CHARLAS CON JEFES

15% 1 no existe

7% 2 malo

40% 3 regular

35% 4 bueno

1% sin respuesta

#### 66. TABLONES DE ANUNCIOS

1% 1 no existe

10% 2 malo

36% 3 regular

49% 4 bueno

2% sin respuesta

#### 67. ESCRITO A CADA TRABAJADOR

23% 1 no existe

15% 2 malo

23% 3 regular

37% 4 bueno

0% sin respuesta

## 68. INFORMACIÓN ORAL

2% 1 no existe

9% 2 malo

44% 3 regular

44% 4 bueno

0% sin respuesta

1% 1 no tengo compañeros

83% 2 buenas

10% 3 regulares

1% 4 malas

0% 5 sin relaciones

3% sin respuesta

## 69. ESTABILIDAD EN EL EMPLEO

29% 1 es probable que siga en esta empresa

55% 2 no lo sé

5% 3 es probable que pierda mi empleo

6% 4 es muy probable

2% sin respuesta

## 73. RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS

36% 1 no tengo subordinados

45% 2 buenas

12% 3 regulares

1% 4 malas

0% 5 sin relaciones

3% sin respuesta

## 70. POSIBILIDAD DE COMUNICARSE

14% 1 nada

76% 2 intercambio de algunas palabras

9% 3 conversaciones más largas

0% sin respuesta

## 74. RELACIONES CON LOS CLIENTES O PÚBLICO

23% 1 no tengo clientes o público

62% 2 buenas

5% 3 regulares

0% 4 malas

5% 5 sin relaciones

3% sin respuesta

## 71. RELACIONES CON LOS JEFES

1% 1 no tengo jefes

75% 2 buenas

16% 3 regulares

2% 4 malas

0% 5 sin relaciones

3% sin respuesta

## 75. RELACIONES DE GRUPO

66% 1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas

10% 2 relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración

16% 3 relaciones solamente de colaboración para el trabajo

## 72. RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS

1% 4 ni relaciones personales ni  
colaboración para el trabajo

1% 5 relaciones personales negativas  
(rivalidad, enemistad, ...)

3% sin respuesta