

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

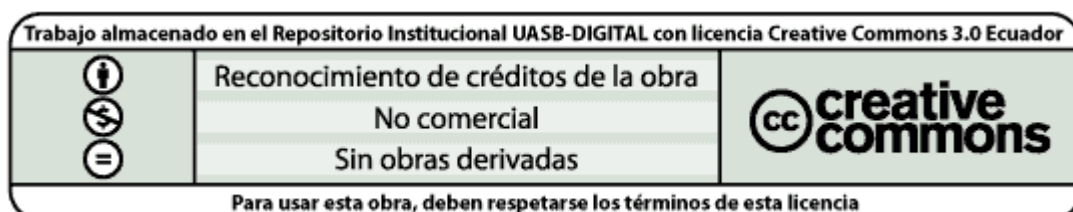
Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

“Factores Psicosociales en el cambio organizacional: Banco Central del Ecuador”

Marivel Rosario Jaramillo Veloz

2012



## CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, MARIVEL ROSARIO JARAMILLO VELOZ, autor de la tesis intitulada “**Factores Psicosociales en el cambio organizacional: Banco Central del Ecuador**”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. 31 de enero de 2013

Firma: .....

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

“Factores Psicosociales en el cambio organizacional: Banco Central del  
Ecuador”

Alumna: Ing. Marivel Rosario Jaramillo Veloz

Tutora: Dra. Marcela Olmedo

Quito – Ecuador

## RESUMEN

En el primer capítulo se presenta el marco teórico que ha servido de referencia para esta tesis, contiene los temas de factores psicosociales, las Teorías Psicosociales, Factores de Riesgo Psicosocial y las Normas legales en materia de Prevención de riesgos psicosociales.

En el segundo capítulo, a su vez se trata de la Cultura Organizacional en las Instituciones del Sector Público, incluye los aspectos de cultura, clima y cambio organizacional y resistencia.

El tercer capítulo se refiere a la institución de estudio el Banco Central del Ecuador, analiza los contenidos de: Historia, Marco Legal, Marco Institucional, Estructura Organizacional.

En el cuarto capítulo se realiza la Evaluación de Factores Psicosociales a través del Método de Evaluación F-PSICO, los factores que este método evaluó fueron: Tiempo de Trabajo, Carga de Trabajo, Autonomía, Demanda Psicológicas, Variedad/Contenido del trabajo. Participación/Supervisión, Interés por el Trabajador/compensación, Desempeño de Rol y Relaciones Personales, el grupo de análisis que se consideró fueron: Edad, Género, Estado Civil, Condición Laboral, Escolaridad, Tiempo de Servicio y Procesos, para concluir este capítulo se establecieron planes de mejora en los factores de riesgo psicosocial cuyos resultados arrojaron de "Riesgo Muy Elevado".

Finalmente el capítulo quinto conclusiones y recomendaciones. Hay que destacar que se recomendó que se realice una Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, a todo el personal del Banco Central del Ecuador.

## **Dedicatoria**

A mis Pilluelos “Valentina y Pablo”, quienes son mi impulso para seguir superándome.

## **Agradecimiento**

A mi Padre Celestial

A mis padres: “Roberto y Nadia”

A las autoridades del Banco Central del Ecuador y mis compañeros quienes colaboraron en esta investigación.

## INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO I FACTORES PSICOSOCIALES</b>	10
1.1 Definición de Psicosocial	10
1.2 Teorías Psicosociales	10
1.2.1 Teoría psicosocial de Erikson	10
1.2.2 Teoría del Estrés – Síndrome General de Adaptación	14
1.3 Factores psicosociales	18
1.4 Factores de Riesgo Psicosocial	20
1.4.1 Definición	20
1.4.2 Normas legales	24
<b>CAPITULO II CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO</b>	28
2.1 La Administración en el Ecuador (Sector Público)	28
2.2 Cultura organizacional	35
2.3 Clima Organizacional	36
2.4 Clima organizacional y su relación con la cultura organizacional	39
2.5 Cambio organizacional	39
2.6 Resistencia al cambio organizacional	41
2.7 Tipos de Resistencia	41
<b>CAPÍTULO III CASO BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</b>	44
3.1 Marco institucional del Banco Central del Ecuador	44

3.1.1	La Dolarización.	45
3.2	Marco Legal	46
3.3	Cambios Organizacionales	48
3.4	Estructura Organizacional	51

**CAPÍTULO IV EVALUACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES EN EL BANCO CENTRAL** **58**

4.1	Método de Evaluación FPSICO	58
4.2	Fiabilidad del Método F-PSICO	60
4.3	Validación del Método F-PSICO	61
4.4	Muestra de la Investigación	63
4.5	Factores de Evaluación del Método F-PSICO	64
4.6	Identificación de variables y grupo de análisis	69
4.7	Pasos previos para la aplicación del Método F-PSICO	74
4.8	Análisis de los Resultados de la Evaluación del Método F-PSICO	76
4.9	Propuesta de un Plan de Mejora de Riesgos Psicosocial	95

**CAPÍTULO V**

CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	112



## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1:	Concepto de riesgos psicosociales	20
Gráfico 2:	Crecimiento de la Burocracia	31
Gráfico 3:	Estructura Orgánica del Sector Público Ecuatoriano	33
Gráfico 4:	Evolución de número de empleos nacional BCE	50
Gráfico 6:	Estructura Banco Central del Ecuador	56
Grafico 7:	Perfil valorativo de todo la muestra BCE	78
Grafico 8:	Perfil valorativo del primer grupo de análisis Género	85
Grafico 9:	Gráfico comparativos de los resultados hombre mujer	85
Gráfico 10:	Perfil valorativo del segundo grupo de análisis Procesos	87
Gráfico 11:	Gráfico comparativo de los resultados por “Procesos”	88
Gráfico 12:	Perfil valorativo del tercer grupo de análisis por “Estado civil”	89
Gráfico 13:	Gráfico comparativo de los resultados” Estado civil”	90
Gráfico 14:	Perfil valorativo de personal que labora en “turnos rotativos”	92
Gráfico 15:	Perfil valorativo de personal con “escolaridad primaria/bachillerato”	93

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	Reporte de personal Baco Central del Ecuador con corte a junio 2012	57
Cuadro 2:	Coeficiente de Fiabilidad alfa Cronbach para cada uno de los factores	61
Cuadro 3:	Distribución de ítems por factores del FPSICO	64
Cuadro 4:	Edad promedio de personal del BCE a junio/2012	70
Cuadro 5:	Personal con promedio de horas extras	71
Cuadro 6:	Género Casa Matriz-BCE junio 2012	72
Cuadro 7:	Tiempo de servicio personal BCE junio 2012	72
Cuadro 8:	Relación de personal en condición laboral personal Casa Matriz-BCE junio/2012	73
Cuadro 9:	Relación de escolaridad personal Casa Matriz-BCE junio 2012	73
Cuadro 10:	Relación de estado civil personal Casa Matriz-BCE junio 2012	74
Cuadro 11:	Relación de Procesos personal Casa Matriz-BCE junio 2012	74
Cuadro 12:	Grupos de análisis BCE junio/2012	77
Cuadro 13:	Primer grupo de análisis "Género"	84
Cuadro 14:	Segundo grupo de análisis "Procesos"	84
Cuadro 15:	Tercer grupo de análisis "Estado civil"	89

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Registro Oficial No. 283 de 12 de marzo de 1927
Anexo 2	Organigrama Banco Central del Ecuador
Anexo 3	Decreto Presidencial 813 de 7 de julio de 2011
Anexo 4	Variables para la Evaluación de Riesgos Psicosociales
Anexo 5	Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales

# INTRODUCCIÓN

El Banco Central del Ecuador ha experimentado a lo largo del tiempo cambios significativos. Así tenemos que en el año 2000 el país se dolariza<sup>1</sup>, y al no tener moneda propia deja su función de emisor. En el año 2004 entra en un proceso de racionalización, reestructuración y desvinculación de personal<sup>2</sup>. En el año 2008 al expedirse la nueva Constitución de la República del Ecuador conocida como la de Montecristi, pierde el BCE su autonomía e independencia técnica (Arts. 302 y 303 de dicha Constitución) y se redefinen sus funciones pasando a depender íntegramente de la Función Ejecutiva, lo cual conduce a cambios sustanciales que han influenciado en su profesionalismo y en la cultura organizacional de la Institución.

En el mes de septiembre de 2011 el BCE implementó el sistema de “renuncia voluntaria con indemnización”, conforme lo establecido en el Decreto Presidencial No. 813<sup>3</sup>. En el marco de este proceso se retiran 47 servidores de la Institución.

El grupo vulnerable en este estudio que se consideró son los servidores del Banco Central del Ecuador que tienen de 20 años de servicio en adelante, y por lo mismo sus edades están sobre los 40 años, esto atado a la Teoría de Erikson, sobre esta etapa psicosocial, que es la generatividad o estancamiento, es decir donde existe una crisis de la edad madura y este colectivo es el que ha pasado por diferentes cambios en la Institución.

---

<sup>1</sup> Ley para la Transformación Económica del Ecuador Ley 4, Registro Oficial Suplemento 34 de 13 de Marzo del 2000.

<sup>2</sup> Informe DRH-0240-2004 de 4 de febrero de 2004 de la Dirección de Recursos Humanos del BCE

<sup>3</sup> Decreto Presidencial No. 813 de 7 de julio de 2011.

## **Justificación de la investigación:**

Para conocer cuáles son los factores psicosociales de riesgo y cómo éstos afectaron en el cambio organizacional en el BCE se utilizará un método de evaluación, el mismo que ha sido puesto en práctica en algunas organizaciones españolas.

Todos los métodos de evaluación deben tener una base conceptual clara y explícita sobre evidencias científicas, medir exposiciones a factores de riesgo y estar razonablemente probados.

Se analizaron dos métodos de evaluación de los riesgos, que según la “Guía de Actuación Inspectora de Factores Psicosociales”<sup>4</sup> del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, se destacan por ser los de mayor fiabilidad y validez probada, y estar elaborados por entidades de acreditado y reconocido prestigio internacional, como son, el método FPSICO del Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo y el método CoPsoQ-istas21 (Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca) adaptado por un equipo de investigadores liderado por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS) de CCOO de España.

El Método de Evaluación FPSICO, evalúa nueve factores: Tiempo de trabajo, Autonomía, Carga de trabajo, Demandas psicológicas, Contenido/variedad, Desempeño del rol, Supervisión-participación, Interés por el/la trabajador/a-Compensación y Relaciones y apoyo social.

---

<sup>4</sup> [http://www.zerbitzu-orokorak.ehu.es/p258-shprevct/es/contenidos/informacion/indice\\_psicosociologia/es\\_indice/metodologia.html](http://www.zerbitzu-orokorak.ehu.es/p258-shprevct/es/contenidos/informacion/indice_psicosociologia/es_indice/metodologia.html)

**Tiempo de trabajo:** Evalúa el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los períodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social.

**Autonomía:** Evalúa aspectos de las condiciones de trabajo referentes a la capacidad y posibilidad individual del trabajador para gestionar y tomar decisiones tanto sobre aspectos de la estructuración temporal de la actividad laboral, autonomía temporal, como sobre cuestiones de procedimiento y organización del trabajo, autonomía decisional, así como la discreción concedida al trabajador sobre la gestión de su tiempo de trabajo y descanso.

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

**Demandas psicológicas:** Se considera las distintas exigencias que el empleado debe enfrentar en el trabajo, que suelen ser de naturaleza cognitiva y de naturaleza emocional. Las exigencias cognitivas puntualizadas por el grado de presión o movilización y de esfuerzo intelectual del trabajador en el desempeño de sus tareas. Las exigencias emocionales definidas en aquellas situaciones en las que el desempeño de la tarea conlleva un esfuerzo que afecta a las emociones que el trabajador puede sentir, tal esfuerzo va dirigido a ocultación de los sentimientos o emociones para dar respuesta a las demandas del trabajo, en el trato con pacientes, clientes, superiores, subordinados,

**Contenido/variedad del trabajo:** Entendido este elemento 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.

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

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

**Interés por el Trabajador/ Compensación:** Se refiere 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 y apoyo social:** Mide la calidad de las relaciones personales de los trabajadores, entendido como factor moderador del estrés, y que el método concreta estudiando la posibilidad de contar con apoyo instrumental o ayuda proveniente de otras personas del entorno de trabajo.

En cambio el Método en el ISTAS21, contiene seis grandes grupos de riesgos psicosociales en el trabajo evalúa los siguientes factores: las exigencias psicológicas, la doble presencia, el control sobre el trabajo, el apoyo social y la calidad de liderazgo, la estima, la Inseguridad sobre el trabajo.

**Las exigencias psicológicas:** se refieren al volumen de trabajo en relación al tiempo disponible para realizarlo y a la transferencia de sentimientos en el trabajo

**La doble presencia:** se refiere a la necesidad de responder simultáneamente a las demandas del empleo y del trabajo doméstico y familiar.

**El control sobre el trabajo:** se refiere al margen de autonomía en la forma de realizar el trabajo y a las posibilidades que se dan de aplicar habilidades y conocimientos y desarrollarlos.

**El apoyo social y la calidad de liderazgo:** tienen que ver con el apoyo de los superiores o compañeros y compañeras en la realización del trabajo, con la definición de tareas, o la recepción de información adecuada y a tiempo.

**Compensaciones del trabajo:** tiene que ver con la estima, en cuanto al trato como profesional y persona, al reconocimiento y al respeto que obtenemos en relación al esfuerzo que realizamos en el trabajo y con la inseguridad sobre el futuro, en cuanto a la preocupación por los cambios de condiciones de trabajo no deseados o la pérdida del empleo.

La metodología de esta evaluación se basa en el funcionamiento de un grupo de trabajo tripartito compuesto por representantes de la dirección de la empresa, de los trabajadores (contratos colectivos, asociaciones de empleados) y de los técnicos de prevención. Este grupo se constituye como el verdadero motor del proceso de evaluación y tiene importantes funciones en la preparación y realización del trabajo de campo y de la información de la plantilla a evaluar ya que determinará las unidades de análisis, la adaptación del



cuestionario a la empresa, las estrategias de protección de la confidencialidad, de distribución y recogida de los cuestionarios, de sensibilización y en la interpretación de los resultados y realización de las propuestas de medidas preventivas.<sup>5</sup>

Es un instrumento público y de acceso gratuito con el único límite de aceptación de las cláusulas de licencia de uso, basadas en su utilización para la prevención, en la participación del conjunto de los actores que intervienen en la prevención de riesgos, en la garantía de la confidencialidad y en la no modificación del instrumento

En ambos casos son herramientas de dominio público que pueden ser usados libre y gratuitamente por los profesionales.

Inicialmente se analizó la posibilidad de evaluar bajo estos dos métodos, para dar un mejor resultado, debido a que la evaluación con CoPsoQ-istas21, se lo debe realizar con el grupo tripartido, en los actuales momentos, no es posible el involucramiento de las autoridades del Banco Central del Ecuador y de la dirigencia laboral, por lo que se escogió el Método F-PSICO del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (ANSHT), que considera los siguientes factores psicosociales, para la evaluación de los mismos:

Tiempo de Trabajo, Autonomía, Carga de Trabajo, Demandas Psicológicas, Variedad / Contenido del Trabajo, Participación / Supervisión, Interés por el Trabajador / Compensación, Desempeño de Rol y Relaciones y Apoyo Social, cuyos resultados arrojen de “Riesgo Muy Elevado”.

---

<sup>5</sup> [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_703.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_703.pdf)

Los resultados deben ser considerados como **oportunidades para la identificación de áreas de mejora de la organización del trabajo, que los directivos del Banco Central del Ecuador lo analizarán** para establecer mejoras en el campo de la salud.

**Objetivo:**

Analizar los factores psicosociales en el cambio organizacional del BCE.

**Objetivos específicos**

1. Evaluar los riesgos psicosociales
2. Determinar cuáles son los factores que afectan al riesgo psicosocial y cómo influyen en el cambio organizacional en el BCE y en el trabajador.
3. Elaborar y presentar propuestas de prevención.

**Metodología de Investigación**

Se ha revisado el marco conceptual el mismo que debe ir en concordancia con la metodología de la investigación, ya que toda metodología debe estar sustentada en la teoría.

El tipo de investigación que caracteriza a este trabajo es la Investigación Social Cuantitativa que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social (investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas

a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).<sup>6</sup>

La investigación social cuantitativa está directamente basada en el paradigma explicativo. Este paradigma se utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable para describir o tratar de explicarlo fenómenos que se estudia, en las formas que son posibles hacerlo en el nivel de estructuración lógica en el cual se encuentra las ciencias sociales actuales.

La investigación por encuesta es considerada como una rama de la investigación social científica orientada a la valoración de poblaciones enteras mediante el análisis de muestras representativas de la misma. El muestreo cuantitativo está basado en la probabilidad y el tamaño.

La técnica que se utilizará es la encuesta con la aplicación de cuestionarios que evaluarán los factores de riesgo psicosocial, con la encuesta se trata de obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre los factores que se analizarán, entre otros, son carga mental, contenido del trabajo, autonomía temporal, supervisión participación, interés por el trabajador, definición de rol, relaciones personales, que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinadas, considerando las variables de edad, sexo, tiempo de servicio, condición laboral, estado civil, procesos a los que pertenecen en la institución de análisis Banco Central del Ecuador. A diferencia del resto de técnicas de entrevista la particularidad de la encuesta es que realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden, y en

---

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos35/que-es-la-investigacion/que-es-la-investigacion.shtml>

una situación social similar; de modo que las diferencias localizadas son atribuibles a las diferencias entre las personas entrevistadas.

La metodología cuantitativa es el desarrollo de las ciencias sociales estuvo influido desde un inicio por el positivismo que recomendaba estudiar los fenómenos sociales con los mismos principios y métodos de las ciencias naturales. En consecuencia, se trabajó mucho para lograr hacer objetivos estos fenómenos, clasificarlos, contabilizarlos y, en general, utilizar los elementos de la estadística para su análisis.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Rocío Canudas, María Ruiz Gutiérrez, Curso: Introducción a la Integración de Metodologías, BID/PNU pág. 2, pdf

# **CAPITULO I**

## **FACTORES PSICOSOCIALES**

### **1.1 Definición de Psicosocial**

Para entender mejor el concepto de factor psicosocial, se analizará de donde nace el elemento psicosocial. La psicología social es una de las cuatro ramas de la Psicología, entre ellas está la Psicología del Deporte que es la rama de la psicología cuyo objeto de estudio es el comportamiento en el ámbito deportivo. Psicología Clínica es la disciplina que se aplica para evaluar, diagnosticar, explicar, tratar, y prevenir los trastornos mentales o cualquier otro comportamiento relevante para los procesos de la salud y enfermedad. Psicología Infantil que se dedica al estudio de los trastornos de comportamiento en niños y adolescentes. Psicología Cognitiva se dedica a estudiar la manera en que los seres humanos aprendemos y conocemos; y, la Sociología, cuyo objetivo es el estudio del individuo en la sociedad y la incidencia de esta en el individuo ya que lo humano y lo social están estrechamente relacionados y se complementan mutuamente.

La Psicología Social, es una ciencia del estudio entre el individuo y la sociedad, su madurez en lo referente a su teoría como a su método alcanzó durante los años 1980 y 1990, lo que demuestra lo joven que es esta ciencia.

### **1.2 Teorías Psicosociales**

#### **1.2.1 Teoría psicosocial de Erikson**

Erik Erikson psicólogo estadounidense de origen alemán, destacado por su Teoría del desarrollo de la personalidad a la que denominó "Teoría psicosocial", una de las más **conocidas y aceptadas** basada en las concepciones de Sigmund Freud sobre el desarrollo de la personalidad que estableció que la vida gira en torno a la persona y el medio y determinó ocho etapas del ciclo vital o estadios psicosociales (crisis o conflictos en el desarrollo de la vida, a las cuales han de enfrentarse las personas):<sup>8</sup>

1. **Confianza Básica vs. Desconfianza.** (desde el nacimiento hasta aproximadamente los 18 meses).
2. **Autonomía vs. Vergüenza y Duda** (desde los 18 meses hasta los 3 años aproximadamente).
3. **Iniciativa vs. Culpa** (desde los 3 hasta los 5 años aproximadamente)
4. **Laboriosidad vs. Inferioridad** (desde los 5 hasta los 13 años aproximadamente).
5. **Búsqueda de Identidad vs. Difusión de Identidad** (desde los 13 hasta los 21 años aproximadamente).
6. **Intimidad frente a aislamiento** (desde los 21 hasta los 40 años aproximadamente).
7. **Generatividad frente a estancamiento** (desde los 40 hasta los 60 años aproximadamente).
8. **Integridad frente a desesperación** (desde aproximadamente los 60 años hasta la muerte).

---

<sup>8</sup> Kaplan-Sadock *Sinopsis de psiquiatría. Ciencias de la conducta/ Psiquiatría clínica*. Madrid: Waverly Hispánica, (2004 (9ª edición)). pp. 211-217 disponible en: [salud y psicologia.com/4387/esquizofrenia-de-comienzo-en-la-infancia/](http://salud y psicologia.com/4387/esquizofrenia-de-comienzo-en-la-infancia/)

Las tres últimas etapas de la teoría psicosocial de Erikson, servirá de análisis en esta investigación:

**Intimidad frente a aislamiento**, etapa conocida por algunos autores como la etapa de la juventud y la primera madurez, en este ciclo de vida los individuos enfrentan a la intimidad como la posibilidad de estar cerca de otros ya que poseen un sentimiento de auto conocimiento, no se tiene miedo a no saber quién es el individuo, como presentan muchos adolescentes el joven adulto ya no tiene que probarse a sí mismo. A esta dificultad se añade que nuestra sociedad tampoco ha hecho mucho por los adultos jóvenes la tendencia mal adaptativa que Erikson llama promiscuidad, se refiere particularmente a volverse demasiado abierto, muy fácilmente, sin apenas esfuerzo y sin ninguna profundidad o respeto por tu intimidad.

Se podría derivar que en esta etapa las personas buscan la relación íntima con la pareja, con la que se busca la propia identidad, y se desarrolla la capacidad de amar.

La segunda etapa es la **generatividad frente al estancamiento** cuya etapa va desde los 40 hasta los 60 años aproximadamente, periodo dedicado a la crianza de los niños. La tarea fundamental aquí es lograr un equilibrio apropiado entre la productividad y la detención. La productividad es una extensión del amor hacia el futuro; tiene que ver con una preocupación sobre la siguiente generación: teniendo y criando los hijos, la enseñanza, la escritura, la inventiva, las ciencias y las artes. En definitiva, cualquier cosa que llene esa vieja necesidad de ser necesitado, ya no se requiere cuidar a nadie tratan de ser tan productivas que llega un momento en que no se pueden permitir nada

de tiempo para sí mismos, para relajarse y descansar. Esta es la etapa de la “crisis de la mediana edad” donde la pregunta es “¿Qué estoy haciendo aquí?”.

Así mismo, el trabajo y la familia son los puntos cruciales de esta etapa, en la cual se forman comportamientos de producción y de protección hacia la familia, desembocando en actitudes generosas o por el contrario en actitudes individualistas, lo que quiere decir que el factor del trabajo en este ciclo es de gran importancia y relevancia.

Por último, la etapa de **la Integridad frente a desesperación**, ciclo de vida que va desde aproximadamente los 60 años hasta la muerte, última etapa, es la delicada adultez tardía, o madurez, la tarea primordial es lograr una integridad con un mínimo de desesperanza. Primero ocurre un distanciamiento social, desde un sentimiento de inutilidad existe un sentido de inutilidad biológica, debido a que el cuerpo ya no responde como antes; junto a las enfermedades, aparecen las preocupaciones relativas a la muerte. Los amigos mueren; los familiares también y ello contribuye a la aparición de un sentimiento de desesperanza. Como respuesta a esta desesperanza, algunos mayores se empiezan a preocupar con el pasado.<sup>9</sup>

Esta es, según la teoría de Erikson, la última etapa, en la que influyen factores como las enfermedades, la soledad, para el comportamiento del ser humano.

Se realizó énfasis en estas tres etapas de la Teoría de Erikson ya que más adelante cuando se realicen las evaluaciones de los factores psicosociales

---

<sup>9</sup> Erik Erikson, *El ciclo vital completado*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica. 2000



en el Banco Central del Ecuador, se considerará al personal que está inmerso en estos ciclos de vida.

### **1.2.2 Teoría del Estrés – Síndrome General de Adaptación**

Luego que se ha analizado la teoría de Erikson con los ciclos vitales o estadios psicosociales que las personas deben pasar. La segunda teoría que se desarrollará será la Teoría del Estrés.

Por primera vez se habla de estrés en 1936 Hans Selye<sup>10</sup>, médico húngaro, y lo señala como la respuesta no identificada producida por estímulos negativos excesivos y que denominó "Síndrome General de Adaptación", y lo establece en tres fases: una de alarma, otra de adaptación y otra de agotamiento.

1) Reacción de Alarma: El organismo, amenazado por las circunstancias se altera fisiológicamente por la activación de una serie de glándulas, especialmente en el hipotálamo y la hipófisis ubicadas en la parte inferior del cerebro, y por las glándulas suprarrenales localizadas sobre los riñones en la zona posterior de la cavidad abdominal.

El cerebro, al detectar la amenaza o riesgo, estimula al hipotálamo quien produce "factores liberadores" que constituyen sustancias específicas que actúan como mensajeros para zonas corporales también específicas.

2) Estado de Resistencia: Cuando un individuo es sometido en forma prolongada a la amenaza de agentes lesivos físicos, químicos, biológicos o sociales el organismo si bien prosigue su adaptación a dichas demandas de

---

10 Pedro Almirall Hernández. *Salud y Trabajo. Un enfoque histórico. Instituto de Medicina del Trabajo de Cuba. Año edición 1993, págs. 2-18.*

manera progresiva, puede ocurrir que disminuyan sus capacidades de respuesta debido a la fatiga que se produce en las glándulas del estrés. Así, si el organismo tiene la capacidad para resistir mucho tiempo, no hay problema alguno, en caso contrario sin duda avanzará a la fase siguiente.

3) Fase de Agotamiento: La disminución progresiva del organismo frente a una situación de estrés prolongado conduce a un estado de gran deterioro con pérdida importante de las capacidades fisiológicas y con ello sobreviene la fase de agotamiento en la cual el sujeto suele sucumbir ante las demandas pues se reducen al mínimo sus capacidades de adaptación e interrelación con el medio.

De lo explicado de las fases de adaptación, se observa que una persona cuando cree que existen riesgos psicosociales, en primer lugar el estado de alarma, el cerebro comienza a segregar glándulas que actúan como emisarios para zonas del cuerpo, molestias en el organismo que no se explican, en el estado de resistencia suele ocurrir que el individuo pase de estado de equilibrio dinámico a un estado de cansancio entre el medio ambiente interno y externo, finalmente en el estado de agotamiento existe una disminución con daños sustanciales de las capacidades fisiológicas, entonces se induce que el estrés afecta a los individuos hasta en su salud corporal y mental.

Se puede concluir con el criterio que la Comisión Europea 2000, estableció sobre el estrés: "El estrés en el trabajo es un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un

estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación"

De todo lo descrito se determina que la psicología social es la rama de la psicología que estudia a la persona, su entorno y todos los factores que influyen en la vida diaria del mismo. La razón de señalar la teoría de Erikson dentro de la Psicología Social es como los factores son cambiantes dependiendo del ciclo de vida del individuo, estas etapas, se deben considerar en la evaluación que se realice sobre los factores psicosociales en el presente trabajo, así mismo la Teoría del Estrés, o Síndrome de Adaptación, como el ser humano debe atravesar por tres fases cuando está pasando por un estado de estrés.

Tomando el concepto de estrés psicosocial que hace referencia en la Nota Técnica No. 318 del Instituto Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo de España<sup>11</sup>, es la de Mc Grath (1970): "El estrés es un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en la que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas)".

Además señala los estresores exteriores más destacados:

**Carga de trabajo:** El volumen, la magnitud o complejidad de la tarea (y el tiempo disponible para realizarla) está por encima de la capacidad del trabajador para responder a esa tarea.

**Infracarga de trabajo:** El volumen del trabajo está muy por debajo del necesario para mantener un mínimo nivel de activación en el trabajador.

---

<sup>11</sup> NTP 318: El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España, [http://www.prevencionlaboral.org/pdf/NTP/ntp\\_318.pdf](http://www.prevencionlaboral.org/pdf/NTP/ntp_318.pdf)

**Infrautilización de habilidades:** Las actividades de la tarea están por debajo de la capacidad profesional del trabajador.

**Repetitividad:** No existe una gran variedad de tareas a realizar (son monótonas y rutinarias) y/o son repetidas en ciclos de muy poco tiempo.

**Ritmo de trabajo:** El tiempo de realización del trabajo está marcado por los requerimientos de la máquina, concediendo la organización poca autonomía para adelantar o atrasar su trabajo al trabajador.

**Ambigüedad de rol:** Existe una inadecuada información al trabajador sobre su rol laboral y organizacional.

**Conflicto de rol:** Existen demandas conflictivas, o que el trabajador no desea cumplir. Oposición ante las distintas exigencias del trabajo, conflictos de competencia.

**Relaciones personales:** Problemática derivada de las relaciones (dependiente o independientes del trabajo) que se establecen en el ámbito laboral tanto con superiores y subordinados como con compañeros de trabajo.

**Inseguridad en el trabajo:** Incertidumbre acerca del futuro en el puesto de trabajo (despido).

**Promoción:** La organización dificulta o no ofrece canales claros a las expectativas del trabajador de ascender en la escala jerárquica.

**Falta de participación:** La empresa restringe o no facilita la iniciativa, la toma de decisiones, la consulta a los trabajadores tanto en temas relativos a su propia tarea como en otros aspectos del ámbito laboral.

**Control:** Existe una amplia y estricta supervisión por parte de los superiores, restringiendo el poder de decisión y la iniciativa de los trabajadores.

**Formación:** Falta de entrenamiento o de aclimatación previo al desempeño de una determinada tarea.

**Cambios en la organización:** Cambios en el ámbito de la organización que suponga por parte del trabajador un gran esfuerzo adaptativo que no es facilitado por la empresa.

**Responsabilidad:** La tarea del trabajador implica una gran responsabilidad (tareas peligrosas, responsabilidad sobre personas)

**Contexto físico:** Problemática derivada del ambiente físico del trabajo, que molesta, dificulta e impide la correcta ejecución de las demandas del trabajo y que en algunos momentos por su peligrosidad puedan provocar en el individuo un sentimiento de amenaza.

Existen situaciones que contribuyen al estrés psicosocial en las personas, ajenas a su voluntad, con las que tienen que vivir diariamente y crea un estado de resistencia.

### **1.3 Factores psicosociales**

Los siguientes conceptos que se desarrollará en este estudio serán los factores psicosociales en el trabajo, mismos que consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo,

todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Como se mencionó, existen factores que interviene en la persona y su entorno, más adelante, se profundizará sobre estos factores psicosociales en el trabajo con los que el individuo convive día a día y que son percibidos de manera negativa por el propio trabajador afectando su salud.

En este contexto, el Comité Mixto de la OIT/OMS, define los riesgos psicosociales en el trabajo, que consisten en las interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, la complacencia en el trabajo y las condiciones organizativas por una parte; y por otra, las capacidades del trabajador, su cultura, sus necesidades y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

En el mismo sentido, la Agencia Europea de Salud y Seguridad en el Trabajo, OSHA, menciona a los referidos factores como todo aspecto de la concepción, organización y gestión de trabajo así como de su contexto social y ambiental que tiene la potencialidad de causar daños físicos, sociales o psicológicos en los trabajadores.

Así mismo, la Organización Internacional del Trabajo, OIT, en el año 1984, aborda el tema de factores psicosociales en el trabajo, y lo define “Los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado

que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos”,<sup>12</sup>

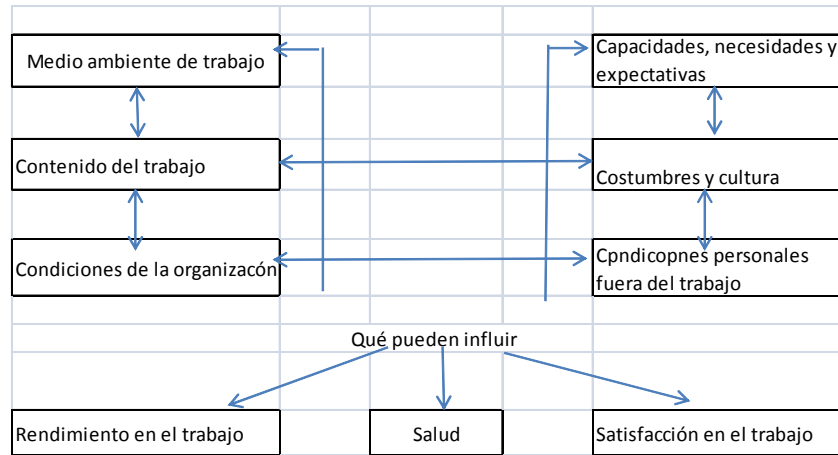


Gráfico 1: Concepto de riesgos psicosociales  
 Fuente: «Concepto de riesgos psicosociales». Cuenca 2002-<sup>13</sup>

## 1.4 Factores de Riesgo Psicosocial

### 1.4.1 Definición

Se señalará algunas definiciones relativas a “riesgo psicosocial en el trabajo” por instituciones concedoras del tema:

El Comité Mixto de la OIT/OMS, define “Los riesgos psicosociales en el trabajo, como las interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de la organización por una parte; y por otra, las capacidades del trabajador, su cultura, sus necesidades y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y

<sup>12</sup> Arturo Juárez García, Informe del Comité Mixto de la OIT//OMS sobre Medicina del Trabajo, Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, incidencia y Prevención. México, medigraphic Artemisa editorial, Vol. IX • Número 1 • Abril 2007. Disponible en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/invsal/isg-2007/isg071i.pdf> páginas 57-63

<sup>13</sup> Rosa Cuenca Álvarez, «Concepto de riesgos psicosociales, Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo, 2002. Ponencia presentada en la Jornada Técnica de Actualización de “Los riesgos psicosociales y su prevención: mobbing, estrés y otros problemas”. Madrid, 10 de diciembre de 2002.

experiencias, puede influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.”

Así mismo, los factores de riesgos psicosociales son aquellas características de las condiciones de trabajo y, sobre todo, de su organización que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que también llamamos estrés, concepto tomado de la Nota Técnica del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España.

Según lo señalado por el catedrático Bernardo Moreno y Carmen Báez, investigadora de la Universidad Autónoma de Madrid, en su trabajo “Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas”<sup>14</sup>: El estudio de los aspectos organizacionales y psicosociales y su relación con la salud laboral, no es nuevo aunque si la importancia y reconocimiento que ha adquirido en los últimos años. Como consecuencia de los importantes cambios en las organizaciones y de los procesos de globalización actual, la exposición a los riesgos psicosociales se ha hecho más frecuente e intensa, haciendo conveniente y necesario su identificación, evaluación y control con el fin de evitar sus riesgos asociados para la salud y la seguridad en el trabajo.

Se puede concluir que los factores psicosociales y la salud en el trabajo no son tan evidentes, como otros factores de riesgo laboral como por ejemplo las condiciones de iluminación, los de psicosocial se manifiestan a través de los siguientes efectos: emocionales la ansiedad, la depresión, la apatía; cognitivos, la restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la

---

<sup>14</sup> Bernardo Moreno Jiménez y Carmen Báez León “Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas”, Madrid, 2010, pág. 4



creatividad o la toma de decisiones; conductuales el abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia; y, fisiológicos las alteraciones del sistema nervioso.

En la actualidad no sólo se toma en cuenta los riesgos, químicos, físicos y biológicos del medio ambiente de trabajo, y no los factores psicosociales que pueden influir considerablemente en el bienestar físico y mental del empleado. Todos estos factores se relacionan y repercuten sobre el clima psicosocial de la empresa y sobre la salud física y mental de los trabajadores.

Se han llevado a cabo estudios sobre los aspectos psicosociales y las condiciones de trabajo, en el contexto de las evaluaciones de estrés y sus efectos adversos, como daños emocionales y problemas del comportamiento y del estado físico general. Los factores psicosociales en el trabajo fueron considerados negativos pero también deben ser considerados como algo que influye de manera favorable o positiva sobre la salud, entre otras cosas.

Los factores psicosociales, comprenden aspectos del puesto de trabajo y del ambiente de trabajo, como el clima o cultura de la organización, las funciones laborales, las relaciones interpersonales en el trabajo y el diseño y contenido de las tareas. El concepto de factores psicosociales se extiende también al entorno existente fuera de la organización y al aspecto del individuo, que pueden influir en la aparición del estrés en el trabajo.<sup>15</sup>

Como se menciona existen factores de riesgo psicosocial, de los cuales se analizarán los que se evaluará en el presente trabajo:

---

15 Steven L. Lauter, Lawrence R. Murphy, Joseph J. Hurrell y Lenmart Levi, Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo, [www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo4/sumario.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo4/sumario.pdf)

Tiempo de trabajo; evalúa el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los períodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social.

Carga de trabajo; que define la 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; entendido este elemento 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; que define esta dimensión como el grado de autonomía decisional 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 entre los trabajadores.

#### 1.4.2 Normas legales

- **Régimen Internacional de Trabajo**

Organización Internacional del Trabajo OIT

Organización Mundial de la Salud OMS

- **Legislación ecuatoriana**

#### **Constitución de la República del Ecuador**

**Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.-** Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos: l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.<sup>16</sup>

**Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.-** 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.<sup>17</sup>

**Art. 432.- Normas de prevención de riesgos dictadas por el IESS.-** En las empresas sujetas al régimen del seguro de riesgos del trabajo, además de las reglas sobre prevención de riesgos establecidas en este capítulo, deberán

---

<sup>16</sup> Ley Orgánica del Servicio Público, publicada en RO 294, Segundo Suplemento del 06/10/2010

<sup>17</sup> Codificación del Código del Trabajo, Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005.

observarse también las disposiciones o normas que dictare el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Reglamento General del Seguro de Riesgos del Trabajo, Resolución 741 Art. 44.- Las empresas sujetas al régimen del IESS deberán cumplir las normas y regulaciones sobre prevención de riesgos establecidas en la Ley, Reglamentos de Salud y Seguridad de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo del IESS y las recomendaciones específicas efectuadas por los servicios técnicos de prevención, a fin de evitar los efectos adversos de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, así como también de las condiciones ambientales desfavorables para la salud de los trabajadores.<sup>18</sup>

Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo Art. 1. Ámbito de aplicación.- Las disposiciones del presente Reglamento se aplicarán a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo, teniendo como objetivo la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo.<sup>19</sup>

Se ha mencionado la legislación, el marco normativo y los reglamentos relacionados con los Riesgos de Trabajo, vinculados al mejoramiento del medio ambiente de trabajo que están estrechamente relacionados con los factores psicosociales que afectan el clima organizacional, lo que sustenta el objetivo de esta tesis.

---

<sup>18</sup> Reglamento General del Seguro de Riesgos del Trabajo, Resolución 741

<sup>19</sup> Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo

Para concluir con todo lo señalado en este capítulo, se sustenta la razón de porque considerar la evaluación de los riesgos psicosociales en las organizaciones.

Como se señaló los factores psicosociales están relacionados con la salud del empleado, estos efectos son no sólo psicológicos, como el estrés, la ansiedad, la depresión, sino también orgánicos afectando a diversos sistemas funcionales, fomentando o incrementando los riesgos de numerosas enfermedades, por ejemplo, cardiovasculares y contribuyen a comportamientos adictivos, como el tabaco o el alcohol que a su vez tienen consecuencias notorias sobre la salud y la seguridad.

Otra razón, es que afecta la calidad y la productividad de las organizaciones, ya que un manejo inadecuado de los factores psicosociales no solo conlleva trabajadores menos sanos y expuestos a accidentes; también empresas menos productivas, con problemas de calidad y con menos expectativas, empleados que no asisten a laborar, o enfermedades desconocidas que afectan el rendimiento laboral.

La tercera razón porque la evaluación de riesgos psicosociales forma parte de la obligación legal de evaluación de riesgos, de acuerdo a la normativa legal detallada, y evitará posibles problemas legales con los trabajadores.

Recién en el Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público, expedido mediante Registro Oficial No. 418 de 1 de abril de 2011, en el artículo 232, se comienza a mencionar de manera obligatoria para las instituciones del Sector Público que deberán elaborar y ejecutar en forma obligatoria el Plan Integral de Seguridad Ocupacional y Prevención de Riesgos, que comprenderá

las causas y control de riesgos en el trabajo, el desarrollo de programas de inducción y entrenamiento para prevención de accidentes, elaboración y estadísticas de accidentes de trabajo, análisis de causas de accidentes de trabajo e inspección y comprobación de buen funcionamiento de equipos, que será registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales.

En este sentido, para el Banco Central del Ecuador, el tema de factores de riesgo psicosocial es desconocido, nunca se ha realizado una evaluación de estos riesgos, y en él sector público no hay una normativa puntual sobre este asunto, como existe en otros países, sin embargo existe un borrador de Reglamento sobre Salud Ocupacional, y en los meses de agosto a septiembre se ha llenado una matriz de Riesgos, por instrucciones de la Secretaría Nacional de Riesgos, más por cumplir que por determinar cuáles son los factores de riesgo psicosocial afectan a la Institución, más aún que en las últimas décadas, el personal que ha estado enmarcado en este tiempo ha vivido reducciones de personal, y se debe considerar el tema emocional.

## CAPITULO II

### CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

#### 2.1. La Administración en el Ecuador (Sector Público)

En este capítulo se analizará primero la evolución que ha tenido la Administración Pública en el Ecuador, para luego ir desarrollando temas como culturales organizacionales, clima organizacional y resistencias al cambio.

Moyado Estrada<sup>20</sup> Francisco en su publicación “Gestión Pública y Calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público” se refiere a lo manifestado por (Owen E. Hugues 1994) y dice: “En efecto, en un análisis como este, lo primero que se debe plantear es que la nueva gestión pública representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la Administración Pública, a un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional y que este cambio, no exento de controversias, obliga a asumir una posición en torno al futuro del sector público, por lo cual no cabe duda que este cambio será inevitablemente gerencial; tanto en la teoría como en la práctica.”

En el caso de Ecuador directa o indirectamente, se sigue estos lineamientos y ha alcanzado un importante progreso que se evidencia en su legislación laboral y social que ha beneficiado al sector público.

---

<sup>20</sup> Francisco Moyado Estrada “Gestión Pública y Calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público”, VII Congreso Internacional del CLAD, sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal del 8 al 11 oct., 2002, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043302.pdf> pág. 17-23

Tal es así que desde la presidencia de Juan José Flores comienzo de la vida republicana del Ecuador, se ocupa de la política, la seguridad territorial y la recaudación tributaria. Por su parte, Gabriel García Moreno, (1860-1875) centraliza el poder estatal.

Durante la Revolución Liberal el Estado amplía el campo de influencia del sector público mediante la creación de los Ministerios del Interior y de Hacienda.

La Revolución Juliana, estableció reformas a la reestructuración del Estado, en 1923, a la vez que crea la Caja de Pensiones, para dar protección social en especial a los empleados públicos.

En 1927 se crea el Banco Central del Ecuador y la Superintendencia de Bancos, con el asesoramiento de la Misión Kemmerer, con el propósito de regular y controlar el sistema financiero nacional, con lo cual se experimenta una nueva estructura para la administración del Estado.

En 1928 se promulgó la Ley Orgánica de Hacienda, que regula los nombramientos, salarios, responsabilidades, etc. de los servidores públicos.

En 1959 se expide la Ley de Carrera Administrativa con el fin de brindar estabilidad a los empleados públicos, capacitarlos técnicamente y se inicia un sistema de selección para ocupar los puestos públicos.

En 1968, la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa establece: un sistema de administración del personal, basado en el mérito; igual de oportunidades, sin discriminación para los ecuatorianos; y la formación de una carrera en la administración pública.



Hace cuarenta años, asume el control del Estado la dictadura militar que coincide con la exportación petrolera, incrementa la burocracia al crearse una serie de empresas públicas de servicios básicos, el abastecimiento militar, para la explotación petrolera y mineral. Se produce, además, una descentralización y desconcentración regional del Estado.

En la Presidencia de Jaime Roldós, 1980-1984, se da inicio a un Plan Nacional de Desarrollo, el Gobierno asume la dirección de la política social, en los servicios de salud, social, vivienda, educación y saneamiento ambiental.

En 1989, en la presidencia de Rodrigo Borja, se creó la Secretaria Nacional de Desarrollo Administrativo, que se encargaría de la modernización del aparato público ecuatoriano, en esta década hubo un aumento del tamaño del sector público.

En el año 1992, en el Gobierno de Sixto Durán Ballén, ante el crecimiento desmedido de servidores públicos, crea el Consejo Nacional de Modernización del Estado, que redujo de manera significativa el número de servidores públicos.

(Ver Historia del Ecuador de Alfredo Pareja Diezcanseco y/o Jorge Salvador Lara. Memorias del Banco Central del Ecuador)

El octubre de 2010, Gobierno de Rafael Correa, se dicta la Ley Orgánica del Servicio Público donde se fijan políticas y prácticas a las cuales el Sector Público debe ceñirse, acentuándose la centralización del Estado.

En este diagnóstico SENPLADES establece que este Gobierno encontró un complejo panorama institucional que se ha tratado de resolver con tres

reformas: reorganización de la estructura institucional de la función ejecutiva, diseño de nuevos modelos de gestión de las entidades públicas para la prestación de servicios; y, desconcentración y descentralización del Estado.

Actualmente, en los diferentes organismos del sector público existen alrededor de 500.000 empleados, de los cuales la mayoría son profesionales con formación de nivel superior, que ejercen funciones directrices, de supervisión y de planificación. Cabe indicar además que en este Gobierno se han incrementado considerablemente el número de carteras de estado y oficinas especializadas con la finalidad de incorporar todas las áreas de la administración pública bajo la tutela y control estatal.

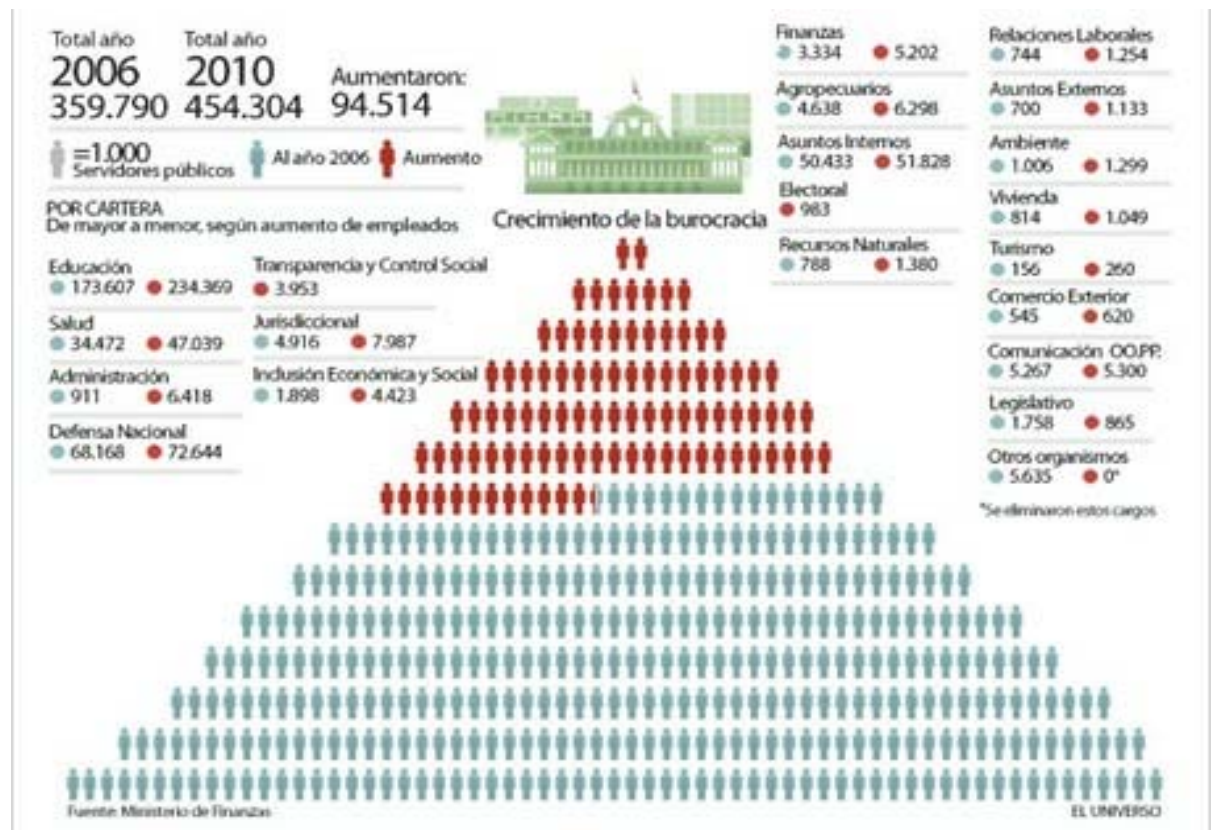


Gráfico 2: Crecimiento de la Burocracia  
Fuente: Ministerio de Finanzas /publicación Diario El Universo

Este es la estructura orgánica del sector público ecuatoriano con corte a abril 2012, estructura tomada del Ministerio de Estado, institución que rige al sector público, en materia de administración de talento humano.

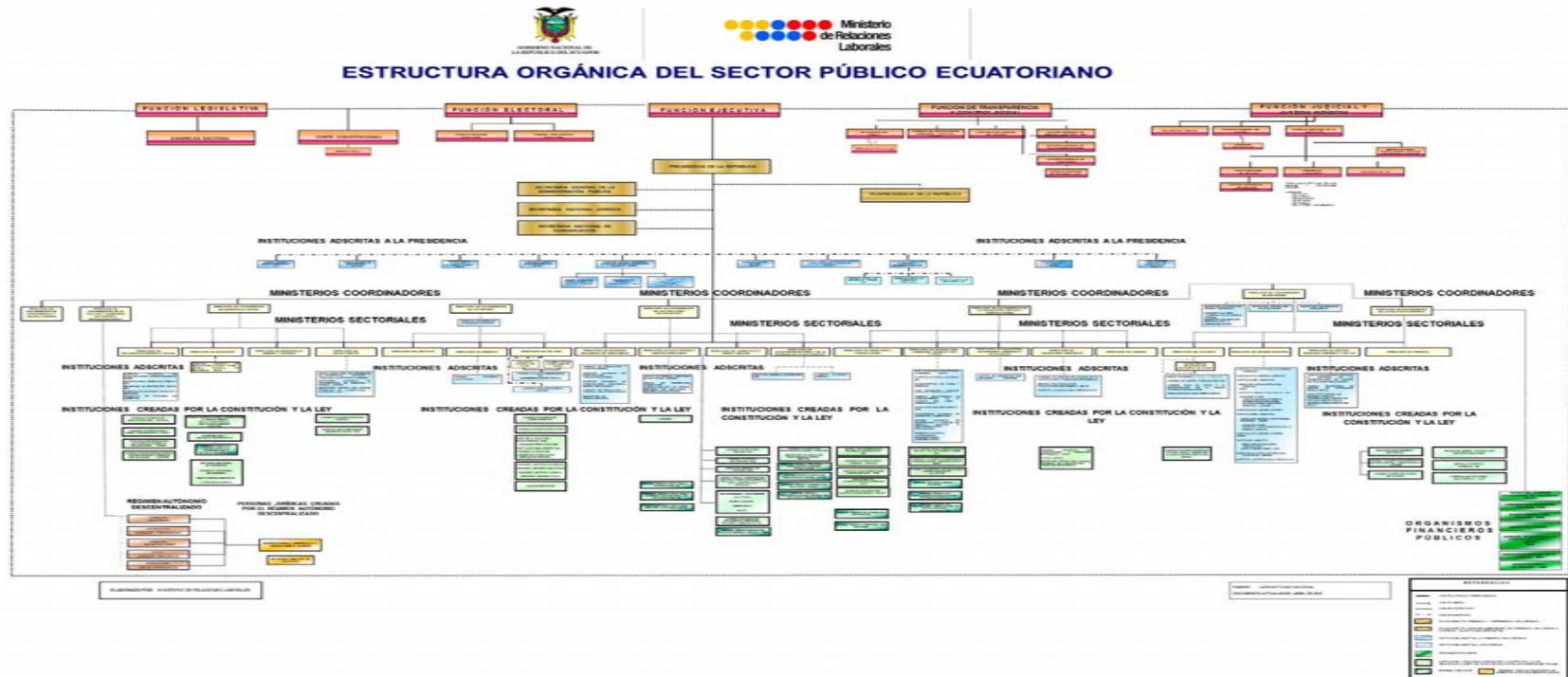


Gráfico 3: Estructura Orgánica del Sector Público Ecuatoriano  
 Fuente: Ministerio de Finanzas /publicación Diario El Universo

Siguiendo con este recuento de la Administración Pública Ecuatoriana, Fernando López<sup>21</sup>. sostiene que "... la administración como área de conocimiento responde a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales..."

De lo descrito, la evolución de la Administración Pública en el Ecuador, el Estado es el órgano que da las directrices de la cultura organizacional en las instituciones públicas, estableciendo como principio que el servicio público y la carrera administrativa, es propender el desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia y eficacia, calidad, productividad del Estado y sus instituciones<sup>22</sup>, esto quiere decir que al contrario del sector privado las instituciones públicas deben rendir cuentas a los ciudadanos.

Derry Ormond y Ellke Löffler en su publicación Nueva Gerencia Pública<sup>23</sup>, señalan que las evaluaciones regulares; y, las encuestas de ciudadanos y empleados no solo constituye un factor de éxito para manejar cualquier clase de proceso de reformas de la gerencia pública, sino que también son un incentivo para que los líderes políticos y administrativos miren más allá de las reformas en curso y muestren capacidad de respuesta ante los retos del futuro.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, establece que la Reforma Gerencial tiene como fundamento la profesionalización de la burocracia que ejerce funciones en el núcleo de actividades centrales del Estado, además señala que en el sector público es fundamental la existencia de

---

<sup>21</sup> Fernando López Parra, Reseña sobre la evolución de la Administración en el Ecuador, 2007

<sup>22</sup> Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 2

<sup>23</sup> Derry Ormond y Ellke Löffler, *Nueva Gerencia Pública ¿qué tomar y qué dejar?*, Caracas, Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 13 (Feb. 1999), disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/CLAD0032601.pdf> pág15

funcionarios públicos calificados y motivados, para implementar una verdadera reforma gerencial en la administración pública.

Se puede concluir que el Ecuador sigue los principios y normas la Ley Orgánica del Servicio Público la cual regula el proceso de evaluación de los servidores públicos y la del ciudadano, y las normas técnicas dictadas por el Ministerio de Relaciones Laborales que se fundamentan en la meritocracia, lo que contribuye al mejoramiento y profesionalización de sus servidores que conlleva a un mejor servicio de calidad, eficiente y eficaz.

## **2.2. Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización, que se les haya creado con intención o que estos hayan evolucionado con el transcurso del tiempo.

Chiavenato <sup>24</sup> presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Según Robbins "La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar del trabajo...".<sup>25</sup>

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como ".el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el

---

<sup>24</sup> Idalberto Chiavernato, Administración de Recursos Humanos, Santa Fé de Bogotá, Editorial: Mc graw-hill (Año: 2007, 8ª edición) Pág. 69  
<sup>25</sup> Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México D.F., Editorial Prentice Hall, 2000, p.620

comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen"

Confiere identidad organizacional, es un elemento fundamental en el ambiente laboral, además ayuda a estimular el entusiasmo de los empleados por su trabajo.

Según Stephen P. Robins, existen subculturas dentro de una cultura organizacional dominante que expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización, es la que le da a la organización su personalidad distintiva. Las subculturas en cambio tienden a darse en organizaciones grandes, en áreas departamentales o por región.

Esto se ajusta perfectamente a las instituciones públicas ecuatorianas, para nuestro trabajo en el Banco Central del Ecuador existe una cultura dominante y en las sucursales Guayaquil y Cueca se tienen subculturas adicionales.

Hay que considerar que el termino cultura organizacional es un concepto descriptivo, mientras que la satisfacción con el trabajo es un término subjetivo, por lo tanto se refiere a clima organizacional.

### **2.3 Clima Organizacional**

En el libro "Administración de Recursos Humanos, de Idalberto Chiavenato, se señala sobre el ciclo motivacional. "El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un

comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y libertario de la inconformidad y del desequilibrio<sup>26</sup>

El clima psicosocial de una empresa está vinculado no solamente a la estructura y a las condiciones de vida de la colectividad de trabajo, sino también a todo un conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Generalmente el crecimiento económico, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad social no dependen solamente de los medios de producción, sino también de las condiciones de trabajo, de vida en general y del nivel de salud y bienestar de los trabajadores y de sus familias.<sup>27</sup>

Así mismo, el clima laboral son las apreciaciones compartidas de las políticas, prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales y representa un concepto indicativo de las metas organizacionales y de los medios apropiados para alcanzarlos.

Por otra parte, el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional.

En el Banco Central del Ecuador, existe la necesidad de estabilidad, ante los cambios estructurales, la pérdida de autonomía de la Institución, así como la inestabilidad laboral desde el año 1992, que ha vivido el personal, ha roto el estado de equilibrio del organismo y ha producido un estado de tensión.

---

<sup>26</sup>Idalberto Chiavernato, *Administración de Recursos Humanos*, Santa Fé de Bogotá, Editorial: McGraw-Hill (Año: 2007, 8ª edición) Pág. 70

<sup>27</sup> <http://www.desestressarte.com/estres-profesional/factores-psicosociales.html>



De lo investigado, existen factores que con más frecuencia afectan una organización los que se detallan:

**La historia:** Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder alto, donde los recursos son controlados. Por su parte las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.

**El tamaño:** Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.

**La tecnología:** Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.

**Metas y objetivos:** Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias, al sector de negocios que tiene y al tipo de consumidor que atienden.

**El personal:** Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significara que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

## **2.4 Clima organizacional y su relación con la cultura organizacional**

El clima laboral tiene una significativa relación en la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como cultura organizacional al conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización, como se indicó anteriormente, ya que quienes crean son los miembros que componen las organizaciones, por tanto el clima organizacional tiene una incidencia en esta, debido a las percepciones que los miembros tienen sobre su organización determinan las creencias, los valores y las conductas que dan forma a la cultura. A la vez la cultura influye sobre los sentimientos, las emociones y las actitudes de los miembros, quienes determinan el clima organizacional.

La cultura organizacional es uno de los cimientos que es conveniente conocer para apoyar todas aquellas actividades de la organización para hacerla competitiva pero requiere a la vez de un buen clima organizacional.

Al evaluar el clima laboral lo que se está haciendo es comprobar qué tipo de problemas existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán al mejor rendimiento de los trabajadores y todo la organización, mientras la cultura es más constante el clima es más variable.

## **2.5 Cambio organizacional**

Según Kurt Lewin<sup>28</sup> el cambio organizacional se presenta cuando no se está satisfecho con el estado de equilibrio actual y se visualiza la posibilidad de

---

28 Carlos Augusto, *Desarrollo organizacional y consultoría*, Editorial Trillas Sa De Cv, 2007, pág. 73

alcanzar otro, entendiéndose como estado de equilibrio el estado de homeostasis que se refiere a cambios producidos en el medio interno, en donde el organismo produce sustancias de desecho que deben ser eliminadas, produciendo hormonas que regulan muchas funciones fisiológicas; y también responde al medio externo en donde el animal mantiene sus condiciones internas estables a pesar de las variaciones de su entorno.

En el mismo sentido, Keith Davis<sup>29</sup>, manifiesta que el cambio es toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados.

Idalberto Chiavenato señala que el cambio organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organizacional, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Por lo que se puede decir que los cambios organizacionales se producen cuando los empleados no están de acuerdo con el ambiente de trabajo, están desmotivados por el entorno sea este económico, político, científico, tecnológico, jurídico, de la información, de las comunicaciones, se consideran como el factor determinante para la adaptación de toda organización.

Como se deduce, el cambio organizacional es toda modificación en el ambiente de trabajo, y existen factores, en el análisis de esta trabajo, los factores psicosociales son las fuerzas externas que intervienen para este cambio en el presente trabajo se analizará como estos factores externos influyen en el ambiente de trabajo.

---

<sup>29</sup> Keith Davis , Kohn W, Neswstrim, *Comportamiento Humano en el trabajo*, Mexico, editorial Mc Graw Hill 2003, pág.395

## 2.6 Resistencia al cambio organizacional

Porque la resistencia al cambio, el individuo estando en estado de equilibrio percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre de las cosas desconocidas que le espera, por los costos psicológicos que lo acompañan-

La inseguridad y el cambio son condiciones que muestran cómo puede surgir un efecto de reacción en cadena en el comportamiento organizacional, en el presente trabajo se refiere a los factores psicosociales que afectan directa a unas cuántas personas esto puede originar una reacción directa o indirecta en los empleados..

Según Keith Davis, los empleados suelen resistirse al cambio por tres razones:

- No sentirse a gusto con la naturaleza del cambio, temor a lo desconocido.
- El método como se implementa el cambio, falta de información suficiente
- Inequidad cuando perciben que alguien más obtiene los beneficios de esos cambios

Incluso la resistencia al cambio será más fuerte cuando existen las tres razones.

## 2.7 Tipos de resistencia

De lo consultado sobre el tema de cambio organizacional, se encontrará que existen tipos de resistencia que las personas presentan:

- **Resistencia lógica**, Caracterizada por estar en desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia, se requiere de tiempo necesario para adaptarse. Esfuerzo adicional de nuevo aprendizaje.

Posibilidad de condiciones menos favorables, como la reducción de habilidades. Costos económicos del cambio. Factibilidad técnica cuestionada del cambio.

- **Resistencia psicológica**, Se basa en emociones, sentimientos y actitudes, los empleados temen a lo desconocido, además existe un rechazo a los directores u otro agente del cambio y falta de confianza en los demás.
- **Resistencia Sociológica**, Se basa en la desconfianza de los intereses, las normas y los valores de grupo, existe una mentalidad cerrada, Deseo de conservar amistades existentes, y mantener los mismos grupos de trabajo.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. El hecho de mantener un trabajo en equipo y querer mantenerlo porque ya se ha establecido una amistad. Es significativo que los directivos consideren estas resistencias y trabajar en cada una de ellas, es primordial es costo económico que representa para las organizaciones los cambios, pero de igual importancia es lo que sienten los empleados.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las

personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.<sup>30</sup>

Al considerar estos conceptos se observa la relación existente entre los factores de riesgo psicosocial y los cambios en las organizaciones, para complementar el análisis de considerará los datos estadísticos que cuenta el BCE, en relación a su población laboral, como edad, genero, tiempo de servicios, entre otros.

---

<sup>30</sup> Reyes, Alejandro Velásquez, José Ángel, *Cambio Organizacional*, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml> consultado 5 de julio del 2012

## CAPÍTULO III

### Caso Banco Central del Ecuador



#### 3.1 Marco institucional del Banco Central del Ecuador

Una vez que se trató los temas teóricos de Factores Psicosociales y de Cultural y Cambio Organizacional, se analizará el caso de estudio que es la Institución Banco Central del Ecuador, y los factores de riesgos psicosocial que afectan a la Organización, para comenzar se detallará como nace el Banco Central del Ecuador, su estructura organizacional, y se analizará la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, a través del Método F-PSCO.

Los ecuatorianos no pueden olvidar que el Banco Central del Ecuador, que en adelante se le denominará BCE. fue producto de un movimiento político de jóvenes militares de la Revolución Juliana en 1925; de la misión internacional (la Misión Kemmerer 1927); y, de la necesidad de organizar y controlar la emisión de moneda que estaba en manos de bancos privados.<sup>31</sup>

Durante la época de los años 1927, los países de la región acusan serios deterioros de sus economías con crecimientos equivocados y una polarización frente a las débiles y no siempre bien financiadas estrategias de desarrollo

---

<sup>31</sup> Publicado por: Banco Central del Ecuador, 2001, pág. 12

económico y social. El Ecuador, sin embargo, logra sortear con algún éxito estos fenómenos continentales y frenar a medias la galopante inflación que empieza a deteriorar todos los indicadores económicos, fiscales, de crédito y monetarios. Hasta que, al término del anterior milenio e inicios del actual, por causas de diverso origen e importancia, como la crisis financiera, con elevadas tasas de inflación y con una devaluación monetaria nunca antes experimentada, se establece la llamada dolarización.

### **3.1.1 La Dolarización.**

Mediante Ley para la Transformación Económica del Ecuador (Ley 2004, publicada en el Registro Oficial No. 34) se decretó la dolarización que en su artículo primero dice: “Esta Ley establece el régimen monetario de la República, cuya ejecución corresponde al Banco Central del Ecuador. El régimen monetario se fundamenta en el principio de plena circulación de las divisas internacionales en el país y su libre transferibilidad al exterior”<sup>32</sup>

Fue precisamente el Banco Central del Ecuador el que afrontó con solvencia y con los riesgos que implicaba el establecer un tipo de cambio arbitrario, que conllevó a enormes pérdidas a la economía de los ecuatorianos. En un tiempo record, en un año se lleva adelante la obligada transición entre el signo monetario nacional (el sucre) y la nueva moneda de curso legal el dólar USA, sin que obedezca a ninguna teoría económica o a estudios serios, “La dolarización oficial en enero de 2000 fue mas una boya de salvación de un gobierno agonizante que una medida técnicamente”<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Tomado de: Ley de Transformación Económica del Ecuador (Ley 2004, publicada en el Registro Oficial No. 34

<sup>33</sup> Tomado del artículo de la Revista Vistazo de abril 2006 pág. 34-37



Desde luego, **la dolarización marco para el BCE un antes y un después**, en cuanto al ejercicio de las atribuciones consignadas tanto en la Carta Política del Estado como la Ley Orgánica de Régimen Monetario. El efecto dolarización afectó y modificó los propios conceptos de política monetaria, financiera, de crédito y fiscal, en vigencia hasta el año 2000; y motivo una revisión de parámetros y criterios institucionales en los organismos rectores de la economía nacional.

Es así como, en el año 2009 el Banco Central del Ecuador pierde su autonomía, cuando se expide la Constitución de Montecristi, y más adelante, con la promulgación de la Ley Reformativa a la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, donde se le da las funciones de ejecutor de la política económica.<sup>34</sup>

Hay que mencionar que en la referida Ley de Régimen Monetario se reformó el Banco Central, todos sus bienes de las áreas culturales pasaron al Ministerio de Cultura y lo mismo, los bienes del Programa del Muchacho Trabajador, (PMT), se trasladaron al Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

### 3.2 **Marco Legal**

El artículo 303 de la actual Constitución de la República, establece que la formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera como facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentará a través del Banco Central del Ecuador.<sup>35</sup>

En el mismo sentido, el artículo 50 de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, dispone que el Banco Central del Ecuador es una persona jurídica de derecho público, de duración indefinida, responsable de su gestión

---

<sup>34</sup> Tomado de la Ley Reformativa de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, emitida en 22/09/2009

<sup>35</sup> Tomado de la Constitución de la República del Ecuador, emitida en el año 2008

técnica y administrativa y con patrimonio propio. Tendrá como funciones instrumentar, ejecutar, controlar y aplicar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado y, como objetivo velar por la estabilidad de la moneda. Su organización, funciones y atribuciones, se rigen por la Constitución, las Leyes, su Estatuto y los reglamentos internos, así como por las regulaciones y resoluciones que dicte su Directorio, en materias correspondientes a política monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del país. En su administración interna deberá aplicar las leyes y normas vigentes para el sector público.<sup>36</sup>

Entre otras normas, que constituyen la normativa legal que rige a la Institución, en lo concerniente a su organización, funciones y atribuciones se refiere, se pueden mencionar las siguientes:

- La Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado;
- Ley para La Transformación Económica del Ecuador;
- Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento;
- Resoluciones de La Junta Bancaria;
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero;
- Ley de Reordenamiento en Materia Económica en el Área Tributario – Financiera;
- Ley de Mercado de Valores;
- Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera;
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas;
- Ley de Estadística;
- Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos;

---

<sup>36</sup> Tomado de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero;
- Normativa emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales; y,
- Estatuto, Regulaciones y Resoluciones que dicta el Directorio del Banco Central del Ecuador.

### 3.3 Cambios organizaciones

En este contexto de reformas constitucionales y legales, la reestructuración y redefinición del papel del Banco Central del Ecuador tenían que comenzar, a tal efecto se expidió el Decreto Ejecutivo No. 1589, de junio del 2001, mediante el cual se puso en vigencia el nuevo Estatuto Orgánico del Banco Central del Ecuador que le da a la Institución una nueva y más dinámica definición de sus atribuciones y una estructura moderna que le permita cumplir con el rol asignado al Banco por el Estado.

El BCE ha pasado por varios cambios estructurales a partir de 1992, desde una estructura funcional jerárquica, luego en 1998 con una estructura por procesos con ámbito nacional, en el año 2001 después de la dolarización con una estructura por procesos ámbito regional la misma que se encuentra vigente, en el año 2008 pierde su autonomía con la promulgación de la nueva Constitución de la República, y pasa a formar parte de las instituciones del Estado.

Retrocediendo en el tiempo, desde el año 1992 el Banco Central del Ecuador comenzó a reducir personal con la implementación de renunciaciones voluntarias, con un estímulo monetario. En el mes de febrero de 2004, se dio inicio a un proceso de rediseño, modernización y reestructuración, según lo señala el

informe DRH-0240-2004<sup>37</sup> de la Dirección de Recursos Humanos del BCE, mismo que dentro de sus conclusiones dice “la administración por procesos oficializada en el Banco Central del Ecuador desde el año 1998 y que actualmente demanda, en lo funcional que se replantee el enfoque de los servicios que brinda el Banco Central del Ecuador a la comunidad, para optimizar los recursos financieros, humanos y técnicos; el cumplimiento de la política de austeridad institucional; reagrupa subprocesos por afinidad de productos, reasignar tareas al personal con énfasis en la polifuncionalidad del mismo y replantear el enfoque de los servicios que presta la institución elevando su eficacia y la imagen institucional”.

En el mes de septiembre de 2011, el BCE implementó el sistema de “renuncia voluntaria con indemnización”, conforme lo establecido en el Decreto Presidencial No. 813<sup>38</sup>. En el marco de este proceso se retiran 47 servidores de la Institución.

Como se ha expuesto, los servidores del BCE desde el año 1992 hasta el año 2012, es decir dos décadas, han sido protagonistas de varias reducciones de personal, de cambios estructurales y a la pérdida de su autonomía institucional, lo cual conllevó a que en el ámbito del manejo de su personal se pasó a formar parte de las instituciones del Estado, por lo tanto regirse por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Para esta investigación se considerará, justamente, a este personal que ha vivido los cambios referidos, servidores que oscilan entre los 20 a 25 años de servicio, que sus edades van a partir de los 40 años en adelante, y que han vivido

---

<sup>37</sup> Tomado de: Informe No. DRH.0240-2004 de la Dirección de Recursos Humanos del Banco Central del Ecuador de 4 de febrero de 2004.

<sup>38</sup> Tomado de: Decreto Presidencial No. 813 de 7 de julio de 2011.

los procesos de reestructura y redimensionamiento, los cuales siguen latentes, esto ha llevado a la disminución de personal por diferentes razones, los servidores que han vivido estos procesos debieron asumir las funciones de los que se retiraron.

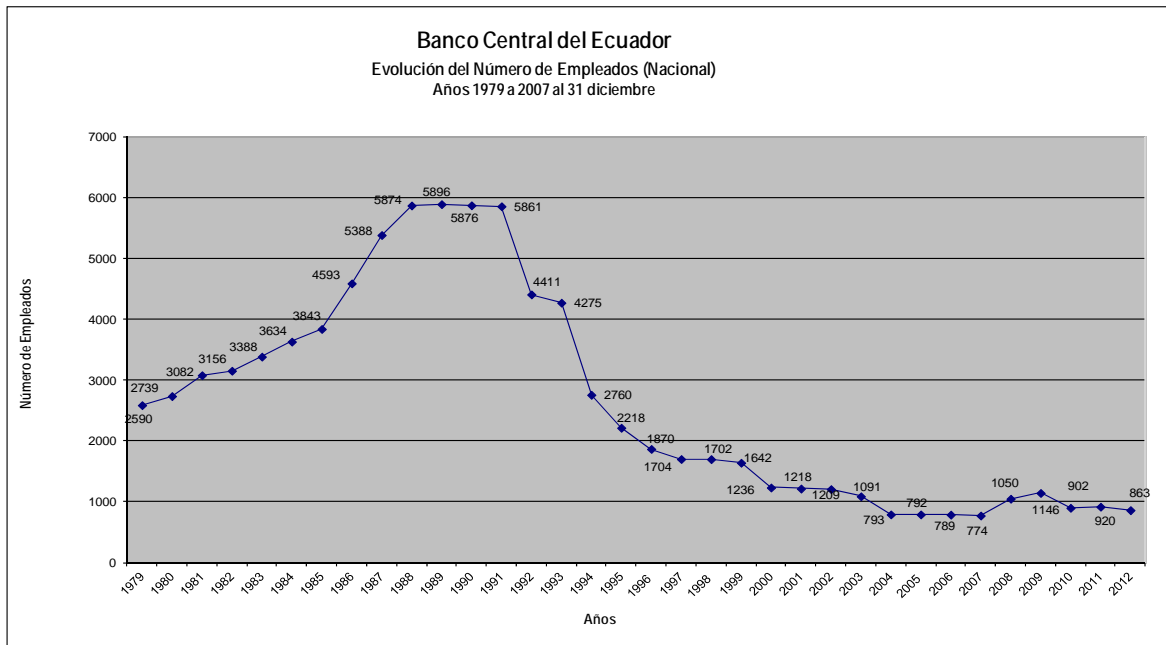


Gráfico 4: Evolución de número de empleos nacional BCE  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Para tener un mejor conocimiento, se analizará el cuadro precedente de la evolución del número de servidores que ha tenido el Banco Central del Ecuador. En el año 1979 inicia con 2500 empleados; en el año 1988 es donde la Institución se sobredimensionó con 5896 servidores; luego en el año 1992 comienza la reducción de personal con la compra de renuncias, y se baja a 4411 empleados; en el año 2003 el Instituto Emisor de ese entonces, tuvo 1091 servidores, en febrero de 2004, época que se realizó otra reducción de personal quedaron 793 empleados, desde esa fecha hasta el año 2007, se mantuvo en cifras similares,

hasta el año 2008 donde existe un incremento de personal a 1148 servidores, en septiembre de 2012, se dio la última reducción de personal, con el Decreto Presidencial No. 813, donde como se manifestó anteriormente, se solicitó la renuncia obligatoria voluntaria con indemnización a 47 personas, con corte a junio de 2012, la entidad cuenta con 863 empleados a nivel nacional.

Desde el año 1992 hasta el mes de septiembre de 2011, se ha reducido personal, pero se debe considerar que las funciones del ex Instituto Emisor prácticamente se han mantenido inalterables, a excepción de la emisión monetaria.

En esta investigación se considerará principalmente los servidores que han sido partícipes de estos cambios y que todavía permanecen en el Banco Central del Ecuador, sin destacar al personal de reciente ingreso en los últimos años, esto con el objetivo de determinar qué factores de riesgo psicosocial afectan a este grupo vulnerable.

### **3.4 Estructura Organizacional**

En el mes de noviembre de 2009, el Ministerio de Relaciones Laborales, Órgano rector en materia de talento humano, aprobó el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del Banco Central del Ecuador, documento donde se valoró a los puestos de las áreas habilitantes en mayor grado que los puestos que pertenecen a las áreas de apoyo, esto creó una diferencia salarial, sustanciable. Otro efecto que se produjo con esta valoración es que los puestos de las áreas de apoyo estén sobrevalorados, además de crear una brecha profesional, ya que imposibilidad una rotación de personal entre puestos de las áreas habilitantes y los puestos de las áreas de apoyo.

En el mes de mayo de 2012, mediante de la Resolución Administrativa No. BCE-041-2012, las autoridades de la Institución, luego de un trabajo con un equipo técnico de servidores, definieron la misión, visión y valores instituciones, lineamientos estratégicos necesarios para el rumbo de la Institución, que luego de seis años por razones de cambios legales y estructurales no se pudieron establecer, los mismos que se detallan a continuación:

**“MISIÓN:** Instrumentar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado, administrar el Sistema de Pagos, actuar como depositario de los fondos públicos y como agente fiscal y financiero del Estado, administrar las reservas, proveer información y estadística de síntesis macroeconómica.

**VISIÓN:** Contribuir a la estabilidad e inclusión financiera y apoyar al fortalecimiento de los sectores público, privado, popular y solidario; al bienestar económico y social de los ecuatorianos, con eficiencia, calidad y transparencia; ser un referente de banca central a nivel internacional.<sup>39</sup>

Los Valores Institucionales se traducen en premisas que forman parte de la cultura institucional; en comportamientos y actitudes del personal, así:

- **Respeto:** Involucra la consideración de la dignidad de la persona, los derechos y libertades que le son inherentes, el trato correcto con la ciudadanía y los colaboradores del Banco Central del Ecuador.
- **Transparencia:** Significa el ejercicio de una conducta clara y evidente, que se comprende sin duda ni ambigüedad y de la que se puede dar cuenta en todo momento; cumpliendo con la reserva y confidencialidad que requiere la información sujeta a sigilo bancario o estadístico y acatando el deber de rendir cuentas a la ciudadanía.
- **Integridad (ética, lealtad y honestidad):** Comprende las cualidades personales de honestidad, probidad, sinceridad y ausencia de conductas corruptibles, evitando todo comportamiento que pueda reflejarse negativamente en su persona o en la Institución.

---

39 Tomado de la Resolución Administrativa del Banco Central del Ecuador No. BCE-041-2012, 21 de mayo 2012

- **Profesionalismo y actitud de servicio:** Implica poseer y demostrar actitudes que pongan en evidencia el compromiso con las necesidades de la población, orientando el servicio y la satisfacción de los clientes internos y externos como prioridad; involucra el ejercicio eficiente del puesto, la capacitación permanente para enfrentar el progreso y evolución de las ciencias y las técnicas, así como los cambios en la legislación.”

La estructura del Banco Central del Ecuador, se define sobre la base de procesos que por su diferente forma de contribuir a la institución, se clasifican en los siguientes grupos:

**Macroproceso:** Conjunto de dos o más procesos que se orientan a cumplir un mismo objetivo.

Se han definido tres macroprocesos:

- Dirección de Estadística Económica: diseña la política económica.
- Dirección General Bancaria, ejecuta dicha política económica.
- Dirección General de Servicios Corporativos, proveedor de bienes y servicios para que los dos procesos anteriores se realicen.

**Proceso:** Partiendo del concepto de proceso, que dice: “Conjunto de actividades relacionadas entre sí que emplean insumos y les agrega valor, a fin de entregar un buen o servicio a un cliente externo o interno, utilizando recursos de la organización.<sup>40</sup> En el BCE por su diferente forma de contribuir a los objetivos de la institución los procesos se clasifican en:

**Procesos gobernadores:** Encaminados a establecer la planificación y a dirigir la organización.

- Directorio
- Gerencia General

---

<sup>40</sup>Tomado de: Estatuto Orgánico del Banco Central del Ecuador Pag.21



- Subgerencia General
- Gerencia Sucursal Mayor Guayaquil
- Gerencia Sucursal Cuenca.

**Procesos Creadores de Valor:** los encargados de generar aquellos productos esenciales a la misión del Banco Central del Ecuador.

#### **Dirección de Estadística Económica**

#### **Dirección General Bancaria**

**Procesos Habilitantes:** los orientados a producir los bienes y servicios requeridos por los procesos gobernadores, creadores de valor y para sí mismos.

#### **Dirección General de Servicios Corporativos**

- Dirección Informática
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección Administrativa
- Dirección Financiera

#### **De Asesoría**

- Riesgos
- Auditoría General
- Asesoría Legal
- Secretaria General
- Desarrollo Organizacional
- Imagen Corporativa
- Oficina de Cumplimiento

#### **Especiales**

- Dirección de Recuperación Financiera y Administración en Activos
- Dirección de Entidad de Certificación de Información

Hay que mencionar que en el Banco Central del Ecuador no existe una unidad de Salud Ocupacional como lo establece la LOSEP, uno de los Subprocesos de la Dirección Administrativa que realiza ciertas funciones relacionadas con la salud ocupacional, es la de Salud y Seguros, en cuestión de prevención se está ejecutando Medicina Preventiva para los grupos más vulnerables de la Institución. En la Dirección de Recursos Humanos, hay una Trabajadora Social que realiza un seguimiento personal y familiar en casos de calamidad doméstica.

Para tener una concepción de cómo está conformado el Banco Central del Ecuador, a continuación se presenta el organigrama estructural de la Institución:

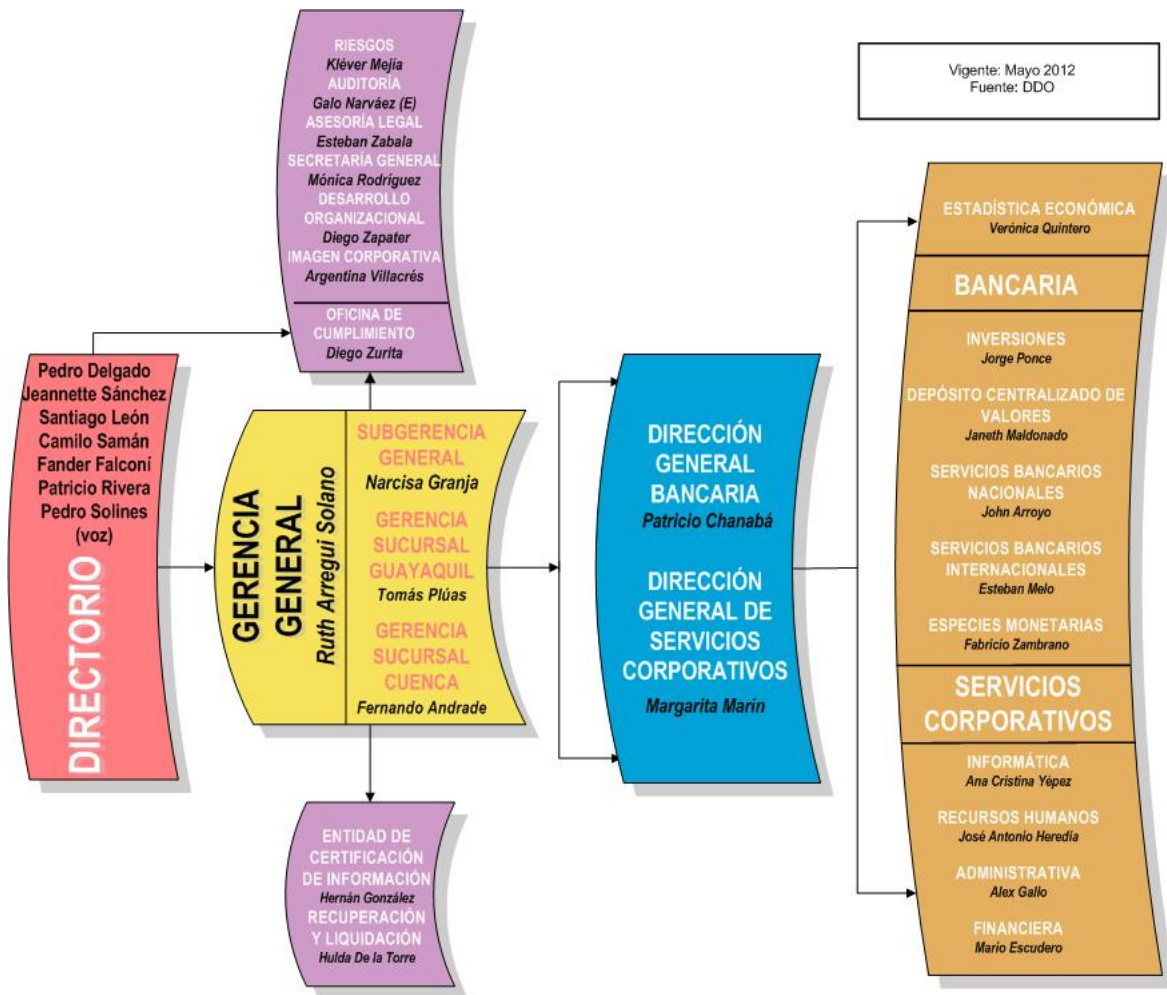


Gráfico 6: Estructura Banco Central del Ecuador  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Con corte a junio de 2012, el BCE tiene 863 servidores a nivel nacional, en la Casa Matriz (Quito), laboran un total de 536 personas, distribuido de acuerdo al siguiente detalle:

REPORTE DE PERSONAL BCE QUITO			
SEXO	HOMBRES	341	63,62%
	MUJERES	195	36,38%
	<b>TOTAL</b>	<b>536</b>	<b>100,00%</b>
DISTRIBUCIÓN POR EDAD	20 - 30 AÑOS	71	13,25%
	31 - 40 AÑOS	78	14,55%
	41 - 50 AÑOS	229	42,72%
	51 - 60 AÑOS	149	27,80%
	61 O MÁS AÑOS	9	1,68%
	<b>TOTAL</b>	<b>536</b>	<b>100,00%</b>
RELACIÓN LABORAL	NOMB. PROVISIONAL	2	0,37%
	NOMB. REGULAR	347	64,74%
	NOMB. L. REMOCIÓN	23	4,29%
	NOMB. POR DIRECTORIO	0	0,00%
	CONTRATO C. TRABAJO	68	12,69%
	CONTRATO OCASIONAL	92	17,16%
	COM. SERV. CON REMUN.	0	0,00%
	COM. SERV. SIN REMUN.	4	0,75%
<b>TOTAL</b>	<b>536</b>	<b>100,00%</b>	
NIVEL DE EDUCACIÓN	PRIMARIA	25	4,66%
	SECUNDARIA	193	36,01%
	TÉCNICO SUPERIOR	14	2,61%
	TERCER NIVEL	184	34,33%
	CUARTO NIVEL	100	18,66%
	EGRESADOS	2	0,37%
	NO REGISTRA	18	3,36%
	<b>TOTAL</b>	<b>536</b>	<b>100,00%</b>
TIEMPO DE SERVICIO	0 - 5 AÑOS	167	31,16%
	6 - 10 AÑOS	16	2,99%
	11 - 15 AÑOS	12	2,24%
	16 - 20 AÑOS	63	11,75%
	21 - 25 AÑOS	156	29,10%
	26 - 30 AÑOS	110	20,52%
	31 O MÁS	12	2,24%
	<b>TOTAL</b>	<b>536</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro 1: Reporte de personal Baco Central del Ecuador con corte a junio 2012  
Fuente: Base de Datos BCE

## **CAPÍTULO IV**

### **Evaluación de Factores Psicosociales en el Banco Central del Ecuador**

#### **4.1 Método de Evaluación F-PSICO**

Como se mencionó en los capítulos anteriores en el Banco Central del Ecuador no se ha realizado un trabajo de Evaluación de Factores Psicosociales, es un tema nuevo para nuestro entorno. Lo más próximo a esto es la creación de un Borrador de Reglamento sobre Salud Ocupacional, que está a cargo del área de Seguridad, que por el momento es una transcripción del creado por el Ministerio de Trabajo.

Adicionalmente, se realizó una encuesta por parte del Subproceso de Seguridad, sobre el Análisis de Seguridad y Salud Ocupacional, documento requerido por la Secretaria Nacional de Gestión de Riesgo, en los meses de agosto y septiembre de 2012. Cuestionario que se lo respondió sin ninguna indicación de cuál era el objetivo del mismo, además, este formulario se lo consolidó identificando a cada servidor de la Institución y el puesto que desempeña, lo cual no genera seguridad en su información, los resultados de este cuestionario no se han socializado, los factores que registra este cuestionario son:

Físicos, Mecánicos, Ergonómicos, Psicosociales, de Accidentes Mayores

Esta investigación sería el primer trabajo sobre Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial en la Institución.

Para la presente investigación se utilizará el Método F-PSICO, elaborado en el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo de Barcelona, de utilización pública y gratuita, con el objetivo de conocer cuáles son los factores psicosociales de riesgo y cómo éstos han afectado en el cambio organizacional en el Banco Central del Ecuador.

Hay que señalar que todo método de evaluación debe tener una base conceptual clara explícita basada en evidencias científicas, debe medir exposiciones a factores de riesgo y debe estar razonablemente validado.

El cuestionario del Método F-PSICO es anónimo y voluntario, permite la modificación de las variables dependiendo de las organizaciones, su licencia de uso requiere explícitamente el mantenimiento del secreto y la garantía de confidencialidad, ofrece garantías razonables para la protección de la confidencialidad de la información.

Dentro de las instrucciones básicas para la correcta utilización del método se requiere conocimientos sobre la aplicación de cuestionarios así como de estadística básica y de una noción profunda de la organización en donde va a ser utilizado, en el presente caso del Banco Central del Ecuador.

Este método recomienda utilizar los datos colectivos para garantizar la veracidad de las respuestas de los empleados, a pesar que los cuestionarios se contestaron individualmente, y por razones deontológicas (códigos profesionales) que se refiere al conjunto de principios y reglas éticas que regulan y guían una actividad profesional. Estas normas determinan los deberes mínimamente exigibles a los profesionales en el desempeño de su actividad.

Este cuestionario consta de 44 preguntas que son de respuesta cerrada previamente codificadas.

#### **4.2 Fiabilidad del Método F-PSICO**

La fiabilidad nos dice si un test discrimina adecuadamente, si clasifica bien a los sujetos, si detecta bien las diferencias en aquello que es común a todos los ítems. Para establecer la fiabilidad del Método, se ha analizado cada uno de los factores, así como la escala en su conjunto, se ha obtenido el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, indicador de la fiabilidad como consistencia interna del instrumento, considerando los criterios de interpretación de Muñiz, 2005, Prieto y Muñoz, 2000<sup>41</sup>, los mismos que se detallan a continuación:

Inadecuada:  $r < 0,60$

Adecuada pero con déficits:  $0.60 < r < 0.70$

Adecuada:  $0.70 < r < 0.80$

Buena:  $0.80 < r < 0.85$

Excelente:  $r > 0.85$

El coeficiente alfa de Cronbach valora la consistencia interna de la escala global, presenta un valor de 0.895 ( $n = 1108$ ), lo que indica una fiabilidad excelente a nivel global, esto quiere decir hasta qué punto las respuestas son suficientemente coherentes y relacionadas para concluir que todos los ítems miden lo mismo y son sumables en una puntuación única que representa o mide un rasgo.

Se sacó el valor de la varianza, y varianza acumulada, si esta es menor a 0.70 el test es heterogéneo, no es fiable, y si es mayor a 0.70 es homogéneo es

---

<sup>41</sup> Método de evaluación F-PSICO. Factores Psicosociales Versión 3.0 ...

fiable, cuanto más se acerque a su valor tope de 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Se puede observar que los resultados de la varianza han dado en los criterios de adecuada, buena y excelente mayor a 0.70, por lo tanto su fiabilidad es homogénea, y fiable.

**Coefficiente de fiabilidad alfa de Cronbach para cada uno de los factores**

factores del FPSICO	n	(alfa de Cronbach)
Tiempo de trabajo	1660	0.697
Autonomía	1455	0.865
Carga de trabajo	1593	0.733
Exigencias psicológicas	1465	0.737
Variedad/ Contenido	1539	0.705
Participación / Supervisión	1549	0.732
Interés por el trabajador/compensación	1556	0.844
Desempeño de rol	1582	0.842
Relaciones y apoyo social	1520	0.716

Cuadro 2: Coeficiente de Fiabilidad alfa Cronbach para cada uno de los factores  
Fuente: Método de Evaluación F-PSICO

En el cuadro No. 2 se observa que el factor Tiempo de Trabajo tiene un valor de límite inferior de 0.697, es decir un criterio adecuado, y el factor Autonomía tiene un valor de límite superior de 0.865, que corresponde a un criterio excelente, por lo tanto no existen criterios Inadecuados que sean menores a 0,60 ni adecuados pero con déficits: 0.60 a 0.70, los demás factores están entre 0.70 a 0.84, que pertenecen a los criterios de buena y excelente.

#### **4.3 Validación del Método F-PSICO**

La validación de esta herramienta se la realizó de acuerdo al Contenido, por el Juicio de Expertos, por lo que se solicitó a un grupo de profesionales conocedores del tema: la doctora en psicología industrial Liliana Mosquera, el ingeniero industrial, Luis Merino, Máster en Seguridad y Riesgos del Trabajo, y el señor David Duque, estudiante de Psicología Laboral, quienes analizaron los



factores de riesgos determinados por el Método FPSICO, sus preguntas y sus respuestas, adaptándolo y validándolo con el medio cultural ecuatoriano.

Los expertos manifestaron sobre el cuestionario y su validez lo siguiente:

“La fiabilidad del estudio en relación a las condiciones del Banco Central del Ecuador estarían entregando datos reales y sobre todo verificables, gracias a que la investigadora es servidora de recursos humanos, conoce las condiciones reales de trabajo de los servidores de la institución y puede considerar todas las variables necesarias para obtener resultados fiables.

Es conocido que por razones culturales existe una resistencia en los ambientes laborales a realizar cualquier tipo de test o encuesta, por cuanto se ha creado un tipo de neurosis paranoide en los trabajadores, haciendo que estos sientan una persecución por parte de sus superiores y tomando a estos test como una amenaza a su estabilidad laboral.

No es raro que los sujetos sientan este tipo de temor, ya sea por desconocimiento del material y de su finalidad; o ya sea porque la situación política y económica, hasta cierto punto globalizada, no brinda las seguridades necesarias a los trabajadores, existiendo plazas insuficientes de trabajo, y esto se agrava aún más considerando que la mayoría de los ecuatorianos viven en el inmediatismo, centralizado los ingresos para satisfacer las necesidades más próximas y no se hace posible una planificación a futuro, siendo el salario mensual la única fuente para la manutención de su familia; como un ejemplo claro podemos citar el miedo existente entre los servidores públicos por las últimas desvinculaciones suscitadas, a raíz de la vigencia del Decreto Presidencial 813 de 7 de julio de 2011.

Test como el F-PSICO requieren de una previa explicación indicando que los datos obtenidos serán aplicados con la finalidad de implementar las mejoras necesarias en el área de trabajo, de conocer las necesidades de los trabajadores y brindar un apoyo para solventar las mismas, es siempre bueno mencionar que si las necesidades del trabajador están cubiertas, este se preocupara mas por las necesidades y exigencias de su puesto de trabajo.”

De lo manifestado por los expertos, se concluye que el test es viable para implementarlo en el BCE.

#### 4.4 Muestra de la Investigación

La muestra de la investigación se obtuvo a través de la fórmula estadística para población finita utilizando.

$$\text{Cálculo de la muestra: } n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q},$$

En donde:

n= Tamaño de muestra, **110**

Z= Valor Z curva normal (1.90), (nivel de confianza)

P= Probabilidad de éxito (0.50),

Q= Probabilidad de fracaso (0.50),

N= Población (536),

E= Error muestral (0.07)

**El nivel de confianza:** Cuanto mayor sea el nivel de confianza mayor tendrá que ser la muestra. El nivel de confianza es la probabilidad de que el parámetro a estimar se encuentre en el intervalo de confianza. Valor (1 - a) de la probabilidad asociada a un intervalo de confianza o a un intervalo estadístico de dispersión. (1 - a) se expresa frecuentemente como porcentaje.<sup>42</sup>

Los valores que se suelen utilizar para el nivel de confianza son el 90%, 95% y 99%, para la presente investigación se consideró un nivel de confianza del 90%.

---

<sup>42</sup> <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Nivelconfianza.htm>

**Margen de error:** Es una medida estadística de variación o de incertidumbre, asociada con cualquier resultado de una encuesta y se debe a que no se mide a toda la población de interés, es decir, hay una probabilidad de que los hallazgos de la encuesta tengan un error, incluso muy pequeño, simplemente porque se seleccionó una muestra de la población y no su totalidad. Menores márgenes de Error requieren mayores muestras.

Por lo tanto el nivel de confianza es de 90% y el margen de error del 7%, el tamaño de la muestra fue de 110 personas de un total de la población del universo de 536.

#### 4.5 Factores de Evaluación del Método F-PSICO

Los factores psicosociales que considera el Método F-PSICO<sup>43</sup> son:

FACTORES REVISADOS DEL FPSICO	ÍTEMS
Tiempo de trabajo (4 ítems)	1, 2, 5 y 6
Autonomía (12 ítems)	3, 7, 8, 9, 10a-h
Carga de trabajo (11 ítems)	4, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 32,33 y 34
Demandas psicológicas (12 ítems)	35a, 35b, 35d, 35e, 35f, 35h, 36a-d, 37 y 38
Variedad/contenido del trabajo (7 ítems)	39, 40, 41, 42a-d
Participación/supervisión (11 ítems)	11a-g, 12a-d
Interés por el trabajador/compensación (8 ítems)	13a-d, 44, 45, 46 y 47
Desempeño de rol (11 ítems)	14a-f, 15a- e
Relaciones y apoyo social (10 ítems)	16a-d, 17, 18a-d y 20

Cuadro 3: Distribución de ítems por factores del FPSICO  
Fuente: Método de Evaluación F-PSICO

**Tiempo de Trabajo:** Este factor hace referencia a distintos aspectos que tienen que ver con la ordenación y estructuración temporal de la actividad a lo largo de la semana. Evalúa el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los

<sup>43</sup> Método de evaluación F-PSICO. Factores Psicosociales Versión 3.0 ...

períodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social.

**Autonomía:** Este factor acoge aspectos de las condiciones de trabajo referentes a la capacidad y posibilidad individual del trabajador para gestionar y tomar decisiones tanto sobre aspectos de la estructuración temporal de la actividad laboral como sobre cuestiones de procedimiento y organización del trabajo.

La Autonomía se divide en dos grupos:

**Autonomía temporal.** Se refiere a la discreción concedida al trabajador sobre la gestión de algunos aspectos de la organización temporal de la carga de trabajo y de los descansos, tales como la elección del ritmo, las posibilidades de alterarlo si fuera necesario, su capacidad para disfrutar descansos durante la jornada y de disfrutar de tiempo libre para atender cuestiones personales.

**Autonomía decisional:** Hace referencia a la capacidad de un trabajador para influir en el desarrollo cotidiano de su trabajo, que se manifiesta en la posibilidad de tomar decisiones sobre las tareas a realizar, su distribución, la elección de procedimientos y métodos, la resolución de incidencias.

**Carga de Trabajo CT:** Define la 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.

Este factor tiene 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:** Con independencia de la naturaleza de la tarea, ésta requiere que se le preste una cierta atención. Esta atención viene determinada tanto por la intensidad y el esfuerzo de atención requerida para procesar las informaciones que se reciben en el curso de la actividad laboral y para elaborar respuestas adecuadas como por la constancia con que debe ser mantenido dicho esfuerzo. Los niveles de esfuerzo atencional pueden verse incrementados en situaciones en que se producen interrupciones frecuentes, cuando las consecuencias de las interrupciones son relevantes, cuando se requiere prestar atención a múltiples tareas en un mismo momento y cuando no existe previsibilidad en las tareas.

**Cantidad y dificultad de las tareas:** La cantidad de trabajo que los trabajadores deben hacer frente y resolver diariamente es un elemento esencial de la carga de trabajo, así como la dificultad que suponen para el trabajador el desempeño de las diferentes tareas.

**Demandas Psicológicas DP:** Se refieren a la naturaleza de las distintas exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo.

Estas demandas suelen ser de naturaleza cognitiva y de naturaleza emocional:

Las **exigencias cognitivas** vienen definidas por el grado de presión o movilización y de esfuerzo intelectual al que debe hacer frente el trabajador en el desempeño de sus tareas.

**Las exigencias emocionales** se presentan en aquellas situaciones en las que el desempeño de la tarea conlleva un esfuerzo que afecta a las emociones que el empleado puede sentir, y donde algunas veces reprime sus sentimientos o emociones y a mantener la compostura para dar respuesta a las demandas del trabajo. En algunos casos estas represiones se pueden dar dentro del propio entorno de trabajo, hacia los superiores, subordinados y del grado de compromiso que demuestre en sus tareas.

**Variedad/contenido del trabajo VC:** entendido este elemento 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 el reconocimiento del entorno del empleado.

**Supervisión- Participación PS:** Este factor evalúa dos formas de las posibles dimensiones del control sobre el trabajo; el que ejerce el trabajador a través de su participación en diferentes aspectos del trabajo y el que ejerce la organización sobre el trabajador a través de la supervisión de sus quehaceres,

**La supervisión** se refiere a la valoración que el trabajador hace del nivel de control que sus superiores inmediatos ejercen sobre aspectos diversos de la ejecución del trabajo.

**La participación** que se refiere a la implicación, intervención y colaboración que el empleado mantiene con distintos aspectos de su trabajo y de la organización.

**Interés por el Trabajador/Compensación ITC:** 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.

**Desempeño de Rol DR:** 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 ésta 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.

**Relaciones y apoyo social RAS:** mide la calidad de las relaciones personales de los trabajadores y en relación al apoyo social se entiende como moderador del estrés.

Para el cálculo de resultados no todas las preguntas puntúan igual y no se ofrecen resultados para cada subfactor sino por factor general.

Los resultados se presentan de dos formas:

**Perfil valorativo:** Ofrece la media de las puntuaciones del colectivo analizado para cada uno de los factores psicosociales de los que consta el método y está comprendido entre 0 y 10. De 0 a 4 es una situación satisfactoria, entre 4 y 7 se trata de una situación intermedia que no precisa de una intervención inmediata, y

de 7 a 10 es una situación nociva en la que la intervención se debe llevar a cabo lo antes posible. En cada factor se indica el porcentaje de empleados que se encuentran en cada nivel de riesgo.

**Perfil descriptivo:** Indica el porcentaje de contestación para cada opción de respuesta de cada pregunta.

Los niveles que se analizarán, serán los de riesgo muy elevado, en el cuadro de perfil valorativo el porcentaje que está de color rojo, ya que como se mencionó, es la primera vez que se realiza una evaluación de los riesgos psicosociales, y los que se pretenden mejorar en forma prioritaria, en una segunda evaluación y luego del respectivo seguimiento se aconsejable continuar con el análisis de los factores de riesgo elevado.

#### **4.6 Identificación de variables y grupo de análisis**

De acuerdo a las recomendaciones expuestas en el Método F-PSICO, como primera fase y tomando en cuenta los factores de riesgo psicosocial descritas en el numeral anterior, lo siguiente es definir los grupos de análisis para la presente investigación:

Edad

Sexo

Tiempo de Servicio

Horario de trabajo

Condición laboral

Escolaridad

Estado civil



**Edad promedio del personal del BCE**

Parámetros	No. personas	Porcentaje
20 - 30 AÑOS	71	13,25%
31 - 40 AÑOS	78	14,55%
41 - 50 AÑOS	229	42,72%
51 - 60 AÑOS	149	27,80%
61 o más AÑOS	9	1,68%

Cuadro 4: Edad promedio de personal del BCE a junio/2012  
Elaborado por: La autora

**Edad**, como se mencionó en la Teoría de Erikson, se considerará principalmente los tres últimos ciclos o estados psicosociales de las individuos. Intimidad frente a aislamiento (desde los 21 hasta los 40 años aproximadamente); generatividad frente a estancamiento (desde los 40 hasta los 60 años aproximadamente); Integridad frente a desesperación (desde aproximadamente los 60 años hasta la muerte), del cuadro precedente se observa que el 42.72% de la población de este estudio están entre los 41 a 50 años, es decir en la ciclo psicosocial según Erikson, de la crisis de la mediana edad, donde se replantean nuevas metas, generatividad, o deciden quedarse en este estado de estancamiento.

Otra variable que se identificó es el grupo de empleados expuestos a riesgo psicosocial, a través del **horario de trabajo**, en este caso se escogió el área de Seguridad, personal que debe hacer turnos rotativos, como se demuestra en el cuadro siguiente, son los empleados que mayor número de horas extras realizan por grupo ocupacional:

Se ha comprobado que el trabajo por turnos modifica los ritmos biológicos, la temperatura del cuerpo, el metabolismo, los niveles de azúcar en la sangre, la agilidad mental y la motivación en el trabajo. Durante la vida cotidiana, los efectos pueden manifestarse particularmente durante el sueño, en las costumbres de alimentación, la vida familiar y las actividades sociales. Los estudios indican que los trabajadores por turnos se quejan más frecuentemente que los trabajadores diurnos de cansancio y de desarreglos gastrointestinales.<sup>44</sup>

### Promedio de personal que realiza más de diez horas extras mensuales

Puestos	Promedio Horas extras mensual	No. Servidores
Guardia Bancario	11,92	8
Agente de Seguridad	15,19	34
Conserje	35,29	26
Conductor	33,18	15
Secretaria de Gerencia	18,56	3
Secretaria Ejecutiva 2	14,18	15
Técnico de Consola	13,18	11

Cuadro 5: Personal con promedio de horas extras  
Fuente Rol de Pagos BCE

En este cuadro se observa que el personal que realiza las funciones de Conserje, Conductores, Agentes de Seguridad y las Secretarias son los que realizan horas extras.

La variable de **género** (hombre-mujer) se determinó, porque los roles que cumplen son diferentes, la mujer cumple múltiples roles, más presiones de tiempo y mas estrés, las mujeres actualmente a más de ser profesionales, deben mantener una familia y darse tiempo para ellas, en este caso el 63.62% de la población pertenecen al género masculino y el 36.38% son femeninas.

<sup>44</sup> Informe del Comité Mixto de la OIT/OMS sobre Medicina del Trabajo, Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, Incidencia y Prevención, novena reunión, Ginebra, 18-24 de septiembre de 1984.

### Género personal Casa Matriz-BCE

SEXO	HOMBRES	341	63,62%
	MUJERES	195	36,38%
	<b>TOTAL</b>	<b>536</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro 6: Género Casa Matriz-BCE junio 2012  
Elaborado por; La Autora

El **tiempo de servicio** se determinó ya que es importante por el sentido de pertenencia, cómo se observa en el cuadro resumen la mayor distribución está en el personal que han permanecido en la Institución de 21 a 30 años de servicio, es decir el 41.62%. Se debe destacar que existe un porcentaje considerable de 1 a 5 años de servicio, 31.67% personal de reciente ingreso.

### Tiempo de servicio del personal Casa Matriz- BCE

TIEMPO DE SERVICIO	0 - 5 AÑOS	167	31,16%
	6 - 10 AÑOS	16	2,99%
	11 - 15 AÑOS	12	2,24%
	16 - 20 AÑOS	63	11,75%
	21 - 25 AÑOS	156	29,10%
	26 - 30 AÑOS	110	20,52%
	31 O MÁS	12	2,24%
	<b>TOTAL</b>	<b>536</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro 7: Tiempo de servicio personal BCE junio 2012  
Elaborado por: La autora

Otra variable que se escogió fue la **condición laboral** entre el personal con estabilidad laboral y el personal bajo la modalidad de contrato ocasional, existe una diferencia considerable, el 79.85% tienen estabilidad laboral, con relación al 20.15% de personal contratado.

### Condición laboral personal Casa Matriz-BCE

<b>CONDICIÓN LABORAL</b>	NOMB. REGULAR	428	79,85%
	CONTRATO OCASIONAL	108	20,15%
	<b>TOTAL</b>	<b>536</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro 8: Relación de personal en condición laboral personal Casa Matriz-BCE junio/2012  
Elaborado por: La autora

La variable de **escolaridad** se estableció bajo tres parámetros, las personas que han cursado la primaria en el 8.02%, es decir 43 personas, en este rango están el personal que labora en actividades de conserje y las personas que ocupan puestos de recontadores, en la Dirección de Especies Monetarias; el personal que han terminado la secundaria es el 36.01%, ósea 193 personas, aquí están las personas que ocupan puestos de conserje, secretarías, oficinistas, personal de seguridad, en su mayoría personal que su perfil de puesto requiere bachillerato; por último las personas con tercer y cuarto nivel de escolaridad, en el 55.97%, 300 personas, aquí están las personas con puestos profesionales, y que su perfil requiere escolaridad de tercer y cuarto nivel, como por ejemplo, Consultor Economista, Consultor Bancario, Administrador, Experto de Recurso Humano, entre otros.

### Escolaridad personal Casa Matriz-BCE

<b>ESCOLARIDAD</b>	PRIMARIA	43	8,02%
	SECUNDARIA	193	36,01%
	TERCER NIVEL/CUARTO NIVEL	300	55,97%
	<b>TOTAL</b>	<b>536</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro 9: Relación de escolaridad personal Casa Matriz-BCE junio 2012  
Elaborado por: La autora

Se escogió el **estado civil**, como grupo de análisis, ya que el rol que cumplen las personas casadas es diferente a los solteros, por sus obligaciones y responsabilidades, en sus hogares, en el parámetro de casados, se incluyo a las personas divorciadas, unión libre y divorciados, por que cumplen los mismos roles. En el 77.99%, están 418 personas casadas y el 22.01%, 119 personas solteras.

#### Estado civil personal Casa Matriz-BCE

<b>ESTADO CIVIL</b>	CASADOS	418	77,99%
	SOLTEROS	118	22,01%
	<b>TOTAL</b>	<b>536</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro 10: Relación de estado civil personal Casa Matriz-BCE junio 2012  
Elaborado por: La autora

Por último, la variable de los **procesos**, aquí se observa casi la misma relación, el 50.56%, que son 271 empleados en áreas Creadoras de Valor, es decir procesos habilitantes, como la Dirección de Estadística y la Dirección General Bancaria y el 49.44%, 265 empleados en áreas de apoyo, aquí están la Direcciones de Informática, Financiera, Recursos Humanos, Administrativa.

#### Procesos personal Casa Matriz-BCE

<b>PROCESOS</b>	AGREGADORES DE VALOR	271	50,56%
	AREAS DE APOYO	265	49,44%
	<b>TOTAL</b>	<b>536</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro 11: Relación de Procesos personal Casa Matriz-BCE junio 2012  
Elaborado por: La autora

#### 4.7 Pasos previos para la aplicación del Método F-PSICO

Se comenzó con la socialización a través de charlas con los grupos de análisis, distribuidos por áreas a las cuales se realizaría los cuestionarios, se explicó que esta es una investigación académica, y que los resultados se pondrán

a consideración de las autoridades de la Institución, así mismo se comunicó el objetivo de este trabajo, que es tener un diagnóstico de una situación psicosocial en un contexto de prevención de riesgos laborales en el Banco Central del Ecuador, el procedimiento que se llevará a cabo, para la recolección de los datos es por medio de cuestionarios, se garantizó la privacidad y el anonimato en la respuesta, a fin de asegurar la sinceridad en la contestación del cuestionario.

Para mayor facilidad de las personas se les entregó impreso el cuestionario, recomendándoles que sea contestado de una vez en su totalidad, evitando hacerlo en diversas etapas, con esto se evita posibles comentarios con otras personas que influyen en la respuesta individual y que no dejen ningún campo en blanco; una vez que lo llenaron, se ingresó en el sistema informático F-PSICO. Cabe indicar que el tiempo que tomó la recolección de los datos fue aproximadamente de un mes.

De la observación durante la etapa de recolección de datos se evidenció que en algunas áreas los empleados tuvieron resistencia para llenar el cuestionario, temen a lo desconocido y rechazan los cambios, no ocurrió con áreas que tienen conocimiento de estos métodos y de nivel de educación superior, varias personas lo asociaron como una herramienta para una posible desvinculación en la Organización, asociada al Decreto Presidencial No. 813.

Como se mencionó en el Banco Central del Ecuador, con corte a junio 2012, a nivel nacional, laboran 863 personas, de las cuales 536 trabajan en la Casa Matriz Quito, población universo para el presente estudio.

Para establecer la muestra se realizó un cálculo estadístico<sup>45</sup>, se determinó 110 personas que realicen el Método F-PSICO, distribuido en las siguientes áreas: Dirección Financiera, Dirección de Informática, Dirección de Recursos Humanos, Dirección Administrativa, como áreas de Apoyo, y las Direcciones de Estadística Económica y Servicios Bancarios Nacionales, Inversiones, Riesgos como áreas Creadoras de Valor.

Las Direcciones de Estadística, Servicios Bancarios Nacionales, Inversiones y Riesgo, áreas creadoras de valor en la Institución, como se indicó anteriormente sus puestos fueron valorados en mayor grado que los puestos de las áreas habilitantes, razón por la cual es importante conocer los riesgos que el personal de cada uno de estas áreas ha considerado.

#### **4.8 Análisis de los Resultados de la Evaluación del Método F-PSICO**

La segunda fase es analizar los resultados de este método a través de los datos estadísticos o descriptivos de los datos, se pretende encontrar las causas del problema y qué es lo que provoca los problemas psicosociales en el empleado del Banco Central del Ecuador, basándose únicamente en aquello que se puede demostrar, para tener un contexto general se analizará como primer escenario todos los grupos de análisis, esto son los 110 cuestionarios.

---

<sup>45</sup> La muestra de la investigación se obtuvo a través de la fórmula estadística para población finita utilizando. Cálculo de la muestra:  $n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q}$ , En donde: n= Tamaño de muestra, Z= Valor Z curva normal (1.90), P= Probabilidad de éxito (0.50), Q= Probabilidad de fracaso (0.50), N= Población (536), E= Error muestral (0.07)

Grupo de análisis	Parámetros	No. Personas	Pocentaje
Edad:	18-24 años	3	3%
	25-34 años	32	29%
	35-44 años	17	15%
	45-54 años	47	43%
	55-64 años	11	10%
	65 o más años	0	0%
Género:	Hombre	68	62%
	Mujer	42	38%
Tiempo de servicio:	1-5 años	42	38%
	6-10 años	5	5%
	11-15 años	2	2%
	16-20 años	8	7%
	21-25 años	24	22%
	25 en adelante	29	26%
Horario de trabajo:	Fijo	97	88%
	Turnos	13	12%
Condición laboral:	Contrato ocasional	42	38%
	Nombramiento regular	68	62%
Escolaridad:	Primaria	0	0%
	Secundaria	24	22%
	Tercer Nivel-Cuarto Nivel	86	78%
Estado civil:	Casado	71	65%
	Soltero	39	35%
Proceso:	Creadores de valor	54	49%
	Apoyo	56	51%

Cuadro 12: Grupos de análisis BCE junio/2012  
Elaborado por: La autora

A continuación se presenta el gráfico del perfil valorativo de los factores psicosociales del Método F-PSICO de todos los grupos de análisis.

### Nomenclatura del perfil valorativo

Para los siguientes resultados del perfil valorativo, se utilizará la siguiente nomenclatura para definir a los factores de riesgos psicosocial:

<b>TT:</b>	<b>Tiempo de Trabajo</b>
------------	--------------------------



<b>AU:</b>	<b>Autonomía</b>
<b>CT:</b>	<b>Carga de Trabajo</b>
<b>DP:</b>	<b>Demandas Psicológicas</b>
<b>VC:</b>	<b>Variedad en el Contenido del Trabajo</b>
<b>PS:</b>	<b>Participación y Supervisión</b>
<b>ITC:</b>	<b>Interés por el Trabajador/Compensación</b>
<b>DR:</b>	<b>Desempeño en el Rol</b>
<b>RAS:</b>	<b>Relaciones y Apoyo Social</b>

### Perfil valorativo de toda la muestra BCE

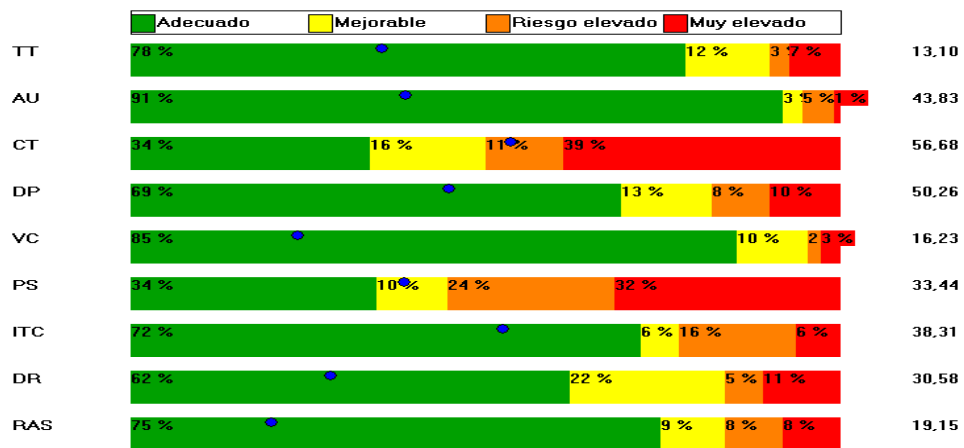


Gráfico 7: Perfil valorativo de toda la muestra BCE  
Fuente: Método F-PSICO

Vale recalcar que se analizará los resultados que arrojen un riesgo muy elevado, que en el gráfico de perfil valorativo se registran con rojo.

De las personas encuestadas, que son el total de la muestra representativa, es decir 110 personas, el 7%, manifiestan riesgo muy elevado en relación al **Tiempo de Trabajo** y los períodos de descanso y su vida social. Este un porcentaje bajo, para proponer un plan de mejora.

**La Autonomía** que se refiere al poder de decisión que tienen los empleados en relación a su ritmo de trabajo, que pueden hacer y cómo lo deben hacer, de los encuestados el 1% se manifestó por un riesgo muy elevado, lo que significa que las personas pueden tomar decisiones en cuanto a su trabajo.

Siguiendo con el análisis, el factor de **Carga de Trabajo** tiene riesgo muy elevado, de 39%, esto se refiere a que existe una sobrecarga de trabajo, por ser un porcentaje considerable, se analiza más a detalle. Este factor tiene tres subfactores; presiones de tiempos, esfuerzo de atención y cantidad y dificultad de la tarea.

Revisando el componente de **presiones de tiempos** que valora a partir de los tiempos asignados a las tareas, la velocidad que requiere la ejecución del trabajo y la necesidad de acelerar el ritmo de trabajo en momentos puntuales, las respuestas a este subfactor en relación a la ejecución de la tarea, y el tiempo de trabajo, el 44% manifestaron que siempre o casi siempre, y a menudo deben realizarlo con rapidez, el 36% indico a menudo deben acelerar el ritmo de trabajo.

Así mismo, el subfactor de **esfuerzo de atención**, que analiza el cuidado tanto por la intensidad y el esfuerzo requeridos para procesar las informaciones

que se reciben en el curso de la actividad laboral, y los niveles de esfuerzo atencional que pueden verse incrementados en situaciones en que se producen interrupciones frecuentes, cuando se requiere prestar atención a múltiples tareas en un mismo momento y cuando no existe previsibilidad en las tareas.

El 24% manifestó que siempre o casi siempre y el 35% que a menudo deben mantener una exclusiva atención en su trabajo, de forma que le impide hablar, desplazarse o simplemente pensar en cosas ajenas a la tarea; el 56% de las personas encuestadas consideró que deben mantener una atención muy alta para realizar el trabajo y el 42% consideró alta; el 38% se refirió a que siempre o casi siempre deben atender a varias tareas al mismo tiempo, y el 44% a menudo lo deben hacer; el 53% de los encuestados señalaron que a veces tienen que interrumpir la tarea que realizan para hacer otro no prevista, y el 32% que a menudo; y el 56% observó que a veces estas interrupciones alteran la ejecución del trabajo; el 50% indicó que a veces la cantidad de trabajo que debe realizar es irregular e imprevisible.

Otro subfactor que se analizará en cuanto a la Carga de Trabajo es la cantidad y dificultad de la tarea, este se refiere a la cantidad de trabajo que los empleado deben hacer frente y resolver diariamente, así como la dificultad que suponen para el desempeño de las diferentes tareas, así el 50% de las empleados que llenaron el cuestionario, indicaron que es elevada la cantidad de trabajo; el 55% manifestó que a veces el trabajo que se realiza es complicado o difícil; el 54% consideró que a veces debe pedir ayuda en tareas difíciles; el 30% manifestó que a menudo debe trabajar más tiempo fuera del horario habitual, y el 37% que a veces lo debe hacer.

En lo que concierne a la **Demanda Psicológica**, se expresa un riesgo muy elevado del 10%, que tiene que ver con la presión del trabajo y la carga emocional del empleado, es un porcentaje de riesgo no preocupante.

El factor de **Variedad en el Contenido de Trabajo**, con un riesgo muy elevado del 2.3%, relacionada con lo que el servidor siente que tiene un trabajo significativo y de gran utilidad, es un porcentaje no considerable para proponer un plan de mejora.

Otro factor que tiene un riesgo muy elevado es **Supervisión y Participación**, con el 32%, este factor tiene dos parámetros el control del Jefe en su trabajo y la participación del empleado en temas de la organización.

En la dimensión de Participación existe dos fenómenos, los empleados consideran que se les consulta en la participación en la introducción de cambios en equipos y materiales y en la participación en la introducción de métodos de trabajo, ósea en lo que tiene que ver con su trabajo, pero en relación a las participaciones en el lanzamiento de nuevos productos, en la reorganización de áreas de trabajo, en la introducción de cambios en la dirección, en contrataciones de personal, en la elaboración de normas de trabajo, solo reciben información.

En la dimensión de Supervisión se han manifestado que valoran las supervisiones de los superiores sobre los métodos, sobre la planificación, sobre el ritmo, sobre la calidad, de forma adecuada.

El siguiente elemento a analizar es el **Interés por el Trabajador/Compensación**, existe el 6% de riesgo muy elevado, y se refiere a la preocupación de la organización por la promoción, formación, desarrollo de carrera

de sus empleados, por mantenerlos informados sobre tales cuestiones así como por la percepción tanto de seguridad en el empleo como de la existencia de un equilibrio entre lo que el servidor aporta y la compensación que por ello obtiene.

De los encuestados consideran el 45% que es insuficiente la información sobre formación; el 51% que es insuficiente la información sobre las posibilidades de promoción; el 45% cree que es insuficiente la información sobre requisitos para la promoción, el 44% piensa que la información sobre la situación de la empresa es adecuada, el 35% piensa que las facilidades para el desarrollo profesional son insuficientes; el 53% manifestó que la formación en la Institución es insuficiente en algunos casos; el 49% cree que el equilibrio entre el esfuerzo que hace el empleado y la recompensa que recibe es insuficiente en algunos casos; en lo que concierne al sueldo, el 50% manifestó que están satisfechos, y el 40% insatisfechos.

Este factor se debería analizar más a profundidad en cada grupo de análisis, ya que de la observación diaria, los empleados se quejan por la falta de desarrollo de carrera en la Institución y de promoción.

Continuando con este análisis, corresponde observar el Desempeño de Rol, este factor considera los problemas que pueden derivarse de la definición de las obligaciones de cada puesto de trabajo, bajo dos dimensiones, la claridad de rol y el conflicto de rol.

En la claridad de rol, señalaron que las especificaciones de las responsabilidades, de los procedimientos, de la cantidad de trabajo, de la calidad de trabajo, de los tiempos de trabajo, de la responsabilidad del puesto son claras.

En cuanto al conflicto de rol, se manifestaron que a veces se presentan situaciones de tareas irrealizables, procedimientos de trabajo incompatibles con objetivos, conflictos morales, instrucciones contradictorias, asignación de tareas que exceden la responsabilidad del puesto.

Para concluir con las observaciones de los resultados de la evaluación de los factores de riesgo psicosocial, en el grupo de análisis total, el factor de **Relaciones y apoyo social**, este factor de Relaciones Interpersonales se refiere a aquellos aspectos de las condiciones de trabajo que se derivan de las relaciones que se establecen entre las personas en los entornos de trabajo.

Se basa en el “apoyo social”, entendido como factor moderador del estrés, y que el método concreta estudiando la posibilidad de contar con apoyo instrumental o ayuda proveniente de otras personas del entorno de trabajo (jefes, compañeros,...) para poder realizar adecuadamente el trabajo, y por la calidad de tales relaciones.

Igualmente, las relaciones entre personas pueden ser origen, con distintas frecuencias e intensidades, de situaciones conflictivas de distinta naturaleza (distintas formas de violencia, conflictos personales,..., ante las cuales, las organizaciones pueden o no haber adoptado ciertas reglas de actuación.

Sobre este factor se manifestaron que a menudo pueden contar con los jefes, con los compañeros, con los subordinados, y a veces con otras personas que trabajan en la empresa.

En cuanto a la calidad de las relaciones consideraron que son buenas, exposición a conflictos interpersonales, raras veces existe, exposición a violencia

física el 95% se manifestó que no existen, exposición a violencia psicológica el 70% dijo que no existen y el 27% raras veces, en la exposición a acoso sexual, el 93% se refirió a que no existen y el 4% raras veces.

Sobre la gestión de la empresa de las situaciones de conflicto el 46 % informo que no sabe, y el 25% que la organización deja que sean los implicados quienes solucionen el tema, y en exposición a discriminación el 74% se manifestó que nunca o casi nunca han sentido y el 23% que a veces.

Con el fin de continuar el análisis de los resultados de la Evaluación de los Factores de Riesgo Psicosocial en el Banco Central del Ecuador, se clasificara en cuatro grupos de estudio, de acuerdo a los siguientes parámetros:

### Primer grupo de análisis, 33 cuestionarios: “Género”

EDAD	35-44 años
	45-54 años
	55-64 años
	65 o más años
Género:	Hombre
Tiempo de servicio:	16-20 años
	21-24 años
	25 en adelante
Horario de trabajo:	Fijo
Condición laboral:	Nombramiento regular
Escolaridad:	Tercer Nivel-Cuarto Nivel
Estado civil:	Casado
Proceso:	Creadores de valor
	Áreas de apoyo

EDAD	35-44 años
	45-54 años
	55-64 años
	65 o más años
Género:	Mujer
Tiempo de servicio:	16-20 años
	21-24 años
	25 en adelante
Horario de trabajo:	Fijo
Condición laboral:	Nombramiento regular
Escolaridad:	Tercer Nivel-Cuarto Nivel
Estado civil:	Casado
Proceso:	Creadores de valor
	Áreas de apoyo

Cuadro 13: Primer grupo de análisis “Género”  
Elaborado por: La autora

### Perfil valorativo del primer grupo de análisis “Género”

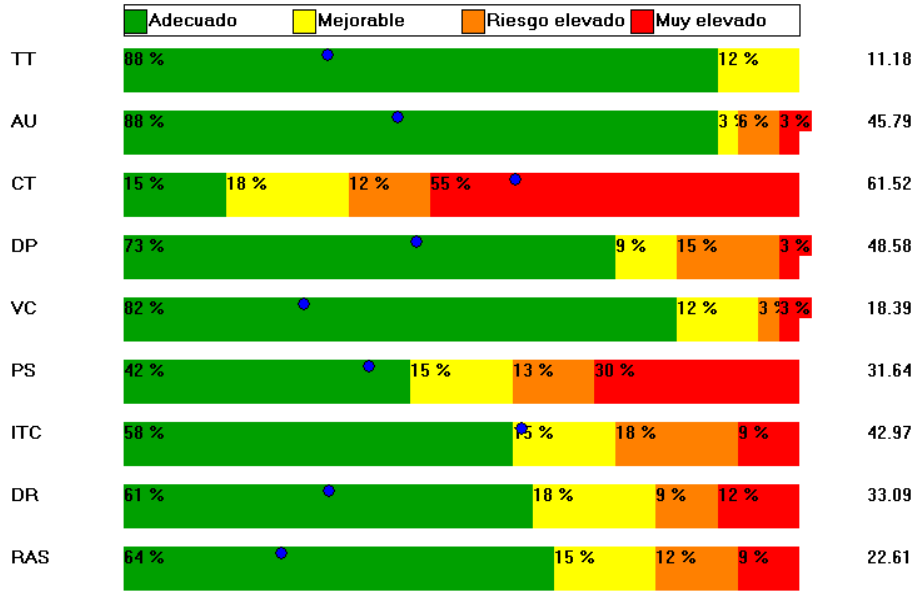


Gráfico 8 Perfil valorativo del primer grupo de análisis "Género"  
Fuente: Método F-PSICO

### Gráfico comparativo de los resultados –hombre-mujer

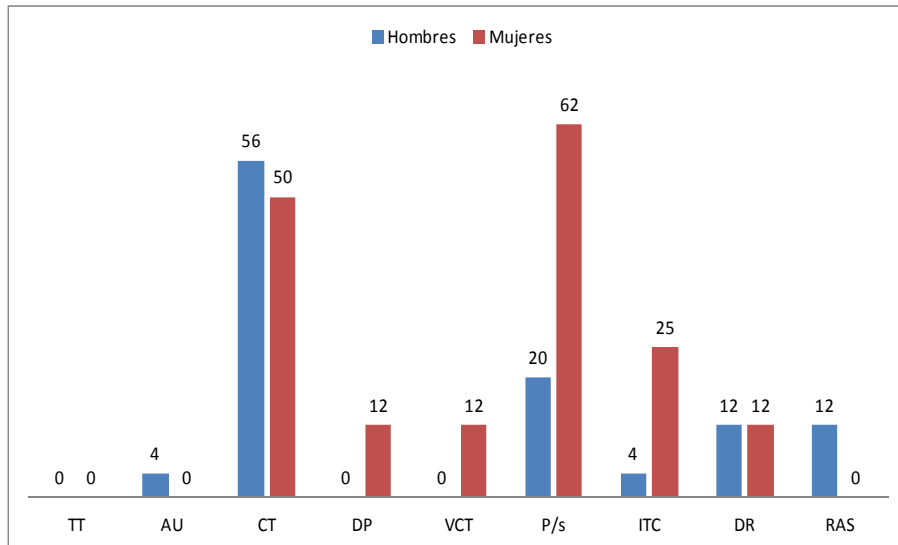


Gráfico 9: Comparativos de los resultados hombre mujer  
Elaborado por: La autora



En este colectivo contestaron 33 personas hombres y mujeres, bajo los parámetros indicados en el cuadro del primer grupo de análisis. Se evidenció que tanto hombres el 56%, como mujeres el 50%, expresan que el factor de Carga de Trabajo es un riesgo muy elevado por la presión que existe para la entrega de un trabajo, por el esfuerzo de atención de la tarea, al realizar algunas al mismo tiempo y cantidad de éstas, más no por la dificultad en realizarlo.

Otro elemento a considerar es la Participación/Supervisión, hombres 20% y mujeres 62%, revisando las repuestas se demuestra que los servidores se quejan por la falta de involucramiento en los cambios o decisiones que tienen que ver con la Organización, se vuelven ejecutores de las decisiones de los superiores, en la Supervisión manifiestan que es adecuada.

En estos dos factores coinciden tanto hombres como mujeres, pero existe dos factores que las mujeres han manifestado como factor de riesgo muy elevado, las Demandas Psicológicas en el 12%, y esto se asocia a los roles que debe cumplir la mujer como profesional, que además cuida de su familia y cuida de sí misma, tratando de mantener un equilibrio con cada uno, se sienten afectadas sus emociones que pueden sentir para mantener la compostura y dar respuestas a las demandas del trabajo.

Otro factor que las mujeres han expresado como de riesgo muy elevado, es la Variedad en el Contenido en el Trabajo, el 12% manifiesta que a veces los superiores y compañeros de trabajo les reconocen por su trabajo, pero que siempre tienen el reconocimiento de su familia.

El factor de Interés por el trabajador / Compensación, se han manifestado las mujeres en el 25% como un riesgo muy elevado, indicando que no existe

Información sobre la formación, sobre las posibilidades de promoción, que es insuficiente la información sobre requisitos para la promoción y sobre la situación de la empresa, que no existe posibilidades de desarrollo, que el insuficiente el equilibrio entre esfuerzo y recompensas y en cuanto a la satisfacción con el salario, están satisfechas.

### Segundo grupo de análisis, 33 cuestionarios “Procesos”

EDAD	35-44 años	EDAD	35-44 años
	45-54 años		45-54 años
	55-64 años		55-64 años
	65 o más años		65 o más años
Género:	Hombre	Género:	Mujer
	Mujer		Hombre
Tiempo de servicio:	16-20 años	Tiempo de servicio:	16-20 años
	21-24 años		21-24 años
	25 en adelante		25 en adelante
Horario de trabajo:	Fijo	Horario de trabajo:	Fijo
Condición laboral:	Nombramiento regular	Condición laboral:	Nombramiento regular
Escolaridad:	Tercer Nivel-Cuarto Nivel	Escolaridad:	Tercer Nivel-Cuarto Nivel
Estado civil:	Casado	Estado civil:	Casado
Proceso:	Creadores de valor	Proceso:	Áreas de apoyo

Cuadro 14: Segundo grupo de análisis “Procesos”  
Elaborado por: La autora

### Perfil valorativo del segundo grupo de análisis por “Procesos”

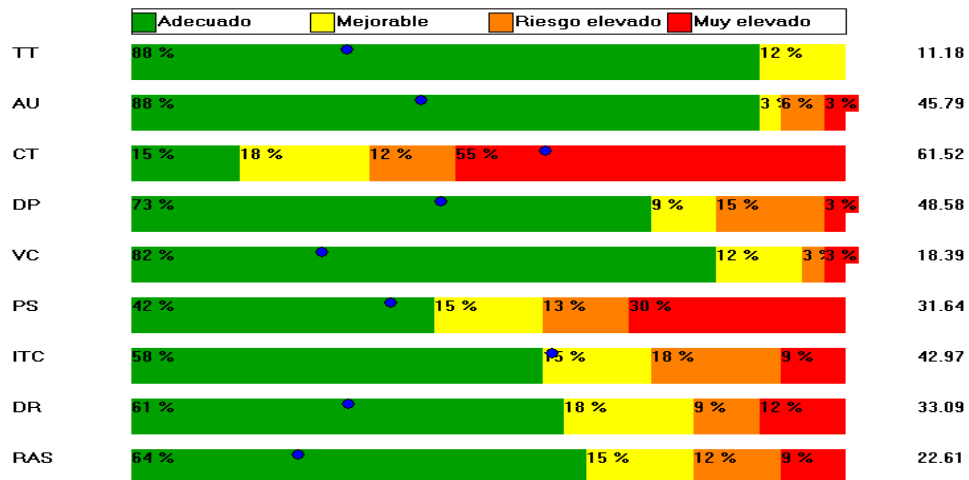


Gráfico 10: Perfil valorativo del segundo grupo de análisis Procesos  
Fuente: Método F-PSICO

### Gráfico comparativo de los resultados por “Procesos”

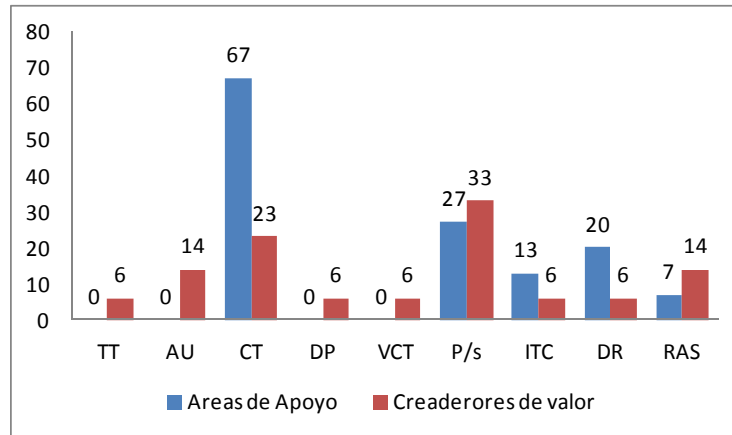


Gráfico 11: Comparativo de los resultados por “Procesos”  
Elaborado por: La autora

La siguiente categoría de estudio, de acuerdo al cuadro de segundo grupo de análisis, se centrará en los Procesos Creadores de Valor (Dirección General Bancaria y Dirección de Estadística Económica) y los de Apoyo, (Direcciones de Informática, Administrativa, Financiera), nuevamente apareció como factor de riesgos muy elevado la Carga de Trabajo; los Procesos Creadores de Valor, que como se mencionó anteriormente, están mejor valorados dentro de la Escala Remunerativa y en temas de formación tienen más oportunidades, se manifestaron en un 23% de riesgo muy elevado, en tanto que los Procesos de Apoyo el 67%, coinciden con el primer grupo de análisis que existe una presión de trabajo en la entrega de los trabajos, en trabajos múltiples, pero no que la calidad del trabajo sea fuerte.

Otro factor de coincidencia, es el factor de Supervisión y Participación como riesgo muy elevado, por las mismas razones que se expusieron en el primer grupo de análisis, es decir que falta participación de los empleados, en el involucramiento de las decisiones organizacionales, y que existe una supervisión

por parte de los jefes adecuada, aquí los Procesos Creadores de Valor 33%, consideró como un riesgo muy elevado y los Procesos de Apoyo, el 27%, en el mismo sentido.

### Tercer grupo de análisis, 39 cuestionarios "Estado civil"

EDAD	35-44 años	EDAD	35-44 años
	45-54 años		45-54 años
	55-64 años		55-64 años
	65 o más años		65 o más años
Género:	Hombre	Género:	Mujer
	Mujer		Hombre
Tiempo de servicio:	16-20 años	Tiempo de servicio:	16-20 años
	21-24 años		21-24 años
	25 en adelante		25 en adelante
Horario de trabajo:	Fijo	Horario de trabajo:	Fijo
Condición laboral:	Nombramiento regular	Condición laboral:	Nombramiento regular
Escolaridad:	Tercer Nivel-Cuarto Nivel	Escolaridad:	Tercer Nivel-Cuarto Nivel
Estado civil:	Casado	Estado civil:	Soltero
Proceso:	Creadores de valor	Proceso:	Áreas de apoyo
	Áreas de Apoyo		Creadores de valor

Cuadro 15: Tercer grupo de análisis "Estado civil"  
Elaborado por: La autora

### Perfil valorativo del tercer grupo de análisis por "Estado civil"

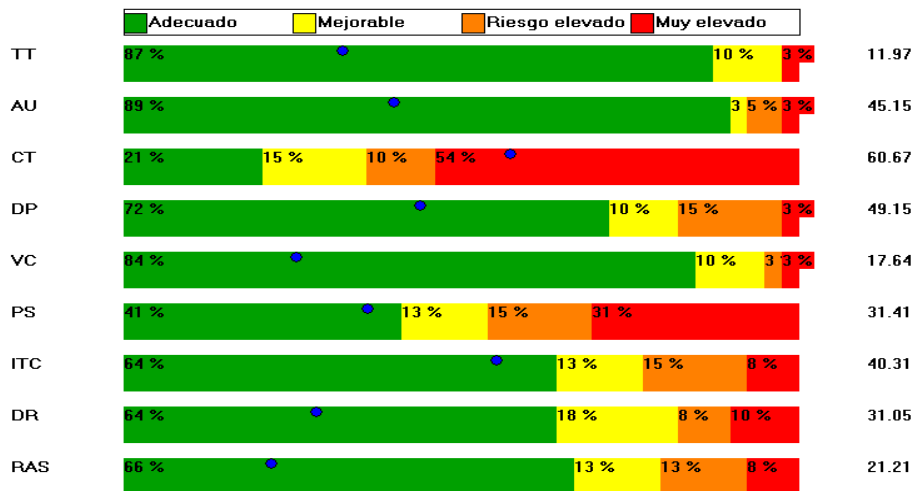


Gráfico 12; Perfil valorativo del tercer grupo de análisis por "Estado civil"  
Fuente: Método F-PSICO

### Gráfico comparativo de los resultados” Estado civil”

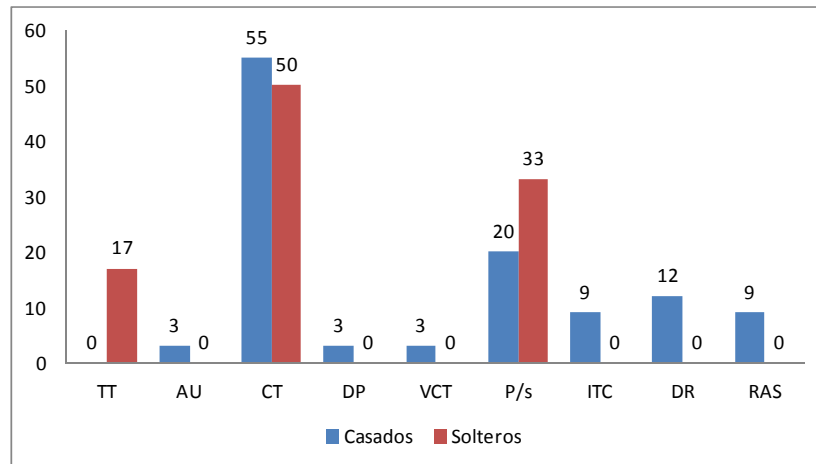


Gráfico 13: Comparativo de los resultados” Estado civil”  
Elaborado por: La autora

El tercer grupo de análisis, tiene que ver con el estado civil de los encuestados, 33 personas son casados y 6 servidores son solteros, es decir que prima el estado civil de casados, esto se justifica por la edad de este grupo y por el tiempo de servicio, como se indicó anteriormente, la persona casada tiene mayores responsabilidades que la soltera.

En este grupo hay que mencionar que el 17% de las personas encuestadas de estado civil soltero, consideraron como riesgo muy elevado al tiempo de trabajo, que tiene relación el tiempo de trabajo con el tiempo para el ocio, manifestaron que a veces deben trabajar los fines de semana, que a veces existe compatibilidad de la vida laboral y la vida social.

Se repitió el factor de Carga de Trabajo en este grupo, como un riesgo muy elevado, el 55% de los servidores encuestados casados, y 50% del personal soltero, expusieron que existe presión por la entrega de los trabajos, que deben

realizar trabajos simultáneamente varias actividades, y que es a menudo la cantidad de trabajo, y a veces existe dificultad en los trabajos.

Otro factor que coincide con los demás grupos de análisis, es el componente de Participación/Supervisión como un riesgo muy elevado, el 20% del personal casado, y el 33% del servidores solteros se manifestaron que en la dimensión de Participación tienen contribución y decisión en su puesto de trabajo y en el trabajo individual, pero reciben órdenes en las decisiones de la organización, y en cambio en la Supervisión creen que es adecuada por parte de sus jefes sobre el método, la planificación, el ritmo y la calidad de intervención.

El factor de Desempeño de Rol, consideran el 12% de las personas casadas como un riesgo muy elevado, en relación a la claridad, los procedimientos, calidad y los tiempos y la responsabilidad del puesto de trabajo se manifestaron que está clara, en cambio consideraron que a veces las instrucciones son contradictorias, y que la asignación de las tareas que exceden a las responsabilidades de su puesto

### **Perfil valorativo de personal que labora en “turnos rotativos”**

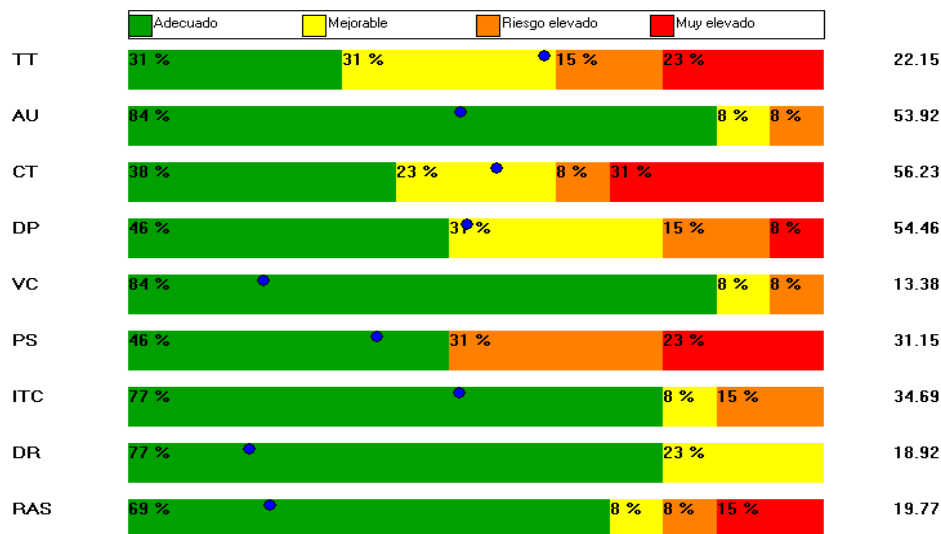


Gráfico 14: Perfil valorativo de personal que labora en "turnos rotativos"  
Fuente: Método F-PSICO

Es importante saber que consideran el personal que labora en horarios rotativos que hace turnos, en este segmento están los guardias de seguridad, han contestado 13 servidores, lo que hay que resaltar de este grupo es que el 23% consideran el factor de Tiempo de Trabajo como un riesgo muy elevado, como se ha indicado anteriormente, este factor evalúa el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los periodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social, han señalado que siempre o casi siempre trabajan los sábados, que a menudo trabajan los domingos y feriados; además se han manifestado que a veces existe compatibilidad de la vida laboral y la vida social, esto se debe a que trabajan fines de semana y feriados, por la falta de personal.

Otro factor que se debe analizar es la Carga de Trabajo, el 31% se manifiesta que existe un riesgo muy elevado, al estudiar cada una de las respuestas se observa que es por presión, más no por la dificultad de la tarea,

esto se relaciona con el riesgo muy elevado del factor de Tiempo de Trabajo, existe carga de trabajo, para mayor entendimiento se analizó el promedio de horas extras que este personal efectúa, este dato se ha tomado del rol de pagos de los servidores del BCE, y están realizando un promedio de 24.77 horas extras mensuales, lo que se demuestra que existe una de trabajo y exceso de tiempo de trabajo.

### Perfil valorativo de personal con “escolaridad primaria/bachillerato”

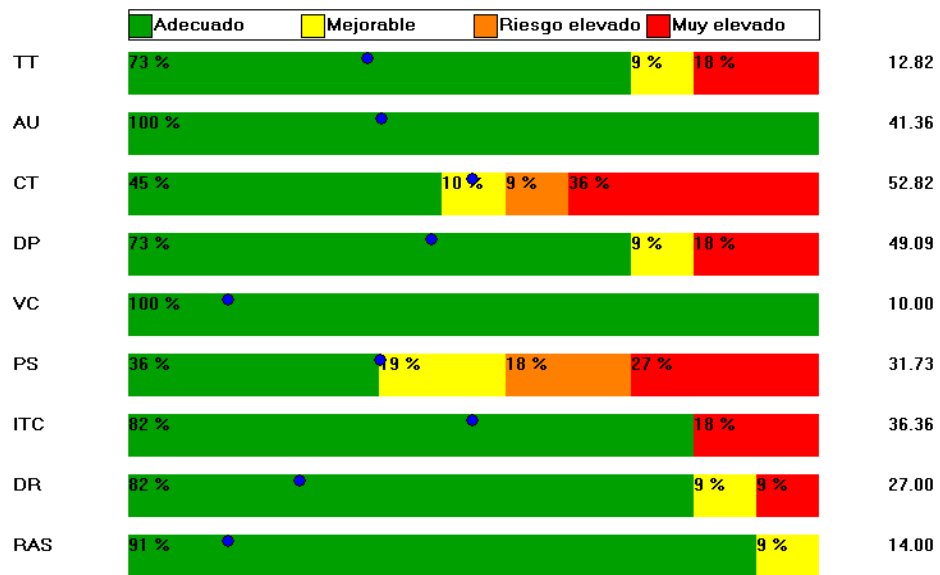


Gráfico 15: Perfil valorativo de personal con “escolaridad primaria/bachillerato”  
Fuente: Método F-PSICO

De igual manera es significativo saber que piensan las personas con escolaridad primaria y el bachillerato, en este segmento se encuentran las personas que ocupan puestos no profesionales, secretarias, conserjes, asistentes, entre otros. Los factores que este grupo han determinado como de riesgo muy elevado son: Tiempo de Trabajo el 18 %, este factor evalúa el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los periodos de descanso que permite la



actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social, han manifestado que a veces deben trabajar los sábados, y que a veces es compatible la vida laboral con la vida social, hay que destacar que no se han referido que siempre o casi siempre, ni a menudo deben trabajar en estas fechas.

El siguiente factor que han considerado como riesgo muy elevado, este grupo, es la Carga de Trabajo, el 36% han determinado que existe siempre o casi siempre y a veces, presión de tiempos en los tiempos asignados a las tareas y la necesidad de acelerar el ritmo de trabajo en momentos puntuales de la tarea, así mismo, en relación al esfuerzo de trabajo consideran que a menudo requiere que se le preste una cierta atención, por la intensidad y el esfuerzo de atención, cuando las consecuencias de las interrupciones son relevantes, cuando se requiere prestar atención a múltiples tareas en un mismo momento y cuando no existe previsibilidad en las tareas han considerado que a menudo lo deben realizar.

En lo que tiene que ver con la Cantidad y dificultad de la tarea han expresado que es elevada y que a veces necesitan ayuda para él, así como la dificultad que suponen para el trabajador el desempeño de las diferentes tareas, finalmente determinan que para el cumplimiento de esta actividad deben trabajar fuera del horario de trabajo.

En resumen, los factores de riesgo muy elevado que se ha analizado en este trabajo, coinciden en todos los grupos de análisis que son: Tiempo de Trabajo, Carga de Trabajo, Supervisión/Participación, y en algunos grupos Desempeño en el Rol.

En este contexto, hay que analizar algo fundamental que la Institución hace dos décadas ha estado en un proceso de reestructura y redimensionamiento, que hasta la fecha no se termina, esto ha llevado a la disminución de personal por diferentes razones, los servidores que han vivido estos procesos debieron asumir las funciones de los que se retiraron, por lo tanto realizan dobles actividades, y ante el temor de una posible reducción no han manifestado su complicación.

En el grupo de análisis del personal que realiza turnos rotativos, se expresó como riesgo muy elevado el factor de Tiempo de Trabajo, debido a que deben trabajar fines de semana y feriados, y que la Carga de Trabajo es elevada.

En cambio el grupo de análisis de escolaridad Primaria Bachillerato, se manifestó que el factor de Carga de Trabajo es un riesgo muy elevado, por las razones que han expuestos los demás grupo, pero también por la dificultad de la tarea.

En definitiva los factores considerados de riesgo muy elevado en todos los grupos son Carga de Trabajo, Supervisión/Participación.

#### **4.9 Propuesta de un Plan de Mejora de Riesgos Psicosocial**

Como se ha mencionado anteriormente, se propondrá un plan de mejoras a los factores cuyos resultados han arrojado de "Riesgo Muy Elevado", ya que como es el primer análisis de Evaluación de Riesgos Psicosociales que se realiza en el Banco Central del Ecuador y se realizó a la Casa Matriz, se deberá actuar sobre estas exposiciones laborales, como un primer ensayo.

En términos de prevención de riesgos laborales, los factores psicosociales representan los componentes de riesgo, la organización del trabajo el origen de

ésta, y el estrés el precursor del efecto convertido luego en enfermedad o trastorno de salud que pueda producirse y que se debe prevenir.

Consecuentemente, el factor de **Carga de Trabajo**, es un factor que ha incidido en todos los grupos de análisis, especialmente en los servidores del BCE que han pasados dos décadas de cambios y de inseguridad laboral.

Para proponer una mejora en este factor, se debe analizar cómo la Carga de Trabajo contribuye al estrés psicosocial, así se señala en el informe del Comité Mixto de la OIT/OMS sobre Medicina del Trabajo, novena reunión, en Ginebra, 18-24 de septiembre de 1984. La variación del rendimiento del trabajador es una de las consecuencias del estrés profesional que suscita la mayor preocupación por parte de las organizaciones, entonces hay que recalcar que el rendimiento es óptimo cuando el estrés es moderado y que disminuye cuando el nivel del estrés es muy elevado o muy bajo.

Además que se debe considerar que este factor tiene tres subfactores; presiones de tiempos, esfuerzo de atención y cantidad y dificultad de la tarea.

En relación a la presión de tiempo sobre la carga de trabajo, los titulares de las áreas deben valorar los tiempos asignados a las tareas, la velocidad que requiere la ejecución del trabajo y la necesidad de acelerar el ritmo de trabajo en momentos puntuales, los resultados de este factor, reflejaron que siempre o casi siempre, y a menudo el personal del BCE debe realizarlo con rapidez, así como a menudo deben acelerar el ritmo de trabajo.

Así mismo se debe prestar atención al subfactor de **esfuerzo de atención**, ya que los encuestados han manifestado que deben mantener una exclusiva

atención en su trabajo, de forma que les impide hablar, desplazarse o simplemente pensar en cosas ajenas a la tarea, y que siempre o casi siempre deben atender a varias tareas al mismo tiempo, además señalaron que a veces tienen que interrumpir la tarea que realizan para hacer otra no prevista, y estas interrupciones alteran la ejecución del trabajo.

Otro subfactor de Carga de Trabajo la cantidad y dificultad de la tarea, hay que destacar que el 50% de los empleados indicaron que es elevada la cantidad de trabajo; además que a veces el trabajo que se realiza es complicado o difícil; y que deben pedir ayuda en tareas difíciles y que deben trabajar más de las horas de la jornada habitual.

Se analizará conjuntamente el factor del Tiempo de Trabajo, que es la relación del tiempo de trabajo que tiene cada servidor y la vida social, u ocio, se lo asocia debido a que si existe una carga de trabajo cuantitativa y cualitativa, no va a tener tiempo para equilibrar su trabajo con su vida social, familiar u ocio.

Hay que mencionar que las personas que más horas extras laboran son los conserjes, conductores, personal de seguridad, secretarias, con un volumen cuantitativo de trabajo.

Adicionalmente, a las personas que laboran pasadas las siete de la noche, se les moviliza a sus domicilios, en vehículos de la Institución por cada sector de ciudad, esto tiene un costo de mantenimiento

Las acciones que se proponen para bajar la Carga de Trabajo como un primer estudio son:

- Realizar un análisis del volumen de trabajo con cada Jefe Inmediato sobre todo de estas áreas y el tiempo necesario para la ejecución de cada una.
- Establecer un costeo de las horas extras que se está pagando a este personal.
- Establecer un costeo del mantenimiento de los vehículos, ya que al movilizar al personal en las noches, los autos tienen un mayor desgaste.
- Establecer un costeo del personal que asiste al Departamento Médico y presenta problemas médicos por estrés laboral.
- Con estos costos, analizar la posibilidad de contratación de personal que ayude a disminuir el Tiempo de Trabajo y la Carga de Trabajo, principalmente en las áreas a las que pertenecen los servidores que más horas extras realizan.
- Evitar que el empleado tenga sensaciones de urgencia y apremio de tiempos, ya que su rendimiento será bajo y su calidad de trabajo será deficiente.
- Establecer tiempo estándar de trabajo para realizarlo en actividades que sean rutinarias.
- Evitar los trabajos que requieran esfuerzos intensos y continuados. Si no es posible, procurando reestructurar la asignación de tareas

con el fin de distribuir las equilibradamente entre los empleados que tienen actividades homogéneas.

- Indagar las causas por las que los tiempos asignados para la realización de la tarea son escasos; dificultad de la tarea, exceso de la misma.
- Prestar una especial atención a aquellos puestos que, por el trabajo que en ellos se realiza, tienen mayor probabilidad de cometer errores, y especialmente, cuando las consecuencias de éstos son graves.
- Tan negativo es un exceso de información en calidad o cantidad como un defecto de la misma, detecte donde radica el problema de buscar un punto de equilibrio.

Todas estas acciones, evitarán que los empleados del Banco Central del Ecuador tengan exceso de Tiempo de Trabajo y Carga de Trabajo, y se proteja a los servidores de una enfermedad.

Otro factor que en todos los grupos de análisis dio el resultado de “Riesgo Muy Elevado”, fu el factor de Supervisión /Participación.

Este factor también contribuye al estrés laboral, la falta de participación en la Institución restringe o no facilita la iniciativa, la toma de decisiones, la consulta a los servidores tanto en temas relativos a su propia tarea como en otros aspectos del ámbito laboral, la participación es un aspecto que puede afectar a contenidos diferentes y que es susceptible de graduación.

De las respuestas al cuestionario del Método F-PSICO en el factor de Supervisión/Participación manifestaron los encuestados que tiene participación en lo que tiene que ver a su puesto de trabajo y al desarrollo de su tareas, pero que en relación a la participación en asuntos institucionales, solo recibe órdenes, no participa.

Las sugerencias que a continuación se presentan son las siguientes:

- Fomentar la participación de los empleados del BCE en los distintos aspectos que configuran el trabajo, desde la propia organización, distribución y planificación de las tareas hasta aspectos como distribución del espacio, mobiliario, etc.
- Definir, clarificar, comunicar claramente el nivel de participación que se otorga a los distintos agentes de la organización; en qué aspectos el ámbito de su capacidad de participación está limitado a la emisión de la opinión, en cuales se dispone también de capacidad decisoria
- Que la Dirección de Desarrollo Organizacional, analice los medios actuales existentes en la Institución para canalizar la participación, si son adecuados, ágiles, eficaces, que aspectos podrían mejorarse, sería preciso crear nuevos canales de participación como buzones, paneles, reuniones, escritos, trato directo y éstos deben adecuarse al objeto y contenido del aspecto sobre el que se regula la participación. Si no existen tales medios, considerar la posibilidad de crearlos

- Evitar que los sistemas de control de trabajo, tiempo, horarios generen una supervisión excesiva, los feriados y fechas especiales, que el Órgano Rector en materia de talento humano realiza al hacer firmar la asistencia, crea un ambiente de no participación, sería mejor canalizar por los reportes que el sistema automatizado de asistencia genera.
- Flexibilizar progresivamente la supervisión promoviendo la delegación en los subordinados y la responsabilidad individual. Es probable que con carácter previo deba fomentar la implicación de los recursos humanos de la empresa con su trabajo y su organización
- Proporcionar al trabajador un mayor control sobre su trabajo capacidad de decisión sobre ritmo de su trabajo
- Formar a los mandos medios en estilos de liderazgo y manejo de conflictos para que se puedan crear puestos de sucesión.
- Socializar los valores institucionales que fueron aprobados en el mes de mayo de 2012, para crear un sentido de pertenencia a la Institución.

La supervisión adecuada debe estar orientada a ser una ayuda al empleado del BCE de forma que potencie su crecimiento en el trabajo, desarrolle sus capacidades y no sea vivido como una intrusión y control excesivos.



Otro detalle que hay que tener presente es que si no existe manejo de información compartida por un celo profesional, o por cuidar el puesto de cada persona, no existirá participación.

Otro factor que se propondrá una mejora que en los grupos de análisis: de Género; Procesos y Escolaridad, manifestaron como un “Riesgo Muy Elevado”, en un porcentaje no mayor al 12%, es la Definición del Rol, se hace un recuento que este factor considera los problemas que pueden derivarse del rol laboral y organizacional otorgado a cada servidor y es analizado a partir de dos aspectos fundamentales:

La ambigüedad de rol que se produce cuando se da al empleado una inadecuada información sobre su rol laboral u organizacional.

La conflictividad de rol que se da cuando existen demandas de trabajo conflictivas o que el trabajador no desea cumplir, puede darse conflictos entre las demandas de la organización y los valores y creencias propias, conflictos entre obligaciones de distinta gente conflictos entre áreas muy numerosas o muy difíciles

Se propone para disminuir este factor de riesgo psicosocial las siguientes acciones:

- Transmitir a los empleados del BCE una información clara y precisa de lo que deben hacer, conocer sus funciones, competencias y atribuciones, como ayuda servirá el Manual de Puestos de Clasificación, Descripción y Valoración del Banco Central del Ecuador, donde se detallan las actividades, las competencias

técnicas y el rol de cada puesto, a pesar que esta información esta compartida en el Intranet de la Institución, sería conveniente difundirla.

- Establecer procedimientos internos en cada proceso, levantados en manuales, esto con la ayuda de la Dirección de Desarrollo Organizacional, para que estén claros en los métodos que se debe seguir, cuál son los objetivos de cantidad y calidad de trabajo, el tiempo asignado, su responsabilidad, su ámbito de autonomía.
- Clarificar cuales son las de tareas innecesarias o tareas que no pueden realizarse por no disponer de los recursos necesarios, el tener que hacer una actividad que no contribuirá para la mejora de los procesos crea en el empleado ansiedad y disconformidad.
- Evitar asignar tareas que, para llevarse a cabo, exigen saltarse los métodos establecidos, recepción de instrucciones incompatibles entre sí, realización de cosas que supongan un serio conflicto para el empleado.

Los beneficios que se obtendrán con la implementación de estas mejoras y luego un posterior seguimiento son lograr en el empleado una identificación con la Institución, aumento del compromiso y lealtad hacia el Banco, mayor colaboración, mejor productividad, satisfacción, adaptación, innovación, esta son algunas de las ganancias que conllevan a un mejor clima.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

Al terminar esta investigación sobre el tema de “Factores de Riesgo Psicosocial en el cambio organizacional: Banco Central del Ecuador”, se ha puntualizado las siguientes conclusiones:

La hipótesis que se planteó para la presente investigación fue:

**“Los factores de riesgo psicosociales afectan en el cambio organizacional en las instituciones del sector público.”**

Concluido el estudio se determinó que los factores de riesgo psicosocial si afectan en el cambio organizacional en el BCE, ya que estos factores rompen el estado de equilibrio de la Institución y producen en los servidores un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio emocional, por lo tanto no se puede generar cambios sin antes mejorar estos elementos que influyen en el comportamiento organizacional, por lo tanto la hipótesis queda afirmada.

El objetivo general que se planteó en la presente investigación se ha cumplido, puesto que en forma general se conoce cuáles son estos factores que afectan a la Institución, y en todos los grupos de análisis se repite los factores de Carga de Trabajo y Supervisión/Participación, y en algunos grupos de análisis Desempeño del Rol y Tiempo de Trabajo.

Así mismo, se plantearon tres objetivos específicos, los mismos que se han cumplido, al evaluar los riesgos psicosociales utilizando el Método de Evaluación F-PSICO versión 3.0, que contiene una plataforma informática donde se registraron 110 cuestionarios, de acuerdo a la muestra establecida; de la misma

manera se determinó que factores de riesgo psicosocial afectan en la Institución, los resultados fueron como “Riesgo Muy Elevado”: Carga de Trabajo y Supervisión/Participación eran comunes en los todos los grupos de análisis, y Tiempo de Trabajo y Desempeño del rol, en los grupos de análisis de Género, Procesos, Escolaridad, con un porcentaje que no supera el 12%; para finalizar se realizó un plan de mejoras para la prevención de estos factores de riesgo psicosocial, en los componente cuyos resultados fueron de “Riesgo Muy Elevado”, ya que como es una primera evaluación cabría atacar a los mismos de forma prioritaria en este momento.

Este tema de Factores Psicosociales es un tema nuevo en la Organización y sus empleados, no existe conocimiento sobre este asunto y tampoco una normativa al respecto, es el primer estudio que se realiza en sus 85 años de vida Institucional, por lo tanto se realizó esta valoración tomando una muestra de 110 personas de la Casa Matriz Quito.

Consecuentemente, esta investigación al ser netamente académica fue provechosa realizarla ya que reflejó que existen riesgos psicosociales, si existiría el involucramiento de las Autoridades y se realizaría a toda la institución, los resultados que arrojen serían más beneficiosos para el crecimiento del personal del Banco Central del Ecuador.

Adicionalmente, en este estudio se determinaron variables o grupos de análisis, como son edad, género, escolaridad, estado civil, horarios de trabajo, procesos, tiempo de servicio, condición laboral y cada una con algunos parámetros, que resultaron excesivos en el momento del análisis, y en otros casos, innecesarios.

Hay que hacer una observación en los resultados, todos los grupos de análisis concordaron que el factor de riesgo psicosocial considerado “Riesgo Muy Elevado” fue Carga de Trabajo, sin embargo al analizar las respuestas, en el grupo de análisis de Escolaridad, a diferencia de los otros grupos, expresaron que además de la presión de la entrega del trabajo, existe dificultad en la tarea, en este colectivo se encuentran el personal que realiza las actividades de conserjes, secretarías, asistentes y guardias bancarios, entre otros.

Adicionalmente, se consideró en el plan de mejora, el factor de riesgo psicosocial, que a pesar de tener un porcentaje bajo de Riesgo Muy Elevado, determinaron en algunos grupos de análisis, como es el elemento de Desempeño del Rol.

A otra conclusión que se llegó es que el grupo vulnerable en este estudio se consideró a las servidoras del Banco Central del Ecuador que tienen de 20 años de servicio en adelante, y por lo mismo sus edades están sobre los 40 años, esto atado a la Teoría de Erikson, sobre esta etapa psicosocial, que es la generatividad o estancamiento, es decir donde existe una crisis de la edad madura y este grupo es el que ha pasado por diferentes cambios en la Institución.

Para cerrar hay que destacar que esta investigación, ha sido útil para conocer los riesgos psicosociales que afectan en el cambio organizacional del BCE, considerando que es un primer análisis sobre este tema, resultó parcial, ya que se tomó como universo de población la Casa Matriz Quito y estos resultados pueden darse en toda la Institución.

## RECOMENDACIONES

Principalmente se recomienda poner en marcha este plan de mejoras de los Factores de Riesgos Psicosociales, en el caso de los factores de Carga de Trabajo y Supervisión y Participación, aplicarlo a todo el personal de la casa Matriz Quito, que fue la población de nuestro análisis, y los factores de Tiempo de Trabajo y Desempeño del Rol a los grupos de análisis que consideraron como Riesgo Muy Relevado.

Este trabajo fue un estudio académico, por lo tanto se consideró como población del estudio a la Casa Matriz de Quito, en el mismo sentido, se recomienda a las Autoridades del Banco Central del Ecuador, realizar esta Evaluación de Riesgos de Factores Psicosociales a todo el personal de la Institución a nivel nacional, los resultados de esta evaluación, podrían servir como una herramienta de gestión en materia de talento humano.

Si se realiza las acciones sugeridas sería conveniente la socialización con todo el personal involucrado, para que sepan y colaboren en la implementación de estas mejoras.

Al ser este un primer encuentro con el tema de Factores de Riesgo Psicosocial, se consideró tomar los resultados de “Riesgo Muy Elevado”, si se continúa con estas evaluaciones se sugiere mirar las valoraciones de “Riesgo Elevado”

Específicamente en los factores de riesgo psicosocial que todos los grupos de análisis determinaron, se sugiere que la Dirección de Recursos Humanos

analice con valores, cuánto representa para el Banco pagar horas extras, el costo de mantenimiento de los vehículos, y en colaboración con la Dirección Administrativa tener un índice de empleados que presentan estrés en el Departamento Médico, porque sería conveniente contratar personal que colabore en las áreas donde existe carga de tiempo de trabajo y carga de trabajo.

Prestar atención a aquellos puestos que, por el trabajo que en ellos se realiza tiene mayor probabilidad de cometer errores y, especialmente, cuando las consecuencias de estos son graves.

Hay que reparar que la carga de trabajo influye en el estrés laboral, en el cambio organizacional y genera resistencia.

Para terminar se recomienda a la Institución prestar mayor atención al personal que son miembros que componen la organización en términos de buena comunicación, capacitación permanentes y profesionalización de los mismos, pues son ellos los generadores de los cambios estructurales, la desinformación o la falta de ella por décadas ha sido considerada el peor enemigo de los cambios de una organización, la información clara y oportuna es la clave para el desarrollo y proyección en el tiempo de cualquier organización.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Almirall Hernández, Pedro, “Salud y Trabajo. Un enfoque histórico. Instituto de Medicina del Trabajo de Cuba”, año edición 1993
- Augusto Carlos, Desarrollo organizacional y consultoría, Editorial Trillas Sa De Cv, 2007.
- Canudas, Rocío, Gutiérrez María Ruiz, Introducción a la Integración de Metodologías, pdf
- Chiavernato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Santa Fé de Bogotá, Editorial: McGraw-Hill (Año: 2007, 8ª edición)
- Davis Keith, Neswstrim W, Kohn, Comportamiento Humano en el trabajo, México, editorial McGraw-Hill 2003.
- Erikson, Erik (2000). El ciclo vital completado. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica. Año de edición 2000
- Juárez García Arturo, Informe del Comité Mixto de la OIT//OMS sobre Medicina del Trabajo, Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, incidencia y Prevención. México, medigraphic Artemisa editorial, Vol. IX • Número 1 • Abril 2007.
- Kaplan-Sadock Sinopsis de psiquiatría. Ciencias de la conducta/ Psiquiatría clínica. Madrid: Waverly Hispánica, (2004 (9ª edición)), disponible en: [salud y psicología.com/4387/esquizofrenia-de-comienzo-en-la-infancia/](http://salud.y psicología.com/4387/esquizofrenia-de-comienzo-en-la-infancia/)
- Moreno Jiménez Bernardo y Báez León Carmen; “Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas”, Madrid, 2010, pág. 4
- Moyado Estrada Francisco “Gestión Pública y Calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público”, VII Congreso Internacional del CLAD, sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal del 8 al 11 oct., 2002López Parra Fernando, Reseña sobre la evolución de la Administración en el Ecuador, 2007
- Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional. México D.F, Editorial Prentice Hall, 2000,



## **ARTÍCULOS**

- Cuenca Álvarez Rosa, Concepto de riesgos psicosociales, Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo, 2002. Ponencia presentada en la Jornada Técnica de Actualización de “Los riesgos psicosociales y su prevención: mobbing, estrés y otros problemas”. Madrid, 10 de diciembre de 2002.
- Informe del Comité Mixto de la OIT/OMS sobre Medicina del Trabajo, Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, Incidencia y Prevención, novena reunión, Ginebra, 18-24 de septiembre de 1984.
- Informe No. DRH.0240-2004 de la Dirección de Recursos Humanos del Banco Central del Ecuador de 4 de febrero de 2004.
- NTP 318: El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España, [http://www.preencionlaboral.org/pdf/NTP/ntp\\_318.pdf](http://www.preencionlaboral.org/pdf/NTP/ntp_318.pdf)
- Ormond Derry y Löffler Ellke, Nueva Gerencia Pública ¿qué tomar y qué dejar?, Caracas, Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 13 (Feb. 1999),
- Publicación por: Banco Central del Ecuador, 2001
- Revista Vistazo de abril 2006
- Método de evaluación F-PSICO. Factores Psicosociales Versión 3.0 ...

## **LEGISLACIÓN**

- Constitución de la República del Ecuador, emitida en el año 2008
- Ley para la Transformación Económica del Ecuador (Ley 2004), Quito-Ecuador.
- Informe DRH-0240-2004 de la Dirección de Recursos Humanos del BCE, Quito-Ecuador.
- Decreto Presidencial No. 813 de 7 de julio de 2011.
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Código de Trabajo Ecuatoriano
- Reglamento General del Seguro de Riesgos del Trabajo, Resolución 741
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo

- Ley Reformatorio de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, emitida en 22/09/2009
- Estatuto Orgánico del Banco Central del Ecuador
- Resolución Administrativa del Banco Central del Ecuador No. BCE-041-2012, 21 de mayo 2012

## **PÁGINAS WEB**

- <http://www.monografias.com/trabajos35/que-es-la-investigacion/que-es-la-investigacion.shtml>
- Steven L. Lauter, Lawrence R. Murphy, Joseph J. Hurrell y Lenmart Levi, Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo, [www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo4/sumario.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo4/sumario.pdf)
- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043302.pdf> pág. 17-23
- <http://www.desestressarte.com/estres-profesional/factores-psicosociales.html>
- Reyes, Alejandro Velásquez, Ángel José, Cambio Organizacional, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml> consultado 5 de julio del 2012
- <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Nivelconfianza.htm>
- [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_703.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_703.pdf)

# ANEXOS

# Registro Oficial

Administración del Sr. Dr. Dn. Isidro Ayora,  
Presidente Provisional de la República

AÑO I { Quito, Sábado 12 de Marzo de 1927 } NUM. 283

DIRECTOR:  
OLMEDO DEL POZO D.

Apartado oficial N° 28.—Teléfono 6-3-0

## SUMARIO

PRESIDENCIA PROVISIONAL

- 1º LEY ORGANICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.
- 2º EXPOSICION DE MOTIVOS SOBRE LA MISMA MATERIA, PRESENTADA POR LA COMISION DE CONSEJEROS FINANCIEROS PRESIDIDA POR EL SEÑOR EDWIN WALTER KEMMERER.

## PRESIDENCIA PROVISIONAL

ISIDRO AYORA,

Presidente Provisional de la República.

En uso de las atribuciones supremas de que se halla investido.

Vistos el "Proyecto de ley para la creación del Banco Central del Ecuador", presentado por la Comisión de Consejeros Financieros presidida por el señor Edwin Walter Kemmerer, y los estudios efectuados por el Ministerio de Hacienda;

De acuerdo con el Consejo de Ministros:

Decreta:

### CAPITULO I

*Fundación, Nombre, Domicilio y Fines del Banco*

Art. 1º—Por la presente ley se crea una compañía anónima denominada Banco Central del Ecuador, que en adelante se le llamará el Banco o el Banco Central,

cuyas principales operaciones consistirán en emisión, redescuento, descuento, depósito y cambio, y cuyos deberes y facultades serán los establecidos en esta ley, y los que determinen los Estatutos, conformes con ella, expedidos por el Directorio y aprobados por el Superintendente de Bancos y por el Presidente de la República.

Art. 2º—El Banco se funda por un período de cincuenta años, que empezará a correr desde la fecha del registro de la escritura social, y que podrá ampliarse a solicitud del Banco y en virtud de una ley.

Art. 3º—El domicilio del Banco será la ciudad de Quito, Capital de la República, en donde tendrá su asiento principal. Tendrá dos clases de sucursales dentro de la República, sucursales mayores y sucursales menores. Habrá una sucursal mayor en cada ciudad que tenga ochenta mil habitantes o más. Se establecerán sucursales menores en otras ciudades, de acuerdo con lo que determinare el Directorio, con el voto de seis de sus miembros, por lo menos. El Directorio puede establecer agencias en el exterior y en la República, y con el voto de siete de sus miembros a lo menos, y la aprobación del Presidente de la República, puede establecer sucursales en el exterior.

Cuando quiera que esta ley exija para una resolución el voto por lo menos de un cierto número de Directores, se entenderá ese número menos uno, hasta que se elija el Director que deba representar a los accionistas de la Clase B, de acuerdo con el artículo 20.

Art. 4º—El Banco Central del Ecuador es una institución de derecho privado, y, en consecuencia, por sus operaciones, el Gobierno del Ecuador no contrae ninguna responsabilidad pecuniaria, salvo los casos especialmente determinados por la ley.

l, emplea  
ctos qui-  
para la  
iras, ani-  
para to-  
ucidos y  
de cau-  
y marro-  
gos.

1926.

de Ha-

o D.

ERMA-  
ichtsche  
do para  
presen-  
Marcas  
e 1925.

emplea  
tos qui-  
ara la  
as, ani-  
ra toda  
s y pa-  
e cau-  
marro-  
ductos

926.

le Ha-

D.

## CAPITULO II

*Del Capital y de las acciones*

Art. 5º—El Banco tendrá el capital autorizado de diez millones de sucres, que podrá aumentarse a veinte millones de sucres con el voto por lo menos de seis de los miembros del Directorio y la aprobación del Presidente de la República. El aumento de capital por medio de dividendos en acciones en la forma establecida en el Art. 93, se hará cuando el Superintendente de Bancos lo ordene.

Art. 6º—Las acciones del Banco tendrán el valor nominal de cien sucres cada una, y serán nominativas.

Art. 7º—Las acciones se dividirán en dos clases, que se denominarán acciones de la Clase A y acciones de la Clase B.

Ambas clases de acciones tendrán los mismos derechos respecto de dividendos, y del haber del Banco en caso de liquidación.

Prohíbese transferir las acciones a gobiernos extranjeros.

Las acciones poseídas contra ley, no darán derecho a voto ni a dividendos.

Art. 8º—Las acciones de la Clase A serán suscritas y poseídas exclusivamente por Bancos que hacen negocios bancarios comerciales en el Ecuador. No pueden darse en prenda por préstamos u otras operaciones. Las acciones de la Clase B pueden ser suscritas y poseídas sin restricción, salvo los casos especificados en los Arts. 7º y 9º; pero no darán derecho a voto si son poseídas por el Gobierno o por cualquier banco asociado.

Art. 9º—Todo banco comercial y toda sección comercial de otras empresas bancarias actualmente establecidos en el Ecuador, y todos los que en lo futuro se establecieren, comprarán y conservarán acciones de la Clase A del Banco Central del Ecuador, por un valor a la par exactamente equivalente al quince por ciento de su capital pagado y sus reservas, conforme al balance del precedente treinta de junio, con sujeción a las condiciones establecidas en este artículo. Tales bancos poseedores de acciones de la Clase A, se denominarán "bancos asociados".

La palabra "reservas" para el propósito de esta Ley, ya se refiera al Banco Central o a otras empresas bancarias, se entenderá que comprende toda cuenta de reservas, de cualquier naturaleza que fuere, con la sola excepción de la reserva del dividendo especial del Banco Central a que se refiere el Art. 92.

Los bancos que en adelante se establecieren en el Ecuador, antes de abrir operaciones, comprarán acciones de la Clase A del Banco Central por el valor del quince por ciento de su capital pagado, y sus reservas, si las hubiere. Además, desde el primer año de su existencia y hasta que su capital suscrito esté íntegramente pagado, comprarán anualmente acciones de dicha clase, por un valor igual al quince por ciento de sus nuevas reservas y de los pagos recibidos por su capital.

La primera suscripción de los bancos ya establecidos al tiempo de entrar en vigencia esta ley, se hará en la fecha, o antes de la fecha públicamente anunciada por la Comisión Organizadora, cuya creación se establece por el Art. 98, Capítulo de las Disposiciones Transitorias de esta ley.

Respecto de empresas bancarias que tengan otras secciones a más de la comercial, el mencionado quince por ciento se referirá sólo al capital pagado y reservas de la sección comercial.

Todo banco establecido en el exterior que tuviere sucursal o sucursales en el Ecuador, comprará acciones de la Clase A del Banco Central, o por el monto del quince por ciento del capital pagado y reservas realmente asignados a dicha sucursal o sucursales, tomando por base el precedente treinta de junio, o por el monto del quince por ciento del capital pagado y reservas que deberían asignarse a la sucursal o sucursales a fin de que este capital pagado y reservas estuvieran con el capital pagado y reservas del banco en la misma proporción que el activo de la sucursal o sucursales con el activo total del Banco, al precedente treinta de junio. De estos dos métodos, el Banco suscriptor adoptará el que requiera mayor suscripción.

En conformidad con lo prescrito en el inciso tercero de este artículo, que determina que los bancos que se establecieren en el Ecuador aumentarán su suscripción de acciones del Banco Central durante el primer año de su existencia, a medida que su capital suscrito va pagándose, el referido quince por ciento que se exige de suscripción se ajustará cada año al balance al treinta de junio, bajo la vigilancia del Superintendente de Bancos, de modo que corresponda al aumento de capital pagado y reservas, obtenido durante el año hasta el treinta de junio, y llene toda deficiencia que cualquier banco tuviere en la suscripción de acciones de la Clase A. Si el valor, a la par, de las acciones de la Clase A que conserva un banco que funcio-

na en el Ecuador, es menor que el quince por ciento, de su capital pagado y reservas, como queda establecido, al treinta de junio de cualquier año, dicho banco comprará inmediatamente las acciones de la Clase A que necesite para completar ese quince por ciento, o comprará una cantidad de acciones de la Clase B necesaria para llenar la deficiencia. En este caso, las acciones de la Clase B serán inmediatamente convertidas en acciones de la Clase A. Si al treinta de junio de cualquier año, la cantidad de acciones de la Clase A conservada por cualquier banco que funcione en el Ecuador, a la par, es mayor que dicho quince por ciento de su capital pagado y reservas, como queda establecido, puede vender su exceso de acciones de la Clase A a otros bancos autorizados para poseer tales acciones, o puede convertir ese exceso en acciones de la Clase B. En tal caso, puede vender estas acciones al público o conservarlas como inversión. Sin embargo, ningún banco asociado conservará acciones de la Clase B en cantidad, a la par, mayor que el diez por ciento del capital pagado y reservas de dicho banco, por un período mayor de seis meses. El Superintendente de Bancos puede extender este período por otro adicional de seis meses.

En la interpretación de la suscripción de acciones de la Clase A que impone esta ley, no se tomará en cuenta una cantidad fraccionaria.

Los bancos obligados por esta ley a suscribir acciones de la Clase A, que no efectúen la suscripción y el pago correspondiente, como lo prescribe la ley, serán inmediatamente liquidados por el Superintendente de Bancos. Sin embargo, este funcionario puede prolongar por un período que no exceda de tres meses el término dentro del cual deba hacerse la suscripción o el pago respectivo, en caso de que a su juicio hubiera suficiente razón para ello respecto de determinados bancos.

Art. 10.—La primera suscripción de las acciones del Banco, hecha por medio de la Comisión Organizadora de acuerdo con lo previsto por el Art. 98, Disposiciones Transitorias de esta ley, se pagará del modo siguiente:

Diez por ciento del valor a la par de las acciones, en la fecha de la suscripción; treinta por ciento, en la fecha o antes de la fecha en que el Gobierno apruebe los Estatutos del Banco; treinta por ciento, de esa fecha en seis meses, y el último treinta por ciento dentro de los siguientes seis meses.

Toda suscripción hecha después de que la Comisión Organizadora hubiere cerrado los libros para las suscripciones originales, se pagará totalmente de contado en dinero al tiempo de hacer la suscripción.

Todo pago por suscripciones de acciones de la Clase B, se hará en dinero.

Los suscriptores de acciones de la Clase B que dejen de pagar las cuotas en las fechas fijadas en esta ley, serán penados por el período de demora con el dos por ciento mensual por cada mes o fracciones de mes. Si la demora fuere de tres meses, se cancelarán las acciones y las sumas pagadas se devolverán al suscriptor, menos la pena mencionada del dos por ciento mensual por el período de los tres meses.

Los pagos por acciones de la Clase A, compradas de acuerdo con lo prescrito por el Art. 9º de esta ley, por bancos establecidos en el exterior, se harán en dinero.

Excepto la cuota inicial del diez por ciento que se pagará en dinero, los pagos por acciones de la Clase A, compradas de acuerdo con lo prescrito en el Art. 9º de esta ley por bancos establecidos en el Ecuador, pueden hacerse en cualquiera de las dos siguientes formas, o en ambas, a elección del Banco suscriptor:

- a) En dinero; y
- b) En documentos del banco suscriptor, que ganen el interés del ocho por ciento anual y venzan en dos años. El interés se pagará en dinero cada tres meses. Los bancos tendrán la facultad de pagar todo el principal o cualquier parte de dichos documentos antes de su vencimiento, en cualquier fecha trimestral en que se paguen los intereses.

Ningún banco asociado podrá dar dividendos ni primas de ninguna clase, de más del ocho por ciento sobre su capital pagado hasta que su deuda al Banco Central por suscripción de acciones no esté totalmente extinguida, bajo pena de una multa igual a la mitad del monto de tales dividendos o primas pagados en exceso del ocho por ciento. Tales multas se cobrarán por el Superintendente de Bancos.

Art. 11.—La propiedad de todas las acciones se registrará por el Banco gratuitamente, y para que el Banco pueda cumplir con lo prescrito en el Art. 12, el registro contendrá el precio pagado por todas las acciones registradas.

El Banco hará sin tardanza, a petición de los accionistas, todas las conversiones y transferencias de acciones au-

torizadas por la ley. Estos servicios los prestará gratuitamente.

Art. 12.—En caso de que un banco no pueda comprar las acciones del Banco Central que está obligado a conservar según el Art. 9º, por un precio igual o inferior al "valor de libro" según el balance del Banco Central, o a un precio igual o inferior al promedio del precio de mercado a que tales acciones se han vendido en el año inmediato anterior a su petición al Banco Central por tales acciones, según aparezca del registro de acciones del Banco (debiendo ser dicho precio el promedio apreciado por el Superintendente de Bancos), el Banco Central emitirá y venderá a dicho Banco, por dinero, la cantidad requerida de nuevas acciones de la Clase A, a un precio equivalente al "valor de libro" de las acciones del Banco, o al del promedio del mercado a que se ha hecho referencia, eligiéndose el más alto.

El "valor de libro" mencionado en el inciso precedente será el precio que resulte de la división del haber neto del Banco por el número total de sus acciones colocadas.

Art. 13.—Cuando quiera que un Banco asociado esté en liquidación, sus acciones de la Clase A serán canceladas por el Banco Central dentro de treinta días contados desde que la liquidación haya empezado.

El valor de las acciones canceladas, calculado por su precio de mercado por el Superintendente de Bancos, se aplicará al pago de cualquier suma que el banco en liquidación deba al Banco Central, y el resto se entregará, por cuenta de dicho Banco, al Superintendente de Bancos, o a otra persona debidamente autorizada que tenga a su cargo la liquidación. Las acciones canceladas conforme a este artículo, pueden reemplazarse por nuevas emisiones de la Clase A o de la Clase B, de acuerdo con la ley.

Art. 14.—Todo aumento en el capital pagado del Banco Central, que se hace necesario por la emisión de acciones de la Clase A con el objeto que determina el Art. 12, podrá hacerse en cualquier tiempo por el Directorio, sin consideración a las restricciones del Art. 5 referentes a los aumentos del capital pagado del Banco.

Art. 15.—La Comisión Organizadora a que se refiere el Art. 98, Disposiciones Transitorias de esta ley, dará la debida noticia anticipada, en el Registro Oficial, de la fecha en la cual se abrirá la suscripción original de las ac-

ciones de la Clase B, de la fecha en la que se cerrarán los libros para dicha suscripción, y de las condiciones en que ella se hará.

Si el monto de las solicitudes por suscripciones a la emisión inicial de acciones de la Clase B, combinado con el monto de la emisión inicial de la Clase A, subiera a más de cien mil acciones, representativas de diez millones de sueres, se aceptarán todas las suscripciones por acciones de la Clase B en lotes de diez acciones o menos, y las suscripciones a lotes de más de diez acciones se dividirán a prorrata entre los suscritores a más de diez acciones, de tal manera que la suscripción inicial de capital (combinadas las Clases A y B), recibida por la Comisión Organizadora, llegue a cien mil acciones, sin exceder de este número. Sin embargo, con el voto unánime de la Comisión Organizadora, y con la aprobación del Presidente de la República, la suscripción inicial de la Clase B, puede aceptarse hasta por cien mil acciones.

### CAPITULO III

#### Del Directorio

Art. 16.—El Banco Central será manejado por un Directorio compuesto de ocho miembros hasta que se elija el Director que deba representar a los accionistas de la Clase B, como se dispone en el Art. 20, y de entonces en adelante el Directorio se compondrá de nueve miembros. Los Directores serán elegidos de la manera prescrita en este Capítulo, y desempeñarán su cargo con las restricciones y limitaciones establecidas por la ley. Salvo lo que después se disponga, los Directores serán elegidos por dos años. Todos los Directores podrán ser reelegidos, o nombrados nuevamente, según el caso, a menos que estén incapacitados por la ley o por los Estatutos del Banco.

Art. 17.—Por cada Director se nombrará un suplente, de la misma manera, al mismo tiempo y por el mismo término que el principal. El suplente ocupará el lugar del principal sólo en el caso de que éste, por enfermedad o ausencia del país no pueda asistir a las reuniones del Directorio por un período continuo mayor de dos meses.

La falta continua de cualquier Director a las reuniones del Directorio por un período de seis meses, por cualquier causa que fuere, producirá de hecho la vacancia del puesto de ese Director, que lo ocupará el suplente hasta la expiración del respectivo período.

Art. 18.— El Presidente de la República nombrará dos Directores. De los dos primeros nombrados, el Presidente designará el que ha de servir el destino por un año, y el que lo ha de servir por dos.

Art. 19.— Los bancos accionistas de la Clase A, sobre la base de un voto por cada acción de dicha clase, elegirán dos miembros del Directorio.

En el primer período, el uno servirá el destino por un año, y el otro por dos. La determinación de este tiempo la harán dichos dos Directores por la suerte, a menos que convengan entre ellos en el tiempo que servirán.

Art. 20.— Tan pronto como los accionistas de la Clase B tengan el número de diez mil acciones, elegirán, sobre la base de un voto por cada acción, un miembro del Directorio. El tiempo y la forma de esta elección, se determinarán por los Estatutos del Banco.

Art. 21.— La Cámara de Comercio y Agricultura de Guayaquil elegirá un Director, en la forma que la misma Cámara determine con la debida anticipación y publicidad.

Art. 22.— La Cámara de Comercio, Agricultura e Industrias de Quito, elegirá un Director, en la forma que determine la misma Cámara con la debida anticipación y publicidad.

Art. 23.— La Sociedad Nacional de Agricultura elegirá un Director, en la forma que ella determine con la debida anticipación y publicidad.

Art. 24.— Las organizaciones o sociedades de trabajadores de la República elegirán un Director, en conformidad al procedimiento que en seguida se expresa.

El Ministro de Previsión Social y Trabajo preparará inmediatamente, y en adelante cada dos años, por lo menos cuatro meses antes de la fecha fijada para la elección bienal de representante del trabajo organizado en el Directorio del Banco, una lista de las sociedades de trabajadores de la República que tengan doscientos o más miembros activos, y que hayan tenido existencia legal y continua por tres años o más al tiempo que se haga la lista, la cual dará a conocer el número de socios activos de cada sociedad. Se entiende por socio activo de una sociedad el que haya sido debidamente elegido tal socio, y cuyas cuotas estén pagadas al día.

Cada una de las sociedades de trabajadores que reúna tales condiciones, tendrá el derecho de elegir, en la forma que ella determine, un representante por cada

doscientos socios activos. La fracción de más de cien socios activos, dará derecho a la sociedad a un representante más. Los representantes así elegidos por todas las sociedades de trabajadores indicadas, constituirán juntamente una comisión que se denominará "Comisión Electoral del Trabajo Organizado del Banco Central del Ecuador", o con el título más corto de "Comisión del Trabajo", la que en adelante será elegida cada dos años, y con más frecuencia si fuere necesario, para llenar las vacantes causadas por muerte, renuncia o incapacidad del Director representante del Trabajo.

Para participar en la elección del Director representante del Trabajo, cada organización de trabajadores idónea cuyo nombre aparezca en la lista preparada por el Ministro de Previsión Social y Trabajo, enviará al Secretario del Banco Central cada dos años, en la fecha fijada por los Estatutos del Banco, o antes, los nombres de sus representantes en la Comisión del Trabajo, debidamente elegidos. El Secretario del Banco Central notificará a cada uno de los representantes cuyos nombres se le han comunicado antes de la fecha que los Estatutos del Banco designaren, y al Secretario de cada organización de trabajadores autorizada a elegir su representante, el tiempo y lugar para la entrega de los votos de dichos representantes para Director representante del trabajo. Esta notificación se pondrá en el correo por lo menos cuarenta días antes de la fecha fijada para contar las cédulas.

La cédula de cada representante del trabajo, firmada por él, se enviará en sobre sellado al Secretario del Banco Central. La cédula contendrá una lista de cinco diferentes nombres, arreglados en orden de preferencia, por los cuales dicho representante del trabajo quiere dar su voto para Director.

En la fecha designada por los Estatutos del Banco, y en presencia de los funcionarios de las organizaciones de trabajadores con derecho a voto que quisieran asistir, y del Ministro de Previsión Social y Trabajo o de un representante suyo debidamente autorizado, el Secretario del Banco Central procederá a abrir los sobres y contar las cédulas.

Se formará lista de los nombres de todas las personas por quienes se hubiere votado. Frente a los nombres de aquellos que, en las cédulas individuales, han obtenido votos como primeros designados, se pondrá el número de dichos votos; y si alguno de ellos obtiene un número mayor que la mitad de cédulas,

n la  
icha  
que

sus-  
cio-  
el  
lase  
mes,  
su-  
cio-  
otes  
rip-  
ones  
sus-  
tal  
de  
B),  
ora,  
eder  
i, el  
iza-  
len-  
ini-  
has-

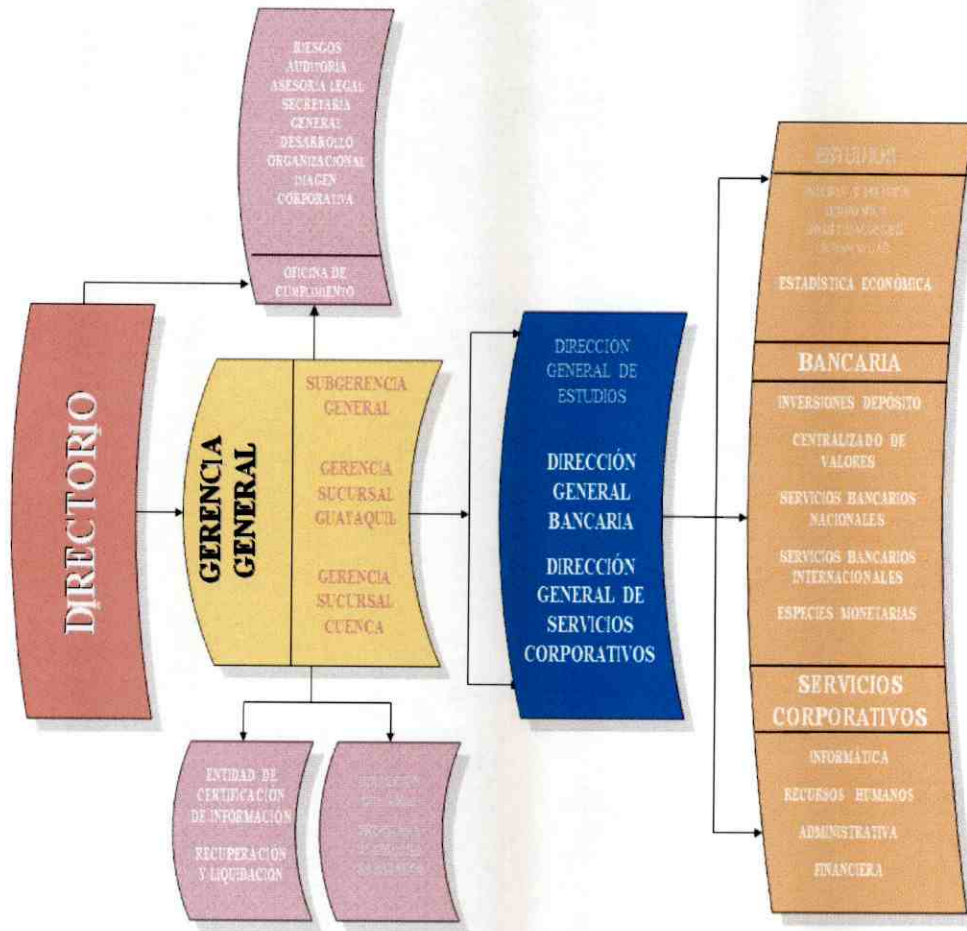
ma-  
de  
Di-  
ac-  
one  
lan-  
leve  
ele-  
Ca-  
las  
das  
se  
dos  
res  
me-  
es-  
los

om-  
era,  
mi-  
cu-  
el  
au-  
las  
río-

ec-  
un  
au-  
la  
que  
ra-



**ORGANIGRAMA (extraído del Estatuto del Banco Central)**



1. De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo No. 415 de 7 de julio de 2010, publicado en el Registro Oficial No. 242 de 23 de julio de 2010, la Dirección de de Investigaciones Económicas y Políticas de Largo Plazo se trasladó al Ministerio de Coordinación de la Política Económica.
2. De Conformidad con el antepenúltimo inciso de la Disposición General Cuarta de la Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 40 de 5 de octubre de 2009, "... hasta el 31 de julio de 2010, se transferirán todos los bienes culturales y no culturales y derechos pertenecientes al Banco Central del Ecuador que formen parte de la gestión cultural del Banco Central a la institución del Sistema Nacional de Cultura que establezca el Ministerios de Cultura..."
3. De conformidad con el penúltimo inciso de la Disposición General Cuarta de la Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 40 de 5 de octubre de 2009, el 31 de julio de 2010, se transferirán todos los bienes y derechos pertenecientes al Banco Central del Ecuador que formen parte de la Gestión del Programa del Muchacho Trabajador, al Ministerio de Inclusión Económica y Social

Nº 813

**RAFAEL CORREA DELGADO**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

**CONSIDERANDO:**

- Que, la Ley Orgánica del Servicio Público, fue promulgada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 294, de 6 de octubre de 2010;
- Que, mediante Decreto Ejecutivo N° 710, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 418, de 1 de abril de 2011, se expidió el Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP);
- Que, es de imperiosa necesidad introducir reformas inmediatas al Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, con la finalidad de ajustar los preceptos legales que tal norma prevé; y,

En ejercicio de las atribuciones previstas en el numeral 13 del artículo 147, de la Constitución de la República:

**DECRETA:**

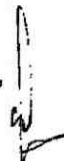
Expedir las siguientes reformas al Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.

**Artículo 1.-** Sustitúyase el artículo 9 por el siguiente:

**"Artículo 9.- Excepciones al pluriempleo.-** Las y los servidores públicos podrán ejercer la docencia en Universidades, Escuelas Politécnicas Públicas y Privadas, Orquestas Sinfónicas y Conservatorios de Música, únicamente fuera de la jornada de trabajo institucional."

**Artículo 2.-** En el artículo 11, efectúense las siguientes reformas:

- 1.- Sustitúyase el texto del numeral 1 por el siguiente: "1. Para el cálculo de los valores a devolver, si la indemnización o compensación económica fue recibida antes de la dolarización deberá calcularse conforme al tipo de cambio establecido por el Banco Central del Ecuador, vigente a la fecha de su pago, y a partir de esa fecha, se deberá calcular sobre dicho monto el porcentaje de inflación anual por cada año hasta la fecha efectiva de devolución. Si la indemnización o compensación económica fue pagada en bonos del Estado, el Ministerio de Finanzas determinará el mecanismo correspondiente para su cálculo."; y,
- 2.- En el numeral 3 sustitúyase la frase: "...artículo 8", por la siguiente: "...artículo 7"



**RAFAEL CORREA DELGADO**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

**Artículo 3.-** Sustitúyase el primer inciso del artículo 33, por el siguiente:

**"Artículo 33.- Licencia por enfermedad.-** La o el servidor público tendrá derecho a licencia con remuneración por enfermedad, de conformidad con lo que establece el artículo 27, letras a) y b) de la LOSEP, y la imposibilidad física o psicológica será determinada por el facultativo que atendió el caso, lo que constituirá respaldo para justificar la ausencia al trabajo."

**Artículo 4.-** Sustitúyase el texto de las letras d y f del artículo 41, por los siguientes:

"d.- Que se cuente con el presupuesto necesario o que a la o el servidor se le haya otorgado un crédito por parte del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo o se cuente con financiamiento de la institución que ofrece la capacitación o financiamiento privado, o lo previsto respecto en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional;"

"f.- Que la formación a adquirirse sea beneficiosa para el Estado".

**Artículo 5.-** A continuación del segundo inciso del artículo 59 incorpórese el siguiente inciso:

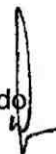
"En caso de que los estudios contemplen un régimen de estudios presenciales y no presenciales, podrá acumularse en el periodo de la misma semana el tiempo de dos horas en el día que se requiera de los estudios presenciales."

**Artículo 6.-** Sustitúyase la parte final del primer inciso del artículo 61 por la siguiente:

"El lapso en el cual se otorgue dicho permiso puede ser fraccionado conforme al requerimiento de la servidora pública, para garantizar el adecuado cuidado del niño o niña."

**Artículo 7.-** En el primer inciso del artículo 63, añádase a continuación de las palabras "segundo de afinidad" las palabras "su cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida".

**Artículo 8.-** A continuación del artículo 108, añádase el siguiente artículo innumerado



**RAFAEL CORREA DELGADO**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

**"Artículo...- Cesación de funciones por compra de renuncias con indemnización.-**  
Las instituciones del Estado podrán establecer planes de compras de renuncias obligatorias con indemnización conforme a lo determinado en la letra k) del artículo 47 de la LOSEP, debidamente presupuestados, en virtud de procesos de reestructuración, optimización o racionalización de las mismas.

El monto de la indemnización que por este concepto tendrán derecho a recibir las o los servidoras, será de cinco salarios básicos unificados del trabajador privado por cada año de servicio y hasta por un valor máximo de ciento cincuenta salarios básicos unificados del trabajador privado en total, el cual se pagará en efectivo.

Las servidoras y servidores públicos deberán cumplir obligatoriamente estos procesos aplicados por la administración.

En el caso de la Provincia de Galápagos, el valor de la indemnización será calculado conforme a lo dispuesto en los numerales 1 y 2 de la Disposición General Primera de la LOSEP.

Se considerará para el cálculo de las compensaciones y su correspondiente pago los años laborados en el sector público, así como la parte proporcional a que hubiere lugar.

La compra de renuncias con indemnización no es aplicable para las y los servidoras de libre nombramiento y remoción; con nombramientos provisionales, de período fijo, contratos de servicios ocasionales, ni para los puestos comprendidos dentro de la escala del nivel jerárquico superior."

**Artículo 9.-** En las letras b) y d) del artículo 112, suprimanse las palabras: "central e institucional".

**Artículo 10.-** En la letra e) del artículo 118, suprimase la frase: "... en la administración pública central e institucional"; y, añádase al final del mismo el siguiente texto: "Este procedimiento será opcional para los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales".

**Artículo 11.-** Añádase al final del segundo inciso del artículo 148, el siguiente texto:

"... Tratándose de personas que hayan recibido indemnización o compensación económica por compra de renuncia, retiro voluntario, venta de renuncia u otras figuras similares, no

**RAFAEL CORREA DELGADO**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

constituirá impedimento para suscribir un contrato civil de servicios, conforme lo establece la LOSEP y este Reglamento General."

**Artículo 12.-** Al final del artículo 151, suprimanse las palabras: "...central e institucional"; y, añádase al final del mismo el siguiente texto: "Se exceptúan del procedimiento establecido en el presente artículo a los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales."

**Artículo 13.-** En el segundo inciso del artículo 173, suprimanse las palabras: "... de descripción, valoración y clasificación de puestos, será el resultado de describir, valorar y clasificar los puestos y ...".

**Artículo 14.-** En el quinto inciso del artículo 238, suprimanse las palabras: "... para la administración pública central e institucional, ...".

**Artículo 15.-** A continuación del segundo inciso del artículo 285 incorpórese lo siguiente:

"En caso de que la servidora o servidor hubiesen recibido indemnización por supresión de puestos o venta de renuncias y hubiere devuelto el valor de la misma, se tomarán en cuenta todos los años de servicios en el sector público, mas si no hubiere procedido a hacerlo y ésta o éste reingresó legalmente a laborar en el sector público, sólo se tomarán en cuenta los años de servicios laborados a partir de la fecha de su reingreso."

**Artículo 16.-** Sustitúyase el artículo 287 por el siguiente:

**"Artículo 287.- De la indemnización por supresión de puestos.-** El monto para la indemnización por supresión de puestos establecida en la Disposición General Primera de la LOSEP, se calculará desde el primer año de servicio en el sector público, para lo cual la UATH estructurará, elaborará y presentará la planificación del talento humano, de conformidad con lo establecido en el artículo 56 de la LOSEP y la verificación de la disponibilidad presupuestaria para el pago de la compensación."

**Artículo 17.-** Sustitúyase el texto del artículo 288 por el siguiente:

**"Artículo 288.- De la compensación por jubilación y retiro no obligatorio.-** La o el servidor público que cumpla con los requisitos establecidos en las leyes de seguridad social para la jubilación, podrá presentar voluntariamente su solicitud de retiro del servicio público, solicitud que podrá ser aceptada por la institución de conformidad con el plan

**RAFAEL CORREA DELGADO**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

aprobado por aquella y se reconocerá al solicitante un estímulo y compensación económica, de conformidad a la Disposición General Primera de la LOSEP, en concordancia con los artículos 128 y 129 de la misma ley. Dicha solicitud será aceptada por la institución previa la verificación de la disponibilidad presupuestaria.

Para proceder al pago de la compensación económica por jubilación y retiro voluntario, se establece que en caso de que la o el servidor público tenga menos de 70 años, la compensación económica podrá ser cancelada el 50% en bonos del Estado y el 50% restante en efectivo, si no existiere disponibilidad presupuestaria suficiente, caso contrario se pagará el 100% en efectivo.

La o el servidor público que acredite la jubilación por invalidez reconocida de conformidad con las leyes de seguridad social, podrá presentar su solicitud y será cancelada durante el ejercicio económico en que fuere calificada dicha invalidez por la respectiva institución de seguridad social. Para proceder al pago de la compensación económica se aplicará lo establecido en el segundo inciso del presente artículo."

**Artículo 18.-** En la Disposición General Cuarta, sustitúyanse las siguientes fechas y nombres según corresponda:

- 1.- Cantón Santiago 1 de enero;
- 2.- Cantón San Miguel de Bolívar 10 de enero (Provincia de Bolívar);
- 3.- Cantón El Tambo 24 de enero;
- 4.- Cantón Paute 26 de febrero;
- 5.- Cantón Yantzaza (Yanzatza) 26 de febrero;
- 6.- Cantón San Lorenzo 22 de marzo;
- 7.- Cantón Girón 26 de marzo;
- 8.- Cantón Camilo Ponce Enríquez 28 de marzo;
- 9.- Cantón Chordeleg 15 de abril;
- 10.- Cantón Azogues 16 de abril;
- 11.- Cantón Sigsig 16 de abril;
- 12.- Cantón Santa Ana 17 de abril;
- 13.- Cantón Riobamba 21 de abril;
- 14.- Cantón Colimes 29 de abril;
- 15.- Cantón Pichincha 13 de mayo (Provincia de Manabí);
- 16.- Cantón Vinces 14 de junio;
- 17.- Cantón Palora 22 de junio;
- 18.- Cantón Baba 23 de junio;
- 19.- Cantón Guaranda 23 de junio;
- 20.- Cantón Cañar 25 de junio;
- 21.- Cantón Otavalo 25 de junio;

N 813

**RAFAEL CORREA DELGADO**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

- 22.- Cantón El Carmen 3 de julio;
- 23.- Cantón San Pedro de Pelileo 22 de julio;
- 24.- Cantón Cayambe 23 de julio;
- 25.- Cantón Arajuno 25 de julio;
- 26.- Cantón Santiago de Pillaro 29 de julio
- 27.- Cantón Biblián 1 de agosto;
- 28.- Cantón Guamote 1 de agosto;
- 29.- Cantón Colta 2 agosto;
- 30.- Cantón General Villamil Playas 15 de agosto;
- 31.- Cantón La Troncal 25 de agosto;
- 32.- Cantón Zapotillo 27 de agosto;
- 33.- Cantón Ibarra 28 de septiembre;
- 34.- Cantón Gonzanamá 30 de septiembre;
- 35.- Cantón Paján 7 de noviembre;
- 36.- Cantón San Vicente 16 de noviembre.

**Artículo 19.-** En el Artículo Único de derogatorias del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, suprimase la palabra "no".

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA**

**ÚNICA.-** El Ministerio de Relaciones Laborales realizará las acciones respectivas que permitan viabilizar la aplicación del presente Decreto Ejecutivo.

**DISPOSICIÓN FINAL**

**ÚNICA.-** El presente Decreto Ejecutivo entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Palacio Nacional, en el Distrito Metropolitano de Quito, a 7 de julio de 2011



Rafael Correa Delgado  
**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

## VARIABLES

a. ¿Qué edad tienes?	
>18-24 años	
>25-34 años	X
>35-44 años	
>45-54 años	
>55-64 años	
>65 o más años	

b. Sexo	
>Hombre	
>Mujer	X

c. Tiempo de servicio	
>1-5 años	X
>6-10 años	
>11-15 años	
>16-20 años	
>21-25 años	
>25 en adelante	

d. Tu horario es:	
>Horario fijo de entrada y salida del trabajo	X
>Hago turnos, rotativos	

e. Condición laboral	
>Contrato ocasional	X
>Nombramiento Regular	

f, Escolaridad	
>Primaria	
>Secundaria	
>Tercer Nivel-Cuarto Nivel	X

g, Estado civil	
>Casada-o	
>Soltera-o	X

h, Proceso	
>Agregadoras de Valor	
>Áreas de Apoyo	X



El objetivo de este cuestionario es conocer algunos aspectos sobre las condiciones psicosociales en tu trabajo.

El cuestionario es anónimo y se garantiza la confidencialidad de las respuestas.

Con el fin de que la información que se obtenga sea útil es necesario que contestes sinceramente a todas las preguntas.

Tras leer atentamente cada pregunta así como sus opciones de respuesta, marca en cada caso la respuesta que consideres más adecuada, señalando una sola respuesta por cada pregunta.

1. ¿Trabajas los sábados?

siempre o casi siempre  
a menudo  
a veces  
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input checked="" type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

2. ¿Trabajas los domingos y festivos?

siempre o casi siempre  
a menudo  
a veces  
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input checked="" type="checkbox"/>	4

3. ¿Tienes la posibilidad de tomar días u horas libres para atender asuntos de tipo personal?

siempre o casi siempre  
a menudo  
a veces  
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input checked="" type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

4. ¿Con qué frecuencia tienes que trabajar más tiempo del horario habitual, hacer horas extra o llevarte trabajo a casa?

siempre o casi siempre  
a menudo  
a veces  
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input checked="" type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

5. ¿Dispone de al menos 48 horas consecutivas de descanso en el transcurso de una semana (7 días consecutivos)?

siempre o casi siempre  
a menudo  
a veces  
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input checked="" type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

6. ¿Tu horario laboral te permite compaginar tu tiempo libre (vacaciones, días libres, horarios de entrada y salida) con los de tu familia y amigos?

siempre o casi siempre  
a menudo  
a veces  
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input checked="" type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

7. ¿Puedes decidir cuándo realizar las pausas reglamentarias (pausa para comida o bocadillo)?

siempre o casi siempre  
a menudo  
a veces  
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input checked="" type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

8. Durante la jornada de trabajo y fuera de las pausas reglamentarias, ¿puedes detener tu trabajo o hacer una parada corta cuando lo necesitas?

siempre o casi siempre  
a menudo  
a veces  
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input checked="" type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

**9. ¿Puedes marcar tu propio ritmo de trabajo a lo largo de la jornada laboral?**

siempre o casi siempre  
a menudo  
a veces  
nunca o casi nunca

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input checked="" type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

**10. ¿Puedes tomar decisiones relativas a:**

	siempre o casi siempre	a menudo	a veces	nunca o casi nunca
	1	2	3	4
Lo que debes hacer (actividades y tareas a realizar)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La distribución de tareas a lo largo de tu jornada	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La distribución del entorno directo de tu puesto de trabajo (espacio, mobiliario, objetos personales, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cómo tienes que hacer tu trabajo (método, protocolos, procedimientos de trabajo...)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cantidad de trabajo que tienes que realizar	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad del trabajo que realizas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La resolución de situaciones anormales o incidencias que ocurren en tu trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La distribución de los turnos rotativos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
↳ No trabajo en turnos rotativos	<input type="checkbox"/>			

**11. Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo:**

	Puedo decidir	Se me consulta	Sólo recibo información	Ninguna participación
	1	2	3	4
Introducción de cambios en los equipos y materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introducción de cambios en la manera de trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanzamiento de nuevos o mejores productos o servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reestructuración o reorganización de departamentos o áreas de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambios en la dirección o entre tus superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contratación o incorporación de nuevos empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaboración de las normas de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. ¿Cómo valoras la supervisión que tu jefe inmediato ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo?**

	no interviene	insuficiente	adecuada	excesiva
	1	2	3	4
El método para realizar el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La planificación del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El ritmo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad del trabajo realizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. ¿Cómo valoras el grado de información que te proporciona la empresa sobre los siguientes aspectos?**

	no hay información	insuficiente	es adecuada
	1	2	3
Las posibilidades de formación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las posibilidades de promoción	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los requisitos para ocupar plazas de promoción	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La situación de la empresa en el mercado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Para realizar tu trabajo ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos?**

	muy clara	clara	poco clara	nada clara
	1	2	3	4
Lo que debes hacer (funciones, competencias y atribuciones)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cómo debes hacerlo (métodos, protocolos, procedimientos de trabajo)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cantidad de trabajo que se espera que hagas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad de trabajo que se espera que hagas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tiempo asignado para realizar el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La responsabilidad del puesto de trabajo (qué errores o defectos pueden achacarse a tu actuación y cuáles no)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Señala con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo

	siempre o casi siempre	a menudo	a veces	nunca o casi nunca
	1	2	3	4
Se te asignan tareas que no puedes realizar por no tener los recursos humanos o materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Para ejecutar algunas tareas tienes que saltarte los métodos establecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Se te exige tomar decisiones o realizar cosas con las que no estás de acuerdo porque te suponen un conflicto moral, legal, emocional...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recibes instrucciones contradictorias entre sí (unos te mandan una cosa y otros otra)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Se te exigen responsabilidades, cometidos o tareas que no entran dentro de tus funciones y que deberían llevar a cabo otros trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

16. Si tienes que realizar un trabajo delicado o complicado y deseas ayuda o apoyo, puedes contar con:

	siempre o casi siempre	a menudo	a veces	nunca o casi nunca	no tengo, no hay otras personas
	1	2	3	4	5
Tus jefes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus compañeros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras personas que trabajan en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

buenas	<input checked="" type="checkbox"/>	1
regulares	<input type="checkbox"/>	2
malas	<input type="checkbox"/>	3
no tengo compañeros	<input type="checkbox"/>	4

18. Con qué frecuencia se producen en tu trabajo:

	raras veces	con frecuencia	constante mente	no existen
	1	2	3	4
Los conflictos interpersonales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las situaciones de violencia física	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Las situaciones de violencia psicológica (amenazas, insultos, hacer el vacío, descalificaciones personales...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Las situaciones de acoso sexual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**19. Tu empresa, frente a situaciones de conflicto interpersonal entre trabajadores:**

- |  |                                     |   |
|--|-------------------------------------|---|
| deja que sean los implicados quienes solucionen el tema                          | <input checked="" type="checkbox"/> | 1 |
| pide a los mandos de los afectados que traten de buscar una solución al problema | <input type="checkbox"/>            | 2 |
| tiene establecido un procedimiento formal de actuación                           | <input type="checkbox"/>            | 3 |
| no lo sé   | <input type="checkbox"/>            | 4 |

**20. En tu entorno laboral ¿te sientes discriminado? (por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, categoría.....)**

- |                        |                                     |   |
|------------------------|-------------------------------------|---|
| siempre o casi siempre | <input type="checkbox"/>            | 1 |
| a menudo               | <input type="checkbox"/>            | 2 |
| a veces                | <input type="checkbox"/>            | 3 |
| nunca                  | <input checked="" type="checkbox"/> | 4 |

**21. ¿A lo largo de la jornada cuánto tiempo debes mantener una exclusiva atención en tu trabajo? (de forma que te impida hablar, desplazarte o simplemente pensar en cosas ajenas a tu tarea)**

- |                        |                                     |   |
|------------------------|-------------------------------------|---|
| siempre o casi siempre | <input type="checkbox"/>            | 1 |
| a menudo               | <input type="checkbox"/>            | 2 |
| a veces                | <input type="checkbox"/>            | 3 |
| nunca o casi nunca     | <input checked="" type="checkbox"/> | 4 |

**22. En general, ¿cómo consideras la atención que debes mantener para realizar tu trabajo?**

- |          |                                     |   |
|----------|-------------------------------------|---|
| muy alta | <input checked="" type="checkbox"/> | 1 |
| alta     | <input type="checkbox"/>            | 2 |
| media    | <input type="checkbox"/>            | 3 |
| baja     | <input type="checkbox"/>            | 4 |
| muy baja | <input type="checkbox"/>            | 5 |

**23. El tiempo de que dispones para realizar tu trabajo es suficiente y adecuado:**

- |                        |                                     |   |
|------------------------|-------------------------------------|---|
| siempre o casi siempre | <input type="checkbox"/>            | 1 |
| a menudo               | <input type="checkbox"/>            | 2 |
| a veces                | <input checked="" type="checkbox"/> | 3 |
| nunca o casi nunca     | <input type="checkbox"/>            | 4 |

**24. La ejecución de tu tarea, ¿te impone trabajar con rapidez?**

- |                        |                                     |   |
|------------------------|-------------------------------------|---|
| siempre o casi siempre | <input type="checkbox"/>            | 1 |
| a menudo               | <input type="checkbox"/>            | 2 |
| a veces                | <input checked="" type="checkbox"/> | 3 |
| nunca o casi nunca     | <input type="checkbox"/>            | 4 |

**25. ¿Con qué frecuencia debes acelerar el ritmo de trabajo?**

- |                        |                                     |   |
|------------------------|-------------------------------------|---|
| siempre o casi siempre | <input type="checkbox"/>            | 1 |
| a menudo               | <input type="checkbox"/>            | 2 |
| a veces                | <input checked="" type="checkbox"/> | 3 |
| nunca o casi nunca     | <input type="checkbox"/>            | 4 |

**26. En general, la cantidad de trabajo que tienes es:**

- excesiva
- elevada
- adecuada
- escasa
- muy escasa

	1
X	2
	3
	4
	5

**27. ¿Debes atender a varias tareas al mismo tiempo?**

- siempre o casi siempre
- a menudo
- a veces
- nunca o casi nunca

X	1
	2
	3
	4

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

- siempre o casi siempre
- a menudo
- a veces
- nunca o casi nunca

	1
/	2
X	3
	4

**29. ¿En tu trabajo tienes que llevar a cabo tareas tan difíciles que necesitas pedir a alguien consejo o ayuda?**

- siempre o casi siempre
- a menudo
- a veces
- nunca o casi nunca

	1
	2
X	3
	4

**30. En tu trabajo, tienes que interrumpir la tarea que estás haciendo para realizar otra no prevista**

- siempre o casi siempre
- a menudo
- a veces
- nunca o casi nunca

	1
X	2
	3
	4

**31. En el caso de que existan interrupciones, ¿alteran seriamente la ejecución de tu trabajo?**

- siempre o casi siempre
- a menudo
- a veces
- nunca o casi nunca

	1
	2
X	3
	4

**32. ¿La cantidad de trabajo que tienes suele ser irregular e imprevisible?**

- siempre o casi siempre
- a menudo
- a veces
- nunca o casi nunca

	1
	2
	3
X	4

33. En qué medida tu trabajo requiere:

	siempre o casi siempre	a menudo	a veces	nunca o casi nunca
	1	2	3	4
Aprender cosas o métodos nuevos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptarse a nuevas situaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomar iniciativas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tener buena memoria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser creativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tratar directamente con personas que no están empleadas en tu trabajo (clientes, pasajeros, alumnos, pacientes, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. En tu trabajo ¿con qué frecuencia tienes que ocultar tus emociones y sentimientos ante...?

	siempre o casi siempre	a menudo	a veces	nunca o casi nunca	no tengo, no trato
	1	2	3	4	5
Tus superiores jerárquicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personas que no están empleadas en la empresa (clientes, pasajeros, alumnos, pacientes, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Por el tipo de trabajo que tienes, ¿estás expuesto a situaciones que te afectan emocionalmente?

siempre o casi siempre	<input type="checkbox"/>	1
a menudo	<input type="checkbox"/>	2
a veces	<input checked="" type="checkbox"/>	3
nunca o casi nunca	<input type="checkbox"/>	4

36. Por el tipo de trabajo que tienes, ¿con qué frecuencia se espera que des una respuesta a los problemas emocionales y personales de tus clientes externos? (pasajeros, alumnos, pacientes, etc.):

siempre o casi siempre	<input type="checkbox"/>	1
a menudo	<input type="checkbox"/>	2
a veces	<input type="checkbox"/>	3
nunca o casi nunca	<input checked="" type="checkbox"/>	4

37. El trabajo que realizas ¿te resulta rutinario?:

no	<input checked="" type="checkbox"/>	1
a veces	<input type="checkbox"/>	2
bastante	<input type="checkbox"/>	3
mucho	<input type="checkbox"/>	4





38. En general ¿consideras que las tareas que realizas tienen sentido?:

mucho  
bastante  
poco  
nada

<input checked="" type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

39. ¿Cómo contribuye tu trabajo en el conjunto de la empresa u organización?

no es muy importante  
es importante  
es muy importante  
no lo sé

<input type="checkbox"/>	1
<input checked="" type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

40. En general, ¿está tu trabajo reconocido y apreciado por...?

	siempre o casi siempre	a menudo	a veces	nunca o casi nunca	no tengo, no trato
	1	2	3	4	5
Tus superiores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El público, clientes, pasajeros, alumnos, pacientes, etc. (si los hay)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tu familia y tus amistades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. ¿Te facilita la empresa el desarrollo profesional (promoción, plan de carrera,...)?

adecuadamente  
regular  
insuficientemente  
no existe posibilidad de desarrollo profesional

<input checked="" type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

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

muy adecuada  
suficiente  
insuficiente en algunos casos  
totalmente insuficiente

<input checked="" type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

43. En general, la correspondencia entre el esfuerzo que haces y las recompensas que la empresa te proporciona es:

muy adecuada  
suficiente  
insuficiente en algunos casos  
totalmente insuficiente

<input checked="" type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

44. Considerando los deberes y responsabilidades de tu trabajo ¿estás satisfecho con el salario que recibes?

muy satisfecho  
satisfecho  
insatisfecho  
muy insatisfecho

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input checked="" type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4