

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK  
FACULTAD DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“GESTIÓN TÉCNICA DE FACTORES DE RIESGO  
PSICOSOCIAL, VALORADOS MEDIANTE EL SISTEMA  
FPSICO, A LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE SERVICIO  
AL CLIENTE DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE  
TELECOMUNICACIONES DE LA CIUDAD DE  
QUITO Y GUAYAQUIL”**

Realizado por:  
Pamela Morales Vela

Como requisito para la obtención del título de  
MAGISTER EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

QUITO, SEPTIEMBRE DE 2012

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, Pamela Marisol Morales Vela, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

.....  
Pamela Marisol Morales Vela

Quito, Septiembre de 2012

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado  
**“GESTIÓN TÉCNICA DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL, VALORADOS  
MEDIANTE EL SISTEMA FPSICO, A LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE  
SERVICIO AL CLIENTE DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE  
TELECOMUNICACIONES DE LA CIUDAD DE  
QUITO Y GUAYAQUIL”**

Realizado por el alumno  
**PAMELA MARISOL MORALES VELA**  
como requisito para la obtención del título de  
MAGISTER EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL  
ha sido dirigido por el profesor  
DAVID ALEJANDRO TRUJILLO OTANEZ, Msc  
quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....  
ING. DAVID ALEJANDRO TRUJILLO OTAÑEZ, Msc  
**Director**

Los profesores informantes  
DRA. CARLA JOESETTE CAÑADAS GALINDO, MSC, Y  
ING. FRANCISCO XAVIER HUGO CÁRDENAS, MSC  
después de revisar el trabajo escrito presentado,  
lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

.....  
Dra. CARLA CAÑADAS, Msc

.....  
Ing. FRANCISCO HUGO, Msc

Quito, Septiembre de 2012

## AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento en primer lugar a mi Dios que ha permitido  
que llegue a la culminación de mi carrera.

De manera muy especial a mis tres amores que han sabido apoyarme, y sacrificar tiempo de estar juntas para que cumpla mi objetivo. A mis padres que siempre han sido ejemplo de vida y sabiduría y a mi esposo, quien me impulsa para seguir adelante, por su amor y su apoyo incondicional de siempre.

Los amo a todos!

Agradezco también al Ing. David Trujillo, director de mi tesis de maestría quien colaboró en el desarrollo de la misma.

## RESUMEN

El concepto de factores psicosociales hace referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo, la realización de la tarea, y que tienen la capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo. Así pues, unas condiciones psicosociales desfavorables, están en el origen de la aparición tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo, como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador.

La presente evaluación de factores psicosociales nos lleva a identificar no sólo aspectos negativos del trabajo sino también aspectos saludables que utilizados de una manera acertada podría ser transferida a condiciones favorables, en otras palabras la evaluación psicosocial además de perseguir como objetivo el minimizar los elementos negativos del trabajo puede incluir entre los objetivos, la potenciación de aquellos aspectos positivos que podrían ser fuente de satisfacción.

El estudio psicosocial aplicado a los clientes internos de la empresa CNT EP, analizado en conjunto con los atributos de satisfacción evaluados por los clientes externos, permite encontrar una de las causas del problema establecido, ya que en una empresa de la magnitud de la CNT EP, son muchas las variables que interactúan como por ejemplo el tema de infraestructura, redes, terminales, servicio, productos y estrategias de la competencia; sin embargo el hecho de analizar a un actor importante, el “recurso humano” como influencia directa en el nivel de calidad percibida del servicio, se puede empezar a corregir la percepción externa con medidas concretas, a la vez que intervengan de manera positiva en los trabajadores indiscutiblemente cambiarán la percepción de los clientes, y por consiguiente mejorará la productividad y la rentabilidad de la empresa.

En los resultados obtenidos del estudio psicosocial se observa claramente las condiciones laborales que intervienen en el puesto de trabajo, la alta carga mental que tiene relación con la alta autonomía personal que se traslada a inconvenientes de tiempo en la espera de los clientes

para ser atendidos, la falta de especialización de los ejecutivos para dar la información correcta y a tiempo.

Tomando como referencia las evaluaciones por las ciudades de Quito y Guayaquil, se refleja que el tiempo de atención y la presión ejercida es muy alta llega al 74% y 77% respectivamente, otro porcentaje significativo se da en la intensidad de la atención 74% y 76% por lo que concluimos que el tiempo es insuficiente para dar la merecida atención al público y por ende no hacen la gestión de asesor solamente cubren o tratan de cubrir el requerimiento inmediato.

Otro valor que resalta es la ejecución del trabajo con rapidez 74% y 58%, lo que provoca que exista un porcentaje mayor al 50% de probabilidad de errores, derivándose en consecuencias menores y graves. De igual manera el porcentaje de fatiga en ambas ciudades en la escala de siempre y frecuentemente es considerable 47% y 39%, esto se debe también a la elevada cantidad de información que operan 82% y 92%, por lo que al finalizar su jornada laboral la culminan cansados.

Por las actividades repetidas que realizan, el abandonar momentáneamente el puesto de trabajo se les dificulta 59% y 60%, y por ende la distribución de las pausas y el marcar el propio ritmo de trabajo.

Un aspecto efectivo en las labores que desempeñan los trabajadores es la organización de trabajo 83% y 96%, y la importancia que tiene este trabajo en sus vidas 92% y 95%.

Una variable que llama la atención es los círculos de calidad, que en la calificación de no existe a regular en Quito tiene 60% y en Guayaquil 45%; por lo que se deduce que deberían ejecutar más actividades que concienticen la calidad que engloba la atención al cliente.

Los empleados no se sienten mayormente considerados en la distribución, planificación y cantidad del trabajo, lo cual hace que haya poca participación de éstos en las tareas encomendadas.

En la información con respecto a alternativas laborales del cómo deben realizar el trabajo, el tiempo encomendado a la tarea, la responsabilidad asignada y la información necesaria existe un preocupante 40% que no tiene del todo claro estos aspectos, por lo que una reformulación de tareas y la consecuente información relativa a la misma es muy recomendable; esto se

refleja también en la valoración de formación que es alta en la escala de insuficiente en algunos aspectos e insuficiente, en Quito es de 52% y en Guayaquil de 31%.

Un punto crítico es la cuestión de estabilidad, la incertidumbre llega al 53% en general, y la probabilidad negativa de perder el empleo 14% y 23% en las ciudades analizadas.

**Pese a que las relaciones humanas en el entorno de trabajo superan el 76% y 77% que es un nivel aceptable, vale la pena mencionar que existe una baja apreciación en relaciones regulares y malas con los “clientes o público” en un 14% en Quito y 18% en Guayaquil.**

Por lo descrito las variables validan la hipótesis presentada en esta investigación puesto que además de los factores de estrés vigentes; la relación con la fuente principal de ingresos de la empresa que son los consumidores y usuarios de nuestros servicios y productos .. los “clientes” no es la adecuada, se nota una desidia de los trabajadores y el reflejo de esta actitud puede manifestarse en la respuesta de los clientes al demostrar una percepción no muy satisfactoria en la evaluación aplicada.

El estudio psicosocial aplicado a los clientes internos de la empresa y el estudio de satisfacción aplicado a los clientes externos de la empresa, muestran una relación aproximada que se estima llega a 19% (promedio de país en baja relación con el cliente) y 23% (valor que completaría el nivel de satisfacción al 100%), concordando prácticamente los estudios.

Con esta conclusión se busca contar con alternativas de solución inmediatas y suficientes para que los clientes internos y externos se beneficien corrigiendo los aspectos más débiles de atención y se de una oferta de valor que entregue un servicio integral y eficaz de calidad.

## ABSTRACT

The concept of psychosocial factors refers to those conditions that are present in a work situation and are directly related to the organization as to job content, and task performance as well. They also have the ability to affect both the welfare and health (physical, mental or social) of the worker and their work development. So that, unfavorable psychosocial conditions appear in both, inadequate certain behaviors and attitudes, that are reflected in the work development as to a certain adverse health consequences and the worker's welfare.

This evaluation of psychosocial factors leads us to identify not only negative but also healthy aspects at work that used in the correct way they may be transferred to favorable conditions, in other words, the psychosocial assessment also pursue the goal of minimizing the negative elements of work that could enhance the positive aspects in order to be a source of satisfaction.

The psychosocial study applied to CNT EP employees, analyzed together with the attributes of satisfaction assessed by external clients, will allow us to find one of the problem's causes, because in a company the size of the CNT EP there are many variables that interact between each other such as the area of infrastructure, networks, terminals, service, products and strategies of competition. However, the fact of analyzing the "human resource" as a direct influence on the perceived service quality level, it allows you to correct the external perception with concrete measures, while positively involved in workers undoubtedly will change the perception of customers and thus will improve productivity and profitability.

The study results clearly show psychosocial working conditions involved in the workplace, high mental workload that relates to the high personal autonomy regarding the staff moving to drawbacks of time waiting for customers to be served, the lack of expertise of executives to give the right information on time.

Drawing on assessments by the cities of Quito and Guayaquil, reflected that the clients attention time and the intensity is very high reaching 74% and 77% respectively, another significant percentage occurs in the intensity of attention that reach 74% and 76% so that we can conclude that the time is insufficient to give the deserved attention the public need and therefore do not only management consultant cover or try to cover the immediate requirement.

Another value that stands out is the performance of fast work with 74% and 58%, with the result that there is a higher percentage than 50% probability of error, drifting in minor and serious consequences. Similarly, the percentage of fatigue in both cities in the long scale is often significant 47% and 39%, this is also due to the high amount of information that operate 82% and 92%, so that at the end of their work journey the end up being tired.

By performing repeated activities, the momentarily absent at the workplace, breaks and their own working rhythm leads us to a high 59% and 60%.

An effective aspect in the work performed is the work organization with 83% and 96%, and the importance of this work in their own lives with 92% and 95%.

A variable that stands out is the quality circles, that has rating in Quito a 60% and in Guayaquil a 45%, so that they should run more activities regarding the customers service's quality.

Employees do not feel involved in the decisions regarding the distribution, planning and amount of work, which means there is little participation in the tasks.

The information regarding the employment alternatives like carrying out the work, time assigned to the task, the assigned responsibility and the necessary information lead us to a worrying 40% that have not entirely clear these issues, so that a reformulation of tasks and consistent information is highly recommended, and this is also reflected in some cases in the insufficient of valuable formation with a 52% in Quito and with a 31% in Guayaquil.

A critical point is the question of stability, uncertainty reaches 53% in general, and the negative likelihood of job loss 14% and 23% in the cities analyzed.

Although human relationships in the work environment exceed the 76% and 77% which is an acceptable level, it is worth mentioning that there is a low appreciation in regular and poor relationships with "clients or public" by 14% in Quito and Guayaquil 18%.

It described the variables validate the hypothesis presented in this research as well as current stressors, the relationship with the main source of income of the company that are consumers and users of our services and products .. "Clients" is not adequate, there is an unwillingness of

workers and the reflection of this attitude can be manifested in the response of customers to demonstrate a perception not very successful in applied evaluation.

The psychosocial study applied to employees and the satisfaction survey applied to external customers of the company, show an approximate estimated 19% (low-country average customer relationship) and 23% (value that would complete the satisfaction level of 100%), almost agreeing studies.

As a conclusion, the results show that it is important to seek alternative solutions that will have a positive, immediate and sufficient impact in both internal and external customers in order to benefit them and correct the weakest aspects of attention and a value proposition that delivers a comprehensive and effective quality service.

# ÍNDICE

## CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

|                                                                 | <b>PÁGINA</b> |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.1. Antecedentes                                               | 1             |
| 1.2. Problema                                                   | 1             |
| 1.3. Objetivos                                                  | 2             |
| 1.3.1. Objetivo General                                         |               |
| 1.3.2. Objetivos específicos                                    | 2             |
| 1.4. Justificación                                              |               |
| 1.5. Marco Teórico                                              | 4             |
| 1.5.1. Administración de Recursos Humanos y Servicio al Cliente |               |
| 1.5.2. Salud Ocupacional y Seguridad Laboral                    |               |
| 1.5.3. Aspectos Psicosociales                                   |               |
| 1.5.4. Marco Conceptual                                         |               |
| 1.6. Diseño Metodológico                                        |               |
| 1.6.1. Hipótesis                                                |               |
| 1.6.2. Metodología                                              |               |
| 1.6.2.1. Clientes Internos                                      |               |
| 1.6.2.2. Clientes Externos                                      |               |

## CAPITULO II: INTRODUCCIÓN GENERAL TELCOMUNICACIONES

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Historia de las Telecomunicaciones                        |    |
| 2.2. Historia de las Telecomunicaciones en Ecuador             | 13 |
| 2.3. Cambios de Tecnología en Ecuador                          |    |
| 2.4. Historia de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones |    |
| 2.4.1. Estructura Orgánica Funcional                           |    |
| 2.4.2. Misión Empresarial                                      |    |
| 2.4.3. Visión Empresarial                                      |    |
| 2.4.4. Valores Empresariales                                   |    |
| 2.4.5. Productos ofertados a sus usuarios                      |    |
| 2.5. Procesos de Servicio al Cliente                           |    |
| 2.6. Puestos de Trabajo                                        |    |
| 2.6.1. Ejecutivo de Servicio al Cliente                        |    |
| 2.6.2. Ejecutivo de Servicio Técnico                           |    |
| 2.7. Funciones de los Puestos de Trabajo                       |    |
| 2.7.1. Funciones Ejecutivo de Servicio al Cliente              |    |
| 2.7.2. Funciones Ejecutivo de Servicio Técnico                 |    |

### **CAPITULO III: CONCEPTO Y GENERALIDADES DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y SUS FASES DE EVALUACIÓN A TRAVÉS DEL TEST FPSICO METODOS**

|        |                                                                             |    |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.   | Análisis de Métodos de Medición para los estudios                           | 30 |
| 3.1.1  | Interacción entre los Factores Psicosociales                                |    |
| 3.1.2. | Aspectos concernientes al Medio Ambiente de Trabajo                         |    |
| 3.1.3. | Aspectos concernientes al Individuo                                         |    |
| 3.2.   | Factores de Riesgo Psicosocial                                              |    |
| 3.2.1. | Clasificación de los Riesgos Psicosociales                                  |    |
| 3.3.   | Consecuencias de los Factores Psicosociales                                 |    |
| 3.3.1. | Consecuencias para el Trabajador                                            |    |
| 3.3.2. | Consecuencias para la Organización                                          |    |
| 3.4.   | Estrés Laboral                                                              |    |
| 3.5.   | Síndrome de Burnout                                                         |    |
| 3.6.   | Acoso Laboral                                                               |    |
| 3.6.1. | Conductas de Mobbing                                                        |    |
| 3.6.2. | Diferencia entre conflicto y mobbing                                        |    |
| 3.6.3. | Tipo de acoso laboral                                                       |    |
| 3.7.   | Legislación Nacional                                                        |    |
| 3.7.1. | Constitución de la República del Ecuador                                    |    |
| 3.7.2. | Ley de Seguridad Social                                                     |    |
| 3.7.3. | Código del Trabajo                                                          |    |
| 3.7.4. | Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social |    |
| 3.8.   | Evaluación de Riesgos Psicosociales a través del Método FPSICO              |    |
| 3.8.1. | Descripción de Factores Psicosociales                                       |    |
| 3.8.2. | Aplicación del método                                                       |    |
| 3.8.3. | Presentación de Resultados                                                  |    |
| 3.9.   | Evaluación de la Satisfacción al Cliente                                    |    |
| 3.9.1. | Resultados del Estudio de Satisfacción                                      |    |

### **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL MÉTODO FPSICO**

84

|       |                                                                                       |  |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 4.1   | Interpretación de resultados de las ciudades de Quito y Guayaquil                     |  |
| 4.1.1 | Interpretación de resultados de los grupos de servicio al cliente y servicios técnico |  |
| 4.1.2 | Interpretación de resultados a nivel general                                          |  |

**CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** 154

- 5.1. Conclusiones Estudio de Satisfacción
- 5.2. Recomendaciones del Estudio de Satisfacción
- 5.3. Conclusiones Estudio Psicosocial
- 5.4. Recomendaciones Estudio Psicosocial

**BIBLIOGRAFIA** 159

# **CAPÍTULO I**

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Con la finalidad de brindar un mejor servicio a todos los ecuatorianos, y conectar a todo el país con redes de telecomunicaciones, nace, el 30 de octubre del 2008, la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., sin embargo, luego de un poco más de un año, el día 4 de febrero del 2010, la CNT EP, se convierte en empresa pública, en marzo de ese mismo año se oficializa la fusión con la empresa de telefonía móvil Alegro PCS y pasa a ser desde ese momento la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador.

CNT EP presta sus servicios en 176 agencias distribuidas a nivel nacional en todas las provincias del Ecuador, divididas en 7 Regiones que comprenden provincias de la Costa, Sierra, Oriente y Galápagos, trabajando los 365 días del año en sus puntos de venta ubicados en sus Centros de Atención y Centros Comerciales del País.

### **1.2. PROBLEMA**

En la empresa CNT EP, específicamente en el Área de Servicio al Cliente no se han desarrollado estudios de carácter psicosocial para comprobar si existen variables de este tipo que trastornen de alguna manera el bienestar de los trabajadores, su motivación hacia el trabajo y por consiguiente su desempeño y productividad, elementos que podrían incidir de alguna manera en la atención óptima del servicio y específicamente en el indicador de satisfacción de quienes directamente son los beneficiarios o afectados en el front del negocio que son los clientes. Con esta investigación queremos comprobar si en efecto existe un problema de factores psicosociales que incurran en la percepción laboral de los empleados de la empresa, realidad que deberíamos descubrir a través de un diagnóstico para “Identificar y evaluar los riesgos”, en forma inicial y periódicamente, con la finalidad de planificar adecuadamente las acciones preventivas y correctivas, mediante sistemas de

vigilancia ocupacional específicos u otros sistemas similares, para que sobre dichos resultados, se pueda generar una propuesta que a la par de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, contribuya a mejorar la calidad de servicio que propone la empresa CNT EP.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Realizar la gestión técnica de los Riesgos Psicosociales Empresariales (RPE) para verificar si el comportamiento de los ejecutivos de servicio al cliente repercute en la posible insatisfacción de los clientes, basado en el sistema FPSICO como un sistema medible y cuantificable aplicable a los procesos del área de Servicio al Cliente de la Organización en la ciudad de Quito y Guayaquil, que esté alineada al plan estratégico empresarial cuya gestión debe ser sostenible en el tiempo.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar los riesgos psicosociales a través del sistema FPSICO para conocer las razones del comportamiento de los ejecutivos.
- ✓ Examinar los resultados del sistema FPSICO y los riesgos más nocivos que existen en el área de Servicio al Cliente.
- ✓ Analizar los resultados del sistema FPSICO vs los resultados del estudio de Satisfacción de los Clientes para determinar su relación.
- ✓ Proponer planes de acción para mitigar o reducir los riesgos psicosociales encontrados, principalmente con capacitación y modificaciones efectivas.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Este estudio de los riesgos psicosociales en los Ejecutivos de Servicio al Cliente será el primero que se realice con el método FPSICO en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, por lo que no existen indicadores con los cuales se pueda comparar.

La herramienta final que evalúe los riesgos psicosociales que puedan estar acarreando en la parte psicológica de los ejecutivos de servicio al cliente, permitirán tomar decisiones que corrijan procesos internos o externos para que se asuman responsabilidades y compromisos

empresariales en pro de los empleados y del fin organizacional que es la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de la empresa.

De esta manera se aspira que los beneficiarios principales sean:

- a) Ejecutivos de Servicio al Cliente
- b) Empresa CNT EP

Los ejecutivos de servicio al cliente en los siguientes aspectos:

- ✓ Mejor capacitación y formación en la tarea desempeñada.
- ✓ Mejor desempeño de las tareas asignadas.
- ✓ Mejor relación con los clientes internos y externos.
- ✓ Desarrollar ventaja competitiva por gestión eficaz.
- ✓ Encontrar estabilidad y seguridad en el trabajo que desempeñan.

Otro de los beneficiarios será la CNT EP puesto que obtendrá:

- ✓ Un análisis situacional laboral actual de un segmento de la empresa que son los ejecutivos de servicio al cliente, quienes son la cara de la empresa y por tanto el contacto principal con los clientes.
- ✓ Prevenir problemas futuros con los empleados y evitar rotación.
- ✓ Definición y priorización de planes de acción que den respuestas a los riesgos corporativos identificados con el objetivo de aprovechar las causas que pueden generar éstos y tratar las consecuencias que se presentarían en caso de materializarse.
- ✓ Fidelización de los clientes de la CNT EP
- ✓ Cumplir con el Órgano Regulador sobre Satisfacción de Clientes.

La presente exploración es única en el área de Atención al Cliente, puesto que no existen anteriores estudios o datos publicados de este contenido, por lo que puede ser considerado un estudio pionero que al contar con el apoyo de las autoridades del área es posible llevarlo a cabo, intentando de cierta manera enfocar los esfuerzos a los ejecutivos de servicio al cliente en el sector de las telecomunicaciones para bien del entorno en el que se desenvuelve.

## 1.5. MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico se enfoca principalmente en las áreas de:

- Administración de Recursos Humanos y Servicio al Cliente
- Salud Ocupacional y Seguridad Laboral
- Aspectos Psicosociales

### 1.5.1. Administración de Recursos Humanos y Servicio al Cliente

Las personas crecen, se educan, se desarrollan, laboran y se desenvuelven dentro de la Organización, lo que determina que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo.

Si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

*La Administración de Recursos Humanos (ARH) no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas. La ARH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones. Las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea.*

*El enfoque sistemático en ARH puede descomponerse en tres niveles de análisis:*

- a) Nivel Social: la sociedad como macrosistema. Muestra la compleja e intrínseca maraña de organización y la trama de interacciones entre ellas.*
- b) Nivel de comportamiento organizacional: la Organización como sistema.*
- c) Nivel de comportamiento individual: el individuo como microsistema.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> IDALBERTO CHIAVENATO  
“ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”

La parte de procesos de Servicio al Cliente parte del supuesto que *"Proceso es el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido"*. Desde el Enfoque de Calidad Total *"Proceso el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor"*<sup>2</sup>; supuestos que dentro de sus diferentes componentes considera el papel preponderante de los recursos humanos, como quienes tienen la responsabilidad de producir el bien y/o servicio, consecuentemente con la obligatoriedad de la empresa de generar las mejores condiciones que permitan el desarrollo de las diferentes potencialidades de cada uno de sus integrantes.

Desde el enfoque sistémico, la interdependencia e interrelación que existe entre todas las instancias que participan en un proceso, las actividades que se cumplan y/o dejen de cumplir, pueden determinar en un momento dado, el éxito o el fracaso de las empresas; razón por la cual es decisivo todo lo que ocurre en relación a la figura del trabajador.

### **1.5.2. Salud Ocupacional y Seguridad Laboral**

La Salud Ocupacional y Seguridad Laboral, trata de cumplir las normas nacionales vigentes establecidas por el Ministerio de Salud, Código de Trabajo e Instituto de Seguridad Social, asegurando las condiciones básicas necesarias de infraestructura que permitan a los trabajadores tener acceso a los servicios de salud primordiales y médicos esenciales en la Organización.

*"La salud y la seguridad laboral constituyen una disciplina muy amplia que abarca múltiples campos especializados. En su sentido más general, debe tender a:*

- *el fomento y el mantenimiento del grado más elevado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, sea cual fuere su ocupación;*

---

QUINTA EDICIÓN – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill

<sup>2</sup> NTC-ISO 9001. 2008.

- *la prevención entre los trabajadores de las consecuencias negativas que sus condiciones de trabajo pueden tener en la salud;*
- *la protección de los trabajadores en su lugar de empleo frente a los riesgos a que puedan dar lugar los factores negativos para la salud;*
- *la colocación y el mantenimiento de los trabajadores en un entorno laboral adaptado a sus necesidades físicas o mentales;*
- *la adaptación de la actividad laboral a los seres humanos.*

*En otras palabras, la salud y la seguridad laborales abarcan el bienestar social, mental y físico de los trabajadores, es decir, "toda la persona" <sup>3</sup>.*

Además, pretende mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados, haciendo su labor más segura y eficiente, reduciendo los accidentes, evitando las enfermedades y dotándoles de equipos de protección personal indispensables y capacitándolos en procedimientos y hábitos de seguridad según sea el caso.

### **1.5.3. Aspectos psicosociales**

Los factores psicosociales son aquellas particularidades de las condiciones de trabajo y, sobre todo de la organización que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que también se llama estrés y que pueden interferir en diferentes aspectos de la salud, tanto física como mental y social.

*En términos de prevención de riesgos laborales, los factores psicosociales representan la exposición, la organización del trabajo, el origen de ésta, y el estrés el precursor del efecto (enfermedad o trastorno de salud que pueda producirse).<sup>4</sup>*

---

<sup>3</sup> IDALBERTO CHIAVENATO  
 “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”  
 QUINTA EDICIÓN – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill

<sup>4</sup> DR. JOSÉ LUIS VALLEJO  
 “ERGONOMÍA OCUPACIONAL”

### 1.5.4. Marco Conceptual

A continuación algunos términos que se usarán a lo largo de la presente investigación:

**Salud:** Total bienestar de los elementos físicos, mentales, emocionales, sexuales y sociales de un individuo.

**Salud ocupacional:** Grupo de disciplinas que tienen como finalidad fomentar y mantener el más elevado nivel de bienestar en los trabajadores de todas las profesiones; prevenir todo daño causado a la salud de estos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su empleo contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes nocivos para la salud; y colocar y mantener al individuo en un cargo acorde con sus aptitudes físicas y psicológicas. En suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo.

**Estrés laboral:** El estrés laboral es un estado de desajuste causado por la falta de respuesta adecuada del trabajador a su entorno en un tiempo razonable, derivándose del mismo sufrimiento y deterioro de la salud del trabajador.

**Acoso sexual:** Toda conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de las mujeres y de los hombres en el trabajo, incluida la conducta de superiores y compañeros, creándole igualmente un ambiente intimidatorio, humillante u ofensivo.

**Acoso moral o acoso psíquico (mobbing):** Proceso por el que una persona crea un ambiente intimidatorio y/o humillante a otra, mediante la degradación progresiva de sus condiciones de trabajo, susceptible de lesionar o poner en peligro la integridad personal.

**Carga mental:** Dimensión considerada como el grado de movilización, el esfuerzo intelectual que debe realizar el trabajador para hacer frente a las demandas que recibe el sistema nervioso en el curso de realización de su trabajo.

**Autonomía temporal:** Definida como la discreción concedida al trabajador sobre la gestión de su tiempo de trabajo y descanso.

**Contenido del trabajo:** Se entiende como el 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 de los trabajadores.

**Supervisión-participación:** Se podría definir esta dimensión como el grado de poder de decisión del trabajador, es decir, la distribución del poder de decisión entre el trabajador y la dirección relativa a aspectos relacionados con el desempeño del trabajo, es adecuada.

**Definición de rol:** Considera los problemas que pueden derivarse del rol laboral y organizacional otorgado a cada trabajador.

**Interés por el trabajador:** 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.

**Relaciones personales:** Mide la calidad de las relaciones personales de los trabajadores.

**Carga de trabajo:** Esfuerzo que hay que realizar para desarrollar una actividad laboral. Toda tarea requiere un esfuerzo tanto físico como psíquico en diferente proporción según el puesto de trabajo. Cuando estos esfuerzos sobrepasan la capacidad del trabajador se puede producir sobrecarga, desgaste y fatiga con consecuencias negativas para la salud y para la seguridad.

**Test FPSICO:** Es un método de evaluación de factores psicosociales (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo), elaborado en el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo de Barcelona, tiene como objetivo 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 empresa.

**Consecuencias:** Se refiere a las alteraciones negativas en el estado de salud de las personas, así como en las finanzas e imagen de la empresa.

**Enfermedad profesional:** Es todo estado patológico permanente o temporal que sobrevenga como consecuencia de la clase de trabajo que desempeña el trabajador, en el medio en que se ha visto obligado a trabajar.

**Ergonomía:** La ergonomía estudia la gran variedad de problemas que se presentan en la mutua adaptación entre el hombre y la máquina y su entorno buscando la eficiencia productiva y bienestar del trabajo. Adaptar el puesto de trabajo al trabajador.

**Factores de riesgo psicosocial:** Se entiende todo aspecto de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental que tiene la potencialidad de causar daños físicos, sociales o psicológicos en los trabajadores.

**Probabilidad:** Es la posibilidad de que la exposición al factor de riesgo en el tiempo genere las consecuencias no deseadas; dicha probabilidad está directamente relacionada con los controles que la empresa haya establecido para minimizar o eliminar el riesgo.

**Riesgo:** Es la probabilidad de ocurrencia de un evento que trae consecuencias desagradables o negativas para la integridad del trabajador, así como para los materiales, equipos y el ambiente.

**Rotación de personal:** Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

## **1.6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **1.6.1. HIPÓTESIS**

El grado de insatisfacción de algunos clientes de CNT EP está influenciado por la presencia de factores de riesgos psicosociales en los trabajadores, haciendo que los mismos no se encuentren comprometidos en la realización de sus actividades incidiendo en una no adecuada calidad de servicio?

## **1.6.2. METODOLOGÍA**

Son dos los segmentos a evaluar, nuestros clientes internos y los clientes externos de la Organización; por lo tanto especificaremos el diseño metodológico para el target mencionado.

La herramienta que se utilizará en el presente proyecto tanto para el cliente interno como para el cliente externo es la:

- ✓ Encuesta/Cuestionario. - Es una de las técnicas de recolección de información más utilizada, se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de fuente primaria, involucrando directamente a las personas.

### **1.6.2.1. CLIENTES INTERNOS:**

La metodología que se va a aplicar será de tipo descriptivo ya que implica algunas características y procesos que se evidencian en la Organización en el Área de Servicio al Cliente; varios componentes psicosociales serán analizados y observados para en función de los aspectos más importantes poder identificar un perfil.

Con este método descriptivo se determinará como se efectúan los procesos conjuntamente relacionándolos con el personal de la Organización que serán los actores principales de esta investigación.

También se utilizará el método de análisis y explicativo que tratará de establecer la relación entre dos o más variables; identificando causas y efectos que pueden resultar del estudio psicosocial vs los resultados del estudio de satisfacción.

El método que se aplicará ha sido editado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, en formato de “AIP” (Aplicación Informática para la Prevención), con la denominación de Factores Psicosociales. Método de Evaluación Método PFSICO - INSHT. La AIP contiene el cuestionario y el programa informático para la obtención de los distintos perfiles de análisis.

Sobre la muestra se tomarán en cuenta trabajadores que laboran directamente en servicio al cliente de la empresa, que fueron ubicados en el área para realizar las mismas funciones en el mismo puesto de trabajo.

Estos sujetos deberán estar cumpliendo la jornada laboral completa y no deben presentar enfermedades que puedan sesgar los resultados, su salud general debe encontrarse dentro de los parámetros normales.

Se aplicarán las encuestas del método FPSICO a 184 trabajadores de Servicio al Cliente de la CNT EP de la ciudad de Quito y Guayaquil, cuya aplicación será en el mes de Agosto 2012.

La muestra es de 184 ejecutivos de servicio al cliente dividida en los siguientes grupos:

- ✓ Personal Quito
- ✓ Personal Guayaquil

#### **Puesto a ser evaluado**

- ✓ Ejecutivos de Servicio al Cliente
- ✓ Ejecutivos de Servicio Técnico

#### **Cuestionario Utilizado**

El cuestionario del método de factores psicosociales está compuesto por 75 preguntas con las que se obtiene información acerca de 7 factores, cada uno de los cuales es evaluado en una escala de puntuación de rango entre 0 y 10.

Las preguntas planteadas en el cuestionario son de respuesta cerrada previamente codificadas.

### **1.6.2.2. CLIENTES EXTERNOS:**

Se tomaron en cuenta para el estudio de investigación de mercados una muestra de clientes de manera aleatoria, mediante la técnica de encuestas telefónicas aplicadas en el mes de julio de 2012, quienes han tenido contacto personal con los ejecutivos de servicio al cliente de la CNT EP, en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Los sujetos de encuesta debieron obligatoriamente haber visitado por lo menos una vez en los últimos seis meses el Área de Servicio al Cliente y haber sido atendido en su requerimiento por un ejecutivo de la CNT EP en los canales físicos de atención al cliente. Se utilizó la encuesta de Satisfacción al Cliente validada por el Órgano Regulador de Telecomunicaciones.



La muestra fue de 400 clientes y se divide en los siguientes grupos:

- ✓ Clientes Ciudad de Quito
- ✓ Clientes Ciudad de Guayaquil

#### **Personal evaluado**

- ✓ Ejecutivos de Servicio al Cliente
- ✓ Ejecutivos de Servicio Técnico

#### **Cuestionario Utilizado**

El cuestionario de evaluación de la Satisfacción de Clientes está compuesto por 50 preguntas con la que se obtiene información acerca de 15 atributos de satisfacción, cada

uno de los cuales es calificado en una escala de puntuación de rango entre 1 y 5, donde 1 es Nada Satisfactorio y 5 Muy Satisfactorio con respecto a la variable evaluada.

Las preguntas planteadas en el cuestionario semi-estructurado son de respuesta cerrada previamente codificadas, bajo una metodología cuantitativa.

## **CAPÍTULO II**

### **2. INTRODUCCIÓN GENERAL**

#### **2.1. HISTORIA DE LAS TELECOMUNICACIONES**

Las telecomunicaciones que, de acuerdo con su etimología significa “compartir a distancia”, tuvieron sus primeros antecedentes en distintas formas que los pueblos primitivos crearon para comunicarse a través de las señales visuales o sonoras. Entre las primeras tenemos las señales de humo y distintos sistemas de señas. Entre las segundas los tambores y cuernos, instrumentos que transmitían ideas a través de claves acordadas con anticipación.

Más modernamente se desarrollaron sistemas de telecomunicación ópticos, sea mediante un sistema de aparatos que, según cierta convención, representaban letras sobre altas torres entre las que había contacto visual, o mediante guiños luminosos enviados por espejos. Un sistema de este tipo y todavía vigente es el lenguaje de banderas usado en marinería.

Pero las telecomunicaciones tal y como las entendemos hoy en día, están ligadas al dominio de la electricidad y concretamente al manejo de los fenómenos electromagnéticos. El antecedente tecnológico directo de todos los sistemas de telecomunicaciones modernas es el “telégrafo eléctrico”, que fue una de las primeras aplicaciones industriales de la electricidad.

#### **LA TRANSMISIÓN DEL VERBO: TELÉFONO**

La palabra “Teléfono” se debe a Charles Wheatstone quien, en 1819, llamó así a un aparato compuesto por una varilla larga y delgada de madera de pino, unida en ambos extremos a resonadores, que transmitía de un punto a otro, sonidos musicales. Decía el inventor que no tardaría en encontrarse un sistema que transmitiera la palabra.

Es así como el “teléfono verdadero” nació, la patente del invento fue registrada el 14 de febrero de 1876 en EEUU por Alexander Graham Bell (escocés), quien a más de inventor, fue un activo hombre de negocios, que supo explotar bien su invento y fundó la archipoderosa y archifamosa Bell Telephone Company.

Más adelante los avances de la electrónica y el desarrollo de las técnicas de modulación permitieron enviar sobre un mismo hilo varias conversaciones telefónicas simultáneamente.

## **LA ERA DE LA RADIO**

Las radiocomunicaciones son una extensión de las comunicaciones eléctricas. En esencia la técnica de la radiocomunicación consiste en superponer la información o el mensaje humano a un campo electromagnético, el cual se propaga con la velocidad máxima permitida por la naturaleza. Esta ausencia de conductores materiales representó una verdadera revolución en el progreso de las comunicaciones humanas e hizo posible la transmisión instantánea de la palabra, de la música de las imágenes y de los colores. Sin radiocomunicaciones nos serían posibles las agencias de noticias, ni la radio ni la televisión ni el celular, con su impresionante poder de convicción. En definitiva, sin ellas no existiría el mundo moderno (1910).

Después de la Segunda Guerra Mundial (1945), las radiocomunicaciones experimentaron una gran transformación como consecuencia de los avances en el uso de las microondas. Hoy en día los enlaces de microondas poseen por lo general una capacidad de 7200 circuitos telefónicos y se usan como medio único o alternativo en las grandes rutas terrestres, y los sistemas multi accesos se han convertido en una alternativa para dotar de servicio telefónico a abonados dispersos como ocurre en las zonas rurales.

## **LA RADIODIFUSIÓN**

Los avances en la transmisión de la radiotelegrafía no se limitaron al envío de mensajes en código Morse, sino que muy pronto se vio que era posible transmitir, a través de las ondas radioeléctricas, sonido y otro tipo de información.

La radio comenzó su camino en Latinoamérica en 1921, con emisoras experimentales en algunos países. En 1941 se autorizó en Estados Unidos el funcionamiento de estaciones en Frecuencia Modulada, FM, que permitía transmitir con mayor fidelidad. Y en 1948, se descubrió el transistor, que permitió la fabricación de receptores de bolsillo, causando una revolución que fue mucha más allá de lo técnico y marcó un estilo de vida para las nuevas generaciones.

## **LA TELEVISIÓN**

En 1920, John Baird (escocés) hizo en Londres la primera demostración pública de un sistema de televisión que transmitía imágenes en blanco y negro, y montó un sistema experimental de transmisión. En 1928 Baird mostró una televisión a colores. No se puede decir que la televisión haya sido invento de una sola persona; varios investigadores británicos, franceses, norteamericanos y rusos, desarrollaron aparatos más o menos simultáneamente, a menudo tomando ideas unos de otros para llegar a los actuales sistemas de televisión. Entre ellos tiene particular importancia el investigador ruso-norteamericano Vladimir Zworykin, considerado el padre de la televisión electrónica, la que superó al sistema de televisión mecánica, propugnada por Baird.

## **EL SATÉLITE**

En 1957 la Unión Soviética puso en órbita sobre la Tierra el Sputnik 1, el primer satélite artificial. El satélite se lanzó con un cohete R-7 y se desintegró al volver a entrar en la atmósfera en 1958.

Las comunicaciones por satélite no consisten si no en el establecimiento de enlaces entre dos puntos distantes, mediante un repetidor colocado en órbita que permite realizar intercambio de información entre ellos. Los satélites pueden retransmitir sonido, imagen, datos a uno o varios puntos fijos o móviles.

## **SISTEMAS DIGITALES**

Los sistemas de modulación digital transforman las corrientes eléctricas vocales en dígitos, que son codificados electrónicamente y enviados por un par de hilos de cable, conjuntamente con otros canales, hasta el terminal de destino, en el cual son decodificados y reproducidas las corrientes vocales. Este sistema complejo, solo posible gracias a la moderna electrónica permite alcanzar una mayor calidad en la transmisión a cualquier distancia y se usa, desde hace algunos años, para las comunicaciones entre abonados de áreas metropolitanas.

## **LA REVOLUCIÓN CELULAR**

Desde el principio de la telefonía, se soñó con teléfonos móviles, en los que la comunicación no estuviese constreñida a los pesados teléfonos fijos atados a cables. Adelantados en esta vía, fueron los esposos suecos Lars Magnus e Hilda Ericsson, dos curiosas figuras en la historia de la telefonía.

## **DEL MÓVIL AL CELULAR**

El teléfono móvil no pudo hacerse realidad sino hasta cuando se liberó de los alambres y esto solo podía hacerse mediante el uso de la radio. El 17 de junio de 1946, la poderosa AT&T presentó en St. Louis, Missouri, el primer sistema comercial de telefonía móvil vehicular accesible al público en general.

En 1973, el doctor Martín Cooper, gerente de la división de Sistemas de Comunicaciones en Motorola, realizó la primera llamada desde un teléfono celular: mientras caminaba por las calles de Nueva York, llamó a su amigo y rival Joel Engel, quien trabajaba para los laboratorios Bell, en los que habría trabajado en los principios básicos de la telefonía celular desde 1940. Pero el celular requiere de mucho más que teléfonos de mano, por lo que hubo que esperar hasta 1977 para que el primer prototipo de sistema celular comercial comenzara a funcionar. Fue instalado en la ciudad de Chicago, por AT&T. Al año siguiente unos 2 mil teléfonos celulares fueron probados por usuarios. En 1982, la Federal Communication C autorizó el servicio comercial de telefonía celular en Estados Unidos. El primer teléfono celular fue el Motorola DynaTAC 8000x, pesaba casi un kilogramo y medía 33 centímetros. La batería no permitía hablar más de una hora y costaba 4 mil dólares.

## **LAS TELECOMUNICACIONES INTEGRALES**

Internet surge de la visión de un grupo de científicos que, a principios de los años sesenta, concibieron el gran potencial que resultaría enlazar sus computadores. Originalmente se trató de una herramienta usada por militares, científicos y académicos. El correo electrónico (e-mail) fue creado en 1972. Los primeros años de la red se caracterizaron por una serie de iniciativas e invenciones que amenazaban con convertirla en una masa informe de protocolos incompatibles, pero en 1994 se creó el World Wide Consortium, que desarrollaría las normas generales para el naciente internet. Poco antes había sido desarrollado el lenguaje HTML. Hacia mediados de la década de los noventa, la provisión del servicio de red fue dominada por organizaciones privadas.

## **2.2. HISTORIA DE LAS TELECOMUNICACIONES EN ECUADOR**

Pocos períodos en la historia de la humanidad resultan tan intrigantes y paradójicos como el que aconteció entre 1860 y 1875, cuando el doctor Gabriel García Moreno, ejercía el poder en Ecuador. Como reformador progresista firmó el primer convenio de explotación

de servicios internacionales de telegrafía y cuyo mayor pionero de la telegrafía ecuatoriana fue Don Benjamín Piedra quien durante tres décadas trabajó incansablemente extendiendo redes por todo el país.

En la presidencia de de Leonidas Plaza Gutierrez (1904), se inició el **servicio telefónico** en Quito y Guayaquil. Fue la mayor plaza de trabajo para las mujeres en aquellos tiempos.

El inicio de la **radio** en Ecuador se puede situar en 1925 cuando en la ciudad de Riobamba se instaló la primera emisora ecuatoriana “Radio El Prado”. En 1929 abrió sus puertas en Quito una estación que sería un eje de la actividad radial en el país: HCJB, La Voz de los Andes con un potencial de 200 vatios. Ecuador ha sido un terreno fértil para la radiodifusión.

En cuanto a la **televisión** la organización HCJB tuvo en nuestro país un papel fundamental también en el desarrollo de la televisión, tal vez mayor del que lo tuvo en la radiodifusión. A esta entidad llegó en 1954 el joven ingeniero norteamericano Gliford Hartwell, quien instaló en Quito la primera estación de televisión, usando un viejo equipo de televisión reparado por él. El montaje de la estación de HCJB costó alrededor de cien mil dólares. En 1959, se emitió por primera vez una señal. Había menos de una docena de receptores en Quito, que comenzaron a recibir la programación de la estación que se denominó Ventana de los Andes-HCJB-TV Originalmente se transmitió por el canal 2, que cambió en 1961 al canal 4. Los sistemas de televisión pagada se iniciaron en el país en 1985, a través de cable, y en 1994, mediante el sistema inalámbrico.

En Quito el contacto con las **redes satelitales** que ya unían al mundo, se dio en 1972 cuando se inauguró en el sector de Guangopolo en las afueras de Quito, la primera estación terrena de Ecuador. En 1991, se puso en funcionamiento una estación terrena en las cercanías de Guayaquil, pero que incorporaba la tecnología digital, siendo la primera en su tipo en América Latina. Dos años después, empezó a trabajar otra estación en Puerto Baquerizo Moreno, en las Islas Galápagos que permite la intercomunicación total del archipiélago con el territorio continental y el mundo.

En Ecuador, la primera ciudad en contar con una **central telefónica digital** fue Riobamba en 1983, con una capacidad de 6000 líneas. En 1987 esta tecnología alcanzó las centrales de Quito y Guayaquil. Para 1989, el 43% del sistema telefónico nacional estaba digitalizado.

En el país, en 1993 la empresa Conecel S.A. obtuvo la concesión para explotar el primer servicio de **telefonía celular**, que empezó a operar en 1994 bajo la marca Porta, en la denominada Banda A, marca que actualmente es Claro. En junio de ese año, inició el

servicio de otra concesionaria Otecel S.A., que usaba la marca Celular Power y operaba la Banda B, marca que fue Bell South y ahora es Movistar. El 1ro de diciembre de 2003, inició sus operaciones la empresa de telefonía móvil Alegro PCS, cuyos accionistas eran Andinatel S.A. Y Pacifictel S.A., marca que en la actualidad es CNT Móvil.

En Ecuador, Nodo EcuaneX, un proveedor de servicios de Internet sin fines de lucro, fue fundado en 1990 por un grupo de ONG e instituciones académicas. Un segundo nodo, EcuaneT, fue establecido en octubre de 1992, por la Corporación Ecuatoriana de Información, una entidad sin fines de lucro, auspiciada por el Banco del Pacífico y otras entidades. De allí en adelante, se ha incorporado un gran número de proveedores de Internet y de entidades dedicadas a proveer servicios relacionados con la conectividad.

### **2.3. CAMBIOS DE TECNOLOGÍA EN ECUADOR**

**1963.-** Comenzaron a funcionar las primeras máquinas de télex en el país. Las dos principales ciudades quedaron comunicadas por el sistema de microondas en 1967.

**1970.-** En el Gobierno de José María Velasco Ibarra se creó la compañía de comunicaciones “Cables y Radio del Estado” y el Grupo ENTEL, ETQ, ETG.

**1972.-** La dictadura militar integró todo el sector de comunicaciones en un solo organismo; el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones, IETEL.

**1992.-** La Ley especial de Telecomunicaciones creó la Empresa Estatal de Telecomunicaciones EMETEL que sustituyó a IETEL.

**1995.-** La denominada Ley Reformatoria a la Ley especial de Telecomunicaciones creó el Consejo Nacional de Telecomunicaciones, CONATEL, para administrar y regular las actividades de telecomunicaciones.

**1995.-** La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones SENATEL, que ejecuta las políticas de telecomunicaciones, asignó a la Superintendencia de Telecomunicaciones las funciones de control y supervisión de las acciones públicas y privadas en el área de telecomunicaciones.

**1995.-** Para cumplir con la Ley reformativa, EMETEL se escinde en las empresas Andinatel S.A. con sede en Quito, y Pacifictel S.A., con domicilio en Guayaquil.

**2000.-** Se expidió la Ley para la Transformación Económica, que abre el sector de comunicaciones; dispone este instrumento conocido con el nombre de Ley Trole que todos los servicios de telecomunicaciones se brindarán en sistema de libre competencia, sin monopolios ni prácticas restrictivas.

Con la promulgación, en el mes de marzo de 2000, de la Ley para la Transformación Económica, se reorienta la política para el sector de telecomunicaciones hacia el régimen de libre competencia de los servicios, plasmada en la reforma del artículo 38 de la Ley Especial de Telecomunicaciones, delegando así al CONATEL la elaboración y promulgación de un apropiado marco regulatorio para propiciar el mercado en condiciones de libre competencia.

Para afrontar el nuevo reto, desde el año **2000 hasta la presente fecha**, tanto el CONATEL como la SENATEL y la SUPERTEL, vienen trabajado conjuntamente por el fortalecimiento del sector de las telecomunicaciones, dirigiendo sus esfuerzos hacia la consolidación de un mercado en apertura, con alto nivel competitivo, dentro de un marco regulatorio con garantías y seguridad jurídica.

## **2.4. HISTORIA DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES**

### **Historia de Andinatel S.A.**

Andinatel S.A. fue una compañía de telefonía fija de Ecuador. Sociedad Anónima de capital público con sede en Quito. Operaba los servicios de telefonía fija, telefonía pública, servicio de internet, servicios portadores y de valor agregado.

La compañía Andinatel S.A. fue resultado de la división en dos partes de Emetel S.A., compañía estatal que prestaba servicios de telefonía en todo el Ecuador. Andinatel S.A. fue una de las dos compañías en que se dividió al monopolio estatal. Cubría las provincias de la región andina del país (de allí su nombre) tales como: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar la Amazonía tales como: Sucumbíos, Napo, Orellana y Pastaza y la provincia de Esmeraldas (hasta 2008 pasó a ser Nacional tras fusionar las 2 Zonas una Zona Centro Norte con provincias tales como: Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Sucumbíos, Napo, Orellana, Pastaza y otra Zona Centro Sur con provincias tales como: Manabí, Los Ríos, Guayas, El Oro, Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago, Zamora Chinchipe y Galápagos.

Recibió una concesión de parte del Estado ecuatoriano el 29 de diciembre de 1997. El 100% de sus acciones son de propiedad del ente estatal Fondo de Solidaridad. Aunque fue

creada para ser privatizada, este proceso fracasó, por ello el Estado continúa administrando esta compañía.

Si bien inicialmente se preveía que Andinatel S.A. tendría menos utilidad que su hermana de la costa ecuatoriana, Pacifictel S.A., con los años la compañía afincada en la capital andina, Quito, demostraría mejor desempeño. Todos los años, desde su creación, entregó grandes utilidades a su dueño. Entre 1997 y 2004 fue la compañía con mayores activos y la mayor contribuyente de impuesto a la renta en Ecuador.

En 2000 inició la prestación de servicio de internet a través de la marca Andinanet. En 2002 incursionó en el negocio de la telefonía pública a través de cabinas telefónicas. Antes de ese año, prestaba telefonía pública sólo con aparatos independientes. En 2003 en alianza con Pacifictel S.A., se hizo de la tercera concesión de telefonía móvil, la cual operaba mediante su filial Alegro PCS.

Su imagen corporativa consistía en un óvalo inclinado hacia la derecha con un triángulo interior que encierra las letras A, T e I. Utiliza como estándar los colores azul y naranja.

### **Historia de Pacifictel S.A.**

Pacifictel S.A. fue una compañía de telefonía fija de Ecuador. Sociedad Anónima de capital público con sede en Guayaquil. Operaba los servicios de telefonía fija, telefonía pública, servicio de internet, servicios portadores y de valor agregado.

La compañía Pacifictel S.A. fue resultado de la división en dos partes de Emetel S.A., compañía estatal que prestaba servicios de telefonía en todo el Ecuador. Pacifictel es una de las dos compañías en que se dividió al monopolio estatal. Cubría las provincias de la región pacífica (de allí su nombre) del país (excepto Esmeraldas) tales como: Manabí, Los Ríos, Guayas y El Oro, la sierra austral (excepto en Cuenca, en la que funciona la empresa municipal ETAPA) tales como: Azuay, Cañar y Loja, la Amazonía tales como: Morona Santiago y Zamora Chinchipe y la provincia de Galápagos (hasta 2008 pasó a ser Nacional tras fusionar las 2 Zonas una Zona Centro Norte con provincias tales como: Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Sucumbíos, Napo, Orellana, Pastaza y otra Zona Centro Sur con provincias tales como: Manabí, Los Ríos, Guayas, El Oro, Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago, Zamora Chinchipe y Galápagos.

Recibió una concesión de parte del Estado ecuatoriano el 29 de diciembre de 1997. El 100% de sus acciones son de propiedad del ente estatal Fondo de Solidaridad. Aunque fue creada para ser privatizada, este proceso fracasó, por ello el Estado continúa administrando esta compañía. En dos oportunidades se intentó concesionar su administración, pero ambos procesos de subasta fracasaron.

Debido a que el Estado la administra, ha sido víctima de acuerdos políticos. Generalmente los gobiernos entregaban los niveles directivos de esta compañía a grupos políticos a cambio de acuerdos parlamentarios, lo que ha ocasionado una serie de actos de corrupción y una crónica inestabilidad de sus autoridades.

En 2000 inició la prestación de servicio de internet a través de la marca Easynet. En 2002 incursionó en el negocio de telefonía pública a través de cabinas telefónicas. Antes de ese año, prestaba telefonía pública sólo con aparatos independientes. En 2003 se alió con su par serrana, Andinatel, para proveer el servicio de telefonía móvil con una compañía de sociedad conjunta: Alegro PCS.

Su imagen corporativa consistía en la palabra Pacifictel en tipografía estilizada. La letra T tiene forma de cables de fibra óptica. Utiliza como estándar los colores azul y celeste.

## **Historia de Alegro PCS**

Alegro PCS fue una compañía de telefonía celular de Ecuador con sede en Quito y operaba los servicios de telefonía móvil celular, servicio de internet, servicios portadores y de valor agregado.

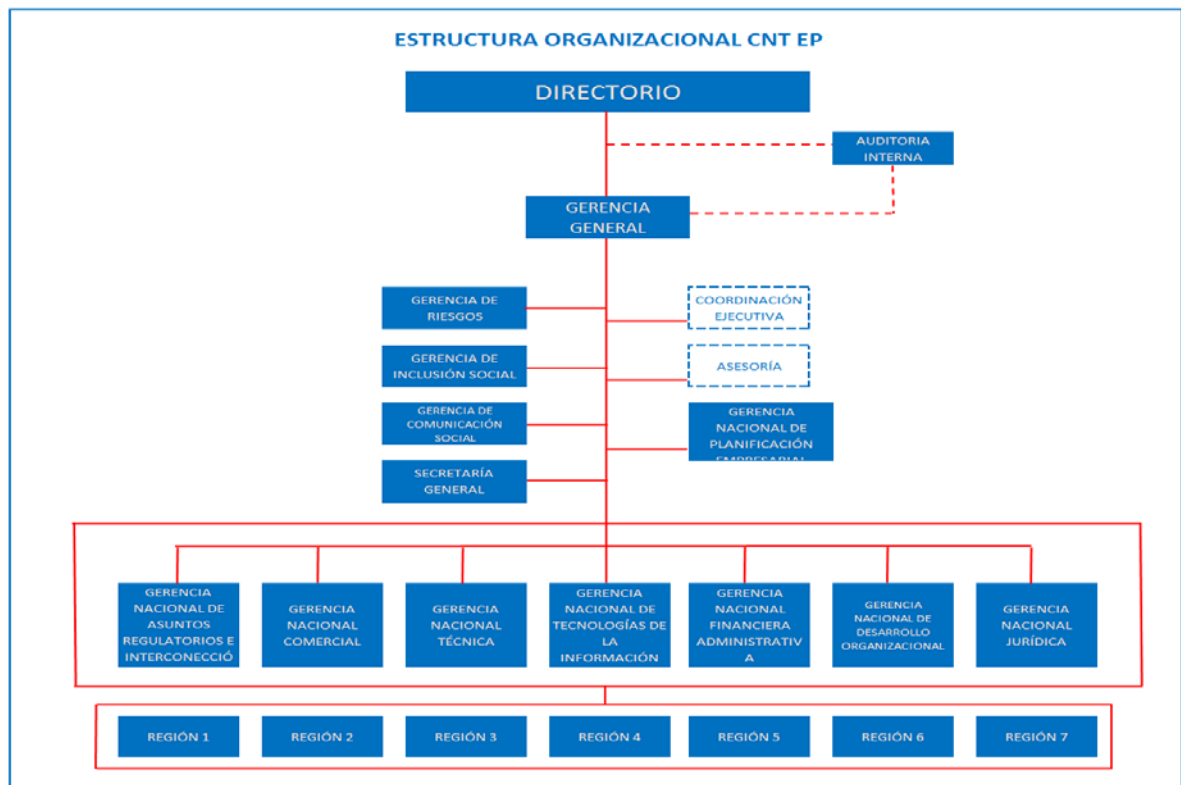
La compañía Telecomunicaciones Móviles del Ecuador, Telecsa S.A., fue creada por Andinatel S.A y Pacifictel S.A para prestar el servicio de telefonía móvil en el territorio ecuatoriano.

Recibió una concesión de parte del Estado ecuatoriano el 3 de abril de 2003 y entró en operaciones bajo la marca Alegro PCS en diciembre de ese año. Su imagen corporativa consistía en la palabra Alegro con tipografía estilizada en color blanco sobre un óvalo de fondo naranja.

En Marzo del 2010 se anuncia que Alegro PCS será totalmente absorbida por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP por lo que pasa a ser propiedad del gobierno ecuatoriano y, se oficializó la fusión de la Corporación con la empresa de telefonía móvil ALEGRO PCS, lo que permitirá potenciar la cartera de productos

enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y la convergencia de tecnologías, en beneficio de la comunidad y de los clientes.

### 2.4.1. Estructura Orgánica Empresarial



### 2.4.2. Misión Empresarial

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial”

### 2.4.3. Visión Empresarial

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos”

### 2.4.4. Valores Empresariales

- ✓ Trabajamos en equipo
- ✓ Actuamos con integridad

- ✓ Estamos comprometidos con el servicio
- ✓ Cumplimos con los objetivos empresariales
- ✓ Somos socialmente responsables

### **2.4.5. Productos ofertados por la CNT EP a sus usuarios**

La CNT brinda todos los servicios integrales que las nuevas tecnología de la telecomunicación lo permiten como telefonía fija, móvil y pública, internet fijo y móvil, transmisión de datos, y televisión, a continuación la descripción de los productos que se atienden diariamente en los puntos de Servicio al Cliente:

#### **Línea telefónica residencial**

La mayor comunicación al menor precio y con la mejor calidad.

##### **Beneficios**

- Instalación gratuita. (Hasta 100 mts de cable)
- Habla con más de 7.5 millones de usuarios con la tarifa más baja.
- Todas la líneas nuevas de telefonía fija cuentan con los siguientes servicios sin ningún costo:
  - Llamada en Espera
  - Sin Restricción a ningún tipo de llamadas.
  - Transferencia Incondicional.
- Habla a la mejor tarifa, \$0,01 el minuto en llamadas locales.
- Habla a celulares con tarifas desde \$ 0,12 el minuto.
- La única empresa que brinda el pago del servicio hasta 60 días del uso.

#### **Línea telefónica móvil**

Permite estar comunicado en cualquier parte del territorio ecuatoriano con familia, amigos, compañeros de trabajo y todos quienes tienen acceso de una línea telefónica fija o móvil de cualquier operadora.

La modalidad de telefonía móvil puede ser con planes prepago o pospago, y pueden ser líneas individuales o corporativas.

##### **Servicios Adicionales**

- CNT Móvil Te Presta
- CNT Seguro

- Recarga Tu Móvil
- Recarga Tu Plan Controlado
- SMS a Dirección de Email

#### Servicios de Valor Agregado

- BlackBerry
- Navega desde tu Cel
- Roaming Internacional
- SMS Empresas

## **Internet Fijo**

Este servicio garantiza una conexión permanente a internet a través de una de las redes más avanzadas de América Latina, cuenta con todos los servicios de un Centro de operaciones de red (NOC), redundancia de plataforma y redundancia internacional, acompañado de nuestra plataforma tecnológica aseguran un performance óptimo con altos estándares internacionales.

#### Beneficios

##### Pensamos en tu Economía

- Pago del servicio a 60 días, dependiendo de la fecha de corte.
- Inscripción sin costo o diferido a 3 meses en tu factura.
- Modem Inalámbrico con 4 puertos y Wi Fi. (Es decir se pueden conectar hasta 4 computadoras y Wi Fi sin Costo)
- No tiene límite de descargas.
- No hay daños en el domicilio en la instalación, se usa la infraestructura de la línea telefónica.

## **Internet Móvil**

Este servicio accede a una conexión móvil permanente a internet a través de nuestra red y permite movilizarse y usar el servicio en todos los puntos de cobertura a nivel nacional.

#### Características del servicio:

- Planes controlados pospago 3.5 G

- Los megabytes del plan contratado no tienen rollover.
- Modem incluido a partir de planes de \$19 dólares.
- Costo de la mega adicional es de \$ 0,10 ctvs. más impuestos.

## **Televisión Satelital**

En Octubre del 2010 la CNT suscribió con el Superintendente de Telecomunicaciones subrogante, Claudio Rosas, el contrato de concesión de la banda 11.45-12.2 Ghz (down link), para la instalación, operación y explotación de un sistema de audio y video por suscripción, bajo la modalidad de televisión codificada por satélite. Este contrato, que tiene una duración de diez años hasta 2019, faculta a la CNT, para la prestación del servicio de televisión codificada, por satélite, en el territorio continental ecuatoriano.

El gerente de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), César Regalado, lanzó el 22 de noviembre del 2011 el servicio de televisión satelital pagada de la empresa pública. El servicio es dotado a través de antenas y decodificadores instalados en los hogares de los clientes suscriptores.

Los planes de CNT TV arrancaron con un paquete básico de 45 canales de televisión y 10 canales de audio, y paquetes adicionales con el servicio de canales de alta definición.

El servicio de televisión por suscripción de la CNT tiene cobertura nacional (excepto Galápagos) y sus costos son inferiores a los ofrecidos por sus competidores.

## **CNT EP HACIA EL FUTURO**

En Ecuador, en los últimos años se ha hecho grandes progresos en el campo de las telecomunicaciones, gracias a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP se ha implementado las tecnologías más avanzadas.

CNT EP se ajusta a altos estándares de calidad, a través de auditorías periódicas, para mantenerse en la vanguardia de las telecomunicaciones y acoplarse a los requerimientos internacionales, es así como Internacional Certification Services, verificadora internacional, concedió a la empresa la recertificación conforme con los requisitos de Norma ISO 9001-2000 como proveedor de Servicios de Internet, desde el 2005.

De esta manera al hacer posible que la señal electrónica acceda al último rincón del país y que se oferten estos servicios a precios accesibles para todos los habitantes, se ha culminado el sueño que los pioneros ecuatorianos como Benjamín Piedra y mandatarios constructivos como García Moreno, visionaron al iniciar la telegrafía en el siglo XIX.

## 2.5. PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

### Elementos

1. Determinación de las necesidades del cliente
2. Tiempos de servicio
3. Encuestas
4. Evaluación de servicio de la calidad
5. Análisis de recompensas y motivación

Los 10 Componentes básicos del **BUEN SERVICIO**: Si no se cuida lo básico de nada servirán los extras. Los 10 componentes son:

1. **Seguridad.**- es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
2. **Credibilidad.**- hay que crear un ambiente de confianza y demostrarlo, además de ser veraces y modestos, no engañar con tal de hacer la venta.
3. **Comunicación.**- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que se pueda entender, es importante tener abierto el canal d comunicación cliente-empresa.
4. **Comprensión.**- la cordialidad es imprescindible, pero el mantener una comunicación que traduzca lo que el cliente desea, cuando lo desea y como lo desea, ponernos en el lugar del cliente es igual de importante.
5. **Accesibilidad.**- para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto de manera física como en la web, se debe tener un conducto regular dentro de la organización para este tipo

de observaciones, no se trata de crear trámites burocráticos sino de establecer acciones reales que permitan sacar provecho a las fallas que los clientes han detectado.

6. **Cortesía.-** debe primar la simpatía, el respeto y la amabilidad del personal. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un trato preferencial y excelente atención.

7. **Profesionalismo.-** mostrar las destrezas y conocimiento pertinente en la ejecución del servicio, y no únicamente el front de la empresa sino todos los que forman la organización.

8. **Capacidad de respuesta.-** disposición a colaborar con los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.

9. **Fiabilidad.-** es la capacidad de ejecutar el servicio de forma fiable, con el fin de fidelizar al cliente.

10. **Elementos tangibles.-** mantener buenas condiciones de infraestructura, instalaciones, equipos, contar con el personal idóneo y las herramientas de comunicación que nos acerque al caballo.

### **Características Del Servicio**

- ✓ Intangibilidad
- ✓ Variabilidad
- ✓ Inseparabilidad
- ✓ Imperdurabilidad

## **2.6. PUESTOS DE TRABAJO**

**2.6.1. Ejecutivo de Servicio al Cliente:** es la persona que mantiene la relación directa con el cliente y quien debe cubrir las necesidades de información global en cuando a los productos o servicios.

**2.6.2. Ejecutivo de Servicio Técnico:** es el técnico que atiende al cliente en reparación de equipos o cualquier inconveniente presentado en el producto como tal.

## 2.7. FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

**2.7.1. Ejecutivo de Servicio al Cliente:** entre sus funciones se encuentran:

- ✓ Atender requerimientos, quejas y reclamos del cliente externo sobre servicios de telefonía fija, telefonía móvil, internet fijo, internet móvil y televisión satelital.
- ✓ Recibir al cliente en el counter de atención e indagar sobre su necesidad con el fin de direccionarlo hacia el servicio que requiere.
- ✓ Brindar toda la información sobre requerimientos que el cliente debe cumplir para acceder al servicio, así como la información general sobre el mismo.
- ✓ Receptar la solicitud del cliente e ingresar en los diferentes sistemas de acuerdo al tipo de servicio que requiere.
- ✓ Informar al cliente sobre el proceso previo a la activación, instalación, etc. y el tiempo que este demorará.
- ✓ Hacer seguimiento a la solicitud con el fin de verificar que se haya atendido el requerimiento por parte del área respectiva.
- ✓ Activar y desactivar servicios suplementarios.
- ✓ Atender y dar seguimiento a servicios adicionales.

**2.7.1. Ejecutivo de Servicio Técnico:** entre sus funciones tenemos:

- ✓ Atender requerimientos, quejas y reclamos del cliente externo sobre productos de telefonía fija, telefonía móvil, internet fijo, internet móvil y televisión satelital.

- ✓ Recibir al cliente en el counter de atención y brindar toda la información sobre requerimientos que el cliente debe cumplir para acceder al servicio.
- ✓ Receptar la solicitud del cliente e ingresar el equipo a reparar en los diferentes sistemas de acuerdo al tipo de reparación que requiere.
- ✓ Informar al cliente sobre el proceso de revisión y reparación de su equipo reportado como dañado y el tiempo que durará la reparación.
- ✓ Analizar la orden de trabajo con el fin de verificar que se haya atendido el requerimiento por parte del área técnica respectiva.
- ✓ Emitir un informe de reparación para el cliente.
- ✓ Entregar el equipo reparado a satisfacción del cliente.
- ✓ Cerrar en sistema caso de reparación.

## **CAPITULO III**

### **3. Concepto y generalidades de los factores de riesgo psicosocial y sus fases de evaluación a través del test FPSICO.**

La evaluación psicosocial persigue el mismo objetivo que otros ámbitos laborales que es el “identificar los factores de riesgo presentes” y establecer “medidas” de mejora para prevenir daños. Sin embargo, en la práctica la actuación en el ámbito psicosocial puede resultar más compleja por diversos motivos. En primer lugar, podemos citar la dificultad de establecer una relación causal directa entre factor de riesgo y daño. El punto crucial estriba en que la pérdida de la salud debida a una situación psicosocial inadecuada no se debe a una relación causa-efecto directa, sino que tiene un origen multicausal. Más allá del cumplimiento de las exigencias legales, la evaluación de los factores psicosociales permitirá conocer posibles fallos de la organización, potenciales de producir anomalías y distorsiones en el funcionamiento de la organización.

Los factores psicosociales en el ámbito laboral son complejos de asimilar tanto para empleadores como para los trabajadores que día a día hacen de su trabajo el lugar donde pasan la mayor parte de su vida, y donde sus experiencias y percepciones de manera particular no son las mismas que en el colectivo por la misma individualidad en las costumbres cotidianas, y el entorno social, económico, ambiental y laboral que ha recorrido cada persona y que incurre en su forma de pensar y actuar.

Los factores psicosociales en el trabajo inciden según las capacidades del trabajador, el medio ambiente, la cultura organizacional y las condiciones de trabajo intrínsecas y extrínsecas entre las que pueden citarse la satisfacción en el trabajo, y su rendimiento en la realización de las tareas, todos estos componentes influyen en la salud y seguridad del trabajador; y su actitud frente a los compañeros de trabajo y frente a los clientes con los que interactúa.

Dependiendo de que estos elementos y otros como sus habilidades, conocimientos, necesidades y expectativas se den de manera positiva o negativa, el trabajador puede sentirse confortado en sus actividades laborales y personales o, puede reaccionar dando

una imagen y un comportamiento negativo en sus actividades laborales y personales; si es positivo el riesgo psicosocial disminuye y podemos decir que se encuentra sano y seguro, pero si es negativo el trabajador puede caer en una situación en la que puede contraer enfermedades físicas y/o mentales u ocasionarle un accidente de trabajo.

### **3.1. CONCEPTO DE RIESGO PSICOSOCIAL**

*En términos de prevención de riesgos laborales, los factores psicosociales representan la exposición, la organización del trabajo, el origen de ésta, y el estrés como precursor del efecto (enfermedad o trastorno de salud que pueda producirse).<sup>5</sup>*

*Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con las condiciones ambientales (agentes físicos, químicos y biológicos), con la organización, con los procedimientos y métodos de trabajo, con las relaciones entre los trabajadores, con el contenido del trabajo y con la realización de las tareas, y que pueden afectar a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, tanto a la salud del trabajador como al desempeño de su labor (INSHT, 2001a).<sup>6</sup>*

De acuerdo a la Organización Del Trabajo, Salud Y Riesgos Psicosociales, riesgos psicosociales son “condiciones de trabajo, derivadas de la organización del trabajo... que perjudican la salud de los trabajadores y trabajadoras. PSICO porque nos afectan a través de la psique (conjunto de actos y funciones de la mente) y SOCIAL porque su origen es social: determinadas características de la organización del “trabajo”<sup>7</sup> situación que podría determinar que “el estrés, la ansiedad, la depresión, diversos trastornos psicosomáticos, trastornos cardiovasculares, la úlcera del estómago, trastornos inmunitarios, alérgicos o las contracturas y el dolor de espalda pueden ser debido a la exposición a riesgos psicosociales en el trabajo”<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> DR. JOSÉ LUIS VALLEJO “ERGONOMÍA OCUPACIONAL” NÚMERO 21: FACTORES OCUPACIONALES

<sup>6</sup> MANSILLA, F. (2009). MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA.

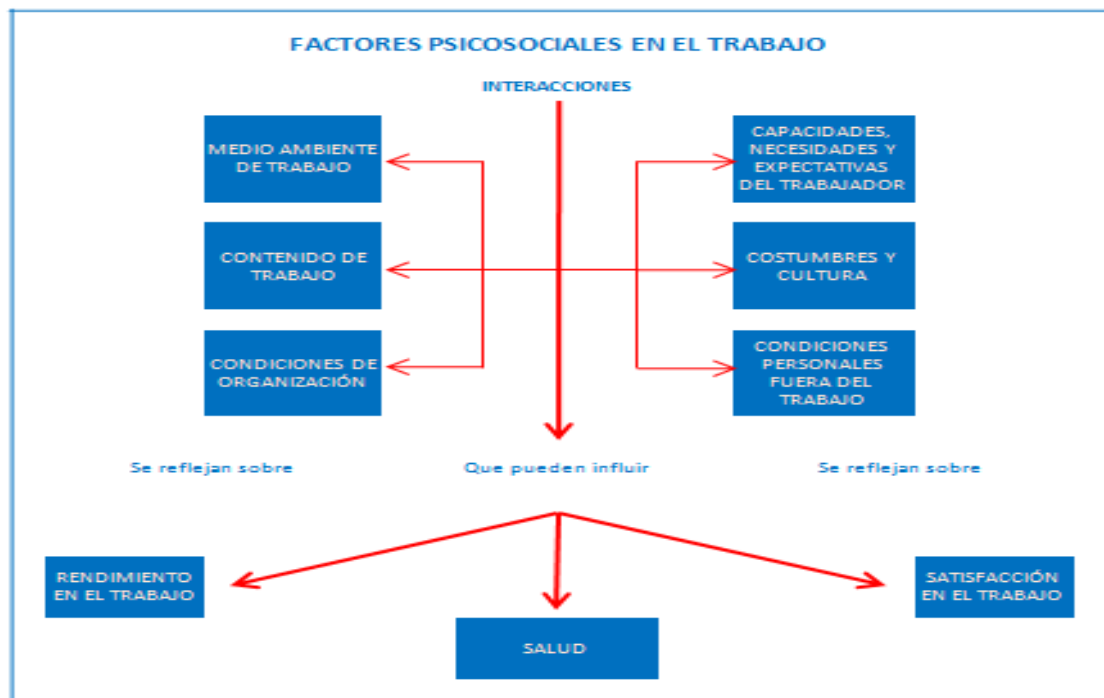
<sup>7</sup> MANSILLA, F. (2009). MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA.

<sup>8</sup> MANSILLA, F. (2009). MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA.

### 3.1.1. INTERACCIONES ENTRE LOS FACTORES PSICOSOCIALES

La **psicosociología** como parte de los riesgos de trabajo relaciona directamente al individuo con el entorno social, ambiental, y laboral.

A continuación se detalla algunos factores psicosociales que interactúan en la relación hombre-trabajo.



### 3.1.2. ASPECTOS CONCERNIENTES AL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

Los factores psicosociales que influyen en el medio ambiente de trabajo son variados y de diferente origen y situación. Comprenden aspectos dentro de la organización, su entorno físico y de los procesos de trabajo, inclusive las relaciones humanas entre compañeros de trabajo.

Se debe considerar muy importante que las empresas garanticen dentro de sus responsabilidades, el contar con condiciones higiénicas favorables para el desarrollo de las labores del recurso humano involucrado en la operatividad de la empresa.

### **3.1.3. ASPECTOS CONCERNIENTES AL INDIVIDUO**

Partiendo del principio de seguridad y salud como prioridad del trabajador, los componentes personales se relacionan con la forma de ser del individuo, tomándose en cuenta las características innatas adquiridas en el ser humano como son:

- ✓ Su formación y capacitación
- ✓ Sus actitudes y aptitudes
- ✓ Su motivación
- ✓ Su desarrollo perceptivo, mental y físico

Para entender mejor esta conducta individual, analizaremos los siguientes conceptos psicológicos que pueden estar relacionados entre sí:

- a) La percepción
- b) Las actitudes
- c) La motivación

#### **a) LA PERCEPCIÓN**

Proceso casi intuitivo que usamos para evaluar, elegir, organizar, recoger y descifrar los estímulos y convertirnos en un pensamiento o vivencia de nueva realidad.

La Percepción se encuentra influida por los siguientes factores:

- ✓ Estereotipos: Se define como señalar que una persona es igual a un determinado grupo al que pertenece con ciertas características, cualidades, y habilidades
- ✓ Necesidades: Son distintas y variadas de acuerdo al individuo y a la colectividad.

#### **b) S ACTITUDES**

Las actitudes son adquiridas, precisan la conducta frente a ciertos escenarios con presencia de factores emocionales, sociales y de otra índole, aportando la base sensible de las relaciones interpersonales y de la identificación con los demás.

Están claramente enlazadas con la imagen de cada individuo, la influencia del grupo y la manera de proceder para cumplir con las reglas y tener con los miembros del grupo igual opinión.

### **c) LA MOTIVACIÓN**

El ser humano actúa por impulsadores o motivadores, para adquirir lo que necesita con respecto a sus necesidades básicas como son el alimento, el vestido; hasta llegar a conquistar la necesidad de autorrealización y/o también para reconocer lo que no necesita o desearía evitar como los fracasos, castigos, accidentes, enfermedades, etc.

Por lo que la motivación se convierte en la razón que impulsa una acción para conseguir lo que se anhela. Podemos citar las siguientes fases de la motivación:

- ✓ **FASE CARENCIAL:** cuando a una persona le falta algo que requiere para su habitual desenvolvimiento, se dice que tiene una carencia.
- ✓ **FASE DINÁMICA:** cuando una persona es impulsada a conseguir algo que desea, lo que le lleva a realizar una serie de actos para conseguir su objetivo.
- ✓ **FASE FINAL:** los motivadores o incentivos, que pueden ser uno, varios o muchos, por lo que una vez satisfecho el primero crea uno nuevo para satisfacer, y así sucesivamente se pueden repetir las tres fases.

## **3.2. FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.<sup>9</sup>**

Los principales factores psicosociales existentes en el medio ambiente de trabajo, se agrupan en torno a los siguientes grupos por considerar que ejercen una gran influencia sobre el trabajador:

- 1.- Organización del tiempo de trabajo
- 2.- Tarea
- 3.- Estructura de la organización

---

<sup>9</sup> MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS LABORALES-INSHT, "INTRODUCCIÓN A LA PREVENCIÓN DE TIESGOS LABORALES DE ORIGEN PSICOSOCIAL" 3ERA EDICIÓN-2004

## **1.- ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO**

Se trata de conocer los horarios de trabajo, la duración de las jornadas, la práctica de pausas, los periodos de descanso, etc., evaluando la relación fatiga-descanso y tomando en cuenta el tipo de trabajo, su contenido y carga, así como los distintos niveles de responsabilidad.

Según el interés psicosocial, debemos mencionar tres temas ergonómicos que están involucrados, y son:

- a. Las pausas de trabajo
- b. El horario flexible
- c. El trabajo a turnos y nocturno

### **a. PAUSAS DE TRABAJO**

- Las pausas constituyen un medio de lucha contra la fatiga debida a trabajos monótonos, a los esfuerzos físicos realizados para la ejecución de una tarea, a ambientes físicos desfavorables.
- Una jornada adecuada en cuanto a su duración, y con unas pausas establecidas, conduce a un aumento de productividad, junto a una disminución en el número de accidentes, un mejoramiento en el estado de salud y unos efectos beneficiosos en cuanto a fatiga.

### **b. HORARIO FLEXIBLE**

Permite que el trabajador organice su tiempo de trabajo y lo adapte a sus necesidades cotidianas. En este tema no hay una medida flexible por cuanto la mayor parte de las organizaciones tiene un horario fijo establecido en el cual todos los trabajadores tienen que estar presentes.

### **c. TRABAJO A TURNOS Y NOCTURNO**

El trabajo a turnos se considera cuando una jornada de trabajo comporta varios puestos desempeñados sucesivamente por trabajadores diferentes, abarcando un total de entre 30 y 40 horas semanales de trabajo, dependiendo de la tarea o cargo se divide en horarios de 6 a 8 horas diarias.

## CONSECUENCIAS SOBRE LA SALUD:

Adquieren una dimensión especial cuando se trabaja de forma continua de noche o en turnos rotativos:

- A. Alteraciones físicas
- B. Alteraciones del sueño
- C. Alteraciones sobre la vida privada, social y profesional

### **A. ALTERACIONES FISICAS**

Los ritmos corresponden aproximadamente a periodos de 24 horas y son denominados ritmos “circadianos”. Entre las variaciones circadianas que se pueden producir se encuentran:

- La temperatura corporal (más elevada por la mañana)
- Las funciones cardiovasculares y respiratorias que descienden durante la noche.
- Las funciones endocrinas.

### **B. ALTERACIONES DEL SUEÑO**

Una duración media de sueño diario es de 7 horas 30 minutos considerada como necesaria.

El sueño comprende distintas fases (sueño ligero, sueño profundo, sueño paradójico) que se suceden de una manera relativamente fija.

### **C. ALTERACIONES EN LA VIDA PRIVADA, SOCIAL Y PROFESIONAL**

- Los cambios de horarios de trabajo plantean problemas de orden material y psicológico.
- En lo privado dependen de la manera en que el trabajador y los miembros de la familia traten de adaptarse a sus horarios recíprocos.
- En el plano social es la disminución de las posibilidades de participación en actividades extra profesionales.

- En lo profesional la mayoría siente que no puede beneficiarse plenamente de las ventajas ofrecidas por la empresa, especialmente en los temas referidos a la formación.

## **2. TAREA**

El diseño del trabajo y del entorno laboral debe basarse en el análisis de las actividades exigidas al trabajador, ya que factores tales como temperatura, ruido, iluminación, etc. pueden llegar a convertirse en estresores ambientales teniendo efectos sobre la realización de la tarea y contribuir al apareamiento de enfermedades psicosociales.

### **2.1. Ritmo de trabajo**

El tiempo que se requiere para realizar una tarea varía según los individuos, su forma de trabajo, su estado de fatiga, etc.

Para los trabajos considerados como no repetitivos, el ritmo resulta de la exigencia de lograr un cierto rendimiento en un periodo de tiempo dado.

### **2.2. Monotonía/ Repetitividad**

El trabajador no tiene ningún tipo de iniciativa, sus gestos se convierten en meros reflejos y disminuye su libertad.

El trabajo fragmentado provoca que el trabajador perciba que su tarea tiene poco sentido y a la vez un desconocimiento de la situación que ocupa su tarea dentro del proceso productivo.

### **2.3. Iniciativa/Autonomía**

Es la posibilidad que tiene el individuo de organizar su trabajo, regulando su ritmo, determinando el orden y la forma de realizar las tareas encomendadas, interviniendo en la resolución de anomalías, lo cual constituye un importante factor de satisfacción.

### **2.4. Nivel de cualificación exigido por el puesto**

Tiene que ver con el tiempo de aprendizaje en el puesto de trabajo y sobre el nivel de formación previo necesario para ejecutar correctamente la tarea. Mientras mayor es el nivel de cualificación exigido, tanto más rico suele ser el contenido de trabajo y por consiguiente mayores posibilidades de realizar un trabajo satisfactorio y enriquecedor.

## **2.5. Nivel de Responsabilidad**

La gravedad de los posibles errores, mientras se realiza la tarea puede determinar la aparición de diversas alteraciones en el trabajador si este no se encuentra suficientemente formado para realizarla.

## **3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

La organización debe crear un clima que promueva el compromiso de los trabajadores con la seguridad y salud. Este compromiso no debe limitarse a una declaración formal sino que ha de resultar patente en las actividades cotidianas de la empresa, de manera que todos los trabajadores lo tengan presente.

Para ello deben tener claro las normas y objetivos que persiguen, así como los sistemas de información e investigación de incidentes y situaciones inseguras presentes en el trabajo.

### **3.1. Comunicación en el trabajo**

Existe un tipo de comunicación denominada interpersonal que abarca desde las órdenes dadas directamente hasta las expresiones casuales.

El diseño de la organización debe propiciar la comunicación en tres canales diferentes:

- **DESCENDENTE:** es la que fluye desde los niveles altos hasta los niveles inferiores
- **ASCENDENTE:** es el mensaje abierto de los trabajadores hacia sus jefes

**3.2. HORIZONTAL:** la comunicación entre iguales suele ser necesaria, provoca satisfacción de las necesidades sociales.

### **3.3. Estilo de mando**

El mando es el encargado de proporcionar información, dar órdenes e instrucciones. Se pueden definir cuatro estilos de mando en función de las características desarrolladas:

1. Muestran ansiedad y hostilidad, suelen dar la impresión de insensibilidad hacia los demás; el trabajador acepta las órdenes pero no confianza ni satisfacción ante el nivel superior.
2. Desean relacionarse con sus subordinados, pero son incapaces de expresar sus verdaderas ideas y sentimientos. La relación interpersonal mejora en parte.

3. Valoran sus propias ideas y opiniones pero no las de los demás.
4. Sugieren procedimientos y tiene la confianza de exponer sus propios sentimientos.  
Son estilos de mando mejor vistos por los empleados.

#### 3.4. Participación en la toma de decisiones

El hecho de participar contribuye a la formación y al crecimiento personal de quienes participan, a un aumento de la productividad, a un mejor rendimiento, a una disminución de las enfermedades físicas y mentales así como de ciertos trastornos del comportamiento causados por el estrés laboral.

#### 3.2.1. CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES:

| FACTORES PSICOSOCIALES SEGÚN NIOSH           |
|----------------------------------------------|
| Sobrecarga cuantitativa                      |
| Insuficiente carga cualitativa               |
| Conflicto de roles                           |
| Falta de control sobre la situación personal |
| Falta de apoyo social                        |
| Estresores físicos                           |
| Nuevas tecnologías                           |
| Trabajo a turnos                             |

| FACTORES PSICOSOCIALES SEGÚN INSHT                                     |
|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Factores relacionados con la tarea</b>                              |
| Ritmo de trabajo                                                       |
| Monotonía y repetitividad                                              |
| Iniciativa y autonomía                                                 |
| Nivel de cualificación                                                 |
| Nivel de responsabilidad                                               |
| <b>Factores relacionados con la organización del tiempo de trabajo</b> |
| Pausas de trabajo                                                      |
| Horario flexible                                                       |
| Trabajo a turnos y nocturno                                            |
| <b>Factores relacionados con la estructura de la organización</b>      |
| Comunicación en el trabajo                                             |
| Participación en la toma de decisiones                                 |
| Estilo de mando                                                        |
| Definición de competencias                                             |
| Características propias de la empresa                                  |

| FACTORES PSICOSOCIALES SEGÚN OIT                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Medio ambiente de trabajo</b>                      | Ruido. Ambiente térmico. Vibraciones. Condiciones de Higiene y Seguridad. Peligro intrínseco del trabajo. Ubicación de la empresa                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Factores intrínsecos del trabajo</b>               | Sobrecarga cuantitativa o cualitativa de la tarea. ( puede ocasionar desidia o insatisfacción)<br>Trabajo monótono y rutinario<br>Iniciativa: (posibilidad de elegir, modificar o controlar pasos del proceso )<br><br>Estatus social (consideración social que está ligada a la tarea, prestigio entre compañeros)<br>Identificación con el producto (ver el resultado final del trabajo ) |
| <b>Horarios de trabajo</b>                            | Trabajo a turnos<br>Control de pausas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Factores organizacionales</b>                      | Función del trabajador: Función ambigua. Función contradictoria (oposición entre las diferentes exigencias del trabajo). Conflictos de competencia.<br>Participación de los trabajadores<br>Relaciones en el medio de trabajo<br>Comunicación<br>Tipo de supervisión y control<br>Estilo de dirección<br>Introducción de cambios en el lugar de trabajo                                     |
| <b>Factores derivados de los cambios tecnológicos</b> | Industrialización<br>Introducción de nuevas tecnologías                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Otros factores</b>                                 | Subempleo y desempleo<br>Inestabilidad del empleo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| MÉTODO FPSICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Para nuestra evaluación nos basaremos en la NTP 443. Factores Psicosociales del Ministerio de Trabajo y Relaciones Laborales y el Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo.                                                                                                                               |
| <b>Descripción de los factores psicosociales</b><br>El método estudia los siguientes factores:<br>* Carga mental<br>* Autonomía temporal<br>* Contenido del trabajo<br>* Supervisión-participación<br>* Definición de rol<br>* Interés por el trabajador<br>* Relaciones personales                             |
| <b>Posibles aplicaciones del método:</b><br>* Evaluación de situaciones concretas<br>* Localización de fuentes de problemas<br>* Diseñar cambios y priorizar situaciones<br>* Comparativa entre grupos o de un mismo grupo en diferentes momentos<br>* Tomar conciencia de la situación y evaluación preliminar |

### 3.3. CONSECUENCIAS DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES

Las consecuencias de la aparición de factores psicosociales pueden derivar en incidentes y/o accidentes de diferente tipo, además de la aparición de distintas enfermedades ocasionadas siempre y cuando exista una adaptación inadecuada en el puesto de trabajo, que conlleva la insatisfacción de las necesidades o las aptitudes y habilidades del trabajador que no se encuentran valoradas en la medida de su pensamiento; es entonces cuando el individuo reacciona con alteraciones de tipo psicológico, fisiológico y de comportamiento; podemos dividir en dos tipos de consecuencias macro que van dirigidas a los dos grandes actores de nuestra investigación y son:

- ✓ **Consecuencias para el trabajador**
- ✓ **Consecuencias para la organización**

**3.4.1. CONSECUENCIAS PARA EL TRABAJADOR:** En donde se puede experimentar un deterioro general de tipo cognitivo, emocional, conductual y físico principalmente entre las que podemos citar:

**3.4.1.1. Consecuencias psicológicas:** Las consecuencias psicológicas son prolongadas, durante periodos o continuas, y se demuestran con trastornos psicológicos y en su forma de actuar negativamente mediante la preocupación, la irritación, la depresión o la tensión.

**3.4.1.2. Reacciones de comportamiento:** El comportamiento cambia y se evidencia en sus actuaciones dentro y fuera del lugar de trabajo, afecta principalmente a su rendimiento por causa de estrés o sus condiciones de acumulación de trabajo.

**3.4.1.3. Problemas de salud**

Entre los problemas de salud que surgen por los factores individuales y determinadas situaciones que se presentan se evidencian:

- ✓ Tensión
- ✓ Dolores musculares
- ✓ Disfunciones gástricas
- ✓ Síntomas cardiovasculares
- ✓ Síntomas respiratorios
- ✓ Agresividad
- ✓ Tendencia a la depresión
- ✓ Neurosis de reacción

**3.4.1.4. Síntomas percibidos**

Los síntomas de **burnout** pueden ser agrupados en físicos, emocionales y conductuales (Cherniss, 1980; Maslach , 1982).

**3.4.1.4.1. Síntomas físicos:**

- ✓ Malestar general
- ✓ Úlceras
- ✓ Desórdenes gastrointestinales

- ✓ Hipertensión
- ✓ Cardiopatías
- ✓ Pérdida de peso
- ✓ Alergias

#### **3.4.1.4.2. Síntomas emocionales:**

- ✓ Distanciamiento afectivo como autoprotección
- ✓ Aburrimiento
- ✓ Incapacidad para concentrarse
- ✓ Desorientación
- ✓ Frustración
- ✓ Baja estima
- ✓ Sentimientos depresivos
- ✓ Sentimientos de culpabilidad
- ✓ Predomina la depresión emocional lo que lleva a deseos de abandonar el trabajo y hasta la vida con ideas suicidas.

#### **3.4.1.4.3. Síntomas conductuales:**

- ✓ Conducta despersonalizada en relación con el cliente
- ✓ Bruscos cambios de humor
- ✓ Incapacidad para vivir relajadamente
- ✓ Aumento de conductas agresivas, de aislamiento
- ✓ Aumento de conducta violenta
- ✓ Superficialidad en el contacto con los demás
- ✓ Cinismo e ironía hacia los clientes de la organización

#### **3.4.1.5. Accidentes de trabajo**

Los accidentes de trabajo pueden ocasionarse por la desorganización en el trabajo, una baja o imprecisa comunicación donde no queda clara la tarea encomendada y por lo tanto se suscitan comportamientos inseguros de trabajo.

A esto se suma la falta de capacitación, formación, y otros factores antes mencionados además de las condiciones físicas desconocidas y que pueden resultar peligrosas.

#### **3.4.1.6. Intervención Psicosocial<sup>10</sup>**

Se basa fundamentalmente en el establecimiento de un diagnóstico de la situación de trabajo para pasar luego a una intervención que puede ser global o diferenciada.

Los indicadores o señales que mejor permiten un diagnóstico psicosocial pueden ser los siguientes:

- Estados de ánimo negativos, que reflejan ansiedad e irritabilidad
- Cambios funcionales
- Cambios de comportamiento que indican adaptación o no
- Modificaciones bioquímicas y/o fisiológicas
- Defectos de producción
- Mayor número de accidentes y/o enfermedades
- Aumento de número de errores
- Comportamientos insociables, desfavorables a la salud.

**3.4.2. CONSECUENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN:** En donde obviamente son determinantes las consecuencias individuales de los trabajadores de las que anteriormente comentamos; si la Organización no favorece el ajuste necesario de los trabajadores y los objetivos de la organización, ocasiona la pérdida de calidad de los servicios y de la imagen organizacional. Los síntomas burnout

---

<sup>10</sup> MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS LABORALES-INSHT, “INTRODUCCIÓN A LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES DE ORIGEN PSICOSOCIAL” 3ERA EDICIÓN-2004

tienen también consecuencias negativas que afectan la organización y al ambiente de trabajo reflejada en un deterioro progresivo de la comunicación y de las relaciones interpersonales (distanciamiento, indiferencia), disminuye por tanto la productividad y la calidad del trabajo, y el rendimiento que afecta a los servicios que prestan.

#### **3.4.2.1. Intervención sobre la Organización del Trabajo**

Están encaminadas a conseguir que se facilite la autonomía, el desarrollo y la satisfacción en el trabajo, previniendo además las enfermedades o accidentes de trabajo y promoviendo las actitudes de cooperación, para ello se requiere:

- ✓ Reordenamiento de tareas
- ✓ Mejoras de organización
- ✓ Mejoras de medio ambiente de trabajo
- ✓ Modificación de espacio y de tiempo de trabajo
- ✓ Suministro de información sobre los procesos de trabajo
- ✓ Participación de los trabajadores en medidas de organización
- ✓ Ampliación de tareas
- ✓ Rotación de puestos
- ✓ Enriquecimiento de tareas
- ✓ Trabajo en grupos

#### **3.4.2.2. Intervención sobre el trabajador**

Es importante analizar el nivel de conocimientos que posee respecto al trabajo y las condiciones en que se realiza. Debe procurarse que el trabajador conozca los riesgos y como actuar para evitarlos.

Además se precisa que el trabajador adquiera nuevos conocimientos y actitudes, con el fin de llegar a reproducir un comportamiento preventivo.

Para conseguir este objetivo es especialmente adecuado recurrir a actividades de tipo formativo que sea:

- a) Suficiente y adecuada, teniendo en cuenta el puesto de trabajo y la función del trabajador
- b) Facilitada sobre todo cuando se produzca lo siguiente:
  - ✓ Incorporación al puesto de trabajo
  - ✓ Cambio de puesto o función
  - ✓ Introducción de una nueva tecnología
- c) Establecida periódicamente, si se considera necesario
- d) Desarrollada durante la jornada laboral
- e) Gratuita

En este punto, es interesante traer a colación un incentivo intrínseco que poco se toma en cuenta en las Organizaciones y es la Participación de los trabajadores.

#### **3.4.2.3. Participación de los trabajadores**

El proceso de incorporación de participación no es sencillo ni breve, por ello es necesario establecer estrategias para su logro.

En esta dinámica suele ser útil la utilización de buzones de sugerencias o de cualquier otro sistema de recogida de iniciativas. Sin embargo cualquier sistema de sugerencias puede resultar un fracaso si:

- ✓ No se atienden las propuestas formuladas lo antes posible
- ✓ No se responde siempre las sugerencias
- ✓ No se agradecen, las propuestas presentadas

Aunque parece fácil entender el concepto de participación hay que señalar que existen una serie de procesos que deben darse para que se pueda hablar de participación real en Prevención de Riesgos Laborales:

- ✓ Es necesario que todos los trabajadores tengan acceso a la información sobre riesgos en su trabajo
- ✓ Deben intervenir a través de sus representantes en la consecución de objetivos preventivos
- ✓ Deben ser informados de las decisiones tomadas

A todos estos factores es importante añadir aquellos que son relativos al ambiente físico y que rodean el entorno del trabajador como son:

- ✓ El diseño del puesto de trabajo
- ✓ Las características alrededor del puesto de trabajo
- ✓ Las características ambientales de la zona de trabajo
- ✓ La organización general de las instalaciones y edificios de la empresa

Pese a que estos factores no tienen relación inmersa con el contenido de la tarea o trabajo, si tienen que ver con las características físicas del lugar del trabajo e inciden de manera indirecta en salud del trabajador generando varios comportamientos que afectan a corto o largo plazo su bienestar laboral, las afecciones se pueden dar en:

- ✓ El estado de ánimo del trabajador
- ✓ La cohesión de los grupos de trabajo
- ✓ El incremento del estrés
- ✓ Trastornos físicos por espacios reducidos
- ✓ Fatiga visual
- ✓ Calidad de sueño y equilibrio psíquico
- ✓ Situaciones de aislamiento y degradando las relaciones intralaborales
- ✓ Enfermedades por climas sociales negativos (cefaleas en el personal)

Dependiendo si el trabajo es en oficina o en exteriores se debería tomar en cuenta la opinión de los trabajadores para crear un ambiente de confort en el trabajo donde las condiciones acústicas, de iluminación, de ventilación les lleve a tener niveles más altos de satisfacción y niveles más bajos de estrés; tomar en cuenta temas como la intimidad para la conversación, la densidad social y la calidad de aire. Dotarles de un equipo y mobiliario ajustable desde el punto de vista ergonómico para evitar fatiga visual, lesiones por movimientos repetitivos y dolores lumbares por levantamiento de carga.

Dentro de las estrategias de promoción de la salud y seguridad dentro del trabajo se debe mejorar la parte estructural de los edificios y sus instalaciones, señalización clara, dotar de protección contra incendios y diseñar escaleras y estaciones de trabajo distribuidas de tal manera que eviten los accidentes, estas estrategias de diseño son básicas para la satisfacción del trabajador y la gestión del estrés.

Tomar en cuenta que los trabajadores al momento de ingresar a la empresa tienen expectativas de cumplir las funciones para las que fue contratado y progresar en la empresa son temas que se olvidan con el tiempo; debe haber planes de incentivos y crecimiento profesional en las empresas como:

- ✓ Oportunidad de desarrollo de la carrera profesional
- ✓ Reconocimiento a la trayectoria laboral
- ✓ Evaluaciones objetivas y regladas en cuanto a conocimiento, experiencia y cumplimiento de objetivos
- ✓ Cumplir promesas implícitas o explícitas de la relación

La ruptura del equilibrio entre las aspiraciones y expectativas del trabajador sobre el desempeño profesional y el nivel del logro de sus objetivos puede convertirse en fuente de preocupación, frustración y ansiedad (INSHT, 2001), además presentar una condición de desidia (trabajar sin interés) cuando teniendo méritos no son tomados en cuenta para ascensos desencadenándose en una falta de compromiso con la empresa y desinterés total del presente y futuro de la misma. Por eso es imprescindible establecer planes de promoción y medidas de recompensa mediante acceso a capacitaciones, sistemas de remuneración, bonos o comisiones por metas cumplidas; si el trabajador se siente tomado en cuenta tanto él como la empresa ganan, se da una relación GANAR-GANAR.

Si bien en cierto hemos mencionado ciertos síntomas que afectan la salud, se hace inevitable hablar de aquellos síntomas que se presentan con más frecuencia en las organizaciones, estos son:

### **3.4. ESTRÉS LABORAL**

Se ha investigado si los estresores en el trabajo actúan de forma diferente en los hombres y las mujeres. Esta cuestión sólo se ha suscitado recientemente en la literatura sobre las

enfermedades causadas por el estrés laboral. De hecho, la palabra género no aparece en el índice de la primera edición del Handbook of Stress (Goldberger y Breznitz 1982), ni en el de libros de consulta tan importantes como Job Stress and Blue Collar Work (Cooper y Smith 1985) o Job Control and Worker Health (Sauter, Hurrell y Cooper 1989).

Al reforzar la idea de “esferas separadas” para hombres y mujeres, estas conceptualizaciones y los paradigmas de investigación por ellas generados han impedido cualquier examen de la influencia del género y contribuido así a la limitación efectiva de esa influencia. La separación generalizada de ambos sexos en el lugar de trabajo (Bergman 1986; Reskin y Hartman 1986) actúa igualmente como una barrera que impide el estudio del género como factor moderador. En efecto, si todos los hombres realizan “trabajos masculinos” y todas las mujeres se dedican a “trabajos femeninos”, no tiene sentido preguntarse por el efecto moderador del género en la relación entre patologías y estrés en el trabajo: las condiciones de trabajo y el género se confundirían; la cuestión sólo adquiere sentido cuando algunas mujeres ocupan puestos de trabajo previamente destinados a los varones y algunos hombres se emplean en trabajos que suelen realizar las mujeres.

El control es una de las tres estrategias aplicadas para abordar los efectos del género. Las otras dos consisten en pasar por alto tales efectos o en analizarlos (Hall 1991). En la mayor parte de los estudios de la salud se ha hecho abstracción del género o se ha procurado controlar sus efectos, y ésta es la causa tanto de la penuria de referencias al género anteriormente indicada como de la existencia de un cuerpo de investigaciones que han tendido a reforzar los estereotipos sobre la intervención del género en la asociación entre enfermedad y estrés en el trabajo. Tales estereotipos proyectan una imagen de la mujer esencialmente diferenciada del hombre en aspectos que la hacen menos vigorosa en el lugar de trabajo, y presentan al hombre como alguien relativamente inmune a los efectos de las experiencias externas al trabajo.

A medida que un número creciente de mujeres se incorpora a la población activa y accede a puestos de trabajo tradicionalmente desempeñados por los hombres, aumentan las posibilidades y la necesidad de analizar la influencia del género en la relación entre enfermedad y estrés en el trabajo. Por otra parte, las investigaciones futuras tendrán que redefinir la conceptualización y los criterios de medición del estrés incluyendo en ellos los factores de estrés que son importantes para las mujeres, ampliando el análisis de los efectos

interactivos a estudios antes restringidos a muestras exclusivamente masculinas o femeninas, como los estudios de la salud del sistema reproductivo y de las manifestaciones de estrés producidas por factores ajenos al trabajo, y estudiar los efectos interactivos tanto de la raza y la clase social considerados aisladamente como de su conjunción con el género.

#### **3.4.1. La dimensión social: el entorno relacional externo<sup>11</sup>**

Este último factor nos lleva a referir, si quiera de modo breve, a la necesidad de atender también a un tercer aspecto presente en los riesgos psicosociales y que, por su dimensión externa a lo que es estrictamente la relación laboral, suele dejarse de lado en los estudios sobre riesgos psicosociales y, por tanto, en las políticas y prácticas orientadas a su prevención. Nos referimos, cómo no, a la dimensión estrictamente “social” del problema o al amplio y variado marco de relaciones y situaciones sociales que condicionan la vida personal y profesional de un trabajador. Entre estos factores aquí merecen especial mención:

a) El ambiente social (por ejemplo la existencia o no de entornos externos a la empresa amenazantes, como la “presión terrorista”)

b) La carga familiar. El trabajo reproductivo tiene tanta dimensión social como el productivo pero no cuenta como éste. Asimismo es asumido de forma claramente desigual socialmente, al ser masivamente las mujeres las que siguen realizándolo. Por lo tanto, no estamos ante un factor únicamente individual (carga familiar libremente elegida), ni tampoco estrictamente laboral sino ante un factor netamente social, de ahí que sea necesario conciliar medidas laborales y otras públicas (como por ejemplo la introducción de instrumentos de liberación de tiempo de trabajo reproductivo para las mujeres, etc.).

### **3.5. SÍNDROME DE BURNOUT**

Se considera este síndrome como una respuesta o resultado de la exposición del trabajador a un proceso de estrés laboral crónico.

---

<sup>11</sup> COMISIÓN EJECUTIVA CONFEDERAL DE UGT. (2006). *GUÍA SOBRE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES. OBSERVATORIO PERMANENTE. MADRID.*

Aunque puede darse en cualquier profesión se acepta ampliamente su prevalencia en unas más que en otras, pues presenta mayor incidencia en las profesiones que tienen un continuo contacto con usuarios (profesionales de la educación, sanitarios, servicios sociales, administraciones públicas, hostelería, etc.

Este síndrome de quemarse por el trabajo (SQT) se caracteriza por un progresivo desgaste profesional del trabajador en el que se aprecian tres elementos:<sup>12</sup>

1. Una baja realización personal en el trabajo, bien por la dificultad o imposibilidad de poner en práctica sus conocimientos bien por el brusco contraste de la realidad con sus ideas al respecto.
2. La despersonalización en el ejercicio de su actividad de prestación de servicios, cuando estos requieren un especial trato “personal” o “humano” (servicios a personas).
3. Fatiga o agotamiento emocional.

Se han establecido (Edelwich y Brodsky, 1980) varias etapas por las que atraviesa el trabajador hasta llegar al burnout:<sup>13</sup>

- a. Etapa de entusiasmo.- el trabajador experimenta su profesión como algo estimulante y los conflictos se interpretan como algo pasajero y con solución. Y el trabajador tiene elevadas aspiraciones y una energía desbordante.
- b. Etapa de estancamiento.- comienza cuando no se cumplen las expectativas sobre el trabajo y los objetivos empiezan a aparecer como difíciles de conseguir, aún con esfuerzo.
- c. Etapa de frustración.- es el periodo de la desilusión y de la ausencia de motivación laboral, en la que brotan los problemas emocionales, físicos y conductuales.
- d. Etapa de apatía.- se produce la resignación del trabajador ante la imposibilidad de cambiar las cosas.

---

<sup>12</sup> COMISIÓN EJECUTIVA CONFEDERAL DE UGT. (2006). *GUÍA SOBRE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES. OBSERVATORIO PERMANENTE. MADRID.*

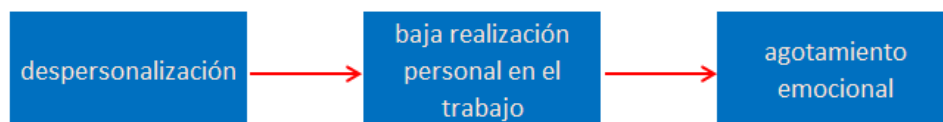
<sup>13</sup> MANSILLA, F. (2009). *MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA.*

- e. Etapa de burnout.- en esta etapa se llega a la imposibilidad física y psíquica de seguir adelante en el trabajo e irrumpe con fuerza la sintomatología: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo.

### 3.5.1. Proceso evolutivo del síndrome de burnout<sup>14</sup>

La aparición del burnout no surge de manera súbita sino que emerge de forma paulatina, en una sucesión de etapas y con un incremento progresivo de la severidad. Por lo que se considera un proceso continuo (Gil-Monte y Peiró, 1997).

Para Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983) el proceso hacia el burnout inicia su desarrollo con actitudes de despersonalización, como mecanismo disfuncional de afrontamiento del estrés, después los trabajadores experimentan baja realización personal en el trabajo y posteriormente surge el agotamiento emocional. Entienden, pues, que la dimensión que mejor describe y predice la aparición del burnout es la despersonalización, seguida de la baja realización personal y, por último el agotamiento emocional:



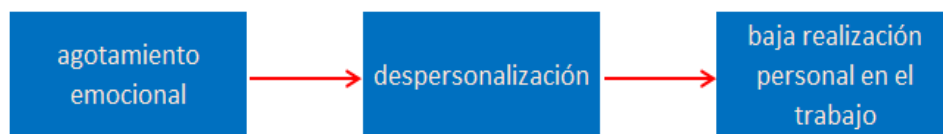
### 3.5.2. Proceso evolutivo según Leiter y Maslach

Para Leiter y Maslach (1988), como consecuencia de los estresores laborales, los trabajadores desarrollan sentimientos de agotamiento emocional que posteriormente dan lugar a la aparición de una actitud despersonalizada hacia las personas que deben atender, y como consecuencia de ello pierden el compromiso personal y disminuye su realización personal en el trabajo. El agotamiento emocional sería la dimensión fundamental del burnout, a la que seguiría despersonalización y, posteriormente, la reducida realización personal. El agotamiento emocional, por tanto, sería la dimensión que ocasionaría la baja realización personal, estando este proceso mediatizado por despersonalización. Este proceso vendrá determinado por las interacciones que cada dimensión mantenga con los

---

<sup>14</sup> MANSILLA, F. (2009). MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA.

diversos componentes organizacionales: competencia (fomento de habilidades y afrontamiento efectivo), autonomía y participación en la toma de decisiones, colegiación (apoyo del supervisor y de los compañeros), y cooperación con el cliente. Según este autor, el agotamiento emocional sería lo que sentiría un trabajador con burnout y, por tanto, la dimensión que pondría en marcha el síndrome, siendo la baja realización personal la que daría lugar a las consecuencias observables del burnout como el absentismo, la rotación de puestos, el abandono del trabajo, etc.), mediatizadas por la despersonalización.



### 3.5.3. Proceso evolutivo según Leiter <sup>15</sup>

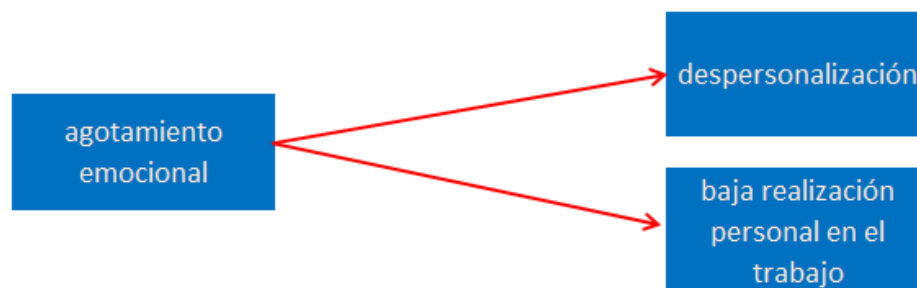
Leiter (1993) mantiene que su modelo es perfectamente compatible con el desarrollo teórico sobre las estrategias de afrontamiento de Lazarus y Folkman, y señala que el agotamiento emocional sobreviene como respuesta del trabajador a los estresores laborales y cuando se hace crónico desarrollan actitudes de despersonalización. Los sentimientos de despersonalización no median en la relación de agotamiento emocional y realización personal en el trabajo, por el contrario, considera que los estresores laborales, la falta de apoyo social y la falta de oportunidades de carrera generan los sentimientos de baja realización personal en el trabajo.



<sup>15</sup> MANSILLA, F. (2009). MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA.

### 3.5.4. Proceso evolutivo según Lee y Ashfoth

Lee y Ashfoth (1993) subrayan que tanto la despersonalización como la baja realización personal en el trabajo son consecuencia directa de los sentimientos de agotamiento emocional. Pero plantean que los modelos de Leiter y Maslach y Golembieswki, Munzenrider y Carter coinciden en que la reducida realización personal está afectada por la despersonalización y ven el burnout como un proceso que se va desarrollando. Por tanto, la clave sería comprobar si el agotamiento emocional es el final o el inicio del proceso, lo cual es muy importante porque de este aspecto depende la línea de prevención e intervención en el burnout.



### 3.5.5. Proceso evolutivo según Gil-Monte, Peiró y Valcarcel<sup>16</sup>

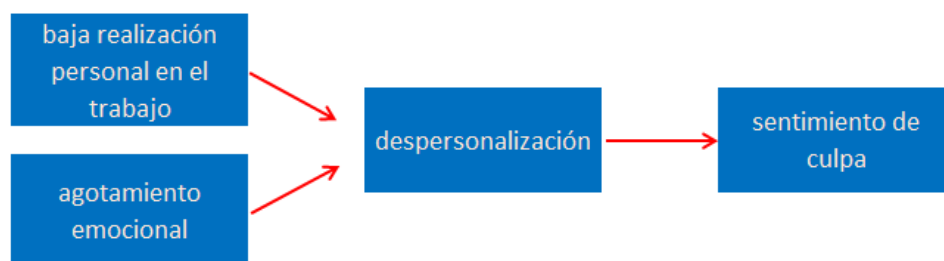
Para Gil-Monte, Peiró y Valcarcel (1995), el proceso de burnout comienza con sentimientos de baja realización personal en el trabajo, y paralelamente un alto nivel de agotamiento emocional, lo que conduce al desarrollo de actitudes de despersonalización.

Más tarde se incorpora el sentimiento de culpa en el proceso de burnout. Es posible identificar dos perfiles en la evolución del burnout: uno, caracteriza a los trabajadores que no desarrollan sentimientos de culpa intensos y que aunque sufran burnout, se pueden adaptar al entorno laboral, por lo que el síndrome no resulta incapacitante para el ejercicio de la actividad laboral, a pesar de que ésta sea deficiente para los usuarios, pacientes, clientes, etc. y para la organización.

---

<sup>16</sup> MANSILLA, F. (2009). MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA.

Otro incorpora la aparición de sentimientos de culpa como un síntoma más del burnout. La aparición de sentimientos de culpa puede originar un círculo vicioso en el proceso del burnout que intensifica sus síntomas y lo hace perverso. Los sentimientos de culpa llevarán a los trabajadores a una mayor implicación laboral para disminuir su remordimiento, pero como las condiciones del entorno laboral no cambian se incrementará la baja realización personal en el trabajo y el agotamiento emocional y aparecerá de nuevo la despersonalización. Este proceso desarrollará de nuevo sentimientos de culpa o intensificará los existentes originando un bucle que mantendrá o incrementará la intensidad del burnout (Gil-Monte, 2005; Gil-Monte, 2007). De esta manera a medio o largo plazo se producirá un deterioro de la salud del trabajador.



### 3.6. ACOSO LABORAL O MOBBING<sup>17</sup>

Este término fue utilizado inicialmente por el etólogo Konrad Lorenz (1966) al describir como mobbing los ataques que realiza un grupo de animales que se siente acosado o amenazado ante la presencia de un depredador potencialmente peligroso. Posteriormente, en 1972 un médico sueco, Peter Paul Heinemann, observando el comportamiento de niños fuera de las horas de clase, tomó prestado el término de Konrad Lorenz, para describir las conductas destructivas que presentaban algunos pequeños grupos de niños dirigidas, la mayoría de las veces, contra un niño solo. La notoriedad que el fenómeno denominado mobbing o acoso laboral está alcanzando en los últimos años, obedece a la amplia divulgación que se le ha dado en los medios de comunicación.

Es posible que este tipo de comportamiento de hostigamiento pueda producirse en cualquier otro ámbito de las relaciones sociales (familia, escuela, vecindario, pareja, trabajo, etc.). Incluso se ha llegado a señalar la existencia del mobbing maternal, que hace

---

<sup>17</sup> MANSILLA, F. (2009). MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA

referencia al acoso laboral a la mujer trabajadora hasta su despido, y tiene la particularidad de que no se realiza para destruir a la trabajadora, sino como hecho ejemplarizante para disuadir a las demás trabajadoras de tener más hijos.

En Inglaterra y Australia utilizan la palabra bullying para denominar este tipo de conductas, cualquiera que sea el ámbito social en el que se produzca, mientras que en Estados Unidos y en el resto de Europa, la palabra bullying se usa únicamente en relación con las situaciones de acoso producidas en la escuela, entre niños o adolescentes, y el término mobbing cuando estas conductas se producen en los lugares de trabajo. También se ha venido haciendo sinónimo a mobbing las expresiones de acoso laboral, “acoso moral” (Hirigoyen), “acoso institucional” (González de Rivera) y “acoso psicológico” (Piñuel y Zabala), aunque algunos autores establecen entre dichas expresiones pequeños matices sin relevancia alguna. Otros vocablos que se han utilizado en la literatura científica son “harassment”, “victimisation” y “psicoterror”.

El acoso laboral puede ser directo, con agresiones de tipo intimidatorio, que a su vez pueden incluir un daño físico o verbal; o bien indirecto, como el aislamiento y la exclusión social. Ambos se consideran como las dos caras de la misma moneda, ya que la presencia de uno está condicionada por la presencia del otro (Carreras y otros, 2002).

Para Zapf y Leymann (1996) el concepto de mobbing incluye conductas como humillaciones, no ofrecer tareas a realizar, aislamiento social, amenazas verbales, maltrato físico, difundir rumores o hacer chistes de la vida privada. Lo que parece evidente es que las acciones intimidatorias suelen mantener un orden ascendente de daño, pudiendo comenzar con un simple apodo para ir pasando lentamente a otros actos más graves como reírse de la persona, meterse con ella, burlarse, para llegar después al aislamiento, al rechazo, al insulto, a la agresión física. Esta escalada va acrecentando la sensación de indefensión de la víctima.

También Salin (2003) señala que acoso laboral es una serie de comportamientos negativos repetidos y persistentes hacia uno o más individuos, que implica un desequilibrio de poder y crea un ambiente de trabajo hostil. Y en la misma línea Einarsen y otros (2003) entienden por acoso laboral: hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o interferir negativamente en sus tareas.

Dada su conceptualización, Leymann (1990) identificó 45 comportamientos que se dan durante el proceso de mobbing, y los agrupó en las 5 categorías siguientes:<sup>18</sup>

- Impedir que la víctima se exprese.
- Aislar a la víctima.
- Desacreditar a la víctima en su trabajo.
- Menospreciar a la víctima frente a sus compañeros.
- Comprometer la salud de la víctima.

Los comportamientos que se incluyen dentro de estas categorías se encuentran recogidos en el cuestionario LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror), y fueron analizados estadísticamente mediante análisis factorial. Estos comportamientos descritos se obtuvieron a partir de investigaciones realizadas en los países del norte de Europa. Por tanto, en culturas distintas pueden encontrarse manifestaciones hostiles diferentes a las descritas en el cuestionario LIPT, como demuestran estudios llevados a cabo en Austria o en el sur de Alemania.

### **3.6.1. Conductas de mobbing;** serían del orden siguiente:<sup>19</sup>

- ✓ Atentados contra las condiciones de trabajo, retirándole la autonomía a la víctima, como asignarle tareas muy por debajo o muy por encima de su capacidad, o bien no permitiéndole hacer nada. Criticar sus más mínimos errores o defectos, despreciando su trabajo y sus capacidades profesionales, no transmitirle informaciones útiles para la realización de una tarea; negarle el acceso a los instrumentos de trabajo: teléfono, fax, ordenador, retirarle el trabajo que solía realizar habitualmente, debatirle todas sus decisiones, presionarle para que no haga valer sus derechos (permisos, horarios, primas) e incluso ocasionarle desperfectos en su lugar de trabajo.
- ✓ Atentados contra la dignidad. Se utilizan observaciones despectivas para calificarla, desacreditándola ante el resto de los compañeros, sea estos superiores o subordinados. Se hacen circular rumores y críticas relativos a ella. Se critica su vida privada.

---

<sup>18</sup> MANSILLA, F. (2009). MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA

<sup>19</sup> MANSILLA, F. (2009). MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA

- ✓ Limitar su comunicación y contacto social. El acosador impone con su autoridad lo que puede decirse o lo que no. A la víctima se le niega el derecho a expresarse o a hacerse oír. No se dirige la palabra a la víctima, ignorando su presencia y dirigiéndose únicamente a los demás. Se sugiere a los colegas que no le hablen. Se le cortan fuentes de información.
- ✓ Ataques directos a la salud. No se respetan las bajas médicas.
- ✓ Impedir su promoción e intentar su despido laboral. Como se ha mencionado, las conductas de mobbing se deben a una intencionalidad: liberarse de la víctima, para ello el acosador no duda en utilizar los recursos necesarios que faciliten a la empresa el despido legal de la víctima.

Es conveniente distinguir entre “conflicto interpersonal en el trabajo” y “mobbing”, porque es cada vez más frecuente entre los trabajadores, identificar conductas de mobbing con comportamientos que en realidad corresponden a un conflicto relacional ocasional entre un jefe y un trabajador o entre compañeros o puede tomar la forma de rivalidad entre los equipos; o puede ser evidente por falta de confianza y cooperación entre grupos grandes de empleados y la gerencia. Es decir, hace referencia a situaciones en las que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo dentro de una organización, generalmente, es multicausal y genera ineficiencia e ineffectividad, pero también, pueden hacer crecer la organización.<sup>20</sup>

Hay que tener en cuenta que los conflictos interpersonales en el trabajo, hacen referencia a las situaciones en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí, y además de una realidad, pueden ayudar a la supervivencia de la organización. El mobbing no se identifica con los conflictos interpersonales en el trabajo que ocurren ocasionalmente, aunque éstos, puedan llegar a ser crónicos, lo que generaría un deterioro del clima laboral, sino con aquellos en los que la situación empieza a provocar daños para la salud.

**3.6.2. Diferencia entre “conflicto interpersonal en el trabajo” y “mobbing”:** no se sostiene tanto en el tipo de conductas que se manifiestan o en cómo se producen, sino que fundamentalmente se trata de una cuestión de frecuencia y de duración de las conductas

---

<sup>20</sup> MANSILLA, F. (2009). MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA

hostiles, que llevarán a la víctima a una situación de debilidad e impotencia y a un alto riesgo de expulsión del entorno social. Cuando las conductas hostiles son realizadas a menudo y durante un largo período de tiempo con el fin de dañar a alguien, los contenidos y significados de las mismas se modifican, convirtiéndose en un arma peligrosa. Es el uso sistemático de conductas de acoso en las interacciones en el trabajo lo que hace estallar el desarrollo del proceso de mobbing. Además en el acoso laboral existe la intencionalidad de dañar a la víctima con el propósito claro de perjudicarla psíquica y socialmente.

El conflicto interpersonal en el trabajo se suele dar entre dos trabajadores, mientras que en el mobbing, suele haber un elemento grupal, ya que la violencia suele ejercerla un grupo contra un trabajador; y en menor medida se trata sólo de un acosador y una víctima. Pero se ha afirmado que un tercio de las víctimas tenía como acosador a una sola persona y el 40% era acosado por grupos de 2 a 4 personas, siendo muy infrecuente el acoso de un grupo entero a una sola persona (Leyman, 1996).

No pueden considerarse como mobbing los comportamientos acosantes pero dirigidos a todos los trabajadores de forma indiscriminada, ya que el acoso laboral se focaliza hacia uno o varios trabajadores, no a todos (Unión Sindical de Madrid-Región de CCOO, 2003).

El acoso laboral presenta la peculiaridad de que no ocurre exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen entre los distintos trabajadores de cualquier empresa (Camps del Saz y otros, 1996). Consiste básicamente en un conflicto relacional en el que la víctima es sujeto de conductas hostiles por parte de una o más personas durante un tiempo prolongado y de forma sistemática, lo que conlleva un proceso de estigmatización.

Einarsen y otros (2003) después de realizar una revisión, han señalado que los elementos característicos del mobbing son los siguientes:<sup>21</sup>

- a. Se trata de un proceso de conductas no ocasionales, sino repetidas y prologadas en el tiempo.

---

<sup>21</sup> MANSILLA, F. (2009). MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA

- b. Las conductas son consideradas negativas y hostiles, con un amplio rango que va desde las críticas al trabajo a calumnias.
- c. Las conductas provocan en las víctimas consecuencias diferentes, según la fase del proceso en que se encuentre.
- d. El acosador tiene una intencionalidad de carácter instrumental (para alcanzar un objetivo) o de carácter finalista (para destruir a la víctima).
- e. Hay desequilibrio de poder entre las partes enfrentadas, o al menos la víctima no dispone de los recursos necesarios para hacer frente.

Se ha llegado a afirmar que hay mobbing si existe una gravedad tal que legitime al sujeto pasivo a utilizar con éxito el artículo 50, del Estatuto de los Trabajadores, esto es a extinguir la relación laboral por voluntad del trabajador con derecho a la indemnización de un despido improcedente (Rojo Torrecilla, 2004).

En todo caso, y como señala una sentencia judicial (Diario Expansión, 2005) hay que tener en cuenta cuatro elementos esenciales que caracterizan el mobbing:

- a. Hostigamiento y persecución.
- b. Intensa o extrema violencia.
- c. Prolongación en el tiempo, no basta con un episodio aislado o de forma esporádica.
- d. Finalidad de dañar psíquica o moralmente al trabajador.

### **3.6.3. TIPOS DE ACOSO LABORAL**

#### **3.6.3.1. Acoso laboral ascendente<sup>22</sup>**

Un trabajador de nivel jerárquico superior es atacado por uno o varios de sus subordinados. Este tipo de mobbing se explica fundamentalmente por la dificultad por parte de los subordinados de aceptar a la persona que ocupa el nivel superior.

Es decir, el mobbing ascendente se produce cuando un superior es víctima de sus subordinados. El origen puede deberse al nombramiento de un superior o directivo que no es del agrado de los trabajadores, o en algunas otras ocasiones como reacción frente a un jefe autoritario, arrogante, caprichoso o parcial en sus decisiones (Irigoyen, 1999; Piñuel y

---

<sup>22</sup> MANSILLA, F. (2009). MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA

Zabala, 2000). Es el tipo de acoso laboral menos frecuente, y ocurre según Leymann (1996) en el 9% del mobbing, para Piñuel y Zabala (2001) en el 2,5%% y para el informe Randstad (2003) en el 5%.

### **3.6.3.2. Acoso laboral descendente<sup>23</sup>**

Un trabajador de nivel jerárquico inferior es atacado por uno o varios trabajadores que ocupan posiciones superiores en la jerarquía de la empresa. Se ha afirmado que puede tratarse de superior que realiza conductas de acoso por miedo a perder el control o puede obedecer a la necesidad de un superior perverso que necesita maltratar al subordinado para destacar (Irigoyen, 1999). Este tipo de acoso que tiene consecuencias graves para la salud, puede dividirse en (Hirigoyen 2001): acoso perverso (es en el que existe una pretensión gratuita de destrucción del otro), acoso estratégico (el objetivo es obligar al asalariado a marcharse de la empresa y evitar el procedimiento de despido) y acoso institucional (se utiliza como instrumento de gestión del conjunto del personal).

### **3.6.3.3. Acoso laboral horizontal**

Un trabajador es acosado por uno o varios compañeros que ocupan su mismo nivel jerárquico. Piñuel y Zabala (2000) cita varias de las razones argumentadas por Leymann para explicar este tipo de acoso: para forzar a un trabajador a conformarse con determinadas normas, por enemistad personal, para atacar a la persona más débil o con defectos físicos, por diferencias con respecto a la víctima, por aburrimiento o por falta de trabajo. También se ha explicado este tipo de acoso aludiendo a la dificultad de las personas de tolerar la diferencia, lo que supone que la persona diferente se vea atacada. Expone que en ocasiones el acoso se debe a sentimientos de envidia de los compañeros por alguna cualidad que posee el agredido y que ellos no poseen (bondad, juventud, riqueza, cualidades de relación, etc.), o también puede producirse por enemistad personal (Hirigoyen, 2001). El mobbing horizontal ocurre según Leymann (1996) en el 44% del mobbing, para Piñuel y Zabala (2001) en el 42% y para el informe Randstad (2003) en el 20%.

---

<sup>23</sup> MANSILLA, F. (2009). MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA.

### **3.6.4. Fases del mobbing<sup>24</sup>**

El mobbing no es un fenómeno ocasional, sino un proceso gradual que se desarrolla a lo largo del tiempo, desde la etapa inicial donde las conductas hostiles son sutiles y a menudo pasan desapercibidas para el grupo de trabajo hasta fases más activas, donde se implican superiores y compañeros. Se han sistematizado 4 grandes fases (Leymann, 1996) que marcan la evolución del proceso de mobbing.

#### **3.6.4.1. Fase de conflicto**

En el lugar de trabajo, como en cualquier otro entorno social, se producen conflictos interpersonales. Habitualmente los conflictos se resuelven de forma adecuada. Sin embargo, en ocasiones, el conflicto interpersonal inicial puede ir evolucionando hacia un problema de mayor magnitud.

#### **3.6.4.2. Fase de estigmatización o mobbing**

En esta fase las conductas de hostigamiento hacia la víctima del mobbing se instauran de forma permanente con la frecuencia como mínimo de una vez a la semana y con una duración en el tiempo de más de seis meses.

La víctima que no comprende lo que está ocurriendo, en unos casos niega la realidad, en otros se culpa del conflicto y, en otros, las menos, se intenta revelar contra su situación. La indefensión de la víctima frente al acoso permite la prolongación de esta fase, provocando el aislamiento de la víctima, la disminución de su autoestima y la aparición de la sintomatología ansio-depresiva (Piñuel y Zabala, 2003).

#### **3.6.4.3. Fase de intervención de la organización**

La evolución del mobbing llega a afectar negativamente al funcionamiento de la empresa o institución. Alguna persona de la dirección (habitualmente un superior jerárquico o un

---

<sup>24</sup> MANSILLA, F. (2009). MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA.

representante del departamento de personal) interviene con el propósito inicial de solucionar el conflicto. Sin embargo, en este punto del proceso (quizá ya con más de seis meses o un año desde su inicio), el conflicto se personaliza y se tiende, por parte de los agentes externos, a considerar a la víctima como la responsable de los incidentes producidos, o en todo caso, la posible solución pasa por su persona y no por la del acosador. La empresa o institución puede intervenir:

- Positivamente: cuando a través de la negociación se le generan alternativas al trabajador y se llega a un acuerdo para la resolución del problema y se permite un cambio de puesto, si fuera necesario, se fomenta la participación y el diálogo, se especifican las funciones y tareas, y se establecen adecuados canales de comunicación formal.
- Negativamente: cuando la gestión del problema por parte de los superiores incrementa la escalada del conflicto: negando el mismo o implicándose en la estigmatización de la persona acosada.

#### **3.6.4.4. Fase de expulsión o marginación<sup>25</sup>**

La prolongación del proceso de mobbing tiende a incrementar su sentimiento de culpabilidad y conlleva un deterioro de la salud de la persona acosada, que se concreta en una secuencia repetida de bajas y reincorporaciones que aumenta la estigmatización del acosado frente a la empresa que dispone de más argumentos para responsabilizar del conflicto a los problemas psicológicos de la víctima.

En este punto, la definitiva resolución del conflicto significa habitualmente algún tipo de “expulsión” de la víctima de su puesto de trabajo o incluso del mercado de trabajo. Puede realizarse de muy diversas formas: aislando completa y definitivamente a la víctima, cambiándola repetida y sucesivamente de puesto de trabajo, despidiéndola con indemnización, concediéndole una baja indefinida o solicitando su internamiento psiquiátrico.

---

<sup>25</sup> MANSILLA, F. (2009). MANUAL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: TEORÍA Y PRÁCTICA.

### **3.7. LEGISLACION NACIONAL**

Respecto de la Legislación y Reglamentación Nacional relacionada con la identificación y evaluación del riesgo psicosocial en Ecuador existen algunas relacionadas con el tema en mención y son:

#### **3.7.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

Establece en el artículo 326, numeral 5 que “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.

#### **3.7.2. LEY DE SEGURIDAD SOCIAL**

En su artículo 155 señala que “El Seguro General de Riesgos del Trabajo protege al afiliado y al empleador mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, y acciones de reparación de los daños derivados de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral”.

#### **3.7.3. CÓDIGO DEL TRABAJO**

En su artículo 38 establece que “Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”.

En el artículo 410 establece que “Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o vida. Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo”.

El artículo 432 dispone que “En las empresas sujetas al régimen del seguro de riesgos del trabajo, además de las reglas sobre prevención de riesgos establecidos en este capítulo, deberán observarse también las disposiciones o normas que dictare el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”.

#### **3.7.4. REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**

Se establece dentro de este reglamento como responsabilidad de la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo la siguiente: “La proposición de normas y criterios técnicos para la gestión administrativa, gestión técnica, del talento humano y para los procedimientos operativos básicos de los factores de riesgos y calificación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, y su presentación al Director General, para aprobación del Consejo Directivo”.

En el numeral 15 del artículo 42 del mismo Reglamento se establece que es responsabilidad de la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo: “La organización y puesta en marcha del sistema de auditoría de riesgos del trabajo a las empresas, como medio de verificación del cumplimiento de la normativa legal”.

También se establece que es necesario contar con las herramientas normativas que regulen la ejecución del SISTEMA DE AUDITORIA DE RIESGOS DEL TRABAJO – “SART” a cargo del Seguro General de Riesgos del Trabajo – SGRT, como medio de verificación del cumplimiento de la normativa técnica y legal en materia de seguridad y salud en el trabajo por parte de las empresas u organizaciones, empleadores que provean ambientes saludables y seguros a los trabajadores y que de esa manera coadyuven a la excelencia organizacional.

### **3.8. EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES A TRAVÉS DEL MÉTODO FPSICO.**

#### **MÉTODO FPSICO**

El método que se presenta ha sido editado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, en formato de AIP (Aplicación Informática para la Prevención), con la denominación de Factores Psicosociales. Método de evaluación. La AIP contiene el cuestionario, el programa informático para la obtención de los distintos perfiles e instrucciones detalladas para la correcta utilización del método.

#### **3.8.1. Descripción de los factores psicosociales**

El método estudia los siguientes factores:

- ✓ Carga mental
- ✓ Autonomía temporal
- ✓ Contenido del trabajo
- ✓ Supervisión-participación
- ✓ Definición de rol
- ✓ Interés por el trabajador
- ✓ Relaciones personales

**Cuadro 1: Relación de factores y subfactores<sup>26</sup>**

| CARGA MENTAL (CM)                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Subfactor CM1: presiones de tiempo y retrasos<br>Tiempo asignado a la tarea (P3)<br>Recuperación de retrasos (P4)<br>Tiempo de trabajo con rapidez (P5)            |
| Subfactor CM2: esfuerzo de atención<br>Tiempo de atención (P1)<br>Intensidad de la atención (P2)<br>Frecuencia de errores (P6)<br>Consecuencia de los errores (P7) |
| Subfactor CM3: fatiga nerviosa<br>Fatiga (P8)                                                                                                                      |
| Subfactor CM4: cantidad y complejidad de la información<br>Cantidad de información (P9)<br>Complejidad de la información (P10)                                     |
| Subfactor CM5: dificultad de la tarea<br>Dificultad de la tarea (P11)                                                                                              |
| AUTONOMÍA TEMPORAL (AT)                                                                                                                                            |
| Subfactor AT1: posibilidad de abandono momentáneo del trabajo (P12)                                                                                                |
| Subfactor AT2: distribución de pausas (P13)                                                                                                                        |
| Subfactor AT3: determinación del propio ritmo (P14)                                                                                                                |
| Subfactor AT4: variación de ritmo (P15)                                                                                                                            |
| CONTENIDO DEL TRABAJO (CT)                                                                                                                                         |
| Subfactor CT1: capacidades utilizadas (P6 a P15)                                                                                                                   |
| Subfactor CT2: repetitividad (P26)                                                                                                                                 |
| Subfactor CT3: importancia del trabajo (P27)                                                                                                                       |
| Subfactor CT4: variedad de trabajo (P28)                                                                                                                           |
| Subfactor CT5: trabajo rutinario (P29)                                                                                                                             |
| Subfactor CT6: motivación por el trabajo (P30)                                                                                                                     |
| Subfactor CT7: importancia del trabajo para otros (P31 a P34)                                                                                                      |

<sup>26</sup> NTP 443. Factores Psicosociales del Ministerio de Trabajo y Relaciones Laborales y el Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

### SUPERVISIÓN-PARTICIPACIÓN (SP)

Subfactor SP1: supervisión (P35 a P40)

Subfactor SP2: medios de participación (P41 a P45)

Subfactor SP3: grados de participación (P46 a P51)

### DEFINICIÓN DE ROL (DR)

Subfactor DR1: ambigüedad de rol (P52 a P58)

Subfactor DR2: conflictividad de rol (P59 a P62)

### INTERÉS POR EL TRABAJADOR (IT)

Subfactor IT1: promoción (P63)

Subfactor IT2: formación (P64)

Subfactor IT3: medios de información (P65 a P68)

Subfactor IT4: estabilidad en el empleo (P69)

### RELACIONES PERSONALES (RP)

Subfactor RP1: posibilidad de comunicarse (P70)

Subfactor RP2: calidad de las relaciones (P71 a P74)

Subfactor RP3: relaciones de grupo (P75)

#### 3.8.1.1. Carga mental

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

- ✓ Las presiones de tiempo, contempladas a partir del tiempo asignado a la tarea, la recuperación de retrasos y el tiempo de trabajo con rapidez.
- ✓ Esfuerzo de atención. Este viene dado, por una parte, por la intensidad o el esfuerzo de concentración o reflexión necesarios para recibir las informaciones del proceso y elaborar las respuestas adecuadas y por la constancia con que debe ser sostenido este esfuerzo. El esfuerzo de atención puede incrementarse en función de la frecuencia de aparición de posibles incidentes y las consecuencias que pudieran ocasionarse durante el proceso por una equivocación del trabajador. Este aspecto es evaluado considerando la intensidad de la atención y el tiempo que debe mantenerse y aspectos que la incrementan como la frecuencia y las consecuencias de los errores.

- ✓ La fatiga percibida. La fatiga es una de las principales consecuencias que se desprenden de una sobrecarga de las exigencias de la tarea.
- ✓ El número de informaciones que se precisan para realizar la tarea y el nivel de complejidad de las mismas son dos factores a considerar para determinar la sobrecarga. Así, se mide la cantidad de información manejada y la complejidad de esa información.
- ✓ La percepción subjetiva de la dificultad que para el trabajador tiene su trabajo.

#### **3.8.1.2. 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 elección del ritmo o de la cadencia de trabajo y de la libertad que tiene para alternarlos si lo desea, así como respecto a su capacidad para distribuir sus descansos.

#### **3.8.1.3. Contenido del trabajo**

Con el término "contenido del trabajo" se hace referencia al grado en que el conjunto de tareas que desempeña el trabajador activan una cierta variedad de capacidades, responden a una serie de necesidades y expectativas del trabajador y permiten el desarrollo psicológico del mismo.

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

#### **3.8.1.4. Supervisión-participación**

Este factor define el grado de autonomía: 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.

#### **3.8.1.5. 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 cuestiones:

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

#### **3.8.1.6. 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 del trabajador es de carácter instrumental y a corto plazo. La preocupación personal y a largo plazo tiende a manifestarse en varios aspectos: asegurando estabilidad en el empleo, considerando la evolución de la carrera profesional de los trabajadores, facilitando información de los aspectos que le puedan concernir y facilitando formación a los trabajadores. Por ello, se evalúan aspectos relativos a la promoción, formación, información y estabilidad en el empleo.

#### **3.8.1.7. Relaciones personales**

Este factor mide la calidad de las relaciones personales de los trabajadores y es evaluado a través de tres conceptos.

- ✓ Se indaga hasta qué punto es posible la comunicación con otros trabajadores
- ✓ Se hace referencia a la calidad de las relaciones que el trabajador tiene con los distintos colectivos con los que puede tener contacto
- ✓ Se valoran las relaciones que se dan generalmente en el grupo de trabajo.

#### **3.8.2. Aplicaciones del método**

Cabe destacar cinco posibles aplicaciones del método de factores psicosociales:

- ✓ Para la evaluación de situaciones concretas.- La aplicación del método en un momento dado puede ser contemplada como una "toma de temperatura" de ese momento. Los resultados obtenidos muestran qué magnitud y qué particularidades presenta unos

determinados factores psicosociales en un grupo concreto, lo que permite realizar un diagnóstico de las condiciones psicosociales de ese grupo.

✓ Para la localización de fuentes de problemas, dada la existencia de un problema y de cara a establecer sus posibles remedios, el método permite identificar algunos de los ámbitos en los que se está originando ese problema y así, orientar las posteriores acciones a emprender.

✓ Para diseñar cambios (contenido, magnitud y dirección) y priorizar actuaciones de cara a llevar a cabo algunos cambios en las organización para solucionar algún problema; los resultados obtenidos tras una aplicación del método pueden orientar tanto para establecer qué tipo de acción ha de llevarse a cabo, como para determinar la intensidad o la urgencia con la que ha de llevarse a cabo esa acción o para señalar el ámbito (colectivo, departamento, etc.) de intervención. Por otra parte, los resultados obtenidos a partir de la aplicación de este método pueden servir de orientación para priorizar unas acciones sobre otras.

✓ Para la comparación de un grupo en dos momentos distintos o entre distintos grupos. Debido a que los resultados que ofrece el método están estandarizados, los datos obtenidos en una aplicación a un grupo en un momento dado pueden ser comparados con los datos recogidos en otro grupo o en el mismo grupo pero en momentos distintos. Eso permitirá, por una parte, valorar la evolución de las condiciones psicosociales de trabajo en el tiempo o evaluar el impacto de determinados cambios que se realicen y, por otra, observar las diferencias que a este nivel se dan entre distintos grupos.

✓ Para tomar conciencia de la situación. La utilización del método puede contribuir a la difusión de nuevas perspectivas acerca de la organización del trabajo y a enriquecer el debate interno en la empresa con conceptos y puntos de vista inusuales en muchas empresas, sobre cuál puede ser el origen de algunos problemas o cómo abordarlos.

### **3.8.3. Presentación de resultados**

El método ha sido concebido para obtener valoraciones grupales de trabajadores en situaciones relativamente homogéneas; se pretende conocer la situación de una serie de factores que afectan a un área organizativa (departamento, sección, grupo de trabajo, etc.)

compuesta por varios trabajadores. Por ello, aunque, técnicamente sea posible, es desaconsejable trabajar con resultados individuales.

La puntuación grupal se obtiene a partir de las puntuaciones de cada sujeto en cada factor y, ésta, a su vez, de las respuestas a las preguntas que conforman cada factor. En general, las preguntas contribuyen de manera distinta a la puntuación final de su factor. Igualmente, cada opción de respuesta tiene distinto valor. La distinta aportación de cada pregunta (y dentro de cada una de éstas, de cada opción de respuesta) se ha establecido a partir de dos criterios:

- ✓ Por la importancia del aspecto que mide una pregunta establecida teóricamente en función de la importancia que han dado a ese aspecto distintos estudios y metodologías consultadas para la elaboración de este método.
- ✓ Por la relación que las preguntas han mostrado experimentalmente con variables como el absentismo, la insatisfacción laboral y la sintomatología psicósomática.

El método presenta los resultados en dos diferentes formatos: por un lado se ofrecen las medias del colectivo analizado para cada uno de los factores (Perfil Valorativo) y, por otro, se ofrece el porcentaje de contestación a cada opción de respuesta de cada pregunta (Perfil Descriptivo).

#### **3.8.3.1. Perfil Valorativo**

Ofrece la media de las puntuaciones del colectivo analizado para cada uno de los factores psicosociales de los que consta el método. Estas puntuaciones son trasladadas a un perfil gráfico (ver Tabla 1) en el que se presenta una escala de valores comprendida entre 0 y 10 para cada factor.

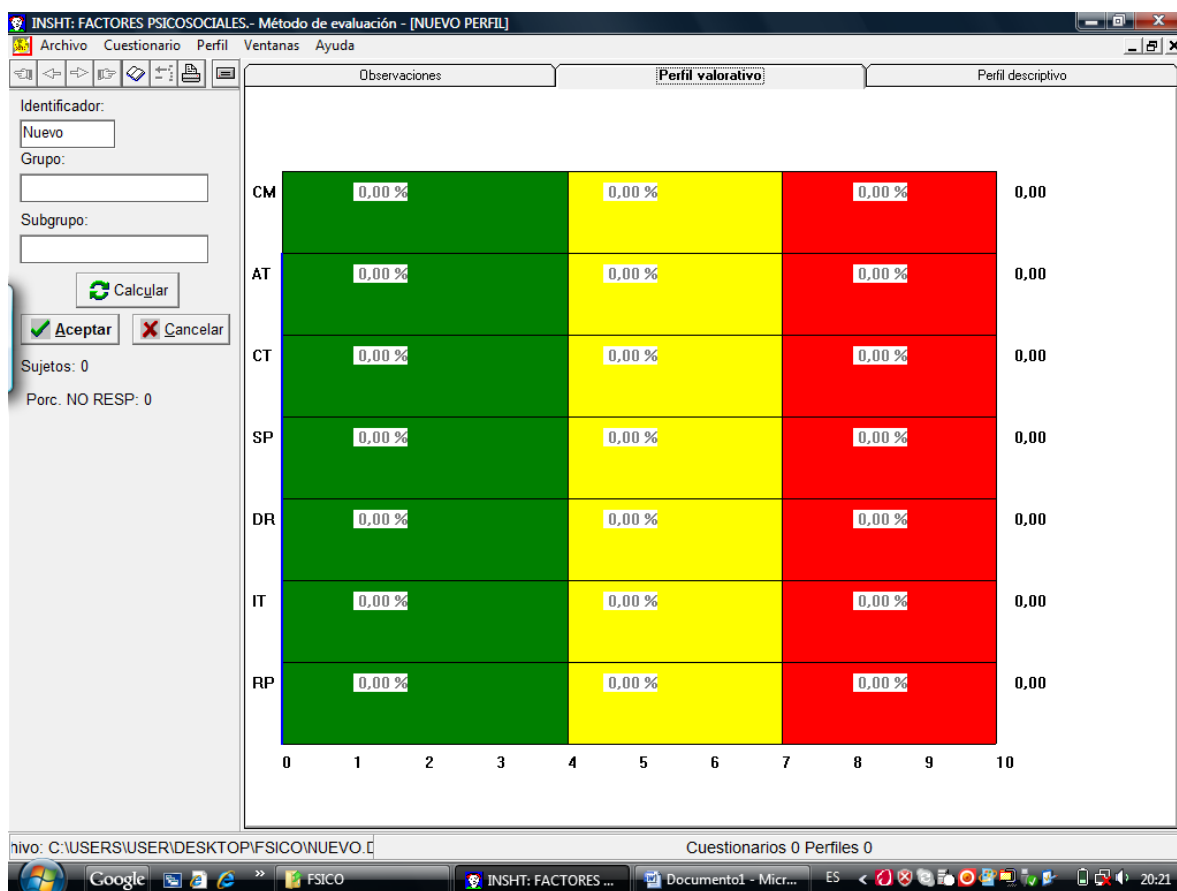


Tabla 1: Perfil valorativo

En este perfil se distinguen tres diferentes tramos que indican distintas situaciones de riesgo:

1. Situación satisfactoria (desde 0 a 4 puntos).
2. Situación intermedia (desde 4 a 7 puntos). Las condiciones existentes pueden generar molestias a un cierto número de trabajadores pero no son lo suficientemente graves como para demandar 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. Situación nociva (desde 7 a 10 puntos). Los factores cuya puntuación está comprendida en este tramo requieren una intervención en el plazo más breve posible. Es previsible 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.

Además, para cada factor se indica en unos recuadros situados debajo de cada escala, el porcentaje de trabajadores que se posiciona en cada una de las tres situaciones mencionadas.

### 3.8.3.2. Perfil Descriptivo

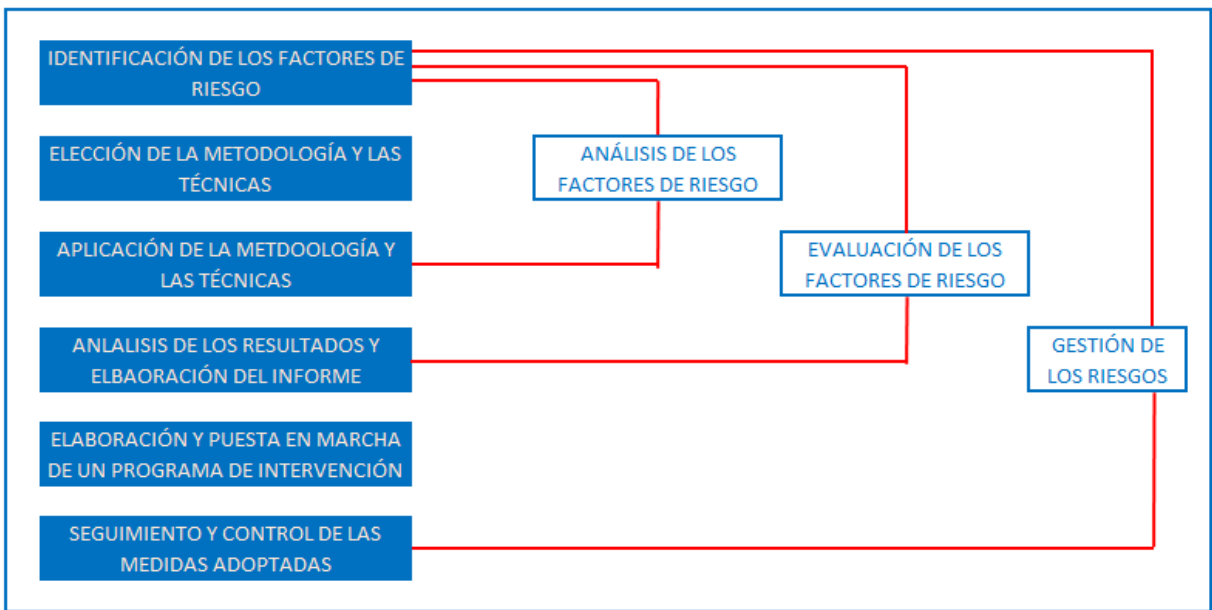
Ofrece una información detallada de cómo se posicionan los trabajadores ante cada pregunta, permitiendo conocer el porcentaje de elección de cada opción de respuesta, lo cual permite obtener datos acerca de aspectos concretos relativos a cada factor.

#### Justificación estadística

Los distintos ítems y factores que conforman el método han sido analizados estadísticamente con el fin de asegurar su fiabilidad y validez. La consistencia interna del método se obtuvo a través de las correlaciones entre los ítems de cada uno de los factores, obteniéndose cifras estadísticamente significativas.

Para el cálculo de la estabilidad de las medidas se utilizó el método test-retest. Así mismo, los distintos factores fueron correlacionados con una medida de absentismo referido por los propios encuestados, con la Escala de Satisfacción de Warr, Cook y Wall (ver NTP 394) y con el Test de Salud Total de Langner (ver NTP 421). Los resultados de tales correlaciones se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2: Fases de la evaluación de los Factores Psicosociales



### **3.9. EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE CNT EP**

#### **SATISFACCION DEL CLIENTE.-**

El objetivo principal cuando se realizó el estudio fue conocer la satisfacción de los clientes externos en general en relación con la atención que reciben a través de los canales de atención al público.

Entre los objetivos específicos del estudio citamos:

1. Monitorear los principales aspectos de satisfacción de los clientes de CNT EP.
2. Monitorear los principales aspectos de satisfacción de los clientes en relación a la atención que reciben a través de los canales de atención, y en el servicio en general.

Con respecto a:

- ✓ Calidad de Voz
- ✓ Atención al Cliente
- ✓ Sistemas de Facturación
- ✓ Sistemas de Ventas
- ✓ Reclamos
- ✓ Reparaciones realizadas
- ✓ Servicio de Mensajes Cortos de Texto (SMS)
- ✓ Internet
- ✓ Satisfacción cobertura

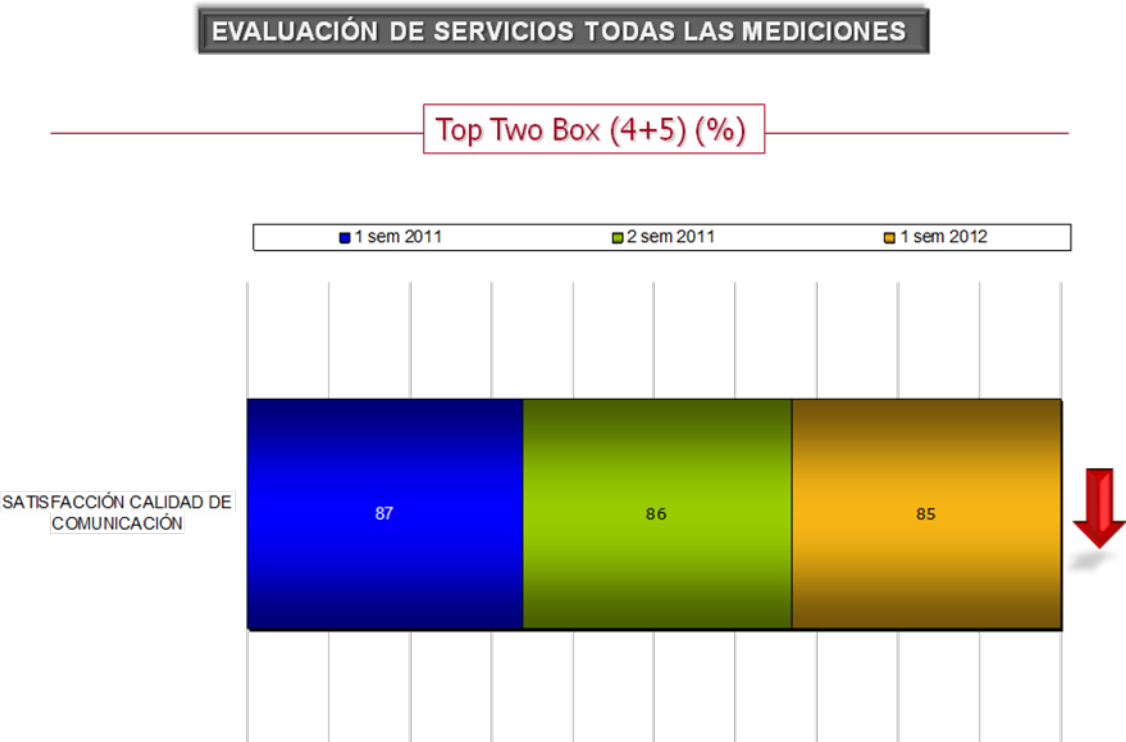
En la metodología expuesta anteriormente se indica que la calificación en satisfacción va del 1 al 5 donde 1 es Nada satisfactorio con el servicio recibido y 5 Muy satisfactorio con el servicio recibido. Es importante aclarar que para términos de esta investigación los gráficos que analizaremos contienen la calificación del TTB (Top Two Box) que son la sumatoria de la escala 4 y 5 (las mejores calificaciones obtenidas).

Cabe indicar además que el estudio lo realizó la empresa SD Investigación de Mercado

bajo la coordinación y supervisión de Pamela Morales Vela.

**3.9.1. Principales Resultados del estudio de satisfacción:**

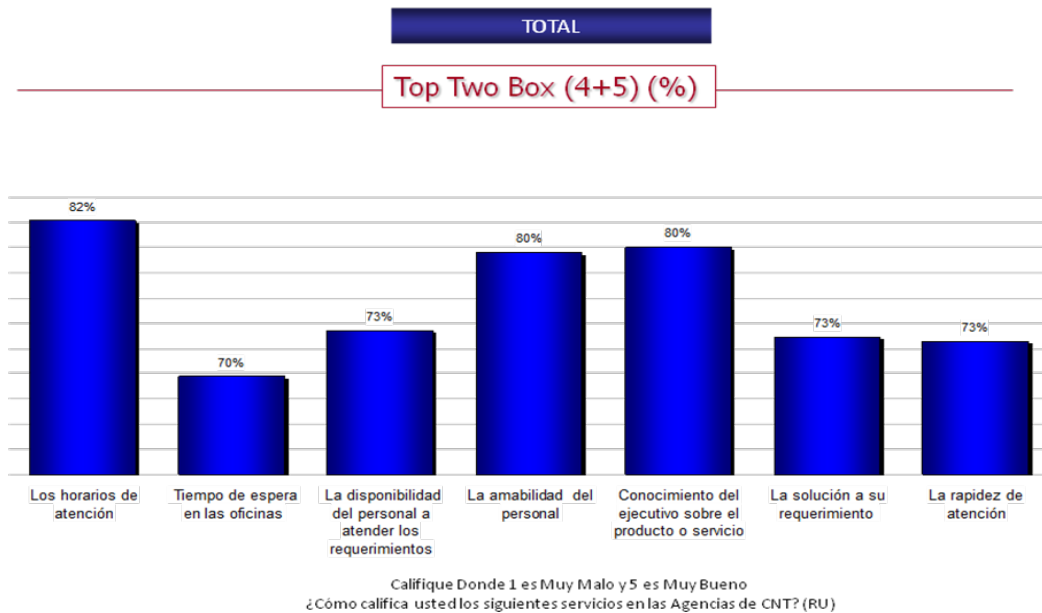
SATISFACCIÓN DE LA CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN



La satisfacción con la calidad de la comunicación a nivel país es de un 85%, en Quito la satisfacción en esta variable es del 87% mientras en Guayaquil decae al 82%

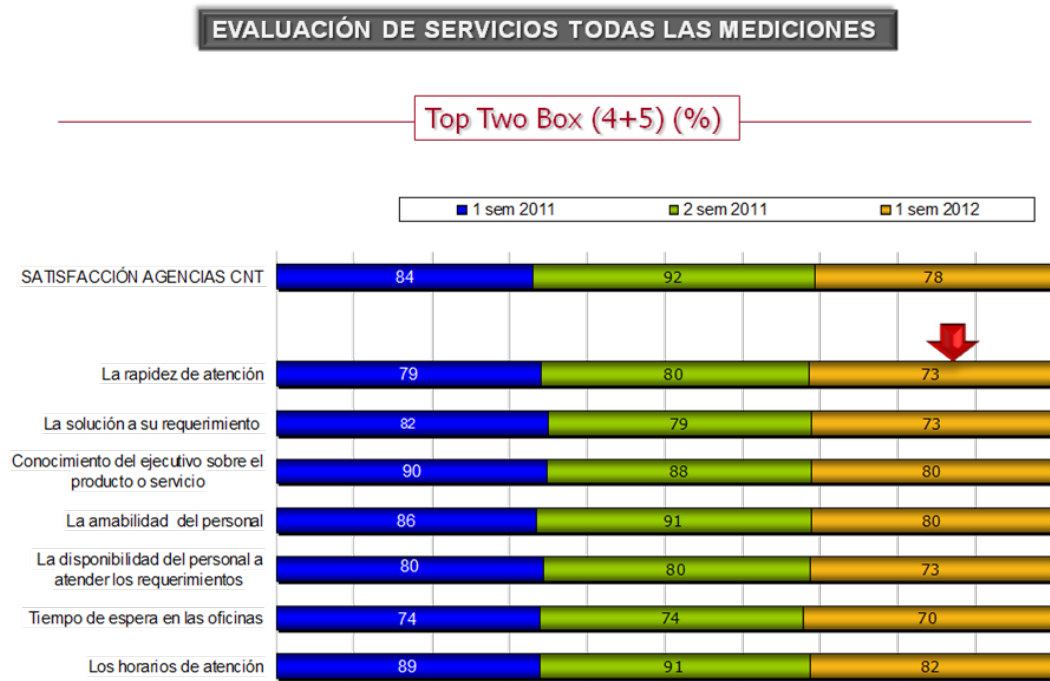
Las agencias de la CNT son visitadas mensualmente por un 80% de encuestados.

## AGENCIAS DE CNT



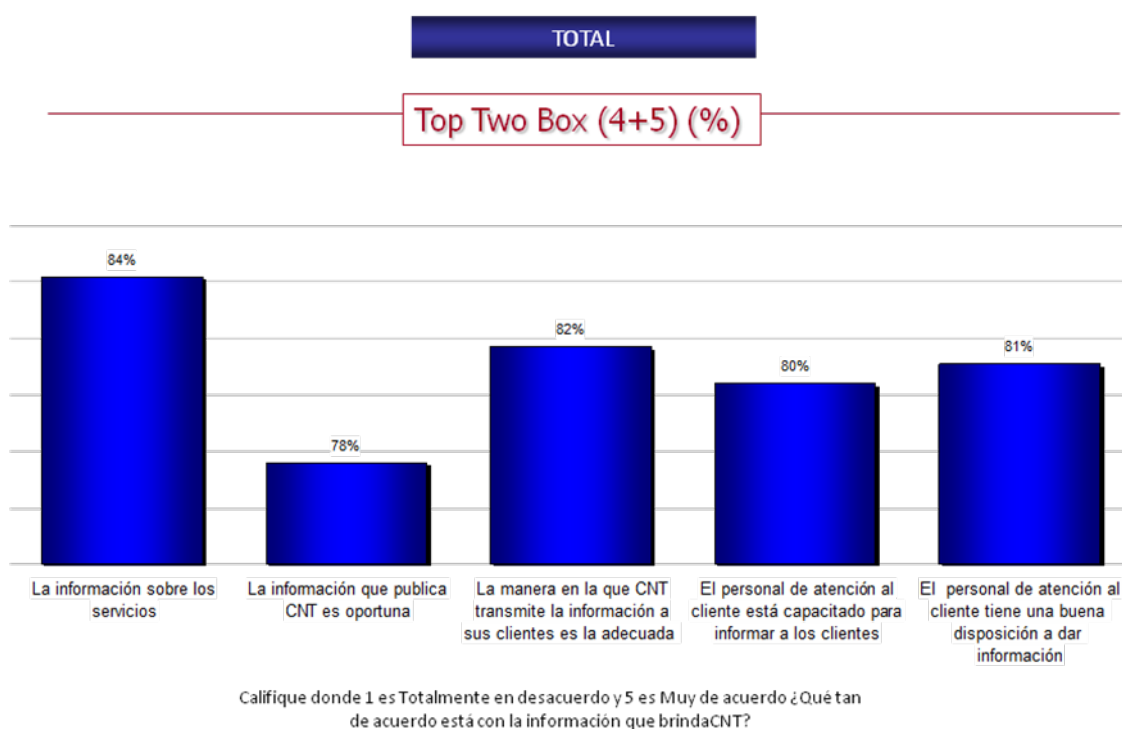
Observamos las variables indagadas en el estudio la mejor evaluada es en horarios de atención amabilidad del personal y conocimiento del ejecutivo al cliente, mientras la menor evaluada es la de tiempo de espera en oficinas con un 70%.

## AGENCIAS DE CNT



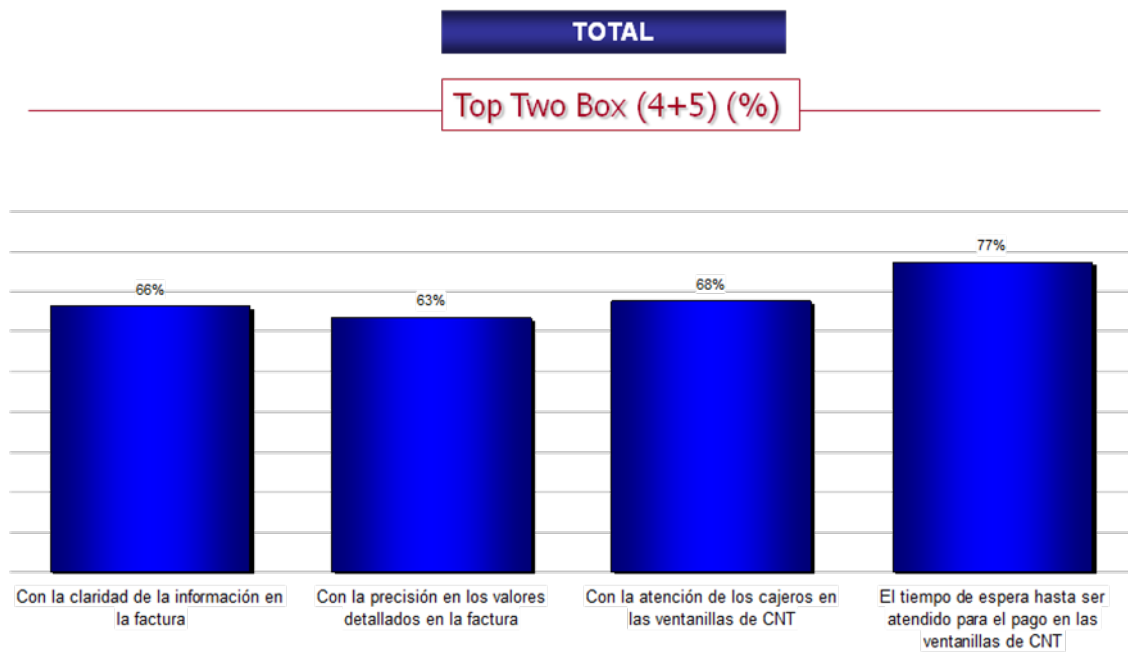
Contamos con datos comparativos de mediciones realizadas desde el 1er semestre de 2011 y notamos que actualmente la satisfacción general en agencias de CNT bajó a 78%, mientras que en el 1er semestre de 2011 la satisfacción era de 84% y en el 2do semestre del mismo año de 92%. En Quito la satisfacción en esta variable es del 70% mientras en Guayaquil es del 83%.

## INFORMACIÓN DE CNT



Con respecto a la Información que brinda CNT EP la variable sobre la que se debe poner atención es la información que publica CNT es oportuna con 78%, a nivel país la satisfacción es de 85%, en Quito es del 80% mientras en Guayaquil está al 88%.

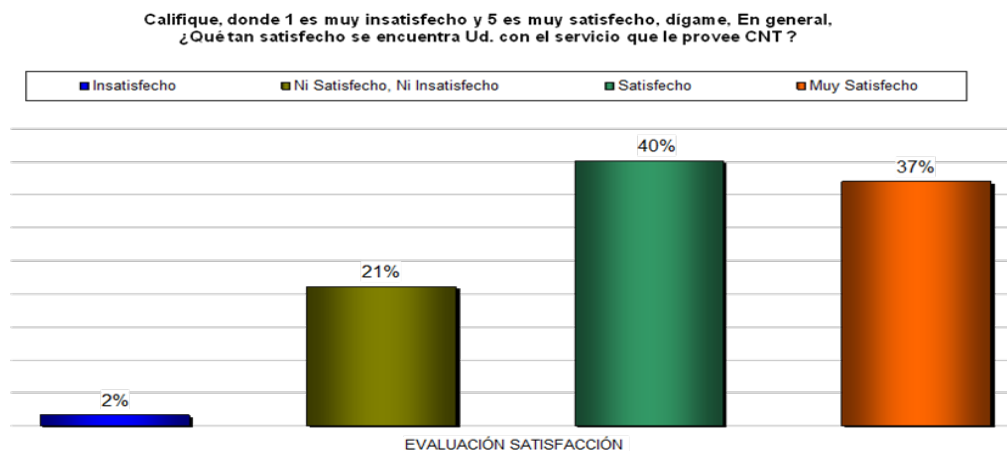
## FACTURACIÓN DE CNT



Donde 1 es Muy INSATISFECHO y 5 es Muy SATISFECHO; En general, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los siguientes aspectos de la facturación:

El tema de facturación siempre ha sido motivo de preocupación, comúnmente hay errores en los datos y el detalle de las facturas provocándose un cierto número de reclamos. A nivel país la variable fue calificada con 78%, en Quito la satisfacción es del 81% mientras en Guayaquil decae al 74%.

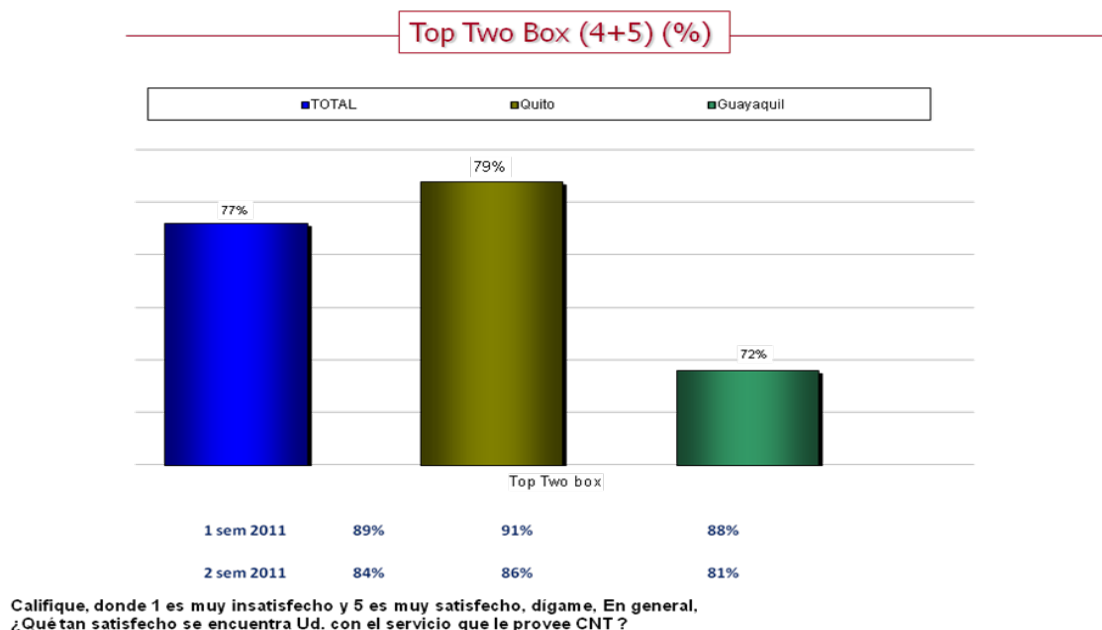
## SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO



A nivel país la satisfacción se encuentra en el 77%, que según parámetros generales como meta del próximo semestre deberá subir a un 85%.

En el gráfico siguiente tenemos los datos de Quito y Guayaquil comparado con las mediciones anteriores y ha bajado notablemente, en el 1er semestre de 2011 la calificación era de 89%, y en el 2do semestre del 84%. Menor satisfacción general existe en la ciudad de Guayaquil con 72%.

## SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO



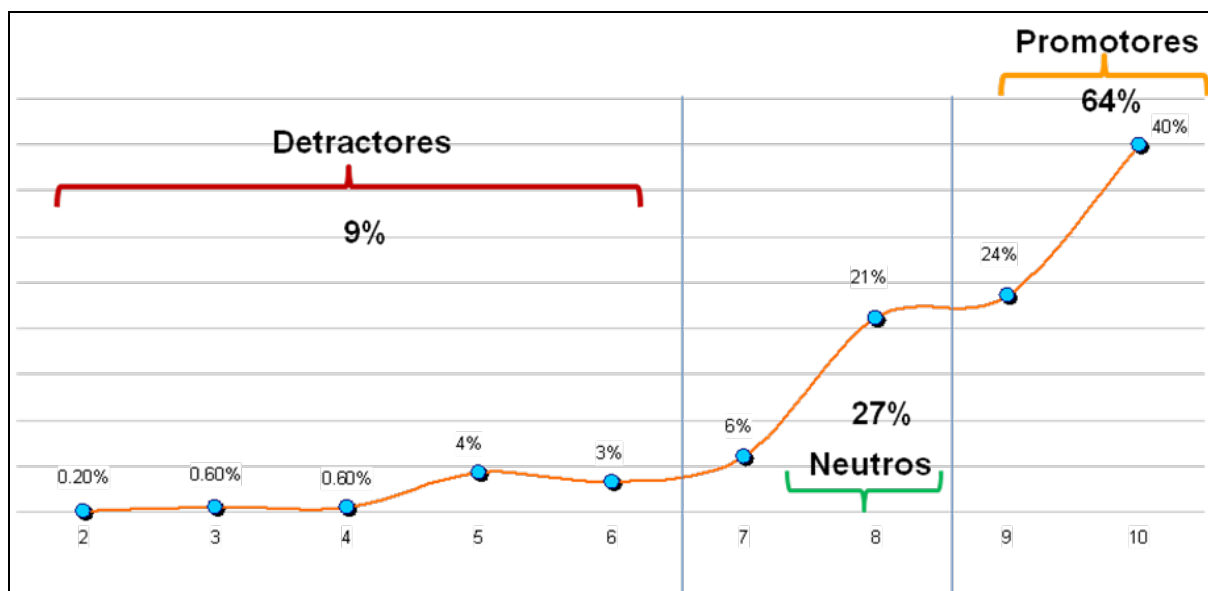
## ULTIMATE QUESTION

### Qué opinan los actores de nuestra investigación?

**Detractores.**- son los clientes infieles, los clientes que se irían con otra operadora sin pensar.

**Neutros.**- son los clientes que pueden irse como los detractores pero a la vez pueden quedarse si se mejora en los aspectos que tienen baja satisfacción.

**Promotores.**- Son los clientes leales, los que se encuentran a gusto con el servicio y producto recibido.



**Detractores:** Mala atención en ventanillas, valores excesivos en las facturas sin justificación, personal no capacitado en productos y servicios, publicidad no clara y falta de promociones.

**Neutros:** Personal especialista en el producto, falta nitidez, más económico el valor de las llamadas.

**Promotores:** SON EFICIENTES, comunicación clara, precios y tarifas bajas.

## RESUMEN DE TODOS LOS RESULTADOS

La satisfacción de las diferentes variables indagadas es la siguiente:

- Calidad de comunicación 85%

- Satisfacción en la adquisición de línea telefónica 76%
- Satisfacción Contact Center 87%
- Satisfacción de atención en oficinas CNT EP 78%
- Satisfacción con el proceso de facturación 81%
- Satisfacción Servicio Técnico es menor al 50%
- Uso y conocimiento de página web CNT EP 12% (facturación de manera mensual)
- Relación precio calidad 85%
- **Satisfacción general del servicio de telefonía fija 77%**

En general se encontró que se debe poner especial atención en:

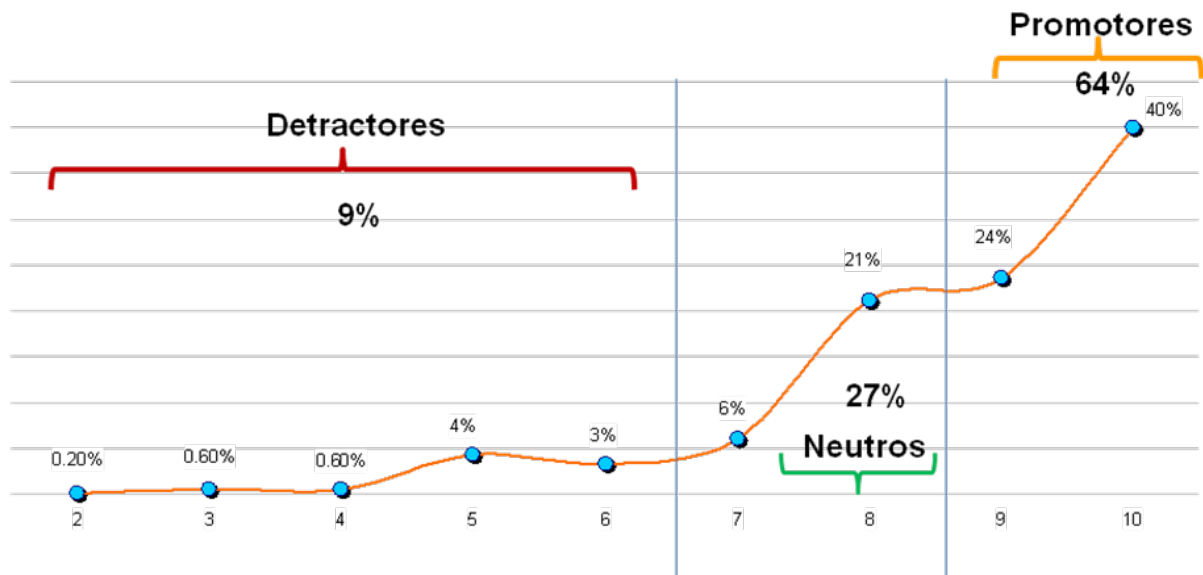
- ✓ Mejorar en precio, calidad de comunicación y servicio al cliente
- ✓ Conocimiento del ejecutivo en cuanto a servicios y productos móviles y fijos
- ✓ Rapidez de atención
- ✓ Solución a requerimientos
- ✓ Claridad y precisión en datos de factura
- ✓ Reparaciones, quejas y reclamos
- ✓ Capacitación en los productos ofrecidos
- ✓ Amabilidad al momento de atender
- ✓ Tiempos de espera antes de ser atendido
- ✓ Servicio ágil y eficiente
- ✓ Puntualidad entrega de facturas
- ✓ Comunicar donde se sitúan los puntos de venta
- ✓ Asesoramiento claro al momento de la venta
- ✓ En general no hay explicación sobre cobertura

***Qué opinan los actores de nuestra investigación?***

***Detractores.-*** son los clientes infieles, los clientes que se irían con otra operadora sin pensar.

***Neutros.-*** son los clientes que pueden irse como los detractores pero a la vez pueden quedarse si se mejora en los aspectos que tienen baja satisfacción.

**Promotores.-** Son los clientes leales, los que se encuentran a gusto con el servicio y producto recibido.



*Detractores: Mala atención en ventanillas, valores excesivos en las facturas sin justificación, personal no capacitado en productos y servicios, publicidad no clara y falta de promociones.*

*Neutros: Personal especialista en el producto, falta nitidez, más económico el valor de las llamadas.*

*Promotores: SON EFICIENTES, comunicación clara, precios y tarifas bajas.*

## CAPITULO IV

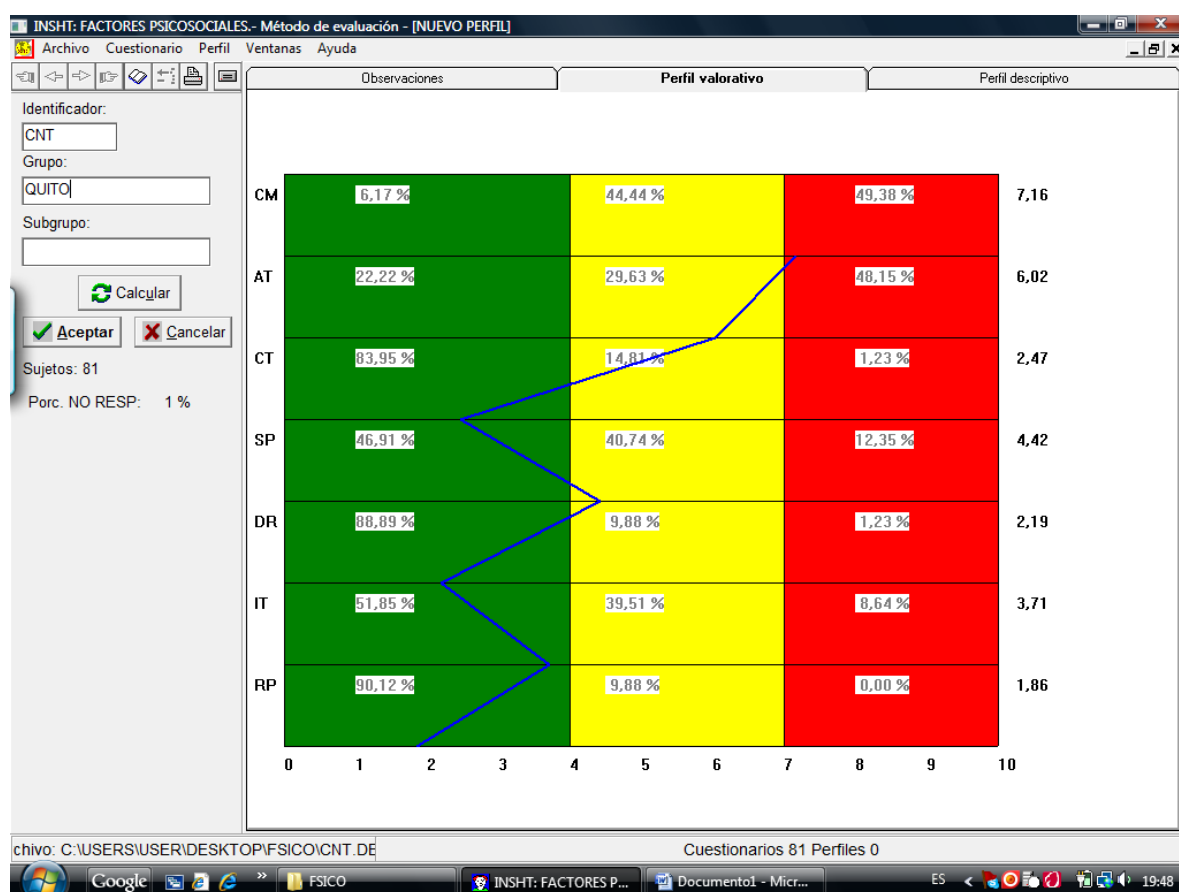
### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

#### 4.1. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS CIUDADES DE QUITO Y GUAYAQUIL

CNT

MUESTRA QUITO

PERFIL VALORATIVO



Realizado por: Pamela Morales Vela

El perfil valorativo de los trabajadores que laboran en la ciudad de Quito, se puede explicar de la siguiente manera:

- ✓ Carga mental: evidencia valores intermedios del 44.44% y una situación nociva de 49.38%, se debe actuar de manera pronta puesto que se presenta una insatisfacción del grupo de empleados en la ciudad de Quito, traducido en estrés en su puesto de trabajo.
- ✓ Autonomía temporal: los valores intermedios llegan a 29.63% y el nivel de insatisfacción a 48.15%, se debe tomar medidas rápidamente puesto que los trabajadores presentan estrés relacionado a la carga mental.
- ✓ Carga de trabajo: este factor es representado en 83.95% que es un nivel satisfactorio y no precisa medidas correctivas.
- ✓ Supervisión/ Participación: en el rango de satisfacción se encuentra un 46.91% mientras en el intermedio califica con 40.74%, aparece un 12.35% en el rango de insatisfacción, pese a que no necesita acciones inmediatas se debe considerar una alerta para acciones futuras.
- ✓ Definición de rol: el nivel satisfactorio de riesgo llega a 88.89 y en el intermedio denota tan sólo el 9.88%, por lo que se considera que no hay fuente de problemas; de todas formas por el entorno pasado de la empresa se debería realizar capacitación y evaluación general en los empleados.
- ✓ Interés por el trabajador: pese a que el nivel de satisfacción se sitúa en 51.85% y el nivel intermedio en 39.51, el nivel de insatisfacción crece a un 8.64, lo que quiere decir que hay trabajadores que se sienten aislados en la empresa.
- ✓ Relaciones personales: se presenta una media de 92.12% de satisfacción por lo que se encuentra en niveles aceptables.

## **PERFIL DESCRIPTIVO**

### **1. TIEMPO DE ATENCIÓN**

- 74% 1 casi todo el tiempo
- 7% 2 sobre 3/4 partes del tiempo
- 2% 3 sobre la mitad del tiempo
- 6% 4 sobre 1/4 del tiempo
- 8% 5 casi nunca
- 1% sin respuesta

### **2. INTENSIDAD DE ATENCIÓN**

74% 1 muy alta

24% 2 alta

0% 3 media

0% 4 baja

1% sin respuesta

### 3. TIEMPO ASIGNADO A LA TAREA

23% 1 normalmente demasiado poco

29% 2 en algunas ocasiones demasiado poco

32% 3 es suficiente, adecuado

13% 4 no tengo un tiempo determinado, me lo fijo yo

1% sin respuesta

### 4. RECUPERACIÓN DE RETRASOS

6% 1 no

41% 2 sí, con horas extras

20% 3 sí, durante las pausas

29% 4 sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo

1% sin respuesta

### 5. TIEMPO DE TRABAJO CON RAPIDEZ

74% 1 casi todo el tiempo

9% 2 sobre 3/4 del tiempo

7% 3 sobre la mitad del tiempo

1% 4 sobre 1/4 del tiempo

6% 5 casi nunca

1% sin respuesta

### 6. FRECUENCIA DE ERRORES

8% 1 frecuentemente

55% 2 en algunas ocasiones

34% 3 casi nunca

1% sin respuesta

### 7. CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES

7% 1 generalmente pasa desapercibido

50% 2 puede provocar algún problema menor

38% 3 puede provocar consecuencias graves

3% sin respuesta

#### 8. FATIGA

- 4% 1 no, nunca
- 45% 2 sí, a veces
- 18% 3 sí, frecuentemente
- 29% 4 sí, siempre
- 1% sin respuesta

#### 9. CANTIDAD DE INFORMACIÓN

- 39% 1 muy elevada
- 43% 2 elevada
- 11% 3 poca
- 4% 4 muy poca
- 1% sin respuesta

#### 10. COMPLEJIDAD DE LA INFORMACIÓN

- 2% 1 muy complicada
- 49% 2 complicada
- 40% 3 sencilla
- 4% 4 muy sencilla
- 2% sin respuesta

#### 11. DIFICULTAD DEL TRABAJO

- 41% 1 no
- 50% 2 sí, a veces
- 6% 3 sí, frecuentemente
- 1% sin respuesta

#### 12. ABANDONAR MOMENTÁNEAMENTE EL TRABAJO

- 11% 1 puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido
- 28% 2 puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero
- 59% 3 es difícil abandonar el puesto
- 1% sin respuesta

#### 13. DISTRIBUCIÓN DE LAS PAUSAS

- 30% 1 sí
- 46% 2 no
- 19% 3 a veces
- 2% sin respuesta

#### 14. MARCAR EL PROPIO RITMO

43% 1 sí  
34% 2 no  
20% 3 a veces  
1% sin respuesta

15. VARIAR EL RITMO

16% 1 sí  
64% 2 no  
18% 3 a veces  
1% sin respuesta

16. APRENDER COSAS NUEVAS

3% 1 casi nunca  
6% 2 a veces  
27% 3 a menudo  
61% 4 constantemente  
1% sin respuesta

17. ADAPTARSE A NUEVAS SITUACIONES

3% 1 casi nunca  
8% 2 a veces  
24% 3 a menudo  
61% 4 constantemente  
1% sin respuesta

18. ORGANIZAR Y PLANIFICAR EL TRABAJO

4% 1 casi nunca  
9% 2 a veces  
18% 3 a menudo  
65% 4 constantemente  
1% sin respuesta

19. TENER INICIATIVA

1% 1 casi nunca  
6% 2 a veces  
19% 3 a menudo  
70% 4 constantemente  
2% sin respuesta

20. TRANSMITIR INFORMACIÓN

0% 1 casi nunca  
6% 2 a veces  
13% 3 a menudo  
77% 4 constantemente  
2% sin respuesta

#### 21. TRABAJAR CON OTRAS PERSONAS

2% 1 casi nunca  
7% 2 a veces  
12% 3 a menudo  
71% 4 constantemente  
6% sin respuesta

#### 22. TENER BUENA MEMORIA

0% 1 casi nunca  
4% 2 a veces  
22% 3 a menudo  
66% 4 constantemente  
6% sin respuesta

#### 23. HABILIDAD MANUAL

0% 1 casi nunca  
8% 2 a veces  
19% 3 a menudo  
65% 4 constantemente  
6% sin respuesta

#### 24. CONCENTRACIÓN

1% 1 casi nunca  
2% 2 a veces  
14% 3 a menudo  
75% 4 constantemente  
6% sin respuesta

#### 25. PRECISIÓN

1% 1 casi nunca  
4% 2 a veces  
20% 3 a menudo  
66% 4 constantemente

6% sin respuesta

## 26. REPETITIVIDAD

51% 1 casi todo el tiempo

9% 2 sobre 3/4 partes del tiempo

13% 3 sobre la mitad del tiempo

14% 4 sobre 1/4 del tiempo

8% 5 casi nunca

1% sin respuesta

## 27. IMPORTANCIA DEL TRABAJO

3% 1 no lo sé

2% 2 es poco importante

0% 3 no es muy importante pero es necesario

43% 4 es importante

49% 5 es indispensable

1% sin respuesta

## 28. VARIEDAD DEL TRABAJO

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

1% 2 realizas tareas variadas pero con poco sentido

4% 3 realizas poca variedad de tareas pero con sentido

91% 4 realizas varios tipos de tareas y con sentido

1% sin respuesta

## 29. TRABAJO RUTINARIO

28% 1 no

33% 2 a veces

19% 3 con frecuencia

17% 4 siempre

1% sin respuesta

## 30. MOTIVACIÓN DEL TRABAJO

6% 1 únicamente el salario

20% 2 la posibilidad de promocionar profesionalmente

34% 3 la satisfacción de cumplir con mi trabajo

37% 4 mi trabajo supone un reto interesante

1% sin respuesta

## 31. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/SUPERIORES

- 12% 1 poco importante
- 23% 2 algo importante
- 23% 3 bastante importante
- 39% 4 muy importante
- 1% sin respuesta

### 32. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/COMPAÑEROS

- 4% 1 poco importante
- 13% 2 algo importante
- 45% 3 bastante importante
- 34% 4 muy importante
- 1% sin respuesta

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

- 8% 1 poco importante
- 24% 2 algo importante
- 30% 3 bastante importante
- 33% 4 muy importante
- 2% sin respuesta

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

- 0% 1 poco importante
- 12% 2 algo importante
- 17% 3 bastante importante
- 66% 4 muy importante
- 3% sin respuesta

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

- 4% 1 insuficiente
- 74% 2 adecuado
- 19% 3 excesivo
- 1% sin respuesta

### 36. SUPERVISIÓN/PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

- 11% 1 insuficiente
- 75% 2 adecuado
- 12% 3 excesivo
- 1% sin respuesta

### 37. SUPERVISIÓN/RITMO DE TRABAJO

4% 1 insuficiente  
61% 2 adecuado  
32% 3 excesivo  
1% sin respuesta

#### 38. SUPERVISIÓN/HORARIOS DE TRABAJO

4% 1 insuficiente  
70% 2 adecuado  
23% 3 excesivo  
1% sin respuesta

#### 39. RESULTADOS PARCIALES

8% 1 insuficiente  
76% 2 adecuado  
11% 3 excesivo  
3% sin respuesta

#### 40. RESULTADO ÚLTIMO TRABAJO

7% 1 insuficiente  
67% 2 adecuado  
20% 3 excesivo  
3% sin respuesta

#### 41. CONVERSACIÓN CON SUPERIORES

18% 1 no existe  
3% 2 malo  
28% 3 regular  
46% 4 bueno  
2% sin respuesta

#### 42. BUZÓN DE SUGERENCIAS

51% 1 no existe  
4% 2 malo  
14% 3 regular  
25% 4 bueno  
2% sin respuesta

#### 43. CÍRCULOS DE CALIDAD

24% 1 no existe  
6% 2 malo

30% 3 regular  
37% 4 bueno  
1% sin respuesta

#### 44. COMITÉ DE EMPRESA/DELEGADO

43% 1 no existe  
27% 2 malo  
18% 3 regular  
9% 4 bueno  
1% sin respuesta

#### 45. ASAMBLEAS Y REUNIONES

30% 1 no existe  
9% 2 malo  
30% 3 regular  
27% 4 bueno  
1% sin respuesta

#### 46. ORDEN DE LAS OPERACIONES

38% 1 no se me considera  
46% 2 se pide mi opinión  
13% 3 decido yo  
1% sin respuesta

#### 47. RESOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES

33% 1 no se me considera  
53% 2 se pide mi opinión  
12% 3 decido yo  
1% sin respuesta

#### 48. DISTRIBUCIÓN DE TAREAS

46% 1 no se me considera  
40% 2 se pide mi opinión  
11% 3 decido yo  
1% sin respuesta

#### 49. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

40% 1 no se me considera  
43% 2 se pide mi opinión  
14% 3 decido yo

1% sin respuesta

50. CANTIDAD DE TRABAJO

53% 1 no se me considera

27% 2 se pide mi opinión

18% 3 decido yo

1% sin respuesta

51. CALIDAD DE TRABAJO

40% 1 no se me considera

25% 2 se pide mi opinión

32% 3 decido yo

1% sin respuesta

52. LO QUE DEBES HACER

37% 1 muy claro

39% 2 claro

19% 3 algo claro

2% 4 poco claro

1% sin respuesta

53. CÓMO DEBES HACERLO

33% 1 muy claro

41% 2 claro

14% 3 algo claro

8% 4 poco claro

1% sin respuesta

54. CANTIDAD QUE SE ESPERA

40% 1 muy claro

43% 2 claro

9% 3 algo claro

4% 4 poco claro

1% sin respuesta

55. CALIDAD DEL PRODUCTO

34% 1 muy claro

45% 2 claro

14% 3 algo claro

3% 4 poco claro

1% sin respuesta

56. TIEMPO ASIGNADO

27% 1 muy claro

46% 2 claro

13% 3 algo claro

9% 4 poco claro

2% sin respuesta

57. INFORMACIÓN NECESARIA

25% 1 muy claro

38% 2 claro

24% 3 algo claro

9% 4 poco claro

1% sin respuesta

58. MI RESPONSABILIDAD

34% 1 muy claro

49% 2 claro

12% 3 algo claro

2% 4 poco claro

1% sin respuesta

59. FALTA DE RECURSOS

9% 1 frecuentemente

7% 2 a menudo

32% 3 a veces

49% 4 casi nunca

1% sin respuesta

60. SALTARSE LOS MÉTODOS

3% 1 frecuentemente

4% 2 a menudo

30% 3 a veces

59% 4 casi nunca

1% sin respuesta

61. INSTRUCCIONES INCOMPATIBLES

8% 1 frecuentemente

9% 2 a menudo

30% 3 a veces  
49% 4 casi nunca  
1% sin respuesta

#### 62. COSAS EN DESACUERDO

9% 1 frecuentemente  
7% 2 a menudo  
32% 3 a veces  
49% 4 casi nunca  
1% sin respuesta

#### 63. PROMOCIÓN

65% 1 mucha  
13% 2 bastante  
16% 3 poca  
3% 4 ninguna  
1% sin respuesta

#### 64. FORMACIÓN

20% 1 muy adecuada  
24% 2 suficiente  
45% 3 insuficiente en algunos aspectos  
7% 4 totalmente insuficiente  
1% sin respuesta

#### 65. CHARLAS CON JEFES

37% 1 no existe  
9% 2 malo  
28% 3 regular  
23% 4 bueno  
1% sin respuesta

#### 66. TABLONES DE ANUNCIOS

27% 1 no existe  
9% 2 malo  
29% 3 regular  
32% 4 bueno  
1% sin respuesta

#### 67. ESCRITO A CADA TRABAJADOR

16% 1 no existe

13% 2 malo

37% 3 regular

32% 4 bueno

1% sin respuesta

#### 68. INFORMACIÓN ORAL

20% 1 no existe

8% 2 malo

40% 3 regular

28% 4 bueno

1% sin respuesta

#### 69. ESTABILIDAD EN EL EMPLEO

24% 1 es probable que siga en esta empresa

59% 2 no lo sé

1% 3 es probable que pierda mi empleo

13% 4 es muy probable

1% sin respuesta

#### 70. POSIBILIDAD DE COMUNICARSE

20% 1 nada

66% 2 intercambio de algunas palabras

11% 3 conversaciones más largas

1% sin respuesta

#### 71. RELACIONES CON LOS JEFES

0% 1 no tengo jefes

76% 2 buenas

19% 3 regulares

1% 4 malas

1% 5 sin relaciones

1% sin respuesta

#### 72. RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS

0% 1 no tengo compañeros

80% 2 buenas

18% 3 regulares

0% 4 malas

0% 5 sin relaciones

1% sin respuesta

#### 73. RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS

55% 1 no tengo subordinados

32% 2 buenas

8% 3 regulares

0% 4 malas

2% 5 sin relaciones

1% sin respuesta

#### 74. RELACIONES CON LOS CLIENTES O PÚBLICO

2% 1 no tengo clientes o público

80% 2 buenas

13% 3 regulares

1% 4 malas

1% 5 sin relaciones

1% sin respuesta

#### 75. RELACIONES DE GRUPO

69% 1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas

3% 2 relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración

22% 3 relaciones solamente de colaboración para el trabajo

1% 4 ni relaciones personales ni colaboración para el trabajo

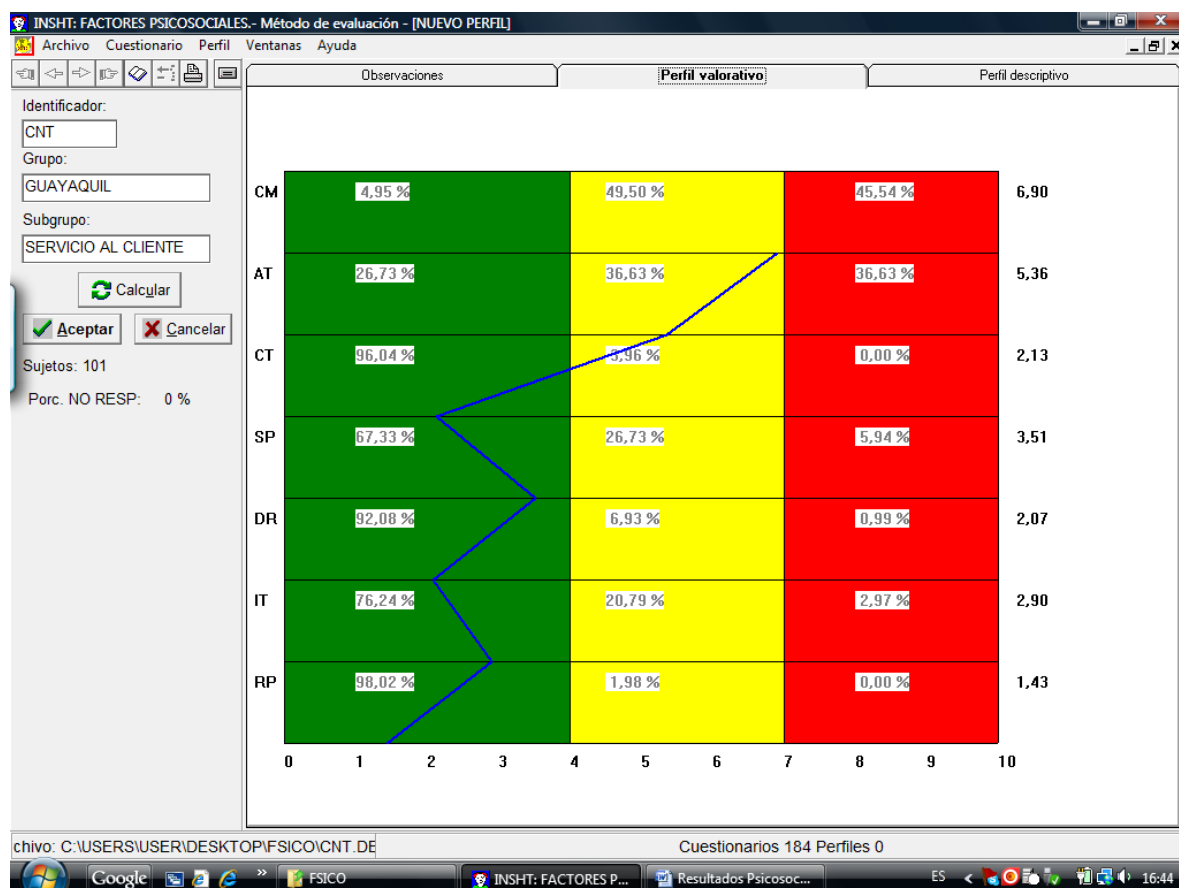
2% 5 relaciones personales negativas (rivalidad, enemistad, ...)

1% sin respuesta

# CNT

## MUESTRA GUAYAQUIL

### PERFIL VALORATIVO



**Realizado por:** Pamela Morales Vela

El perfil valorativo de los trabajadores que laboran en la ciudad de Guayaquil, se puede explicar de la siguiente manera:

- ✓ Carga mental: evidencia valores intermedios del 49.50% y una situación nociva de 45.54%, las acciones correctivas deben hacerse de forma inmediata, el estrés presente puede crear comportamientos inadecuados ante los clientes internos y externos.
- ✓ Autonomía temporal: el valor intermedio es de 36.63% y el nivel de insatisfacción al mismo valor, se presenta un interesante 26.73% de satisfacción por lo que debe tomarse acciones correctivas en un corto plazo para tratar de atraer los valores mayores a niveles de satisfacción adecuados y no se evidencie el estrés asumido en el rango intermedio y alto.

- ✓ Carga de trabajo: este factor representa 96.04% y al ser un factor satisfactorio no se lo corrige.
- ✓ Supervisión/ Participación: en este factor también el rango de satisfacción es relativamente alto 67.33%, en el rango intermedio alcanza 26.73%, por lo que se debería reforzar la participación percibida por este grupo de trabajadores.
- ✓ Definición de rol: llega a 92.08% y un 6.93% en la satisfacción intermedia, para mantener se debe fortificar la definición de las actividades que realizan los asesores de servicio al cliente.
- ✓ Interés por el trabajador: al parecer en esta ciudad el trabajador se siente más tomado en cuenta, la satisfacción más alta llega al 76.24%, mientras la intermedia a 20.79%, son valores buenos y aceptables que deben afianzar al grupo.
- ✓ Relaciones personales: este factor está bien calificado 98.02, se exhorta a conservarlo mediante ejercicios de integración.

## **PERFIL DESCRIPTIVO**

### **1. TIEMPO DE ATENCIÓN**

- 77% 1 casi todo el tiempo
- 5% 2 sobre 3/4 partes del tiempo
- 2% 3 sobre la mitad del tiempo
- 6% 4 sobre 1/4 del tiempo
- 6% 5 casi nunca
- 0% sin respuesta

### **2. INTENSIDAD DE ATENCIÓN**

- 76% 1 muy alta
- 22% 2 alta
- 0% 3 media
- 0% 4 baja
- 0% sin respuesta

### **3. TIEMPO ASIGNADO A LA TAREA**

- 17% 1 normalmente demasiado poco
- 34% 2 en algunas ocasiones demasiado poco
- 32% 3 es suficiente, adecuado
- 15% 4 no tengo un tiempo determinado, me lo fijo yo

0% sin respuesta

#### 4. RECUPERACIÓN DE RETRASOS

7% 1 no

23% 2 sí, con horas extras

13% 3 sí, durante las pausas

55% 4 sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo

0% sin respuesta

#### 5. TIEMPO DE TRABAJO CON RAPIDEZ

58% 1 casi todo el tiempo

10% 2 sobre 3/4 del tiempo

9% 3 sobre la mitad del tiempo

5% 4 sobre 1/4 del tiempo

14% 5 casi nunca

0% sin respuesta

#### 6. FRECUENCIA DE ERRORES

7% 1 frecuentemente

51% 2 en algunas ocasiones

39% 3 casi nunca

0% sin respuesta

#### 7. CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES

9% 1 generalmente pasa desapercibido

47% 2 puede provocar algún problema menor

40% 3 puede provocar consecuencias graves

1% sin respuesta

#### 8. FATIGA

4% 1 no, nunca

54% 2 sí, a veces

25% 3 sí, frecuentemente

14% 4 sí, siempre

0% sin respuesta

#### 9. CANTIDAD DE INFORMACIÓN

38% 1 muy elevada

54% 2 elevada

3% 3 poca

0% 4 muy poca

1% sin respuesta

#### 10. COMPLEJIDAD DE LA INFORMACIÓN

3% 1 muy complicada

45% 2 complicada

42% 3 sencilla

5% 4 muy sencilla

1% sin respuesta

#### 11. DIFICULTAD DEL TRABAJO

63% 1 no

32% 2 sí, a veces

3% 3 sí, frecuentemente

0% sin respuesta

#### 12. ABANDONAR MOMENTÁNEAMENTE EL TRABAJO

9% 1 puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido

28% 2 puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero

60% 3 es difícil abandonar el puesto

1% sin respuesta

#### 13. DISTRIBUCIÓN DE LAS PAUSAS

27% 1 sí

34% 2 no

36% 3 a veces

0% sin respuesta

#### 14. MARCAR EL PROPIO RITMO

57% 1 sí

22% 2 no

19% 3 a veces

0% sin respuesta

#### 15. VARIAR EL RITMO

20% 1 sí

52% 2 no

26% 3 a veces

0% sin respuesta

#### 16. APRENDER COSAS NUEVAS

0% 1 casi nunca  
10% 2 a veces  
19% 3 a menudo  
68% 4 constantemente  
0% sin respuesta

#### 17. ADAPTARSE A NUEVAS SITUACIONES

0% 1 casi nunca  
11% 2 a veces  
25% 3 a menudo  
63% 4 constantemente  
0% sin respuesta

#### 18. ORGANIZAR Y PLANIFICAR EL TRABAJO

0% 1 casi nunca  
1% 2 a veces  
24% 3 a menudo  
72% 4 constantemente  
0% sin respuesta

#### 19. TENER INICIATIVA

0% 1 casi nunca  
3% 2 a veces  
21% 3 a menudo  
73% 4 constantemente  
0% sin respuesta

#### 20. TRANSMITIR INFORMACIÓN

0% 1 casi nunca  
1% 2 a veces  
17% 3 a menudo  
80% 4 constantemente  
0% sin respuesta

#### 21. TRABAJAR CON OTRAS PERSONAS

0% 1 casi nunca  
9% 2 a veces  
15% 3 a menudo  
73% 4 constantemente

0% sin respuesta

## 22. TENER BUENA MEMORIA

0% 1 casi nunca

0% 2 a veces

20% 3 a menudo

78% 4 constantemente

0% sin respuesta

## 23. HABILIDAD MANUAL

0% 1 casi nunca

6% 2 a veces

30% 3 a menudo

63% 4 constantemente

0% sin respuesta

## 24. CONCENTRACIÓN

0% 1 casi nunca

0% 2 a veces

11% 3 a menudo

87% 4 constantemente

0% sin respuesta

## 25. PRECISIÓN

0% 1 casi nunca

3% 2 a veces

23% 3 a menudo

72% 4 constantemente

0% sin respuesta

## 26. REPETITIVIDAD

38% 1 casi todo el tiempo

13% 2 sobre 3/4 partes del tiempo

19% 3 sobre la mitad del tiempo

10% 4 sobre 1/4 del tiempo

17% 5 casi nunca

0% sin respuesta

## 27. IMPORTANCIA DEL TRABAJO

0% 1 no lo sé

- 0% 2 es poco importante
- 2% 3 no es muy importante pero es necesario
- 51% 4 es importante
- 44% 5 es indispensable
- 0% 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
- 0% 3 realizas poca variedad de tareas pero con sentido
- 97% 4 realizas varios tipos de tareas y con sentido
- 0% sin respuesta

#### 29. TRABAJO RUTINARIO

- 28% 1 no
- 43% 2 a veces
- 17% 3 con frecuencia
- 10% 4 siempre
- 0% sin respuesta

#### 30. MOTIVACIÓN DEL TRABAJO

- 4% 1 únicamente el salario
- 32% 2 la posibilidad de promocionar profesionalmente
- 39% 3 la satisfacción de cumplir con mi trabajo
- 23% 4 mi trabajo supone un reto interesante
- 0% sin respuesta

#### 31. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/SUPERIORES

- 0% 1 poco importante
- 16% 2 algo importante
- 34% 3 bastante importante
- 47% 4 muy importante
- 0% sin respuesta

#### 32. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/COMPAÑEROS

- 4% 1 poco importante
- 12% 2 algo importante
- 37% 3 bastante importante
- 44% 4 muy importante

0% sin respuesta

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

6% 1 poco importante

11% 2 algo importante

24% 3 bastante importante

57% 4 muy importante

0% sin respuesta

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

1% 1 poco importante

3% 2 algo importante

23% 3 bastante importante

69% 4 muy importante

0% sin respuesta

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

5% 1 insuficiente

81% 2 adecuado

12% 3 excesivo

0% sin respuesta

### 36. SUPERVISIÓN/PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

11% 1 insuficiente

78% 2 adecuado

9% 3 excesivo

0% sin respuesta

### 37. SUPERVISIÓN/RITMO DE TRABAJO

2% 1 insuficiente

67% 2 adecuado

28% 3 excesivo

0% sin respuesta

### 38. SUPERVISIÓN/HORARIOS DE TRABAJO

1% 1 insuficiente

82% 2 adecuado

15% 3 excesivo

0% sin respuesta

### 39. RESULTADOS PARCIALES

6% 1 insuficiente

85% 2 adecuado

7% 3 excesivo

0% sin respuesta

#### 40. RESULTADO ÚLTIMO TRABAJO

3% 1 insuficiente

84% 2 adecuado

10% 3 excesivo

0% sin respuesta

#### 41. CONVERSACIÓN CON SUPERIORES

2% 1 no existe

1% 2 malo

21% 3 regular

73% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 42. BUZÓN DE SUGERENCIAS

33% 1 no existe

4% 2 malo

33% 3 regular

29% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 43. CÍRCULOS DE CALIDAD

10% 1 no existe

3% 2 malo

32% 3 regular

53% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 44. COMITÉ DE EMPRESA/DELEGADO

32% 1 no existe

20% 2 malo

35% 3 regular

11% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 45. ASAMBLEAS Y REUNIONES

15% 1 no existe

9% 2 malo

39% 3 regular

34% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 46. ORDEN DE LAS OPERACIONES

29% 1 no se me considera

56% 2 se pide mi opinión

14% 3 decido yo

0% sin respuesta

#### 47. RESOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES

38% 1 no se me considera

54% 2 se pide mi opinión

6% 3 decido yo

0% sin respuesta

#### 48. DISTRIBUCIÓN DE TAREAS

33% 1 no se me considera

53% 2 se pide mi opinión

13% 3 decido yo

0% sin respuesta

#### 49. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

26% 1 no se me considera

52% 2 se pide mi opinión

21% 3 decido yo

0% sin respuesta

#### 50. CANTIDAD DE TRABAJO

34% 1 no se me considera

49% 2 se pide mi opinión

15% 3 decido yo

0% sin respuesta

#### 51. CALIDAD DE TRABAJO

22% 1 no se me considera

47% 2 se pide mi opinión

29% 3 decido yo

0% sin respuesta

52. LO QUE DEBES HACER

44% 1 muy claro

42% 2 claro

11% 3 algo claro

0% 4 poco claro

0% sin respuesta

53. CÓMO DEBES HACERLO

46% 1 muy claro

40% 2 claro

8% 3 algo claro

3% 4 poco claro

0% sin respuesta

54. CANTIDAD QUE SE ESPERA

41% 1 muy claro

40% 2 claro

11% 3 algo claro

5% 4 poco claro

0% sin respuesta

55. CALIDAD DEL PRODUCTO

40% 1 muy claro

37% 2 claro

17% 3 algo claro

3% 4 poco claro

0% sin respuesta

56. TIEMPO ASIGNADO

37% 1 muy claro

44% 2 claro

11% 3 algo claro

4% 4 poco claro

0% sin respuesta

57. INFORMACIÓN NECESARIA

36% 1 muy claro

44% 2 claro

12% 3 algo claro

5% 4 poco claro

0% sin respuesta

#### 58. MI RESPONSABILIDAD

35% 1 muy claro

45% 2 claro

13% 3 algo claro

4% 4 poco claro

0% sin respuesta

#### 59. FALTA DE RECURSOS

2% 1 frecuentemente

7% 2 a menudo

28% 3 a veces

61% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 60. SALTARSE LOS MÉTODOS

3% 1 frecuentemente

6% 2 a menudo

24% 3 a veces

65% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 61. INSTRUCCIONES INCOMPATIBLES

15% 1 frecuentemente

10% 2 a menudo

30% 3 a veces

43% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 62. COSAS EN DESACUERDO

6% 1 frecuentemente

15% 2 a menudo

31% 3 a veces

46% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 63. PROMOCIÓN

60% 1 mucha  
30% 2 bastante  
7% 3 poca  
1% 4 ninguna  
0% sin respuesta

#### 64. FORMACIÓN

38% 1 muy adecuada  
29% 2 suficiente  
28% 3 insuficiente en algunos aspectos  
3% 4 totalmente insuficiente  
0% sin respuesta

#### 65. CHARLAS CON JEFES

11% 1 no existe  
5% 2 malo  
33% 3 regular  
49% 4 bueno  
0% sin respuesta

#### 66. TABLONES DE ANUNCIOS

14% 1 no existe  
2% 2 malo  
37% 3 regular  
44% 4 bueno  
0% sin respuesta

#### 67. ESCRITO A CADA TRABAJADOR

5% 1 no existe  
4% 2 malo  
30% 3 regular  
59% 4 bueno  
0% sin respuesta

#### 68. INFORMACIÓN ORAL

14% 1 no existe  
7% 2 malo  
34% 3 regular  
42% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 69. ESTABILIDAD EN EL EMPLEO

22% 1 es probable que siga en esta empresa

53% 2 no lo sé

6% 3 es probable que pierda mi empleo

17% 4 es muy probable

0% sin respuesta

#### 70. POSIBILIDAD DE COMUNICARSE

9% 1 nada

85% 2 intercambio de algunas palabras

4% 3 conversaciones más largas

0% sin respuesta

#### 71. RELACIONES CON LOS JEFES

0% 1 no tengo jefes

89% 2 buenas

7% 3 regulares

0% 4 malas

1% 5 sin relaciones

0% sin respuesta

#### 72. RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS

0% 1 no tengo compañeros

95% 2 buenas

4% 3 regulares

0% 4 malas

0% 5 sin relaciones

0% sin respuesta

#### 73. RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS

45% 1 no tengo subordinados

47% 2 buenas

6% 3 regulares

0% 4 malas

0% 5 sin relaciones

0% sin respuesta

#### 74. RELACIONES CON LOS CLIENTES O PÚBLICO

0% 1 no tengo clientes o público

77% 2 buenas

18% 3 regulares

0% 4 malas

0% 5 sin relaciones

0% sin respuesta

#### 75. RELACIONES DE GRUPO

81% 1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas

5% 2 relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración

12% 3 relaciones solamente de colaboración para el trabajo

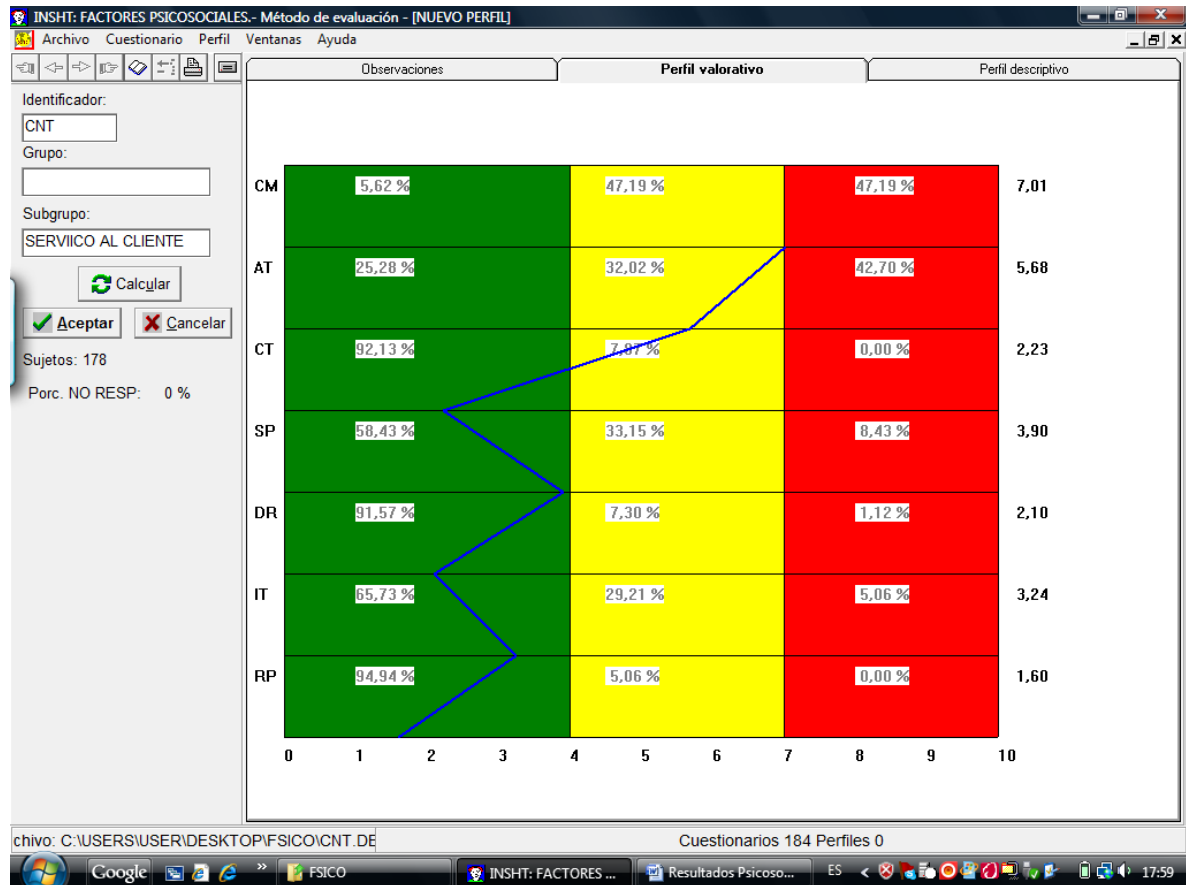
0% 4 ni relaciones personales ni colaboración para el trabajo

0% 5 relaciones personales negativas (rivalidad, enemistad,...)

0% sin respuesta

## 4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS GRUPOS DE SERVICIO AL CLIENTE Y SERVICIO TÉCNICO

### CNT MUESTRA SERVICIO AL CLIENTE PERFIL VALORATIVO



Realizado por: Pamela Morales Vela

El perfil valorativo de los trabajadores que laboran en la ciudad de Quito y Guayaquil, como ejecutivos de Servicio al Cliente se puede explicar de la siguiente manera:

- ✓ Carga mental: aparecen valores altos de insatisfacción 47.19% y 47.19 en el rango intermedio, lo que implica que se debe tomar acciones correctivas inmediatas para que el empleado no caiga en casos críticos de comportamiento por el estrés evidenciado.

- ✓ Autonomía temporal: se presenta un valor intermedio de 32.02% y un valor alto de 42.70%, esto indica que el estrés está presente y se debe tomar acciones correctivas de inmediato.
- ✓ Carga de trabajo: es en general un factor satisfactorio con 92.13%.
- ✓ Supervisión/ Participación: la mitad de los trabajadores prácticamente se encuentran satisfechos 58.43%, el 33.15% en una situación intermedia; tan sólo el 8.43% está en una situación nociva. El comunicar que la participación de todos es importante podría cambiar esta baja valoración.
- ✓ Definición de rol: la satisfacción es alta con 91.57% y un 7.30% en la satisfacción intermedia, para mantener se debe fortificar la definición de las actividades que realizan los asesores de servicio al cliente.
- ✓ Interés por el trabajador: en ambas ciudades el promedio de satisfacción es 65.73%, el valor intermedio de 29.21% y un 5.06% en insatisfacción, las habilidades que se demuestren para crear empatías con el trabajador sería una buena forma de cambiar la calificación menor.
- ✓ Relaciones personales: llega a 94.94% la satisfacción de este factor, por lo que se lo considera alto y no hay que tomar medidas.

## **PERFIL DESCRIPTIVO**

### **1. TIEMPO DE ATENCIÓN**

- 75% 1 casi todo el tiempo
- 6% 2 sobre 3/4 partes del tiempo
- 2% 3 sobre la mitad del tiempo
- 6% 4 sobre 1/4 del tiempo
- 7% 5 casi nunca
- 0% sin respuesta

### **2. INTENSIDAD DE ATENCIÓN**

- 77% 1 muy alta
- 21% 2 alta
- 0% 3 media
- 0% 4 baja
- 0% sin respuesta

### **3. TIEMPO ASIGNADO A LA TAREA**

- 20% 1 normalmente demasiado poco
- 33% 2 en algunas ocasiones demasiado poco
- 30% 3 es suficiente, adecuado
- 15% 4 no tengo un tiempo determinado, me lo fijo yo
- 0% sin respuesta

#### 4. RECUPERACIÓN DE RETRASOS

- 6% 1 no
- 32% 2 sí, con horas extras
- 17% 3 sí, durante las pausas
- 43% 4 sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo
- 0% sin respuesta

#### 5. TIEMPO DE TRABAJO CON RAPIDEZ

- 65% 1 casi todo el tiempo
- 10% 2 sobre 3/4 del tiempo
- 8% 3 sobre la mitad del tiempo
- 3% 4 sobre 1/4 del tiempo
- 11% 5 casi nunca
- 0% sin respuesta

#### 6. FRECUENCIA DE ERRORES

- 7% 1 frecuentemente
- 53% 2 en algunas ocasiones
- 37% 3 casi nunca
- 0% sin respuesta

#### 7. CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES

- 7% 1 generalmente pasa desapercibido
- 49% 2 puede provocar algún problema menor
- 41% 3 puede provocar consecuencias graves
- 2% sin respuesta

#### 8. FATIGA

- 5% 1 no, nunca
- 51% 2 sí, a veces
- 21% 3 sí, frecuentemente
- 21% 4 sí, siempre
- 0% sin respuesta

#### 9. CANTIDAD DE INFORMACIÓN

39% 1 muy elevada

49% 2 elevada

7% 3 poca

2% 4 muy poca

1% sin respuesta

#### 10. COMPLEJIDAD DE LA INFORMACIÓN

3% 1 muy complicada

47% 2 complicada

42% 3 sencilla

5% 4 muy sencilla

1% sin respuesta

#### 11. DIFICULTAD DEL TRABAJO

53% 1 no

40% 2 sí, a veces

5% 3 sí, frecuentemente

0% sin respuesta

#### 12. ABANDONAR MOMENTÁNEAMENTE EL TRABAJO

10% 1 puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido

26% 2 puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero

61% 3 es difícil abandonar el puesto

1% sin respuesta

#### 13. DISTRIBUCIÓN DE LAS PAUSAS

28% 1 sí

41% 2 no

29% 3 a veces

1% sin respuesta

#### 14. MARCAR EL PROPIO RITMO

51% 1 sí

28% 2 no

19% 3 a veces

0% sin respuesta

#### 15. VARIAR EL RITMO

17% 1 sí

58% 2 no  
23% 3 a veces  
0% sin respuesta

#### 16. APRENDER COSAS NUEVAS

1% 1 casi nunca  
8% 2 a veces  
22% 3 a menudo  
67% 4 constantemente  
0% sin respuesta

#### 17. ADAPTARSE A NUEVAS SITUACIONES

1% 1 casi nunca  
10% 2 a veces  
25% 3 a menudo  
63% 4 constantemente  
0% sin respuesta

#### 18. ORGANIZAR Y PLANIFICAR EL TRABAJO

2% 1 casi nunca  
5% 2 a veces  
22% 3 a menudo  
69% 4 constantemente  
0% sin respuesta

#### 19. TENER INICIATIVA

1% 1 casi nunca  
4% 2 a veces  
21% 3 a menudo  
72% 4 constantemente  
0% sin respuesta

#### 20. TRANSMITIR INFORMACIÓN

0% 1 casi nunca  
3% 2 a veces  
15% 3 a menudo  
80% 4 constantemente  
0% sin respuesta

#### 21. TRABAJAR CON OTRAS PERSONAS

1% 1 casi nunca  
8% 2 a veces  
14% 3 a menudo  
73% 4 constantemente  
2% sin respuesta

## 22. TENER BUENA MEMORIA

0% 1 casi nunca  
2% 2 a veces  
20% 3 a menudo  
74% 4 constantemente  
2% sin respuesta

## 23. HABILIDAD MANUAL

0% 1 casi nunca  
7% 2 a veces  
25% 3 a menudo  
64% 4 constantemente  
2% sin respuesta

## 24. CONCENTRACIÓN

0% 1 casi nunca  
1% 2 a veces  
12% 3 a menudo  
83% 4 constantemente  
2% sin respuesta

## 25. PRECISIÓN

0% 1 casi nunca  
4% 2 a veces  
21% 3 a menudo  
71% 4 constantemente  
2% sin respuesta

## 26. REPETITIVIDAD

44% 1 casi todo el tiempo  
11% 2 sobre 3/4 partes del tiempo  
16% 3 sobre la mitad del tiempo  
12% 4 sobre 1/4 del tiempo

13% 5 casi nunca

0% sin respuesta

#### 27. IMPORTANCIA DEL TRABAJO

2% 1 no lo sé

0% 2 es poco importante

1% 3 no es muy importante pero es necesario

47% 4 es importante

47% 5 es indispensable

0% 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

2% 3 realizas poca variedad de tareas pero con sentido

94% 4 realizas varios tipos de tareas y con sentido

0% sin respuesta

#### 29. TRABAJO RUTINARIO

29% 1 no

38% 2 a veces

19% 3 con frecuencia

12% 4 siempre

0% sin respuesta

#### 30. MOTIVACIÓN DEL TRABAJO

5% 1 únicamente el salario

27% 2 la posibilidad de promocionar profesionalmente

38% 3 la satisfacción de cumplir con mi trabajo

29% 4 mi trabajo supone un reto interesante

0% sin respuesta

#### 31. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/SUPERIORES

5% 1 poco importante

19% 2 algo importante

29% 3 bastante importante

45% 4 muy importante

0% sin respuesta

#### 32. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/COMPAÑEROS

- 5% 1 poco importante
- 12% 2 algo importante
- 41% 3 bastante importante
- 41% 4 muy importante
- 0% sin respuesta

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

- 7% 1 poco importante
- 16% 2 algo importante
- 27% 3 bastante importante
- 47% 4 muy importante
- 0% sin respuesta

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

- 0% 1 poco importante
- 7% 2 algo importante
- 20% 3 bastante importante
- 69% 4 muy importante
- 1% sin respuesta

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

- 5% 1 insuficiente
- 78% 2 adecuado
- 16% 3 excesivo
- 0% sin respuesta

### 36. SUPERVISIÓN/PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

- 11% 1 insuficiente
- 77% 2 adecuado
- 11% 3 excesivo
- 0% sin respuesta

### 37. SUPERVISIÓN/RITMO DE TRABAJO

- 3% 1 insuficiente
- 64% 2 adecuado
- 30% 3 excesivo
- 0% sin respuesta

### 38. SUPERVISIÓN/HORARIOS DE TRABAJO

- 3% 1 insuficiente

77% 2 adecuado

19% 3 excesivo

0% sin respuesta

#### 39. RESULTADOS PARCIALES

7% 1 insuficiente

81% 2 adecuado

9% 3 excesivo

1% sin respuesta

#### 40. RESULTADO ÚLTIMO TRABAJO

5% 1 insuficiente

77% 2 adecuado

15% 3 excesivo

1% sin respuesta

#### 41. CONVERSACIÓN CON SUPERIORES

9% 1 no existe

2% 2 malo

24% 3 regular

62% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 42. BUZÓN DE SUGERENCIAS

41% 1 no existe

5% 2 malo

24% 3 regular

28% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 43. CÍRCULOS DE CALIDAD

16% 1 no existe

5% 2 malo

31% 3 regular

47% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 44. COMITÉ DE EMPRESA/DELEGADO

37% 1 no existe

23% 2 malo

29% 3 regular  
10% 4 bueno  
0% sin respuesta

#### 45. ASAMBLEAS Y REUNIONES

21% 1 no existe  
9% 2 malo  
36% 3 regular  
32% 4 bueno  
0% sin respuesta

#### 46. ORDEN DE LAS OPERACIONES

33% 1 no se me considera  
52% 2 se pide mi opinión  
14% 3 decido yo  
0% sin respuesta

#### 47. RESOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES

35% 1 no se me considera  
55% 2 se pide mi opinión  
9% 3 decido yo  
0% sin respuesta

#### 48. DISTRIBUCIÓN DE TAREAS

39% 1 no se me considera  
47% 2 se pide mi opinión  
12% 3 decido yo  
0% sin respuesta

#### 49. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

32% 1 no se me considera  
48% 2 se pide mi opinión  
19% 3 decido yo  
0% sin respuesta

#### 50. CANTIDAD DE TRABAJO

43% 1 no se me considera  
39% 2 se pide mi opinión  
16% 3 decido yo  
0% sin respuesta

51. CALIDAD DE TRABAJO

30% 1 no se me considera

38% 2 se pide mi opinión

30% 3 decido yo

0% sin respuesta

52. LO QUE DEBES HACER

42% 1 muy claro

41% 2 claro

14% 3 algo claro

1% 4 poco claro

0% sin respuesta

53. CÓMO DEBES HACERLO

41% 1 muy claro

40% 2 claro

11% 3 algo claro

6% 4 poco claro

0% sin respuesta

54. CANTIDAD QUE SE ESPERA

42% 1 muy claro

41% 2 claro

10% 3 algo claro

5% 4 poco claro

0% sin respuesta

55. CALIDAD DEL PRODUCTO

39% 1 muy claro

40% 2 claro

16% 3 algo claro

3% 4 poco claro

0% sin respuesta

56. TIEMPO ASIGNADO

33% 1 muy claro

45% 2 claro

12% 3 algo claro

7% 4 poco claro

1% sin respuesta

#### 57. INFORMACIÓN NECESARIA

33% 1 muy claro

41% 2 claro

18% 3 algo claro

7% 4 poco claro

0% sin respuesta

#### 58. MI RESPONSABILIDAD

35% 1 muy claro

47% 2 claro

12% 3 algo claro

3% 4 poco claro

0% sin respuesta

#### 59. FALTA DE RECURSOS

5% 1 frecuentemente

7% 2 a menudo

30% 3 a veces

56% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 60. SALTARSE LOS MÉTODOS

3% 1 frecuentemente

6% 2 a menudo

27% 3 a veces

62% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 61. INSTRUCCIONES INCOMPATIBLES

12% 1 frecuentemente

10% 2 a menudo

30% 3 a veces

46% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 62. COSAS EN DESACUERDO

7% 1 frecuentemente

12% 2 a menudo

32% 3 a veces  
47% 4 casi nunca  
0% sin respuesta

#### 63. PROMOCIÓN

62% 1 mucha  
23% 2 bastante  
11% 3 poca  
2% 4 ninguna  
0% sin respuesta

#### 64. FORMACIÓN

30% 1 muy adecuada  
27% 2 suficiente  
36% 3 insuficiente en algunos aspectos  
5% 4 totalmente insuficiente  
0% sin respuesta

#### 65. CHARLAS CON JEFES

23% 1 no existe  
7% 2 malo  
30% 3 regular  
38% 4 bueno  
0% sin respuesta

#### 66. TABLONES DE ANUNCIOS

19% 1 no existe  
5% 2 malo  
34% 3 regular  
40% 4 bueno  
0% sin respuesta

#### 67. ESCRITO A CADA TRABAJADOR

10% 1 no existe  
7% 2 malo  
33% 3 regular  
48% 4 bueno  
0% sin respuesta

#### 68. INFORMACIÓN ORAL

17% 1 no existe

7% 2 malo

37% 3 regular

37% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 69. ESTABILIDAD EN EL EMPLEO

22% 1 es probable que siga en esta empresa

57% 2 no lo sé

3% 3 es probable que pierda mi empleo

15% 4 es muy probable

0% sin respuesta

#### 70. POSIBILIDAD DE COMUNICARSE

15% 1 nada

76% 2 intercambio de algunas palabras

7% 3 conversaciones más largas

0% sin respuesta

#### 71. RELACIONES CON LOS JEFES

0% 1 no tengo jefes

83% 2 buenas

13% 3 regulares

1% 4 malas

1% 5 sin relaciones

0% sin respuesta

#### 72. RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS

0% 1 no tengo compañeros

88% 2 buenas

11% 3 regulares

0% 4 malas

0% 5 sin relaciones

0% sin respuesta

#### 73. RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS

50% 1 no tengo subordinados

41% 2 buenas

7% 3 regulares

0% 4 malas  
1% 5 sin relaciones  
0% sin respuesta

#### 74. RELACIONES CON LOS CLIENTES O PÚBLICO

1% 1 no tengo clientes o público  
79% 2 buenas  
16% 3 regulares  
0% 4 malas  
1% 5 sin relaciones  
0% sin respuesta

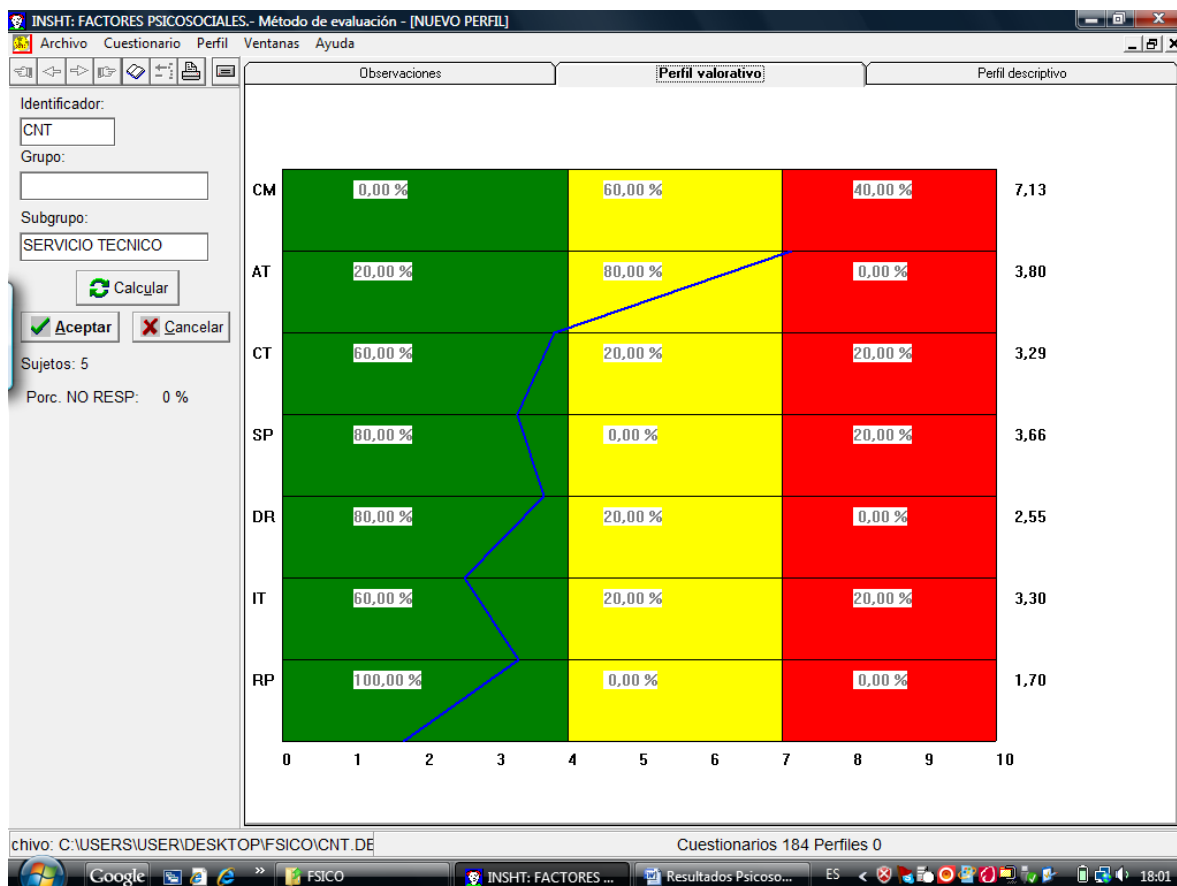
#### 75. RELACIONES DE GRUPO

76% 1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas  
4% 2 relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración  
17% 3 relaciones solamente de colaboración para el trabajo  
0% 4 ni relaciones personales ni colaboración para el trabajo  
1% 5 relaciones personales negativas (rivalidad, enemistad, ...)  
0% sin respuesta

# CNT

## MUESTRA SERVICIO TECNICO

### PERFIL VALORATIVO



**Realizado por:** Pamela Morales Vela

El perfil valorativo de los trabajadores que laboran en la ciudad de Quito y Guayaquil, como ejecutivos de Servicio Técnico se puede explicar de la siguiente manera:

- ✓ Carga mental: se encuentran en un rango de insatisfacción 40% y una calificación intermedia de 60%. Se debe aplicar medidas correctivas inmediatas para tratar el estrés laboral.
- ✓ Autonomía temporal: llega a un nivel intermedio de 80% y de satisfacción de 20%, se debería subsanar en cuanto sea posible.
- ✓ Carga de trabajo: en este factor la satisfacción llega a un 60%, el rango intermedio a 20% y el rango de insatisfacción a 20%. Este factor al ser predominante en el trabajo que realizan es recomendable que se lo tome en cuenta para aplicar métodos

correctivos a corto plazo, se recomienda capacitación específica sobre los aspectos que manejan diariamente estos trabajadores.

- ✓ Supervisión/ Participación: la mayoría de los empleados se muestran con una alta satisfacción de 80%, la quinta parte es decir un 20% se muestran insatisfechos, por lo que acciones de participación y colaboración mutua entre trabajadores y supervisores es aconsejable.
- ✓ Definición de rol: la relación entre la satisfacción óptima y la intermedia es de 80%-20%, por lo que se sugiere que se aclare el rol desempeñado por cada trabajador para que no haya ambigüedades.
- ✓ Interés por el trabajador: el interés es del 60% en su satisfacción, el nivel intermedio de ésta llega a un 20% y el más bajo a un 20% por lo que se debe realizar acciones en pro de que el trabajador se sienta identificado y tomado en cuenta.
- ✓ Relaciones personales: este factor es el mejor valorado llegando al 100%, totalmente aceptable.

## **PERFIL DESCRIPTIVO**

### **1. TIEMPO DE ATENCIÓN**

- 100% 1 casi todo el tiempo
- 0% 2 sobre 3/4 partes del tiempo
- 0% 3 sobre la mitad del tiempo
- 0% 4 sobre 1/4 del tiempo
- 0% 5 casi nunca
- 0% sin respuesta

### **2. INTENSIDAD DE ATENCIÓN**

- 20% 1 muy alta
- 80% 2 alta
- 0% 3 media
- 0% 4 baja
- 0% sin respuesta

### **3. TIEMPO ASIGNADO A LA TAREA**

- 0% 1 normalmente demasiado poco

- 20% 2 en algunas ocasiones demasiado poco  
80% 3 es suficiente, adecuado  
0% 4 no tengo un tiempo determinado, me lo fijo yo  
0% sin respuesta

#### 4. RECUPERACIÓN DE RETRASOS

- 40% 1 no  
0% 2 sí, con horas extras  
0% 3 sí, durante las pausas  
60% 4 sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo  
0% sin respuesta

#### 5. TIEMPO DE TRABAJO CON RAPIDEZ

- 80% 1 casi todo el tiempo  
0% 2 sobre 3/4 del tiempo  
20% 3 sobre la mitad del tiempo  
0% 4 sobre 1/4 del tiempo  
0% 5 casi nunca  
0% sin respuesta

#### 6. FRECUENCIA DE ERRORES

- 20% 1 frecuentemente  
40% 2 en algunas ocasiones  
40% 3 casi nunca  
0% sin respuesta

#### 7. CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES

- 60% 1 generalmente pasa desapercibido  
40% 2 puede provocar algún problema menor  
0% 3 puede provocar consecuencias graves  
0% sin respuesta

#### 8. FATIGA

- 0% 1 no, nunca  
40% 2 sí, a veces  
40% 3 sí, frecuentemente  
20% 4 sí, siempre  
0% sin respuesta

#### 9. CANTIDAD DE INFORMACIÓN

40% 1 muy elevada

60% 2 elevada

0% 3 poca

0% 4 muy poca

0% sin respuesta

#### 10. COMPLEJIDAD DE LA INFORMACIÓN

0% 1 muy complicada

60% 2 complicada

40% 3 sencilla

0% 4 muy sencilla

0% sin respuesta

#### 11. DIFICULTAD DEL TRABAJO

60% 1 no

40% 2 sí, a veces

0% 3 sí, frecuentemente

0% sin respuesta

#### 12. ABANDONAR MOMENTÁNEAMENTE EL TRABAJO

0% 1 puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido

80% 2 puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero

20% 3 es difícil abandonar el puesto

0% sin respuesta

#### 13. DISTRIBUCIÓN DE LAS PAUSAS

40% 1 sí

20% 2 no

40% 3 a veces

0% sin respuesta

#### 14. MARCAR EL PROPIO RITMO

60% 1 sí

0% 2 no

40% 3 a veces

0% sin respuesta

#### 15. VARIAR EL RITMO

40% 1 sí

40% 2 no

20% 3 a veces  
0% sin respuesta

16. APRENDER COSAS NUEVAS

20% 1 casi nunca  
20% 2 a veces  
40% 3 a menudo  
20% 4 constantemente  
0% sin respuesta

17. ADAPTARSE A NUEVAS SITUACIONES

20% 1 casi nunca  
20% 2 a veces  
20% 3 a menudo  
40% 4 constantemente  
0% sin respuesta

18. ORGANIZAR Y PLANIFICAR EL TRABAJO

0% 1 casi nunca  
20% 2 a veces  
0% 3 a menudo  
80% 4 constantemente  
0% sin respuesta

19. TENER INICIATIVA

0% 1 casi nunca  
20% 2 a veces  
0% 3 a menudo  
80% 4 constantemente  
0% sin respuesta

20. TRANSMITIR INFORMACIÓN

0% 1 casi nunca  
20% 2 a veces  
20% 3 a menudo  
60% 4 constantemente  
0% sin respuesta

21. TRABAJAR CON OTRAS PERSONAS

0% 1 casi nunca

- 0% 2 a veces
- 20% 3 a menudo
- 80% 4 constantemente
- 0% sin respuesta

## 22. TENER BUENA MEMORIA

- 0% 1 casi nunca
- 0% 2 a veces
- 60% 3 a menudo
- 40% 4 constantemente
- 0% sin respuesta

## 23. HABILIDAD MANUAL

- 0% 1 casi nunca
- 0% 2 a veces
- 40% 3 a menudo
- 60% 4 constantemente
- 0% sin respuesta

## 24. CONCENTRACIÓN

- 0% 1 casi nunca
- 0% 2 a veces
- 40% 3 a menudo
- 60% 4 constantemente
- 0% sin respuesta

## 25. PRECISIÓN

- 0% 1 casi nunca
- 0% 2 a veces
- 60% 3 a menudo
- 40% 4 constantemente
- 0% sin respuesta

## 26. REPETITIVIDAD

- 40% 1 casi todo el tiempo
- 20% 2 sobre 3/4 partes del tiempo
- 20% 3 sobre la mitad del tiempo
- 0% 4 sobre 1/4 del tiempo
- 20% 5 casi nunca

0% sin respuesta

## 27. IMPORTANCIA DEL TRABAJO

0% 1 no lo sé

20% 2 es poco importante

0% 3 no es muy importante pero es necesario

60% 4 es importante

20% 5 es indispensable

0% sin respuesta

## 28. VARIEDAD DEL TRABAJO

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

0% 2 realizas tareas variadas pero con poco sentido

0% 3 realizas poca variedad de tareas pero con sentido

100% 4 realizas varios tipos de tareas y con sentido

0% sin respuesta

## 29. TRABAJO RUTINARIO

0% 1 no

60% 2 a veces

0% 3 con frecuencia

40% 4 siempre

0% sin respuesta

## 30. MOTIVACIÓN DEL TRABAJO

20% 1 únicamente el salario

20% 2 la posibilidad de promocionar profesionalmente

20% 3 la satisfacción de cumplir con mi trabajo

40% 4 mi trabajo supone un reto interesante

0% sin respuesta

## 31. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/SUPERIORES

20% 1 poco importante

20% 2 algo importante

60% 3 bastante importante

0% 4 muy importante

0% sin respuesta

## 32. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/COMPAÑEROS

0% 1 poco importante

40% 2 algo importante  
60% 3 bastante importante  
0% 4 muy importante  
0% sin respuesta

33. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/PÚBLICO-CLIENTES

0% 1 poco importante  
60% 2 algo importante  
20% 3 bastante importante  
20% 4 muy importante  
0% sin respuesta

34. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/FAMILIA-AMISTADES

20% 1 poco importante  
20% 2 algo importante  
20% 3 bastante importante  
40% 4 muy importante  
0% sin respuesta

35. SUPERVISIÓN/MÉTODO PARA REALIZAR EL TRABAJO

0% 1 insuficiente  
100% 2 adecuado  
0% 3 excesivo  
0% sin respuesta

36. SUPERVISIÓN/PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

20% 1 insuficiente  
80% 2 adecuado  
0% 3 excesivo  
0% sin respuesta

37. SUPERVISIÓN/RITMO DE TRABAJO

0% 1 insuficiente  
100% 2 adecuado  
0% 3 excesivo  
0% sin respuesta

38. SUPERVISIÓN/HORARIOS DE TRABAJO

0% 1 insuficiente  
80% 2 adecuado

20% 3 excesivo

0% sin respuesta

#### 39. RESULTADOS PARCIALES

0% 1 insuficiente

100% 2 adecuado

0% 3 excesivo

0% sin respuesta

#### 40. RESULTADO ÚLTIMO TRABAJO

20% 1 insuficiente

80% 2 adecuado

0% 3 excesivo

0% sin respuesta

#### 41. CONVERSACIÓN CON SUPERIORES

20% 1 no existe

0% 2 malo

20% 3 regular

60% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 42. BUZÓN DE SUGERENCIAS

60% 1 no existe

0% 2 malo

40% 3 regular

0% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 43. CÍRCULOS DE CALIDAD

40% 1 no existe

0% 2 malo

40% 3 regular

20% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 44. COMITÉ DE EMPRESA/DELEGADO

40% 1 no existe

40% 2 malo

0% 3 regular

20% 4 bueno  
0% sin respuesta

#### 45. ASAMBLEAS Y REUNIONES

40% 1 no existe  
20% 2 malo  
20% 3 regular  
20% 4 bueno  
0% sin respuesta

#### 46. ORDEN DE LAS OPERACIONES

40% 1 no se me considera  
60% 2 se pide mi opinión  
0% 3 decido yo  
0% sin respuesta

#### 47. RESOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES

80% 1 no se me considera  
20% 2 se pide mi opinión  
0% 3 decido yo  
0% sin respuesta

#### 48. DISTRIBUCIÓN DE TAREAS

20% 1 no se me considera  
80% 2 se pide mi opinión  
0% 3 decido yo  
0% sin respuesta

#### 49. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

40% 1 no se me considera  
60% 2 se pide mi opinión  
0% 3 decido yo  
0% sin respuesta

#### 50. CANTIDAD DE TRABAJO

20% 1 no se me considera  
40% 2 se pide mi opinión  
40% 3 decido yo  
0% sin respuesta

#### 51. CALIDAD DE TRABAJO

20% 1 no se me considera  
40% 2 se pide mi opinión  
40% 3 decido yo  
0% sin respuesta

52. LO QUE DEBES HACER

20% 1 muy claro  
40% 2 claro  
40% 3 algo claro  
0% 4 poco claro  
0% sin respuesta

53. CÓMO DEBES HACERLO

20% 1 muy claro  
80% 2 claro  
0% 3 algo claro  
0% 4 poco claro  
0% sin respuesta

54. CANTIDAD QUE SE ESPERA

0% 1 muy claro  
80% 2 claro  
20% 3 algo claro  
0% 4 poco claro  
0% sin respuesta

55. CALIDAD DEL PRODUCTO

0% 1 muy claro  
80% 2 claro  
20% 3 algo claro  
0% 4 poco claro  
0% sin respuesta

56. TIEMPO ASIGNADO

20% 1 muy claro  
60% 2 claro  
20% 3 algo claro  
0% 4 poco claro  
0% sin respuesta

#### 57. INFORMACIÓN NECESARIA

0% 1 muy claro  
80% 2 claro  
0% 3 algo claro  
20% 4 poco claro  
0% sin respuesta

#### 58. MI RESPONSABILIDAD

20% 1 muy claro  
40% 2 claro  
40% 3 algo claro  
0% 4 poco claro  
0% sin respuesta

#### 59. FALTA DE RECURSOS

20% 1 frecuentemente  
0% 2 a menudo  
20% 3 a veces  
60% 4 casi nunca  
0% sin respuesta

#### 60. SALTARSE LOS MÉTODOS

20% 1 frecuentemente  
0% 2 a menudo  
20% 3 a veces  
60% 4 casi nunca  
0% sin respuesta

#### 61. INSTRUCCIONES INCOMPATIBLES

20% 1 frecuentemente  
0% 2 a menudo  
20% 3 a veces  
60% 4 casi nunca  
0% sin respuesta

#### 62. COSAS EN DESACUERDO

20% 1 frecuentemente  
0% 2 a menudo  
20% 3 a veces

60% 4 casi nunca

0% sin respuesta

#### 63. PROMOCIÓN

60% 1 mucha

20% 2 bastante

20% 3 poca

0% 4 ninguna

0% sin respuesta

#### 64. FORMACIÓN

40% 1 muy adecuada

20% 2 suficiente

20% 3 insuficiente en algunos aspectos

20% 4 totalmente insuficiente

0% sin respuesta

#### 65. CHARLAS CON JEFES

0% 1 no existe

20% 2 malo

40% 3 regular

40% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 66. TABLONES DE ANUNCIOS

40% 1 no existe

20% 2 malo

40% 3 regular

0% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 67. ESCRITO A CADA TRABAJADOR

20% 1 no existe

40% 2 malo

20% 3 regular

20% 4 bueno

0% sin respuesta

#### 68. INFORMACIÓN ORAL

20% 1 no existe

- 20% 2 malo
- 60% 3 regular
- 0% 4 bueno
- 0% sin respuesta

#### 69. ESTABILIDAD EN EL EMPLEO

- 60% 1 es probable que siga en esta empresa
- 0% 2 no lo sé
- 20% 3 es probable que pierda mi empleo
- 20% 4 es muy probable
- 0% sin respuesta

#### 70. POSIBILIDAD DE COMUNICARSE

- 0% 1 nada
- 100% 2 intercambio de algunas palabras
- 0% 3 conversaciones más largas
- 0% sin respuesta

#### 71. RELACIONES CON LOS JEFES

- 0% 1 no tengo jefes
- 100% 2 buenas
- 0% 3 regulares
- 0% 4 malas
- 0% 5 sin relaciones
- 0% sin respuesta

#### 72. RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS

- 0% 1 no tengo compañeros
- 100% 2 buenas
- 0% 3 regulares
- 0% 4 malas
- 0% 5 sin relaciones
- 0% sin respuesta

#### 73. RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS

- 60% 1 no tengo subordinados
- 40% 2 buenas
- 0% 3 regulares
- 0% 4 malas

0% 5 sin relaciones

0% sin respuesta

#### 74. RELACIONES CON LOS CLIENTES O PÚBLICO

0% 1 no tengo clientes o público

60% 2 buenas

20% 3 regulares

20% 4 malas

0% 5 sin relaciones

0% sin respuesta

#### 75. RELACIONES DE GRUPO

80% 1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas

20% 2 relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración

0% 3 relaciones solamente de colaboración para el trabajo

0% 4 ni relaciones personales ni colaboración para el trabajo

0% 5 relaciones personales negativas (rivalidad, enemistad, ...)

0% sin respuesta

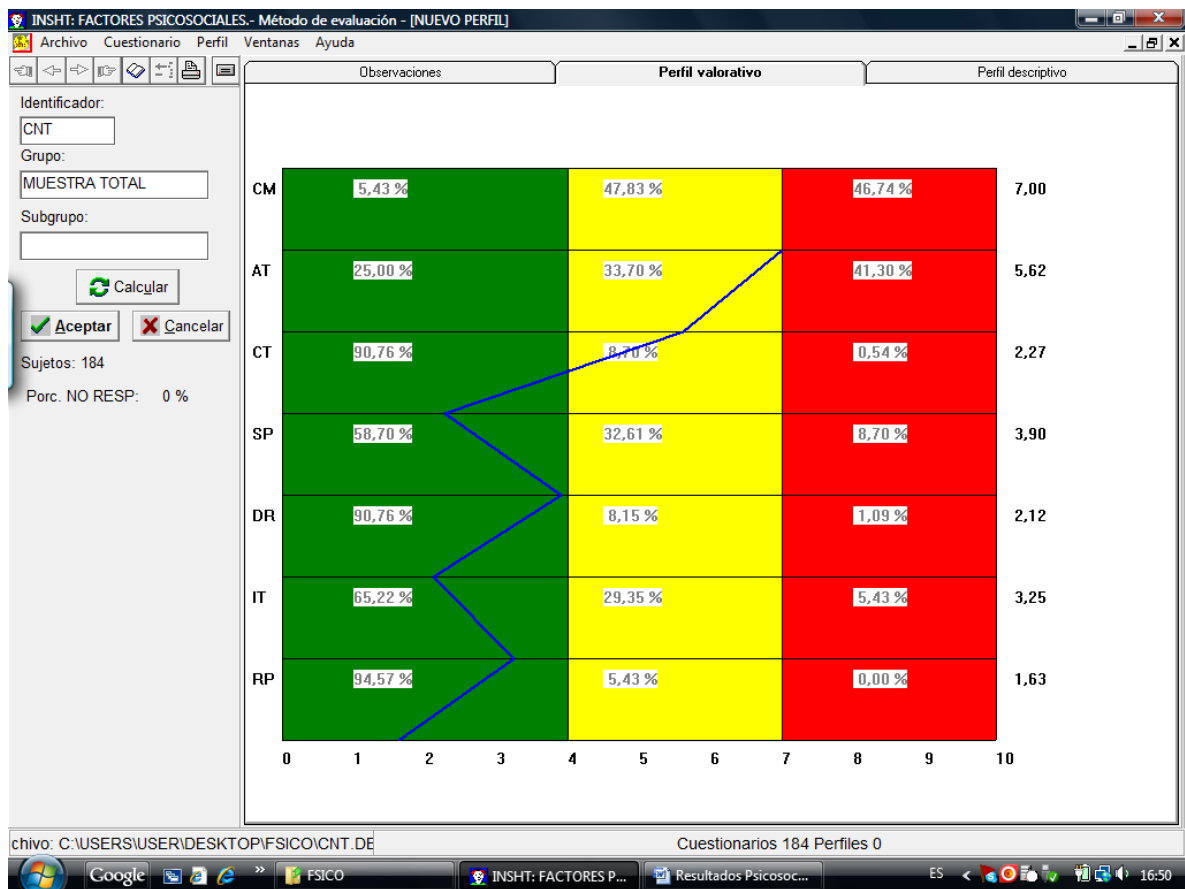
#### 4.3. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A NIVEL GENERAL

CNT

MUESTRA TOTAL

QUITO/GUAYAQUIL

PERFIL VALORATIVO



Realizado por: Pamela Morales Vela

#### PERFIL DESCRIPTIVO DE LA CNT EP

##### 1. TIEMPO DE ATENCIÓN

- 76% 1 casi todo el tiempo
- 6% 2 sobre 3/4 partes del tiempo
- 2% 3 sobre la mitad del tiempo
- 6% 4 sobre 1/4 del tiempo
- 7% 5 casi nunca
- 0% sin respuesta

##### 2. INTENSIDAD DE ATENCIÓN

- 75% 1 muy alta
- 23% 2 alta

- 0% 3 media
- 0% 4 baja
- 0% sin respuesta
- 3. TIEMPO ASIGNADO A LA TAREA
  - 20% 1 normalmente demasiado poco
  - 32% 2 en algunas ocasiones demasiado poco
  - 32% 3 es suficiente, adecuado
  - 14% 4 no tengo un tiempo determinado, me lo fijo yo
  - 0% sin respuesta
- 4. RECUPERACIÓN DE RETRASOS
  - 7% 1 no
  - 31% 2 sí, con horas extras
  - 16% 3 sí, durante las pausas
  - 44% 4 sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo
  - 0% sin respuesta
- 5. TIEMPO DE TRABAJO CON RAPIDEZ
  - 65% 1 casi todo el tiempo
  - 10% 2 sobre 3/4 del tiempo
  - 8% 3 sobre la mitad del tiempo
  - 3% 4 sobre 1/4 del tiempo
  - 10% 5 casi nunca
  - 1% sin respuesta
- 6. FRECUENCIA DE ERRORES
  - 8% 1 frecuentemente
  - 53% 2 en algunas ocasiones
  - 37% 3 casi nunca
  - 1% sin respuesta
- 7. CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES
  - 8% 1 generalmente pasa desapercibido
  - 48% 2 puede provocar algún problema menor
  - 39% 3 puede provocar consecuencias graves
  - 2% sin respuesta
- 8. FATIGA
  - 4% 1 no, nunca
  - 50% 2 sí, a veces
  - 22% 3 sí, frecuentemente
  - 21% 4 sí, siempre
  - 1% sin respuesta
- 9. CANTIDAD DE INFORMACIÓN
  - 39% 1 muy elevada
  - 49% 2 elevada
  - 7% 3 poca
  - 2% 4 muy poca
  - 1% sin respuesta
- 10. COMPLEJIDAD DE LA INFORMACIÓN
  - 3% 1 muy complicada
  - 47% 2 complicada
  - 41% 3 sencilla
  - 5% 4 muy sencilla
  - 2% sin respuesta

11. DIFICULTAD DEL TRABAJO  
53% 1 no  
40% 2 sí, a veces  
4% 3 sí, frecuentemente  
1% sin respuesta
12. ABANDONAR MOMENTÁNEAMENTE EL TRABAJO  
10% 1 puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido  
28% 2 puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero  
59% 3 es difícil abandonar el puesto  
1% sin respuesta
13. DISTRIBUCIÓN DE LAS PAUSAS  
28% 1 sí  
40% 2 no  
29% 3 a veces  
1% sin respuesta
14. MARCAR EL PROPIO RITMO  
51% 1 sí  
27% 2 no  
20% 3 a veces  
1% sin respuesta
15. VARIAR EL RITMO  
18% 1 sí  
57% 2 no  
22% 3 a veces  
1% sin respuesta
16. APRENDER COSAS NUEVAS  
2% 1 casi nunca  
8% 2 a veces  
22% 3 a menudo  
65% 4 constantemente  
0% sin respuesta
17. ADAPTARSE A NUEVAS SITUACIONES  
1% 1 casi nunca  
10% 2 a veces  
25% 3 a menudo  
62% 4 constantemente  
0% sin respuesta
18. ORGANIZAR Y PLANIFICAR EL TRABAJO  
2% 1 casi nunca  
5% 2 a veces  
21% 3 a menudo  
69% 4 constantemente  
0% sin respuesta
19. TENER INICIATIVA  
1% 1 casi nunca  
4% 2 a veces  
20% 3 a menudo  
72% 4 constantemente  
1% sin respuesta
20. TRANSMITIR INFORMACIÓN

- 0% 1 casi nunca
- 3% 2 a veces
- 15% 3 a menudo
- 79% 4 constantemente
- 1% sin respuesta
- 21. TRABAJAR CON OTRAS PERSONAS
  - 1% 1 casi nunca
  - 8% 2 a veces
  - 14% 3 a menudo
  - 72% 4 constantemente
  - 2% sin respuesta
- 22. TENER BUENA MEMORIA
  - 0% 1 casi nunca
  - 2% 2 a veces
  - 21% 3 a menudo
  - 73% 4 constantemente
  - 2% sin respuesta
- 23. HABILIDAD MANUAL
  - 0% 1 casi nunca
  - 7% 2 a veces
  - 25% 3 a menudo
  - 64% 4 constantemente
  - 2% sin respuesta
- 24. CONCENTRACIÓN
  - 0% 1 casi nunca
  - 1% 2 a veces
  - 13% 3 a menudo
  - 82% 4 constantemente
  - 2% sin respuesta
- 25. PRECISIÓN
  - 0% 1 casi nunca
  - 4% 2 a veces
  - 22% 3 a menudo
  - 70% 4 constantemente
  - 2% sin respuesta
- 26. REPETITIVIDAD
  - 44% 1 casi todo el tiempo
  - 11% 2 sobre 3/4 partes del tiempo
  - 16% 3 sobre la mitad del tiempo
  - 12% 4 sobre 1/4 del tiempo
  - 13% 5 casi nunca
  - 0% sin respuesta
- 27. IMPORTANCIA DEL TRABAJO
  - 2% 1 no lo sé
  - 1% 2 es poco importante
  - 1% 3 no es muy importante pero es necesario
  - 47% 4 es importante
  - 46% 5 es indispensable
  - 0% 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
  - 2% 3 realizas poca variedad de tareas pero con sentido
  - 94% 4 realizas varios tipos de tareas y con sentido
  - 0% sin respuesta
29. TRABAJO RUTINARIO
- 28% 1 no
  - 39% 2 a veces
  - 18% 3 con frecuencia
  - 13% 4 siempre
  - 0% sin respuesta
30. MOTIVACIÓN DEL TRABAJO
- 5% 1 únicamente el salario
  - 27% 2 la posibilidad de promocionar profesionalmente
  - 37% 3 la satisfacción de cumplir con mi trabajo
  - 29% 4 mi trabajo supone un reto interesante
  - 0% sin respuesta
31. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/SUPERIORES
- 5% 1 poco importante
  - 19% 2 algo importante
  - 29% 3 bastante importante
  - 44% 4 muy importante
  - 0% sin respuesta
32. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/COMPAÑEROS
- 4% 1 poco importante
  - 13% 2 algo importante
  - 41% 3 bastante importante
  - 40% 4 muy importante
  - 0% sin respuesta
33. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/PÚBLICO-CLIENTES
- 7% 1 poco importante
  - 17% 2 algo importante
  - 27% 3 bastante importante
  - 46% 4 muy importante
  - 1% sin respuesta
34. CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO/FAMILIA-AMISTADES
- 1% 1 poco importante
  - 7% 2 algo importante
  - 20% 3 bastante importante
  - 68% 4 muy importante
  - 2% sin respuesta
35. SUPERVISIÓN/MÉTODO PARA REALIZAR EL TRABAJO
- 5% 1 insuficiente
  - 78% 2 adecuado
  - 15% 3 excesivo
  - 0% sin respuesta
36. SUPERVISIÓN/PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO
- 11% 1 insuficiente
  - 77% 2 adecuado
  - 10% 3 excesivo

- 0% sin respuesta
37. SUPERVISIÓN/RITMO DE TRABAJO
- 3% 1 insuficiente
- 65% 2 adecuado
- 29% 3 excesivo
- 1% sin respuesta
38. SUPERVISIÓN/HORARIOS DE TRABAJO
- 3% 1 insuficiente
- 77% 2 adecuado
- 19% 3 excesivo
- 0% sin respuesta
39. RESULTADOS PARCIALES
- 7% 1 insuficiente
- 81% 2 adecuado
- 9% 3 excesivo
- 1% sin respuesta
40. RESULTADO ÚLTIMO TRABAJO
- 5% 1 insuficiente
- 77% 2 adecuado
- 15% 3 excesivo
- 2% sin respuesta
41. CONVERSACIÓN CON SUPERIORES
- 9% 1 no existe
- 2% 2 malo
- 24% 3 regular
- 61% 4 bueno
- 1% sin respuesta
42. BUZÓN DE SUGERENCIAS
- 41% 1 no existe
- 4% 2 malo
- 25% 3 regular
- 27% 4 bueno
- 1% sin respuesta
43. CÍRCULOS DE CALIDAD
- 16% 1 no existe
- 4% 2 malo
- 31% 3 regular
- 46% 4 bueno
- 0% sin respuesta
44. COMITÉ DE EMPRESA/DELEGADO
- 36% 1 no existe
- 23% 2 malo
- 28% 3 regular
- 10% 4 bueno
- 0% sin respuesta
45. ASAMBLEAS Y REUNIONES
- 22% 1 no existe
- 9% 2 malo
- 35% 3 regular
- 31% 4 bueno

- 0% sin respuesta
46. ORDEN DE LAS OPERACIONES
- 33% 1 no se me considera  
52% 2 se pide mi opinión  
14% 3 decido yo  
0% sin respuesta
47. RESOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES
- 36% 1 no se me considera  
53% 2 se pide mi opinión  
9% 3 decido yo  
0% sin respuesta
48. DISTRIBUCIÓN DE TAREAS
- 39% 1 no se me considera  
47% 2 se pide mi opinión  
12% 3 decido yo  
0% sin respuesta
49. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO
- 32% 1 no se me considera  
48% 2 se pide mi opinión  
18% 3 decido yo  
0% sin respuesta
50. CANTIDAD DE TRABAJO
- 42% 1 no se me considera  
39% 2 se pide mi opinión  
16% 3 decido yo  
0% sin respuesta
51. CALIDAD DE TRABAJO
- 30% 1 no se me considera  
38% 2 se pide mi opinión  
30% 3 decido yo  
1% sin respuesta
52. LO QUE DEBES HACER
- 41% 1 muy claro  
41% 2 claro  
15% 3 algo claro  
1% 4 poco claro  
0% sin respuesta
53. CÓMO DEBES HACERLO
- 40% 1 muy claro  
41% 2 claro  
11% 3 algo claro  
5% 4 poco claro  
0% sin respuesta
54. CANTIDAD QUE SE ESPERA
- 41% 1 muy claro  
41% 2 claro  
10% 3 algo claro  
5% 4 poco claro  
0% sin respuesta
55. CALIDAD DEL PRODUCTO

- 38% 1 muy claro
- 41% 2 claro
- 16% 3 algo claro
- 3% 4 poco claro
- 0% sin respuesta
- 56. TIEMPO ASIGNADO
  - 33% 1 muy claro
  - 45% 2 claro
  - 12% 3 algo claro
  - 7% 4 poco claro
  - 1% sin respuesta
- 57. INFORMACIÓN NECESARIA
  - 32% 1 muy claro
  - 41% 2 claro
  - 17% 3 algo claro
  - 7% 4 poco claro
  - 0% sin respuesta
- 58. MI RESPONSABILIDAD
  - 35% 1 muy claro
  - 47% 2 claro
  - 13% 3 algo claro
  - 3% 4 poco claro
  - 0% sin respuesta
- 59. FALTA DE RECURSOS
  - 5% 1 frecuentemente
  - 7% 2 a menudo
  - 29% 3 a veces
  - 55% 4 casi nunca
  - 0% sin respuesta
- 60. SALTARSE LOS MÉTODOS
  - 3% 1 frecuentemente
  - 5% 2 a menudo
  - 27% 3 a veces
  - 62% 4 casi nunca
  - 0% sin respuesta
- 61. INSTRUCCIONES INCOMPATIBLES
  - 12% 1 frecuentemente
  - 10% 2 a menudo
  - 30% 3 a veces
  - 46% 4 casi nunca
  - 0% sin respuesta
- 62. COSAS EN DESACUERDO
  - 8% 1 frecuentemente
  - 11% 2 a menudo
  - 31% 3 a veces
  - 47% 4 casi nunca
  - 0% sin respuesta
- 63. PROMOCIÓN
  - 62% 1 mucha
  - 22% 2 bastante

- 11% 3 poca
- 2% 4 ninguna
- 0% sin respuesta
- 64. FORMACIÓN
  - 30% 1 muy adecuada
  - 27% 2 suficiente
  - 35% 3 insuficiente en algunos aspectos
  - 5% 4 totalmente insuficiente
  - 0% sin respuesta
- 65. CHARLAS CON JEFES
  - 22% 1 no existe
  - 7% 2 malo
  - 30% 3 regular
  - 38% 4 bueno
  - 0% sin respuesta
- 66. TABLONES DE ANUNCIOS
  - 20% 1 no existe
  - 5% 2 malo
  - 34% 3 regular
  - 39% 4 bueno
  - 0% sin respuesta
- 67. ESCRITO A CADA TRABAJADOR
  - 10% 1 no existe
  - 8% 2 malo
  - 33% 3 regular
  - 47% 4 bueno
  - 0% sin respuesta
- 68. INFORMACIÓN ORAL
  - 17% 1 no existe
  - 8% 2 malo
  - 37% 3 regular
  - 36% 4 bueno
  - 0% sin respuesta
- 69. ESTABILIDAD EN EL EMPLEO
  - 23% 1 es probable que siga en esta empresa
  - 55% 2 no lo sé
  - 4% 3 es probable que pierda mi empleo
  - 15% 4 es muy probable
  - 0% sin respuesta
- 70. POSIBILIDAD DE COMUNICARSE
  - 14% 1 nada
  - 77% 2 intercambio de algunas palabras
  - 7% 3 conversaciones más largas
  - 0% sin respuesta
- 71. RELACIONES CON LOS JEFES
  - 0% 1 no tengo jefes
  - 83% 2 buenas
  - 13% 3 regulares
  - 1% 4 malas
  - 1% 5 sin relaciones

- 0% sin respuesta
72. RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS
- 0% 1 no tengo compañeros
- 88% 2 buenas
- 10% 3 regulares
- 0% 4 malas
- 0% 5 sin relaciones
- 0% sin respuesta
73. RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS
- 50% 1 no tengo subordinados
- 40% 2 buenas
- 7% 3 regulares
- 0% 4 malas
- 1% 5 sin relaciones
- 0% sin respuesta
74. RELACIONES CON LOS CLIENTES O PÚBLICO
- 1% 1 no tengo clientes o público
- 78% 2 buenas
- 16% 3 regulares
- 1% 4 malas
- 1% 5 sin relaciones
- 1% sin respuesta
75. RELACIONES DE GRUPO
- 76% 1 relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas
- 4% 2 relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración
- 16% 3 relaciones solamente de colaboración para el trabajo
- 0% 4 ni relaciones personales ni colaboración para el trabajo
- 1% 5 relaciones personales negativas (rivalidad, enemistad, ...)
- 0% sin respuesta

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:

##### 5.1. CONCLUSIONES

El nivel de satisfacción de los servicios que brinda la empresa podemos clasificarlos en tres estándares de calificación y son:

- ☐ Servicios buenos-satisfactorios (calificación mayor al 90%).
- ☐ Alertas-servicios regulares a los que hay que poner atención (de 76% a 89%).
- ☐ Servicios Insatisfactorios con los que de inmediato se debe poner medidas correctivas (menor de 75%).

Según esta clasificación concluimos con los resultados en lo siguiente:

- ☐ Los servicios percibidos regulares a los que hay que poner atención (de 76% a 89%).
  - Calidad de comunicación 85%
  - Satisfacción en la adquisición de línea telefónica 76%
  - Satisfacción Contact Center 87%
  - Satisfacción de atención en oficinas CNT EP 78%
  - Satisfacción con el proceso de facturación 81%
  - Relación precio calidad 85%
  - **Satisfacción general del servicio de telefonía fija 77%**
- ☐ Los servicios insatisfactorios con los que de inmediato se debe poner medidas correctivas (menor de 75%).
  - Satisfacción Servicio Técnico es menor al 50%

Con las calificaciones obtenidas es primordial que el área de servicio al cliente y servicio técnico tome las acciones pertinentes necesarias para mejorar los índices de satisfacción

que le corresponda, tomando en cuenta que lo ideal sería llegar al 90% en todos los servicios evaluados de la base general de nuestros clientes en todas las categorías de productos que ofrece la CNT EP.

**“SATISFACCIÓN GENERAL: Del 77% llegar a un 85% de satisfacción general”**

**5.2. RECOMENDACIONES:**

Para subir estos índices en el siguiente semestre que será la nueva medición de satisfacción, se recomienda trabajar en los siguientes aspectos importantes:

- ✓ **Capacitación** al personal del front en la gama de productos que oferta CNT, en cuanto a productos fijos y productos móviles, nos referimos a Ejecutivos de Servicio al Cliente, Contact Center, Ventas, Servicio Técnico. En este punto es necesario establecer una agenda de inducción y/o re-inducción de personal con la finalidad de generar sentimientos de pertenencia en los colaboradores por las fusiones que se han dado. La capacitación se entiende como “el proceso por el cual se proporciona a los empleados, nuevos o no, la experiencia y conocimientos básicos que requieren para desempeñar sus puestos”.
- ✓ **Formación continua** para los ejecutivos, deduciéndose como aquel proceso por el cual el empleado recibe capacitación permanente, perdurable en el tiempo y que le permite estar actualizado constantemente en conocimientos y experiencia. El mantenerse actualizado permitirá al empleado manejar de mejor manera los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo contribuyendo de esta manera al cumplimiento de objetivos del área y de la empresa.
- ✓ **Evaluaciones periódicas** de conocimiento de productos/servicios/promociones y RED DE VENTAS (provincias, ciudades, direcciones del punto de venta y atención). Debería estar implícita la variable de cortesía y amabilidad. Añadir programa de incentivos.
- ✓ **Sistema de información único** y al día para búsqueda de información de manera rápida. Específicamente en el front de servicio al cliente y contact center deberían mejorar los sistemas operativos, pues los tiempos de búsqueda de información son largos y demorosos.

✓ **Información al cliente** sobre cobertura (real), horarios de atención, números de contacto de la empresa (\*611, Web, correo electrónico, 1800, #100), servicios adicionales, planes de financiamiento, formas de pago, comunicados de manera VISIBLE en cada punto de venta, centro de atención e IVR más concreto; además se podría utilizar las facturas de servicios como canal de información.

Implementar campañas de comunicación y material informativo en todos los puntos de venta y distribución.

✓ **Reclamos, Quejas y Reparaciones** Este es el punto crítico donde a pesar que los reclamantes no son todos los usuarios de nuestros servicios, se debe realizar análisis enfocados a categorizar el tipo de “reclamo” (servicio, equipo, facturación, instalación, etc.), su recurrencia y seguimiento a fin de determinar soluciones específicas para cada uno.

✓ En el tema de **facturación** ver la posibilidad de realizar nuevas facturas donde conste la información requerida. Propiciar control inicial exhaustivo sobre el contenido de la factura, seguimiento y análisis de tiempos de entrega brindados por el operador logístico, si es posible generar mensaje de texto de confirmación de entrega de facturas y de disponibilidad de la misma en medios virtuales.

✓ **Posventa** es imperativo dar un servicio posventa en el que puedan primero, aclararse las dudas que quedaron al adquirir el servicio y/o producto, segundo dar explicación clara de otros beneficios y SVA, y tercero, obtener una base confiable de datos de nuestros clientes a través de una actualización veraz, que nos permita crear campañas diferenciadas dirigidas a los segmentos encontrados.

✓ Es necesario priorizar canales de comunicación existentes y efectivos, que no los hemos aprovechado para reforzar las promociones y servicios básicos; si no damos un punto de inicio y explotamos nuestras ventajas, continuará el desconocimiento de nuestros usuarios hacia la marca, cobertura y sus beneficios, y perder además la mejor publicidad gratuita que es el “boca a boca”.

Estos aspectos son imprescindibles de tomar en cuenta puesto que el personal que atiende al público son la cara de la empresa y depende del mejoramiento de su know-how y de su actitud ante el cliente para que éstos se sientan complacidos en la atención y solución de su requerimiento al momento de acudir a las oficinas o llamar a los teleoperadores.

## ESTUDIO PSICOSOCIAL

### 5.3. CONCLUSIONES:

- ✓ El colectivo laboral estudiado muestra un **46,74%** de trabajadores con un nivel de **riesgo alto** en **Carga Mental** y un **47,83%** de trabajadores en nivel **riesgo medio** en este mismo factor, lo cual nos permite concluir que este factor debe ser atendido lo antes posible, en razón de que este factor es generador de un alto porcentaje de estrés laboral, que podría provocar efectos negativos en la salud de los trabajadores, así como problemas en el desempeño laboral que afecta la calidad en la atención al cliente externo.
- ✓ En el factor de **Autonomía Temporal**, se evidencia un **41,30%** con **riesgo alto** y un **33,70%** de trabajadores en nivel **riesgo medio**, que sin duda es una relación directa con los resultados obtenidos en el factor de carga mental.
- ✓ En el factor de **Supervisión-Participación**, se determinó un **8,70%** de trabajadores en nivel de **riesgo alto** y un **32,61%** de trabajadores en nivel **riesgo medio**.
- ✓ En el factor de **Interés por el Trabajador**, existe un **5,43%** de trabajadores en nivel de **riesgo alto** y un **29,35%** de trabajadores en nivel **riesgo medio**.

### 5.4. RECOMENDACIONES:

Los resultados de las encuestas determinan que se debe efectuar intervención inmediata en el factor de Carga Mental, por tal razón efectuó las siguientes recomendaciones:

- ✓ Correlacionar los resultados de este estudio psicosocial, con las estadísticas de patologías médicas ocupacionales.
- ✓ Recomendamos efectuar una revisión de la planificación, estructuración de procesos y procedimientos de trabajo; así como de los descriptivos de puestos e indicadores de desempeño, en los que se consideren los siguientes aspectos:
- ✓ Cantidad de información recibida y procesada
- ✓ Ritmo de trabajo normal para una persona
- ✓ Distribución de tiempos: jornadas y horarios
- ✓ Distribución de pausas, en lo posible cortas y frecuentes
- ✓ Confort ambiental del puesto: iluminación, ruido, calidad del aire, condiciones termo higrométricas

- ✓ Realizar una validación de los perfiles de puestos requeridos para las exigencias de las responsabilidades y tareas de cada puesto.
- ✓ Realizar el estudio psicosocial a todo el personal de Servicio al Cliente u de Servicio Técnico de las demás oficinas en todo el territorio ecuatoriano, en razón de que la motivación, la satisfacción personal y las competencias o aptitudes mentales y físicas de cada persona son diferentes. Las condiciones de trabajo internas y las ambientales, en cada ciudad donde opera CNT son diferentes.
- ✓ Adicionalmente a los resultados de este estudio, se debe realizar entrevistas personales y grupos focales, a fin de profundizar sobre las causas que están generando la carga mental.
- ✓ Desarrollar actividades extra laborales que estén orientadas a disminuir el estrés laboral.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Ensayo sobre la Historia de las Telecomunicaciones (2006). Publishing Editorial.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. (2009) Experiencias en Intervención Psicosocial. Más allá de la evaluación del riesgo. España: INSHT Madrid

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. (2004) Introducción a la Prevención de Riesgos Laborales de Origen Psicosocial. España: INSHT Madrid

González, D. (2008) Ergonomía y Psicosociología. 5ta Edición. España: Fundación Confemetal.

Agencia europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo. (2002). Trabajemos contra el estrés. Prevención de Riesgos Psicosociales y Estrés Laboral en la Práctica. España.

Clemente, M., et al. (2008). Manual de psicología jurídica laboral. Madrid: Editorial Delta.

Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. (2006). Guía sobre los Factores de riesgo psicosociales. Observatorio permanente. Madrid.

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

Fernández, R. (2008). Manual de prevención de riesgos laborales para no iniciados: conceptos para la formación de técnicos de prevención de nivel básico y los recursos preventivos (2da edición). España: Editorial Club Universitario.

Fernández, R. (2010). La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. España: Editorial Club Universitario.

González, A. (2003). Manual para la prevención de riesgos laborales en las oficinas. España: Fundación Confemetal.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. (2004) Introducción a la Prevención de Riesgos Laborales de Origen Psicosocial.

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

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 491. Actitudes y habilidades de los mandos frente al cambio. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. NTP 534. Carga mental de trabajo: factores. 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 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 del Trabajo. NTP 349. Prevención del estrés: Intervención sobre el individuo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid.

Llaneza, J., et al. (2009). Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista (13a edición). España: Editorial Lex Nova S.A.

Mansilla, F. (2009). Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica.

Martin, F. (2008). Factores psicosociales: metodología de evaluación. España: Ministerio de trabajo y asuntos sociales.

Meléndez, A. (2005). Factores de riesgo psicosocial. Metodología de evaluación. Conferencia del XV congreso de la sociedad española de salud laboral en la administración pública. España.

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

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

Organización Internacional del Trabajo, La Salud y Seguridad en el Trabajo, Introducción a la Salud y la Seguridad Laborales, [http://training.itsilo.it/actrav\\_cdrom2/es/osh/](http://training.itsilo.it/actrav_cdrom2/es/osh/)