

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

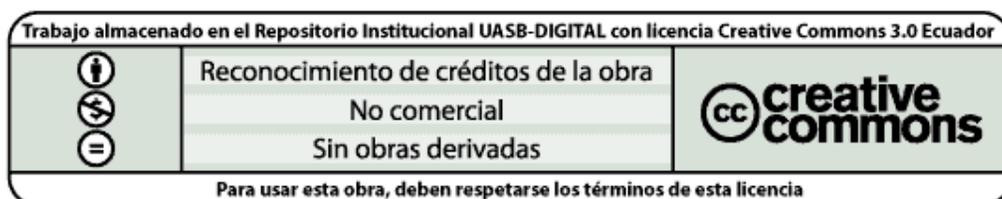
Área de Gestión

Programa de Maestría
en Dirección de Personas y del Talento Humano

Incidencia de los factores de riesgo psicosociales en la gestión de servicio al cliente en la empresa pública: el caso de la Dirección de Migración y Extranjería del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, ciudad Quito.

Juan Carlos Flores Díaz

2012



Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magister de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Juan Carlos Flores D.

20 de Agosto de 2012

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría
en Dirección de Personas y del Talento Humano

Incidencia de los factores de riesgo psicosociales en la gestión de servicio al cliente en la empresa pública: el caso de la Dirección de Migración y Extranjería del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, ciudad Quito.

Autor:

Juan Carlos Flores Díaz

Tutor:

Marcia Almeida

Quito

2012

RESUMEN

El propósito principal de este trabajo de investigación es el de identificar los Factores de Riesgos Psicosociales en la Sección de Visas para No-Inmigrantes del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración y analizar su incidencia en la gestión de servicio al cliente.

De manera general, este trabajo de investigación se desarrolla en cuatro capítulos. El primer capítulo contiene aspectos teóricos referentes a la Seguridad, Higiene y Salud en las Organizaciones, donde se reflexiona sobre la situación actual ecuatoriana respecto a prevención de accidentes de trabajo y el déficit de información referida a factores de riesgo psicosociales. En un segundo capítulo se analiza a profundidad los tipos de riesgos psicosociales que podrían presentarse en el ámbito laboral y la necesidad de planificar programas de prevención y administración de riesgos psicosociales. En el tercer capítulo se visualiza al cliente y sus necesidades como indicadores que determinan el nivel de calidad de servicio. Por último, en un cuarto capítulo, se presenta un estudio de caso, en el que a través de la aplicabilidad de instrumentos de investigación, se identifican los riesgos psicosociales en la Dirección de Migración y Extranjería, Sección Visas para No-Inmigrantes y su posterior análisis de la relación con el servicio al cliente, para finalmente proponer un programa de prevención y administración de riesgos psicosociales que pueda ser aplicado en la Institución, con el fin de fomentar una cultura preventiva y generar un lugar con condiciones de trabajo óptimas para el recurso humano.

DEDICATORIA

A mi esposa Sandra por su apoyo emocional y profesional. A mi hijo Juan Sebastián, fuente de inspiración y motivación.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por toda su gestión en la formación de profesionales de alto nivel. A la Dra. Marcia Almeida, catedrática de la UASB por su interés en la dirección y ejecución de esta investigación. Al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración a través de la Dirección General de Migración y Extranjería, por la apertura en la ejecución de este trabajo y de manera especial al Dr. Iván Cruz, prestigioso neurólogo, por su aporte profesional.

ÍNDICE

	PÁG.
Introducción.....	10
1. SEGURIDAD, HIGIENE Y SALUD EN LAS ORGANIZACIONES.....	12
1.1. Conceptos y terminología.....	12
1.2. Normativa y situación ecuatoriana actual.	14
2. LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES	18
2.1. Análisis y definiciones.	18
2.2. Tipos de riesgos psicosociales.....	22
2.3. Prevención y administración de riesgos psicosociales.	41
3. EL SERVICIO AL CLIENTE	43
3.1. Generalidades.	43
3.2. Satisfacción de necesidades.	45
3.3. El Servicio al cliente en el sector público.	48
4. ESTUDIO DE CASO: LA DIRECCIÓN DE MIGRACION Y EXTRANJERIA (DGAME).	52
4.1. Antecedentes de la DGAME.	52
4.2. Estudio investigativo.	56
4.2.1. Análisis de los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario ISSTAS 21 para detección de riesgos psicosociales.	56
4.2.2. Análisis de los resultados obtenidos al aplicar la encuesta de Satisfacción al Cliente.	766
4.2.3. Análisis de los factores de riesgos psicosociales identificados en la DGAME y su relación con la gestión de servicio al cliente.	866
4.3. Propuesta Programa de Prevención de Riesgos Psicosociales (DGAME).....	966
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	1022
BIBLIOGRAFÍA	1055
ANEXOS	

Índice de Gráficos

	PÁG.
Gráfico 1: Accidentes de trabajo.....	15
Gráfico 2: Pensiones por incapacidad.....	16
Gráfico 3: Montos entregados.....	17
Gráfico 4: Factores determinantes y consecuencias del trabajo mental.	24
Gráfico 5: Desencadenantes del estrés laboral.....	27
Gráfico 6: Jerarquía de las necesidades humanas (Maslow).	46
Gráfico 7: Comparativo histórico de Visas otorgadas para No-Inmigrantes.....	55
Gráfico 8: Atenciones por Nacionalidad.....	77
Gráfico 9: Atenciones por género.	78

Índice de Tablas

	PÁG.
Tabla 1: Ingreso de extranjeros al país.	54
Tabla 2: Visas de No-Inmigrantes.	54
Tabla 3: Atención por nacionalidades.....	76

Índice de Anexos

Anexo 1:	Cuestionario ISSTAS 21
Anexo 2	Encuesta de Satisfacción al Cliente
Anexo 3:	Tabulación de encuestas
Anexo 4:	Testimonio caso médico

Introducción.

En la sociedad actual, especialmente en el campo laboral, son enormes los esfuerzos de los empleadores por lograr el bienestar integral de sus trabajadores a través de la planificación de programas para prevención de riesgos laborales. Estos, sin ánimo de generalizar, se han implementado por el carácter de obligatoriedad ante las actuales leyes y el estricto control por parte la Unidad de Riesgos del Trabajo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Se debe considerar que cada día en el país las personas mueren o se lesionan por accidentes o incidentes ocurridos durante la jornada laboral de trabajo, estos incidentes pueden ser ocasionados por distintos factores como: físicos, mecánicos, biológicos, etc. Sin embargo, existen un conjunto de factores que pueden ocasionar lesiones o alteraciones profundas a nivel emocional, familiar, social y laboral, estos son los factores psicosociales.

Bajo esta perspectiva, se pretende como objetivo general, identificar los factores de riesgos psicosociales en la Dirección de Migración y Extranjería (DGAME) del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, Sección Visas para No-Inmigrantes. Por otra parte, entre los objetivos específicos se busca analizar los factores psicosociales identificados y su relación con la gestión de servicio al cliente, para por último proponer un programa de intervención, bajo la hipótesis de que la presencia de riesgos psicosociales en la DGAME afecta a la calidad de servicio al cliente.

A través de un estudio exploratorio, se utiliza la corriente fenomenológica para analizar la situación actual de la Dirección de Migración y Extranjería. Para un efectivo estudio descriptivo y explicativo se aplica el Cuestionario ISSTAS 21 para detectar riesgos psicosociales (*ANEXO 1*) que incluyen seis dimensiones psicosociales: exigencias psicológicas; trabajo activo y posibilidades de desarrollo; inseguridad; apoyo social y calidad de liderazgo; doble presencia y estima. A fin de determinar la satisfacción en el servicio al

cliente, se diseña y aplica una encuesta debidamente planificada (*ANEXO 2*). El método de análisis de estadísticas diferenciales permite la correlación de la información proporcionada por estas herramientas.

La muestra de estudio está conformada por 185 encuestas de satisfacción al cliente realizadas durante el período del 16 al 30 de Noviembre de 2011 (*ANEXO 3*).

En cuanto al Cuestionario ISSTAS 21 para detección de riesgos psicosociales, existen 12 aplicaciones a funcionarios que atienden al cliente en ventanilla, específicamente en la sección de Visas para No-Inmigrantes.

1. SEGURIDAD, HIGIENE Y SALUD EN LAS ORGANIZACIONES

1.1. Conceptos y terminología.

El Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo bajo el Acuerdo de Cartagena No. 547. RO/ 160 de 02 de Septiembre de 2003, establece en su Capítulo I referente a terminología y concepciones, que la Salud Ocupacional "es una rama de la Salud Pública que tiene como finalidad promover y mantener el mayor grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones; prevenir todo daño a la salud causado por las condiciones de trabajo y por los factores de riesgo; y adecuar el trabajo al trabajador, atendiendo a sus aptitudes y capacidades".

Como parte del análisis de este concepto donde intervienen algunos factores, se hace referencia al principal actor: el trabajador y su salud.

Según este instrumento, un trabajador es considerado como "toda persona que desempeñe una actividad laboral por cuenta ajena remunerada, incluidos los trabajadores independientes o por cuenta propia y los trabajadores de las instituciones públicas". En estas circunstancias, se considera como trabajador a todas aquellas personas que prestan sus servicios por cuenta propia o en empresas públicas o privadas.

El Código del Trabajo en su artículo IX, del capítulo I referente a definiciones y reglas generales, manifiesta que un trabajador "es la persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra y puede ser empleado u obrero". Por consiguiente, un trabajador es todo empleado u obrero sin exclusión por su tipo de actividad.

En cuanto a la Salud, el mismo Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, establece que la Salud "es un derecho fundamental que significa no solamente la ausencia de afecciones o de enfermedad, sino también de los elementos y factores que afectan negativamente el estado físico o mental del trabajador y están directamente relacionados con

los componentes del ambiente de trabajo". Desde ese punto de vista, se debe analizar las condiciones en las cuales estos elementos y factores afectarían negativamente la integridad de los trabajadores en relación con las características del ambiente de trabajo. Estas condiciones, en muchos de los casos no son tomadas en cuenta por los empleadores ante la falta de información. Entre éstos podemos mencionar: la iluminación, la falta de ventilación, el exceso de ruido, la falta de limpieza, la inseguridad, etc.

En estas circunstancias, el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo y su acápite 4 define a las condiciones y medio ambiente de trabajo en la siguiente forma:

Aquellos elementos, agentes o factores que tiene influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores. Quedan específicamente incluidos en esta definición:

iv. la organización y ordenamiento de las labores, incluidos los factores ergonómicos y psicosociales [...]

En definitiva se pretende prevenir los accidentes de trabajo y disminuir los riesgos. Pero ¿cómo definir estos importantes elementos?

Baptista¹ considera que un accidente es un hecho súbito, inesperado, imprevisto (aunque algunas veces es previsible) y no premeditado ni deseado que ocasione daño considerable. Este concepto se complementa con el Artículo 354 del actual Código de Trabajo donde se menciona que "accidente de trabajo es todo suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional, con ocasión o por consecuencia del Trabajo que ejecuta por cuenta ajena".

Según el Artículo 353 del Código de Trabajo, "riesgos del trabajo son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad". Por su parte, el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo lo define como "la

¹ Hilton Baptista, *Higiene y Seguridad de Trabajo*, Río de Janeiro, Ed. Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial, Departamento Nacional, División de Enseñanza y Entrenamiento, 1985, pg. 15.

probabilidad de que la exposición a un factor ambiental peligroso en el trabajo cause enfermedad o lesión".

Basándose en estos antecedentes, el tipo de actividad que efectúa el trabajador es determinante para definir los posibles riesgos a los que está expuesto y sean posibles causas de enfermedades graves o lesiones considerables.

1.2. Normativa y situación ecuatoriana actual.

La actual Constitución Política de la República del Ecuador en su Artículo 326 del Capítulo sexto; Sección tercera, en cuanto a trabajo y producción menciona en los acápites 5 y 6:

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo a la ley [...]

Es necesario empezar este análisis sobre la normativa ecuatoriana haciendo referencia a los derechos que tiene el trabajador y que se encuentran promulgados en la actual carta magna. El Estado a parte de garantizar el trabajo, ha promulgado ciertos principios que deben ser considerados como guías de acción en la planificación de programas de prevención. El principio quinto garantiza el derecho y por otro lado la obligación por parte de los empleadores de ofrecer un lugar de trabajo adecuado que garantice la seguridad de los trabajadores.

Las siguientes estadísticas permiten dimensionar la necesidad de prevención de accidentes en el medio:

Según la Dirección de Seguros de Riesgos del Trabajo (SGRT), una dependencia del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), se han registrado 5.342 accidentes laborales entre enero y julio de 2011 en comparación a los 7.905 accidentes laborales registrados en el año

2010. Se debe señalar que la Dirección de Seguros y Riesgos de Trabajo no dispone de información más actualizada.

Gráfico 1: Accidentes de trabajo.



Fuente: Dirección de Seguros de Riesgos del Trabajo-IESS 2011

Las exigencias actuales por parte de la legislación laboral ecuatoriana permiten visualizar en este gráfico el número de accidentes reportados desde el año 2008 hasta el 2011, con la particularidad que en años anteriores la exigencia de hacerlo no era muy rigurosa, lo que lleva a pensar que las estadísticas hasta hoy existentes no son muy reales teniendo aun un sesgo respecto a los casos no reportados.

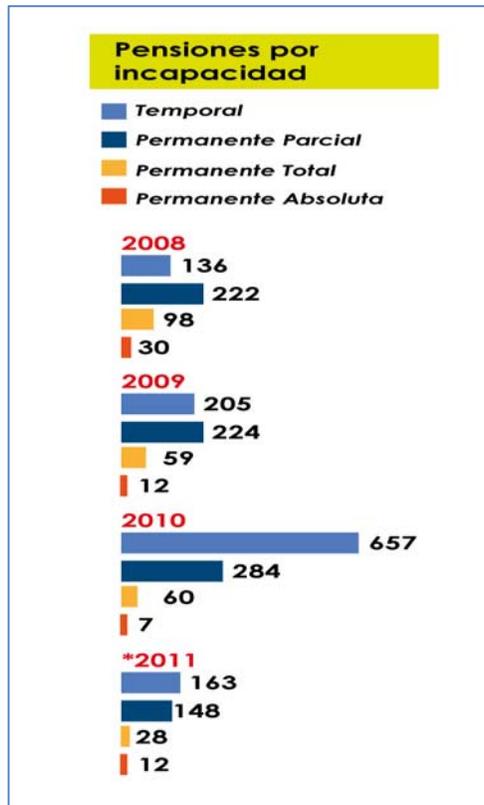
Según la SGRT, en la actualidad los seguros de riesgos de trabajo se determinan por los tipos de accidentes. Los trabajadores están expuestos a factores químicos, ergonómicos, biológicos, mecánicos, físicos y psicosociales, dependiendo del lugar y sitio de trabajo.

En muchos de los casos los efectos de estos accidentes de trabajo se ven representados en incapacidades temporales, parciales, totales o absolutas de los trabajadores.

En el gráfico siguiente se observa que en el año 2010 se reportaron 657 casos con incapacidad temporal y 284 con permanente parcial. Por otro lado, hasta Julio de 2011 se registran 162 casos con incapacidad temporal y 148 con permanente parcial. Entiéndase que

incapacidad temporal es la que impide al trabajador concurrir al trabajo debido a un accidente o enfermedad profesional. La incapacidad parcial es aquella que ocasiona al trabajador una lesión o perturbación funcional definitiva que signifique disminución en la integridad física del afiliado. La incapacidad total es aquella que inhabilita al trabajador a realizar todas y las fundamentales tareas de su profesión u oficio habitual, y la incapacidad absoluta es aquella que inhibe al trabajador realizar todas las funciones orgánicas sin la ayuda de un tercera persona, por ejemplo en las cuadriplejias.

Gráfico 2: Pensiones por incapacidad.



Fuente: Dirección de Seguros de Riesgos del Trabajo-IESS 2011

Definitivamente las consecuencias de los accidentes de trabajo son altas y representan altos costos económicos y sociales tanto para la organización, como para los trabajadores, así como para la sociedad a través de los organismos pertinentes, como lo demuestra el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Montos entregados.



Fuente: Dirección de Seguros de Riesgos del Trabajo-IESS 2011

Según la Dirección de Seguros de Riesgos del Trabajo, solo entre enero a julio de 2011 se entregaron 19,1 millones de dólares por concepto de accidentes de trabajo, en comparación a los 34,5 millones registrados en 2010. Las enfermedades que más reportan las empresas tiene que ver con problemas físicos, fisiológicos, psicológicos (estrés, adicciones, mobbing, etc.) y bio-mecánicos de los trabajadores.

En conclusión, ante las normativas legales, el trabajador debe exigir sus derechos tomando en cuenta que el cuidado de la salud no es un beneficio sino un derecho. La prevención de las enfermedades profesionales sigue sin ser una prioridad en países en desarrollo y en transición.

La lista internacional de enfermedades profesionales de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), se utiliza en muchos países como modelo para el establecimiento, revisión y actualización de sus listas nacionales. La última lista, adoptada por una reunión de expertos de la OIT en el año 2009, incluyó los trastornos mentales y del comportamiento². No obstante, existe falta de datos o reportes sobre enfermedades profesionales, de allí la

² Informe de la reunión de expertos sobre la revisión de la lista de enfermedades profesionales, 27-30 de Octubre de 2009, OIT.

relevancia en el trabajo que vienen desempeñando las autoridades locales en cuanto al mejoramiento y control del sistema nacional de registro de tales enfermedades. Por tal razón, se hace imprescindible iniciar a nivel nacional programas para mejorar las medidas preventivas y de diagnóstico de las enfermedades profesionales.

2. LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES

2.1. Análisis y definiciones.

En los actuales momentos se han presentado grandes cambios a nivel mundial y que repercuten efectivamente a nivel local. La globalización, las nuevas tecnologías son dos de los elementos más importantes que han alterado el entorno laboral y por ende su contenido y la organización del trabajo.

Haciendo un poco de historia, se analiza como la organización del trabajo ha ido cambiando y generando ciertas tensiones en su principal protagonista: el trabajador.

Frederick Taylor (1856-1915), creía que el diseño del trabajo basado en un enfoque empírico determinado por los datos incrementaría la productividad. Sobre la base de estos datos, se recuerda su objetivo de disminuir el desperdicio de movimientos; las actividades mal diseñadas; las normas de desempeños absurdas; la falta de congruencia entre los requisitos del trabajo y las capacidades del trabajador, hoy conocidas como "competencias". Por su parte Max Weber (1864-1920), sociólogo alemán distinguía varias características en una organización: la división del trabajo y las responsabilidades definidas; la jerarquización de los puestos; el personal se elegía para su puesto con base en la idoneidad técnica y formación; los gerentes trabajaban para los dueños de las empresa pero no eran los propietarios principales; todos los integrantes de la organización debían someterse a reglas estrictas y controles permanentes.

Basados en estos antecedentes históricos que no dejan de ser importantes, la organización del trabajo ha evolucionado considerablemente. "Aunque Max Weber murió hace casi 90 años, el control, la precisión, la estabilidad, la disciplina y la fiabilidad- las características a las cuales rendía homenaje en su himno a la burocracia- son todavía los cánones de la administración moderna"³. Hoy, en el siglo XXI, a base de principios y datos se intenta innovar la administración. Sin embargo, se han detectado problemas por la organización del trabajo como: los horarios de trabajo, los turnos, el tipo de trabajo, las rotaciones, los riesgos, las condiciones físicas y ambientales. Todos estos componentes con sus repercusiones psicosociales, entre estas: alteraciones del sueño, alteraciones alimentarias, deterioro en las relaciones familiares y sociales, alcoholismo, trastornos del comportamiento, etc.

Ante estos problemas que no dejan de ser ajenos a la organización moderna y en especial a una unidad de recursos humanos surge la pregunta:

¿Qué son los riesgos psicosociales y cómo prevenirlos?

Existe un enorme interés por la Prevención de Riesgos Laborales a nivel nacional, empresarios, autoridades y trabajadores constituyen elementos involucrados directamente en conseguir el objetivo de prevenir estos riesgos. Dentro de este contexto uno de los temas planteados es el de conocer las repercusiones del trabajo sobre la salud no solo física, sino mental de los trabajadores. Por otra parte, se necesita identificar los componentes psicológicos y organizativos, llamados *psicosociales*, que se encuentran afectando directamente al desempeño individual, al del grupo de trabajo y al organizacional.

Bajo esta perspectiva, "la inscripción de la Psicología y la Sociología en el campo de la prevención de riesgos profesionales está motivada por la necesidad de analizar ciertos aspectos de la realidad laboral, a partir de puntos de vista de estas ciencias, mediante la

³ Gary Hamel, *El Futuro de la Administración*, Bogota, Ed. Norma, 2007, pg. 18.

aplicación de sus procedimientos y métodos tanto para la evaluación de ciertas circunstancias laborales como para la intervención sobre ciertos aspectos conflictivos originados en el ámbito laboral"⁴. En suma, se necesita de todo un componente multidisciplinario, primero para entender la realidad laboral y social, inherente a una raíz más profunda traducida como *cultura* y por otro lado el conocimiento del ser humano a través de sus comportamientos. Las organizaciones son distintas en su capacidad para desarrollar su talento humano y para capacitarlo en la consecución de los objetivos organizacionales, tanto por sus rutinas, procesos, procedimientos y prácticas, como también por las actitudes individuales.

En un mundo globalizado como el actual, donde se intercambian conocimientos, existe un choque de culturas que obligan a la gerencia a desarrollar tres habilidades gerenciales⁵, la construcción de: mapa, puente y de integración. La construcción del mapa se refiere a entender las diferencias culturales entre los miembros de la organización; la construcción del puente indica la necesidad de una comunicación efectiva entre estos mismos miembros y la integración nos brindaría perspectivas conjuntas para la construcción de un trabajo integrado. Estas tres habilidades se orientan a favor del desempeño y del desarrollo organizacional.

En consecuencia, es importante desde el punto de vista sociológico tomar en cuenta estos aspectos culturales, sobre todo en el proceso de entender comportamientos individuales en el momento de planificar programas de prevención de riesgos, pues lo que se busca al final es crear una cultura preventiva donde el aporte de la psicología es relevante.

"La Psicología es una herramienta más dentro del ámbito multidisciplinario, pretende abordar con los métodos y conceptos de la Psicología y la Sociología los problemas derivados

⁴ Calviño, M., *La Psicología Laboral*, La Habana, Ed. Academia, 1998, pg. 26.

⁵ Henry Lane; Joseph Distefano; Martha Maznevski, *International Management Behavior: Text, Readings, and Cases*. 4th ed. US: Black Publishing, 2004.

del trabajo para así conseguir una mejor adaptación y ajuste persona - puesto de trabajo - entorno organizativo y social".⁶

Es importante destacar en este concepto que los problemas que se pueden derivar del entorno de trabajo son necesariamente tratados por la Psicología así como las causas psicológicas y sociológicas presentes en la causas de los accidentes de trabajo. A través de una visión sociológica cultural se pretende entender comportamientos individuales, grupales y organizacionales.

Los factores psicosociales "consisten en interacciones entre, por una parte, el trabajo, el medio ambiente y las condiciones de organización, 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, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo".⁷ Es decir, son aspectos relacionados al individuo, donde vale la pena resaltar las necesidades y el aspecto cultural mencionado anteriormente en análisis y definiciones. En cuanto al trabajo en sí, las condiciones que la organización ofrece para que el trabajador pueda desarrollar sus funciones son determinantes en la salud y productividad de las personas.

Según el mismo Comité Mixto de la OIT (1984) por riesgo psicosocial laboral hemos de entender "a las condiciones de la individualidad, de grupos, organización y actividad laboral o de la vida social en general con consecuencias negativas para el bienestar, el comportamiento y la salud física del individuo o grupos humanos". Este concepto, mucho más centrado en el aspecto laboral, refuerza el tema de riesgo psicosocial, donde los aspectos individuales en interrelación con los organizativos y de grupo conllevan aspectos negativos

⁶ Calviño, M., *La Psicología Laboral*, La Habana, Ed. Academia, 1998, pg. 39.

⁷ Informe Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Barcelona. NTP 179: *La carga mental del trabajo: definición y evaluación*, 2006.
<http://www.insht.es>

que no solo influyen en el bienestar físico de los trabajadores sino en el emocional y comportamental.

2.2. Tipos de riesgos psicosociales.

Los factores psicosociales comprenden aspectos del puesto de trabajo y de su entorno: el clima o cultura de la organización; las funciones laborales; las relaciones interpersonales en el trabajo; el diseño y contenido de las tareas (por ejemplo: su variedad, significado, alcance, carácter repetitivo, etc.). El concepto de factores psicosociales se extiende también al entorno existente fuera de la organización (por ejemplo, a las exigencias domésticas) y a diversos aspectos del individuo (por ejemplo: personalidad y actitudes) que pueden influir en la aparición del estrés en el trabajo. La forma como está organizado el trabajo se utilizan muchas veces de manera intercambiable con los factores psicosociales, para hacer referencia a las condiciones de trabajo que pueden conducir al estrés laboral y sus respectivas consecuencias que fueron mencionadas con anterioridad.

Para efectos de este estudio se hace referencia a los siguientes factores psicosociales:

a) Carga mental de trabajo

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de Barcelona España, "el trabajo es una actividad humana a través de la cual el individuo, con su fuerza y su inteligencia, transforma la realidad. La ejecución de un trabajo implica el desarrollo de unas operaciones motoras y unas operaciones cognoscitivas. El grado de movilización que el individuo debe realizar para ejecutar la tarea, los mecanismos físicos y mentales que debe poner en juego determinarán la carga de trabajo".⁸

⁸ Edison M. *Modulo Ergonomía y Psicología*, UCE. Quito, Julio 2004, pg.4.

Las actividades físicas que desarrolla un trabajador no sólo son las únicas a ser tomadas en cuenta al realizar un análisis de carga de trabajo. En muchas ocasiones, se plantean procedimientos para efectuar estas cargas con el objetivo de determinar la productividad, desestimando por completo que las condiciones mentales que conllevan ciertas actividades deben ser analizadas y evaluadas. Pero ¿qué es carga mental de trabajo?

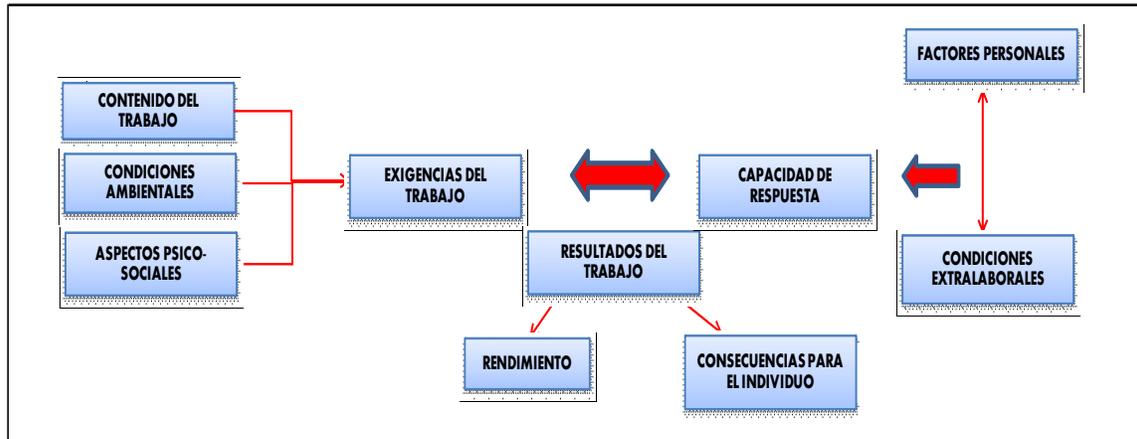
Según el mismo NTP 179, respecto a la Seguridad e Higiene en el Trabajo, "si el trabajo es predominantemente muscular se habla de "carga física", si, por el contrario, implica un mayor esfuerzo intelectual se habla de "carga mental". Tomemos en cuenta que existen actividades intelectuales donde se maneja una gran cantidad de información que conlleva agotamiento físico y mental.

Otra definición menciona a la carga mental como “el conjunto de requerimientos mentales/ cognitivos o intelectuales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, es decir, el nivel de actividad mental necesario para desarrollar el trabajo”⁹.

Por consiguiente, según las actividades y las exigencias de la tarea a desarrollarse, se debe considerar el volumen de información que se va a manejar para determinar la carga mental de trabajo. Sin olvidar que existen otros factores determinantes como: ambiente y condiciones físicas del trabajo; factores psicosociales; de organización del trabajo y factores que tienen que ver con las características del puesto de trabajo.

⁹ Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford University Press, 1957, pg. 126.

Gráfico 4: Factores determinantes y consecuencias del trabajo mental.



Fuente: Administración de Recursos Humanos (Chiavenatto)

El "contenido del trabajo" engloba una serie de factores intrínsecos y extrínsecos. Al hablar de factores intrínsecos se hace referencia a la capacidad cognitiva que tiene el colaborador para procesar información como parte de una tarea. El término cognición etimológicamente del latín *cognitio*, significa aproximadamente: razonar, e implica el conocimiento alcanzado mediante el ejercicio de las facultades mentales. Según la teoría de la disonancia cognitiva "el individuo se esfuerza por establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Si los conocimientos que una persona tiene de sí misma y de su ambiente no son coherentes entre sí, se presenta un estado de disonancia cognoscitiva, una de las principales causas de la incoherencia en el comportamiento".¹⁰ Indudablemente que ciertas actividades requerirán una mayor o menor capacidad mental o de conocimiento de las habilidades y del entorno, donde participan otros elementos como el pensamiento, la memoria, la imaginación y la voluntad.

¹⁰ José Peiró, *Desencadenantes del Estrés Laboral*, Madrid, Ed. pirámide, 2000, pgs. 11-12.

En cuanto a los factores extrínsecos se menciona a las condiciones ambientales y atmosféricas en el que se desarrolla el trabajo. Este se encuentra influido por tres grupos de condiciones:

- Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, temperatura, ruido, etc.)
- Condiciones de tiempo (duración de la jornada de trabajo, horas extras, pausas activas, etc.)
- Condiciones sociales (organización informal, estatus, etc.)

También en seguridad de trabajo se intenta analizar los posibles riesgos a los que puede estar sometido un trabajador dependiente de las circunstancias físicas en el que se desarrolla sus actividades. El estudio de ciertos elementos como: el ruido, la iluminación, las vibraciones deben contemplar un análisis previo del exceso o la falta de estos elementos en un puesto de trabajo.

Existen aspectos psicosociales y organizativos que afectan a la carga mental de trabajo. Estos tienen que ver con factores como: la organización del tiempo de trabajo; el ritmo de trabajo; la duración de la jornada; la ambigüedad y los conflictos de rol; el desarrollo de la carrera y factores como las relaciones laborales, las posibilidades de comunicación, el tipo de liderazgo, la estructura de la organización, el clima laboral, nuevas tecnologías, relaciones con los compañeros, superiores y responsabilidades sobre terceros, falta de cohesión y apoyo del grupo, conflictos grupales, característicos de la tarea.

b) Estrés laboral

Considerado al trabajo como una actividad humana, individual y colectiva, se requiere de los trabajadores una serie de contribuciones como: esfuerzo, tiempo, habilidades, destrezas, etc.

El ser humano no sólo busca compensaciones económicas y materiales sino también

psicológicas y sociales que contribuyan a cubrir y satisfacer sus propias necesidades humanas.

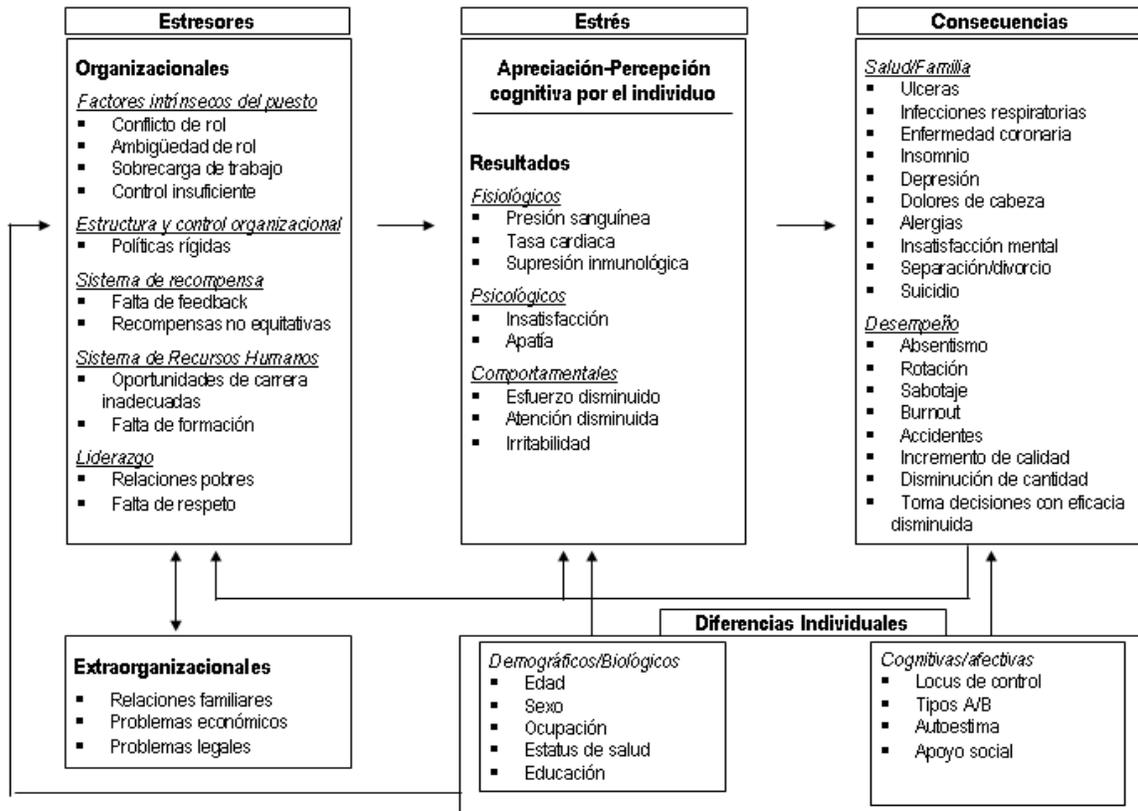
Las organizaciones representan espacios sociales donde ocurren una serie de experiencias laborales que afectan positiva o negativamente a la persona. La adopción de políticas flexibles que permitan una eficiente gestión de los recursos acompañadas de las características o diferencias individuales marcan las diferentes experiencias laborales. Por tal motivo, se necesita indiscutiblemente encontrar una armonía entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización. Cuando existen desajustes en esta trilogía es cuando surge en los trabajadores las experiencias de estrés laboral, la misma que además de ser tratada individualmente, requiere de una intervención a nivel institucional.

Así se ha definido al estrés¹¹ como esfuerzo agotador para mantener las funciones esenciales al nivel requerido (Ruff y Korchin, 1967), como información que el sujeto interpreta como amenaza de peligro (Lipowsky, 1975), como frustración y amenaza que no puede reducirse (Bonner, 1967). Appley y Trumbull (1967) lo caracteriza como situaciones nuevas, intensas, rápidamente cambiantes e inesperadas. Las definiciones del estrés como respuesta lo conceptualizan como las respuestas fisiológicas o psicológicas que la persona da ante un determinado estímulo ambiental o *estresor*.

Para objeto de este estudio, se hace referencia al modelo de estrés orientado a la Dirección propuesto por Mattenson e Ivancech, 1987. El modelo busca sintetizar los elementos relevantes del estrés que podrían influir directamente en la aparición de los riesgos psicosociales y su influencia en el rendimiento o productividad de los trabajadores en la organización, como se observa en el gráfico siguiente:

¹¹ Comité Mixto OIT/OMS de Medicina del Trabajo (1984); Identificación y control de los factores psicosociales nocivos en el trabajo. Ginebra, 18-24 de septiembre de 1984. Confederación Sindical de Comisiones Obreras. Gabinete de Salud Laboral.

Gráfico 5: Desencadenantes del estrés laboral.



Modelo de estrés organizacional (Matteson e Ivancevich, 1987)

El modelo distingue seis componentes básicos:

1. Los estresores, entre los que incluyen no sólo factores internos a la organización (del puesto, de la estructura organizacional, de los sistemas de recompensas, de la gestión de recursos humanos y de liderazgo), sino también factores externos (relaciones familiares, problemas económicos, legales, etc.)
2. La apreciación-percepción cognitiva por el individuo, hace referencia al conocimiento del individuo mediante el uso de sus facultades mentales. En este caso, el individuo aprecia y percibe su situación ante eventualidades que se pueden presentar en la organización.

3. Los resultados, los mismos que se aprecian a nivel fisiológico (presión sanguínea, ritmo cardíaco, etc.); nivel psicológico (insatisfacción laboral, baja autoestima, etc.); nivel comportamental (esfuerzo disminuido, problemas de atención, irritabilidad, etc.).

4. Las consecuencias, tanto las referidas en la salud del individuo como a las referidas en su desempeño en la organización, así en cuanto a la salud problemas como: úlceras, infecciones respiratorias, depresión, dolores de cabeza, alergias, suicidios, etc.; y en lo que se refiere al desempeño se tiene: absentismo, rotación, sabotaje, accidentes, etc.

Las diferencias individuales, como se aprecia en el gráfico, son consideradas como variables moduladoras que inciden sobre las relaciones 1-2 (estresores-percepción); 2-3 y 3-4. Por su parte, las estrategias de afrontamiento son consideradas como variables moduladoras que inciden sobre la relación 1-2 y 2-3. Es de especial interés la distinción que hacen los autores de este modelo, de los efectos al diferenciar los resultados (más a corto plazo, por lo general inmediatos a la experiencia de estrés y transitorios) de las consecuencias (más permanentes y por lo general no tan inmediatos). El análisis detenido de la relación entre resultados y consecuencias es crucial para entender las relaciones entre el estrés y la salud de los trabajadores.

En suma, se distinguen tres grupos de estresores que muestran relaciones significativas con diversos resultados y consecuencias del estrés. En primer lugar, los estresores del ambiente físico, en segundo lugar, las diversas demandas del desempeño del trabajo y, finalmente, los estresores que pueden derivarse del propio contenido del puesto de trabajo.

c. Mobbing (Acoso profesional)

El primero en estudiar el *mobbing* fue el etólogo austriaco Konrad Lorenz en el año de 1966, al efectuar estudios sobre el comportamiento de ciertas especies animales, constatando que en

determinadas ocasiones los integrantes más débiles del grupo, formaban coaliciones para atacar a los más fuertes.

Posteriormente, reforzando estos primeros estudios, en el Congreso sobre Higiene y Salud en el Trabajo del año de 1990, el psicólogo sueco Heinz Leymann definió por primera vez el término mobbing como "la situación en que una persona ejerce una violencia psicológica extrema de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que esa persona acabe abandonando el lugar de trabajo".¹²

Indudablemente que el concepto de Leymann y en sus posteriores estudios se refleja una extrema violencia laboral, donde vamos a destacar no solo la posible agresión física que es más visible, sino la agresión verbal o comportamental que tiene negativas repercusiones en la conducta de los agredidos, y además son más susceptibles de ser negadas.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España, a través de la nota técnica de prevención 489 (INSHT.-NTP489-1999) efectúa una división de los episodios violentos:

a) Violencia Tipo I. Se encuentran las personas quienes llevan a cabo las acciones violentas y no tiene ninguna relación legítima de trato con la víctima. Los casos más comunes son acciones con ánimo de robo.

b) Violencia Tipo II. Se caracteriza por que existe algún tipo de relación profesional entre el causante del acto violento y la víctima. Los hechos violentos en este tipo se producen mientras se ofrece un servicio (trabajadores del sector público o privado).

¹² Federico R. *Personalidad y Conducta*. Madrid, Ed. Narcea S. A., 2004, pg. 91.

c) Violencia Tipo III. En esta categoría el causante de la violencia tiene un tipo de vinculación laboral directa con algún trabajador o grupo de trabajadores. Las acciones realizadas pueden estar motivadas por dificultades percibidas en la relación con la víctima, en este tipo se encuentran conductas inherentes al concepto de mobbing o acoso psicológico.

En suma, es necesario tener presente y sobre todo observar las conductas que pueden manifestarse por este acoso. Una de estas es el aislamiento social, donde las vías de comunicación son coartadas, ocasionando que los compañeros de trabajo no puedan comunicarse. De igual forma, las amenazas verbales y el ataque a la vida privada y a las características personales del trabajador son típicas de las conductas del mobbing.

d. Burn-out (Síndrome de Agotamiento)

El término *burn-out* fue utilizado por primera vez por el psicoanalista Herber Freudenberger, a través de observaciones y estudios en sus experiencias personales y de las de su equipo de trabajo. Del análisis se desprende un amplio conjunto de síntomas y comportamientos relacionados directamente con la personalidad, el contenido y condiciones de trabajo así como las relaciones humanas y varios síntomas psicossomáticos como la fatiga, dolores de espalda, cefaleas, ansiedad, frustración, disminución de rendimiento y otros más. Este psicoanalista define al burn-out como "la sensación de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral, que surgen especialmente en aquellos que se dedican a profesiones de servicio como consecuencia del contacto diario con su trabajo".¹³

¹³ Gil-Monte, *Una nota sobre el concepto del "burnout", sus dimensiones y estrategias de afrontamiento Información Psicológica*, Madrid 1991, pg. 46.

En consecuencia, se evidencia un cansancio emocional que en muchos de los casos puede conllevar a una desmotivación acompañada de baja autoestima, ante los sentimientos de no adecuación a un puesto de trabajo asociada al fracaso laboral.

Según Alvarez y Fernandez¹⁴, el burnout se desarrolla en aquellos profesionales cuyo objeto de trabajo son personas y se compone de tres dimensiones: (1) agotamiento o cansancio emocional definido como el cansancio o fatiga que puede manifestarse física y/o psíquicamente, es la sensación descrita como no poder dar más de sí mismo a los demás; (2) despersonalización como desarrollo de sentimientos, actitudes y respuestas negativas, distantes y frías hacia otras personas, especialmente hacia los beneficiarios del propio trabajo; (3) por último la baja realización personal o logro que se caracteriza por una dolorosa desilusión para dar sentido a su propia vida y hacia los logros personales con sentimientos de fracaso y baja autoestima.

En suma, se tiene que dejar en claro que aunque los autores señalan las actividades de servicio como las principales afectadas por el burnout, no dejan de ser afectados todos los profesionales enfocados a otras áreas de trabajo. Se debe dejar establecida la diferencia entre el burnout y el estrés ya que a simple vista existen similares características. La depresión, aunque comparten algunos síntomas como: sentimientos de inadecuación; disminución de logros; tristeza; se manifiesta en múltiples situaciones vitales, el burnout tiende a darse en una situación específica, y es un fenómeno social con implicaciones en el ámbito laboral y no clínico.

¹⁴ Alvarez Gallego, E. y Fernández Ríos, L. *El síndrome de burnout o el desgaste profesional*, Revista Española de Neuropsiquiatría, Madrid pgs. 257-265.

e. Adicción al trabajo

Indudablemente que dentro del ámbito organizacional se pretende obtener un compromiso por parte de los trabajadores a fin de alcanzar los objetivos planteados, procurando brindarles un lugar en el que disfruten de su trabajo. Pero ¿cómo poder diferenciar entre este propósito de compromiso y la particularidad de que los trabajadores vayan mucho más allá de los objetivos planteados y se conviertan en adictos al trabajo?

Oates (1971) acuñó el término y lo describió como una compulsión o necesidad incontrolable de trabajar. Estudios más actuales definen a la adicción al trabajo *-workaholism-* como " el estado psicológico negativo que se caracteriza por el exceso de trabajo debido fundamentalmente a una unidad interna que no se puede resistir".¹⁵ Es importante señalar que no existe una definición médica para esta condición, pero existen ciertas similitudes con algunas formas de estrés y desórdenes de personalidad obsesivos-compulsivos que se presentan en un trabajo. Es decir, se presentan comportamientos que implican conductas repetitivas y obsesivas hacia una actividad, en este caso hacia el extremado y desmesurado trabajo. El trabajador ocupa gran parte de su tiempo a trabajar, convirtiéndose en el centro de su vida y descuidando otras esferas como la emocional, la familiar y la social.

Marisa Bosqued¹⁶ menciona que la sintomatología de un adicto al trabajo se presenta en tres niveles:

¹⁵ Salanova, Del Libano, Llorens, Schaufeli y Fidalgo; *La Validez en la Escala de Adicción al Trabajo*, España, Ed. Psicothema, 2008, pg. 11.

¹⁶ Marisa Bosqued, *Que no te pese el trabajo: Como combatir el Estrés y la Ansiedad en al Ambito Laboral*, España, Ed. Paidós Ibérica S.A, 2004, pgs. 154-156.

1. Nivel fisiológico. Existe estrés y cansancio crónico, trastornos sexuales y trastornos psicosomáticos como las molestias gastrointestinales y la hipertensión arterial.

2. Nivel cognitivo-emocional. Puede manifestarse con ansiedad, irritabilidad, depresión; sensación de vacío emocional; necesidad de trabajar más tanto en tiempo como en cantidad; auténtico pánico a la jubilación o a perder el empleo, incluso a los períodos vacacionales.

3. Nivel comportamental. Se presenta una disminución del rendimiento laboral debido al cansancio físico como emocional; alejamiento de la familia y las amistades; y desarrollo de otras conductas adictivas como el alcohol, el sexo, fármacos, drogas.

En suma, en el ámbito organizacional y como área de recursos humanos, se suele considerar a este comportamiento de adicción al trabajo como normal, ya que inconscientemente se pretende a través del compromiso de los colaboradores cumplir objetivos individuales y organizacionales. Cada cierto período de tiempo se efectúa evaluaciones de desempeño y algunas empresas como política de incentivo eligen a sus mejores trabajadores. Es muy fácil entender que alguien que abusa de las drogas sea drogadicto o que alguien que abusa del alcohol sea alcohólico, pero si alguien abusa de su trabajo dedicándole el mayor tiempo posible, quizá pase desapercibido para nosotros y peor aún lo consideramos como un trabajador admirable. En consecuencia, es importante que tomar en cuenta los síntomas que se presentan en quienes abusan de su tiempo de trabajo, es indispensable armonizar las esferas emocionales, familiares y sociales de los trabajadores.

f. Factores del entorno de trabajo.

Dentro del entorno de trabajo, de la organización y la gestión de mismo, se pueden identificar varios riesgos psicosociales potencialmente negativos para la salud de los trabajadores, como por ejemplo:

✓ Tiempo de trabajo

Hace referencia a la organización y al contenido del trabajo, que son analizados en función del tiempo. Estudian los horarios de trabajo, la duración de las jornadas, la optimización de pausas y descansos, etc., evaluando la relación fatiga - descanso en base del tipo de trabajo, su contenido y carga, así como los distintos tipos de organización.

✓ Horario flexible

Permite que el trabajador organice su tiempo de trabajo y lo adapte a sus necesidades cotidianas. Habitualmente no existe una flexibilidad total, suele establecerse un período de horario fijo en el cual todos los trabajadores tienen que estar presentes, mientras que el tiempo de inicio y final de trabajo puede ser decidido libremente por los trabajadores.

En cuanto a las ventajas que este tipo de organización del horario de trabajo tiene para el trabajador, se encuentra la supresión de medidas disciplinarias por retrasos y la medida más justa del tiempo de trabajo.

✓ Trabajo a turnos y nocturno

El Estatuto de los Trabajadores define el trabajo a turnos como "toda forma de organización del trabajo en equipo según la cual los trabajadores ocupan sucesivamente los mismos puestos de trabajo, según un ritmo, continuo o discontinuo, implicando para el trabajador la necesidad de prestar sus servicios en horas diferentes en un período determinado de días o de semanas".

Existen diversas razones que han determinado el desarrollo del trabajo a turnos y que van desde lo puramente económico hasta el cumplimiento de necesidades sociales. Los efectos negativos del horario de trabajo sobre la salud de los trabajadores, adquieren una dimensión especial cuando se trabaja de forma continua de noche o en turnos rotativos, ya que el cambio

constante de horarios tiene una incidencia sobre la vida social y familiar, aparte de las repercusiones directas sobre la salud que tiene el trabajo nocturno.

a) Alteraciones físicas.

Las diferentes funciones del organismo humano están sujetas a ciertos ritmos biológicos determinados por el entorno físico y social, que tienden a mantenerse a pesar de las variaciones de los horarios de trabajo de un sujeto.

Algunos de estos ritmos corresponden aproximadamente a períodos de 24 horas y son denominados ritmos "circadianos". Entre las variaciones circadianas que se pueden producir se encuentran:

- La temperatura corporal central (más elevada por la mañana).
- Las funciones cardiovasculares y respiratorias que descienden durante la noche.
- Las funciones endocrinas (alteraciones en la secreción de glucocorticoides y catecolaminas, etc.)

Cuando se produce una falta de coincidencia entre los ritmos naturales inducidos por el entorno y los del tiempo de trabajo y de reposo, el organismo se ve obligado a buscar un ajuste permanente que puede ser más o menos difícil según los sujetos.

De esta manera, los cambios de horario que supone el trabajo por turnos provocan una serie de consecuencias referidas especialmente al descenso de la actividad mental y de la capacidad de atención y reacción, al equilibrio nervioso y a la fatiga.

b) Alteraciones del sueño.

Una duración diaria media de sueño de aproximadamente 07/30 horas (aunque con variaciones individuales importantes) se considera necesaria. El sueño comprende distintas

fases que se corresponden con el llamado sueño ligero, sueño profundo, sueño paradójico y se suceden de una manera relativamente fija.

En la práctica, se constata en las personas que trabajan por turnos, especialmente cuando se trata de puestos de noche, una reducción de la duración del sueño, que entraña una reducción sensible del sueño paradójico, el cual juega un papel fundamental en el reposo mental.

A su vez, las perturbaciones del sueño y la insuficiencia de éste tienen repercusiones sobre la salud (sistemas nervioso, digestivo y circulatorio), sobre el riesgo de sufrir accidentes, sobre la tarea profesional y sobre el rol familiar, influyendo negativamente sobre la capacidad de adaptación del individuo al medio.

c) Alteraciones en la vida privada, social y profesional.

Los cambios de horarios de trabajo plantean problemas de orden material y psicológico, en el plano privado, las repercusiones sobre la familia dependen de la manera en que el trabajador y los miembros de ésta traten de adaptarse a sus horarios recíprocos, aunque es casi inevitable que la inestabilidad del horario perturbe las relaciones familiares.

Por lo que se refiere al plano social, la consecuencia más inmediata es la disminución de las posibilidades de participación en actividades extra profesionales.

En el plano profesional, los trabajadores que trabajan a turnos suelen tener un fuerte sentimiento de pertenencia al equipo en que trabajan, de tal forma que, a nivel de grupo, se sienten menos las tensiones habituales de una organización. Pero frente a esta aparente ventaja, la mayoría estima que no pueden beneficiarse plenamente de las ventajas ofrecidas por la empresa, especialmente en los temas referidos a la formación.

✓ Tareas y responsabilidades

Todo trabajo contiene elementos que lo pueden hacer interesante y enriquecedor o por el contrario lo pueden convertir en desagradable/ molesto y aburrido.

Las tareas deben ser diseñadas en concordancia con los principios ergonómicos que tienen en cuenta las limitaciones de la ejecución humana. El diseño del trabajo y del entorno laboral debe basarse en el análisis de las actividades exigidas al trabajador. Factores ambientales tales como temperatura, ruido, iluminación, etc., pueden llegar a convertirse en estresores ambientales pudiendo tener un efecto sobre la realización de la tarea y contribuir al accidente.

La tarea realizada por el trabajador comprende un grupo de factores que pueden tener una potencialidad motivadora real y tienen que ver con el trabajo en sí mismo y las posibilidades de desarrollo que éste ofrece al individuo, o por el contrario pueden ser causantes de daños a la salud. Entre estos factores mencionados, podríamos citar:

a) Ritmo de trabajo.

El tiempo que se requiere para realizar una tarea varía según los individuos y también para un mismo individuo, según su estado de fatiga, etc.

Para los trabajos en cadena, el ritmo va a venir definido por la necesidad del trabajador de seguir una secuencia que le es impuesta. Este tipo de trabajo es muy problemático ya que elimina totalmente la posibilidad de autorregulación del individuo, haciendo trabajar a todos de la misma manera y al mismo ritmo. Dadas las diferencias individuales, las posibilidades de adaptación a este sistema de trabajo son muy dispares.

Para los trabajos considerados como no repetitivos, el ritmo resulta de la exigencia de lograr un cierto rendimiento en un periodo de tiempo dado. Los criterios que se utilizan para caracterizar el ritmo de trabajo, son:

Modo de remuneración:

Puede ser un apremio muy fuerte para el trabajador si se le obliga a respetar un cierto tiempo o a superarlo para obtener una mejor remuneración.

- El hecho de trabajar en cadena o no.
- Existencia de pausas que constituyen un momento de reposo para el trabajador.
- La posibilidad de ausentarse de su trabajo fuera de los tiempos de pausa previstos es un factor que incide en el ritmo de trabajo.
- La eventualidad de atrasos a recuperar.
- Desde un punto de vista ergonómico, el ritmo de trabajo debe permitir trabajar durante toda la jornada sin que la incidencia de la fatiga sea importante.

Monotonía/ repetitividad:

Se ha establecido una relación entre el trabajo monótono, rutinario, efectuado en un ambiente poco estimulante, propio de la producción en masa y diferentes categorías de afecciones orgánicas, trastornos fisiológicos y otro tipo de problemas, relativos a fatiga física (por la repetitividad de los gestos musculares), fatiga mental "por defecto" (monotonía, aburrimiento), empobrecimiento intelectual del individuo que no desarrolla su capacidad en el trabajo e insatisfacción bastante generalizada.

Para que un trabajo sea interesante debe ser variado, debe tener una cierta multiplicidad de tareas y de atribuciones, lo que permite, además, regular mejor la carga de trabajo.

Iniciativa/ autonomía:

Es la posibilidad que tiene el individuo de organizar su trabajo, regulando su ritmo, determinando el orden y la forma de realizar las tareas encomendadas, interviniendo en la

resolución de anomalías, etc., lo cual constituye un importante factor de satisfacción. En el caso contrario, se puede llegar a una total dependencia tecnológica, a la eliminación total de la iniciativa e incluso a una invasión de la intimidad del trabajador, cuando el control por el sistema se hace exhaustivo.

✓ Nivel de calificación exigido por el puesto

Actualmente esta consideración está fundada principalmente sobre el tiempo de aprendizaje en el puesto de trabajo y sobre el nivel de formación previa necesario para ejecutar correctamente la tarea.

Cuanto mayor es el nivel de calificación exigido, tanto más rico suele ser el contenido del trabajo a realizar y, en consecuencia, mayores las posibilidades de realizar un trabajo satisfactorio y enriquecedor.

✓ Nivel de responsabilidad

La responsabilidad implica la capacidad de tomar decisiones efectivas para la consecución de los objetivos personales y organizacionales. Las diferencias individuales para que el trabajo sea satisfactorio, debe ofrecer la posibilidad de actuar con autonomía y permitir que la iniciativa y responsabilidad del individuo se manifiesten. La gravedad de las consecuencias de los posibles errores mientras se realiza la tarea, puede determinar la aparición de diversas alteraciones en el trabajador si éste no se encuentra suficientemente formado para realizarla.

✓ Estructura de la organización del trabajo

La organización debe crear un clima que promueva el compromiso de los trabajadores con la seguridad y la salud. Este compromiso no debe limitarse a una declaración formal sino que ha de resultar patente en las actividades cotidianas de la Empresa. Para ello, se deberán tener claramente definidas las normas y objetivos que se persiguen, así como los sistemas de información e investigación de incidentes y situaciones inseguras.

✓ La Comunicación

La comunicación es el resultado de un entendimiento mutuo entre el comunicador y el receptor. El ser humano es en esencia un ser social, y la manifestación básica de su sociabilidad es la comunicación con los demás. Se ha establecido una relación entre el estrés laboral y las relaciones en el medio de trabajo, es decir, las relaciones del trabajador con sus colegas, superiores y subordinados y el apoyo que éstos le prestan.

✓ Estilo de mando

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

1. Muestran ansiedad y hostilidad y suelen dar la impresión de insensibilidad hacia los demás.

Este tipo de mando suele provocar unas comunicaciones interpersonales malas e ineficaces un deterioro de la creatividad individual.

2. Desean relacionarse con sus subordinados, pero son incapaces de expresar sus verdaderas ideas y sentimientos.

3. Valoran sus propias ideas y opiniones pero no las de los demás. Lo que más les interesa es decir lo que tienen que decir y mantener su propia sensación de importancia y prestigio.

4. Sugieren procedimientos y tienen la confianza de exponer sus propios sentimientos. Equilibran la exposición con la respuesta del grupo, lo que suele provocar un mayor grado de creatividad y responsabilidad en el trabajador.

✓ Participación en la toma de decisiones

Participar es intervenir en la toma de decisiones. Para facilitar la participación se han de arbitrar los mecanismos necesarios para conseguir los aportes y comentarios que permitan

lograr los objetivos. Estos mecanismos son: 1) dar la información necesaria para conocer el tema; 2) formarse una opinión sobre la base de la información de que se dispone; 3) tomar la decisión que corresponda y 4) actuar, es decir, lograr el objetivo.

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

2.3. Prevención y administración de riesgos psicosociales.

Como uno de los primeros pasos para establecer un programa de prevención es importante diagnosticar la situación actual de trabajo, identificando las posibles causas de un determinado problema, es decir una intervención psicosocial. Entiéndase por intervención psicosocial el "conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir riesgos derivados del trabajo".¹⁷ El modelo de gestión que vayamos a adoptar para analizar los riesgos psicosociales deben incluirse dentro de la planificación general de prevención, lo que implica revisiones, evaluaciones y auditorías periódicas.

El modelo de Wallot¹⁸ describe tres niveles de intervención para la prevención de los factores psicosociales:

a) Prevención primaria: Actividades de promoción de la salud mental en el trabajo.

Reduciendo o eliminando las causas, y promoviendo un entorno laboral más humanizado.

¹⁷ Coyula M, "Técnicas de facilitación, Programa de Capacitación Comunitaria", Grupo de desarrollo de la capital, La Habana, 2003, pg. 84

¹⁸ J. Román. *Salud mental y Trabajo*. Maestría en seguridad salud y ambiente 2003, pg. 22.

b) Prevención secundaria: Actividades de inactivación precoz de trastornos psicológicos asociados al trabajo. Realizando intervenciones y tratamientos iniciales, con acciones dirigidas a la concienciación y adopción de estrategias efectivas de gestión psicosocial.

c) Prevención terciaria: Rehabilitación y readaptación en el trabajo. Rehabilitando a las personas que ya padecen o han padecido un trastorno importante.

Desde la normativa legal, interactúan obligaciones y responsabilidades tanto del empleador como de los trabajadores. En todo lugar de trabajo se deben tomar medidas que busquen disminuir los riesgos laborales sobre los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y su entorno como responsabilidad social y empresarial. Bajo esta perspectiva, según el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, en su capítulo III, artículo 11 referente a las obligaciones de los empleadores para establecer planes integrales de prevención de riesgos, son importantes las siguientes acciones:

a) Formular la política empresarial y hacerla conocer a todo el personal de la empresa. Prever los objetivos, recursos, responsables y programas en materia de seguridad y salud en el trabajo;

b) Identificar y evaluar los riesgos, en forma inicial y periódicamente, con la finalidad de planificar adecuadamente las acciones preventivas, mediante sistemas de vigilancia epidemiológica ocupacional específicos u otros sistemas similares, basados en mapa de riesgos;

c) Combatir y controlar los riesgos en su origen, en el medio de transmisión y en el trabajador, privilegiando el control colectivo al individual.

d) Programar la sustitución progresiva y con la brevedad posible de los procedimientos, técnicas, medios, sustancias y productos peligrosos que produzcan riesgo para el trabajador;

e) Diseñar una estrategia para la elaboración y puesta en marcha de medidas de prevención, incluidas las relacionadas con los métodos de trabajo y de producción;

f) Mantener un sistema de registro y notificación de los accidentes de trabajo, incidentes y enfermedades profesionales y de los resultados de las evaluaciones de riesgo realizadas y las medidas de control propuestas;

g) Investigar y analizar accidentes, incidentes y enfermedades de trabajo, con el propósito de identificar las causas que los originaron y adoptar acciones correctivas y preventivas

tendientes a evitar la ocurrencia de hechos similares, además de servir como fuente de insumo para desarrollar y difundir la investigación y la creación de nueva tecnología [...]

Indudablemente que este artículo expuesto en el Instrumento Andino, conlleva una serie de elementos a ser considerados en la elaboración de un programa de prevención de riesgos laborales. La formulación de una política empresarial que permita a la empresa y a los colaboradores involucrarse responsablemente en el cumplimiento de los compromisos establecidos es una tarea fundamental.

Por otra parte, existen obligaciones de los trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales, así según el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo:

- a) Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo que se apliquen en el lugar de trabajo, así como con las instrucciones que les impartan sus superiores jerárquicos directos;
- b) Cooperar en el cumplimiento de las obligaciones que competen al empleador;
- c) Velar por el cuidado integral de su salud física y mental, así como por el de los demás trabajadores que dependen de ellos, durante el desarrollo de sus labores [...]

Estas obligaciones resaltan el cumplimiento en cuanto al efectivo uso de equipos, maquinarias y herramientas de trabajo. La unidad de Seguridad Industrial es la encargada de capacitar constantemente a los colaboradores para garantizar el buen uso de estos elementos. Trabajadores y empresarios deben concienciar los riesgos a los que están expuestos e involucrarse en la efectiva gestión de estos. Lo que se quiere conseguir es lugares de trabajos seguros y saludables a través de programas encaminados a fomentar una cultura preventiva.

3. EL SERVICIO AL CLIENTE

3.1. Generalidades.

En el medio laboral actual, los desórdenes en los comportamientos individuales, los de grupo y los sistemas organizacionales de una empresa, conllevan una serie de consecuencias en la

efectiva gestión de la misma. Más aún si el objetivo de ésta es la gestión de servicio al cliente con un enfoque público. Entiéndase por *servicio* a "cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo".¹⁹ Este concepto puede aplicarse tanto para la empresa pública como para una privada, donde independientemente de la actividad o servicio que presta la organización, se espera cumplir un objetivo en común: satisfacer al cliente.

Stanton²⁰ define la *satisfacción al cliente* como el nivel del estado de ánimo de una persona, que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Es decir, la percepción de la persona mucho más aún en el sector público donde se ofrece un servicio proporcionado por el estado, se espera eficiencia en la atención.

Lamb, Hair y McDaniel²¹ complementan este concepto al mencionar que la diferencia básica entre los servicios y los bienes es que los servicios son intangibles. Por su intangibilidad, no se pueden tocar, ver, probar, escuchar o sentir de la misma forma en que se hacen con los bienes. Debido a las características únicas de los servicios, la calidad de servicio es más difícil de definir y medir que la calidad de los bienes tangibles.

Por otra parte, es imprescindible analizar a otro elemento de gran relevancia en este proceso: el consumidor y sus comportamientos. ¿Qué busca un cliente? ¿Qué expectativas tiene?

La respuesta tendría que ver con uno de los aspectos que conforman los determinantes básicos de los fenómenos psicosociales: las motivaciones.

¹⁹ Philip Kotler; Gary Armstrong. *Marketing*. Ed. Prentice Hall, México, 2001. pg. 6.

²⁰ William Stanton. *Fundamentos de Mercadotecnia*. Ed. Prentice Hall, México, 2000. pg. 10.

²¹ Lamb, Hair, MacDaniel. *El mundo del marketing*. Cap. 11: *Marketing de organizaciones de servicio y no lucrativas*, México, Ed. Mc GrawHill, 2000, pgs. 346-347.

3.2. Satisfacción de necesidades.

Los seres humanos desde un enfoque emocional tienen aspiraciones y valores personales condicionantes de la conducta. Todo ser humano tiene *necesidades* que en mayor o menor grado deben verse satisfechas y, puesto que el trabajo es un medio en el que desarrollamos gran parte de nuestra vida, este ha de ser capaz de dar respuesta a estas necesidades y a las expectativas que de él se esperan. Bajo este enfoque, la *motivación* es una condición básica que se debe tener en cuenta en la valoración de los factores psicosociales y por ende en el nivel de satisfacción de las necesidades de las personas.

Para Schiffman y Kanuk²², la motivación es la fuerza impulsadora interna de los individuos que los empuja a la acción. Esta fuerza impulsadora es producida por un estado de tensión que existe como resultado de una necesidad insatisfecha. Bajo esta perspectiva, podemos identificar un aspecto subjetivo como es la necesidad, el deseo y el impulso; y otro objetivo representado por el fin último que tiene el satisfacer la necesidad presente.

Para profundizar y analizar el tema de las necesidades es imprescindible mencionar algunas teorías:

a) La teoría motivacional más conocida es la de Maslow (1908-1970), la cual está basada en la llamada "jerarquía de necesidades humanas".²³

Estas teorías parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: la motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. Toda persona es consciente de alguna de esas necesidades y de otras no. Para

²² Leon, Schiffman; Leslie, Kanuk. *Comportamiento del consumidor*, México, Ed. Prentice Hall, 2001, pg. 82.

²³ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Sta. Fe de Bogotá, Ed. McGrawHill, 2000, pg. 63.

Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

Gráfico 6: Jerarquía de las necesidades humanas (Maslow).



Fuente: Administración (Koontz y Wehrich)

1. Necesidades fisiológicas. Denominadas también necesidades biológicas o básicas, estas se encuentran conformadas por necesidades innatas como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (frío o calor), o el deseo sexual (reproducción). En suma, son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del ser humano.

2. Necesidades de seguridad. Estas están relacionadas con el ámbito organizacional ante la necesidad del ser humano de encontrar seguridad y protección ante decisiones administrativas que pudieran provocar incertidumbre. Estas necesidades surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

3. Necesidades sociales. Son las denominadas necesidades de asociación, participación, aceptación, que surgen ante la necesidad del ser humano de convivir en sociedad. Se proyectan en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

4. Necesidades de autoestima. Estas incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza, la necesidad de aprobación y reconocimiento, de estatus. Por el contrario, la falta de la necesidad puede provocar sentimientos de inferioridad, dependencia, desamparo.

5. Necesidades de autorrealización. Estas están localizadas en la cima de la pirámide, las personas encuentran y desarrollan su propio potencial. Estas necesidades se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol.

b) Teoría de Herzberg.

A diferencia de Maslow que sustenta su teoría de la motivación con un enfoque hacia el interior del ser humano, Herzberg enfoca su teoría hacia el ambiente externo y del trabajo del individuo. La motivación depende de dos factores:

1. Factores higiénicos, estos constituyen las condiciones en las cuales el ser humano trabaja: el clima organizacional, políticas empresariales, el salario, los beneficios sociales, el tipo de supervisión, etc.

Cuando estos factores son alcanzados evitan la insatisfacción, cuando no es así producen los llamados factores de insatisfacción, donde se incluyen: las condiciones de trabajo, las políticas de la organización, las relaciones con las líneas de supervisión, los salarios, la estabilidad en el cargo y las relaciones con los pares.

2. Factores motivacionales. Estos tienen que ver con el contenido del cargo, donde se incluye: la delegación de la responsabilidad, el poder de decisión, los ascensos, la utilización de las habilidades, la simplificación del cargo, la ampliación del cargo.

En suma, la satisfacción en el cargo se encuentra en función del contenido o de las actividades que estimulan al cargo: factores motivacionales. Por otra parte, la insatisfacción

en el cargo está en relación del ambiente, de la supervisión y del contexto del cargo: factores higiénicos.

3.3. El Servicio al cliente en el sector público.

En la sociedad ecuatoriana, se hace referencia a la Administración Pública como el aparato institucional del Gobierno Central establecido para la ejecución de las políticas públicas. La principal influencia del esquema de la Administración Pública ecuatoriana es la que se hereda de la Colonia y la que estuvo en vigencia durante su permanencia a la República de Colombia, hasta el surgimiento del "Estado del Ecuador", en 1830. Además, hay que anotar el desarrollo y existencia concomitantes de burocracias profesionales y de instituciones burocráticas presentes desde Egipto, Roma, la Iglesia Católica desde el siglo XIII, China, los Estados europeos modernos, además de las grandes empresas capitalistas.²⁴

Una característica de esta burocracia es la institucionalidad, de carácter permanente y los gobiernos mismos, por naturaleza accidentales y variables (J. Larrea, 1982: 114). En consecuencia, el desarrollo de los conceptos de Gobierno y Administración Pública se va dando en diferentes marcos históricos por influencia externa, donde los gobiernos son variables y la burocracia permanente.

Pero ¿cómo define el actual gobierno a la Administración Pública?

El capítulo séptimo, sección primera de la actual Constitución Política, en su artículo 227 referente a la Administración Pública, establece que "la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad,

²⁴ Juan Larrea Holguín, *El espíritu jurídico de la República (de 1895 a nuestros días)*. En: *Historia del Ecuador*. Quito, Salvat, 1982, pgs. 113-114.

jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación". Por su parte, la misma constitución en su artículo 229 menciona que "serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público". Consecuentemente, sea que se haga referencia a funcionarios públicos o privados, se trata de seres humanos con capacidades y habilidades que ejercen funciones encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes. El producto final del servicio es un intangible, con la efectiva aplicación de sus principios como son la eficiencia, eficacia y la calidad.

En suma, existe relación histórica entre Gobierno y Administración Pública donde el servicio se concibe como netamente social. Esta interacción está conformada por un factor en común: el factor humano.

Los gobiernos al ser accidentales y variables a través de decretos y leyes pueden institucionalizar las formas de gestión del servicio público, pero recordemos que el principal actor o burócrata profesional que "cara a cara" atiende a un usuario para satisfacer una necesidad, es un ser racional con sentimientos y emociones, englobados en una característica primordial en la gestión de servicio: la actitud.

Desde la Psicosociología "las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de conductas. La actitud se refiere a un sentimiento a favor o en contra de un objeto social, el cual puede ser una persona, un hecho social, o cualquier producto de la actividad humana".²⁵

²⁵ Eiser, Richard. J, *Psicología Social: Actitudes, Cognición y Conducta Social*, México, Ed. Pirámide, 1989 pg.423

Este concepto implica capacidades racionales y emocionales. Por tal motivo, la cultura organizacional conformada por creencias y valores se convierte en elementos de estudio a fin de entender el comportamiento o conductas de los clientes al solicitar un servicio.

Wayne,²⁶ menciona tres componentes de las actitudes:

1. El componente cognitivo. Está conformado por las percepciones y creencias hacia un objeto y por la información sobre este. Las personas, objetos y/o situaciones no conocidos o sobre los que no se posee información no pueden generar actitudes. La forma de medir este componente sería por medio de la autoevaluación de creencias o por la cantidad de conocimientos que una persona tiene sobre un tema.

2. El componente afectivo. Es el sentimiento en favor o en contra de una persona u objeto social.

3. El componente conductual. Involucra la conducta observable de una persona dirigida hacia un objeto o una persona; este es el componente activo de la actitud. El componente conductual se podría medir por la observación directa de cómo la persona actúa en situaciones específicas de estimulación. Además las actitudes son predisposiciones aprendidas más que innatas. Por lo tanto, son susceptibles de cambio.

En suma, estos tres componentes permiten entender las características inmersas en la conducta de las personas que prestan un servicio. Este inicia desde las percepciones que se tiene sobre un tema determinado. El buen manejo de este componente permite dar inicio al segundo componente caracterizado por las emociones y las respuestas fisiológicas que manifiesta la persona, que aunque puede ser de disgusto o felicidad, recordemos que según el componente conductual son susceptibles de cambio. Es decir, se puede trabajar en fortalecer las actitudes de servicio a fin de satisfacer y/o superar las necesidades de los clientes.

²⁶ Weiten Wayne, *Psicología: Temas y Variaciones*, México, Ed. Cengage Learning, 2006, pg. 880.

El actual gobierno a través de la Vicepresidencia de la República y de su titular Ing. Lenin Moreno, ha impulsado el Plan “Sonríe Ecuador, somos gente amable” apuntando, entre otros objetivos, a recuperar la imagen de los servidores públicos, formándolos hacia una nueva cultura de lo público, fomentando en ellos *actitudes positivas* como la amabilidad y pretendiendo una concienciación de su rol para que brinden un mejor servicio a la comunidad.

Para lograr este desafío han puesto en marcha un plan de capacitación conjuntamente con la SENRES (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público) que brindará a los servidores herramientas para impulsar la amabilidad, el respeto a los demás y una actitud proactiva frente al trabajo a través de talleres que permitirán al final satisfacer a los clientes con servicios de calidad.

La American Society for Quality Control define a la calidad como una "totalidad de características de un producto o servicio que influye en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas".²⁷ Esta definición focaliza al cliente como parte fundamental en el servicio que presta una institución, satisfaciendo o excediendo las expectativas ante las necesidades de un cliente.

Tanto las empresas públicas como privadas buscan crear servicios y productos encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes, es decir para conseguir que el producto o el servicio obtengan la calidad deseada por el cliente, tiene que adoptar y aprobar una serie de especificaciones técnicas y de uso.

Para satisfacer los requisitos de los clientes se recomienda trabajar bajo un enfoque de procesos, gestionados en base al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, esta "es una norma internacional de gestión de la calidad (SGC) y que se centra en todos los

²⁷ Philip Kotler y Gary Armstrong, *Marketing*, México, Ed. Prentice Hall, 2001, pg. 601.

elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema eficaz que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios".²⁸

En la actualidad, los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con una certificación ISO 9001, porque de este modo garantizan que la empresa seleccionada al tener un sistema de gestión de calidad, les ofrezca productos y servicios con la calidad requerida por ellos.

En general, al hablar del servicio al cliente en el sector público, se pretende entender las connotaciones especiales que conlleva esta gestión, empezando por la consideración de que el servicio es social y obliga el contar con profesionales con una auténtica calidad de servicio.

4. ESTUDIO DE CASO: LA DIRECCIÓN DE MIGRACION Y EXTRANJERIA (DGAME).

4.1. Antecedentes de la DGAME.

La ciudad de Quito pasó a constituirse en el año de 1830 en la capital de la República del Ecuador. La política exterior estuvo encomendada, desde los primeros años hasta finales del siglo XIX, al Ministerio de lo Interior. Desde 1897 se organizó el Ministerio de Relaciones Exteriores como cartera independiente. En el año de 1943, el entonces Presidente Carlos Alberto Arroyo del Río, autorizó al Canciller Francisco Guarderas y al Ministro de Hacienda Alberto Wright Vallarino, para que, a nombre del Gobierno, adquiriesen el inmueble ubicado en la antigua avenida 18 de Septiembre, actual avenida 10 de Agosto y donde lo vemos funcionar hasta la actualidad con el conocido nombre de "Palacio de Najas", en honor a su primer propietario el Señor Josep Constantino Najas quien enajeno el bien a favor del estado ecuatoriano.

²⁸ <http://www.derechoecuador.com>

Los servicios que presta el Ministerio están encaminados en la atención al cliente nacional y extranjero en cuanto a: obtención de visas para extranjeros que desean permanecer en el país; obtención de pasaporte ecuatoriano; apostillamiento y legalización de documentos; seguimiento a trabajadores migratorios ecuatorianos; trámites de asuntos consulares (matrimonios, inscripción de nacimiento, divorcios, testamento, poderes), además de trámites para procesos de naturalización. Todas estas incorporadas en una sola Dirección conocida como Dirección General de Migración y Extranjería del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (DGAME). Es importante señalar la fructífera labor en conjunto con el ACNUR (Alto Comisionado para las Naciones Unidas y Refugio) en los temas de refugio.

Para efectos del estudio de caso, se ha tomado como muestra a la Oficina de extensión de Visas para no-inmigrantes (extranjeros) que desean permanecer en el país. Pudiéndose extender visas de: trabajo; estudios; religiosos-misioneros-voluntarios; intercambio cultural; actos de comercio y de turismo.

Entender el proceso migratorio hacia el Ecuador es importante a fin de visibilizar los flujos históricos migratorios. Actualmente las nuevas políticas migratorias permiten al extranjero entrar a nuestro país con una visa T-3, la misma que le faculta a permanecer 90 días en el país, si existe el deseo de permanecer más tiempo, deberá tramitar una nueva visa de permanencia. El siguiente cuadro y gráfico refleja la entrada de extranjeros al Ecuador y por ende, entender la carga de trabajo para quienes laboran en la extensión de visas.

Tabla 1: Ingreso de extranjeros al país.

	2010	2011
ARGENTINA	30662	37464
ALEMANIA	25032	26662
COLOMBIA *	204555	265561
CUBA *	35627	24061
EEUU *	249093	241590
GRAN BRETANA	22462	22871
ITALIA	15072	14639
VENEZUELA	31566	38246
PERU	154098	144967
ESPAÑA	59015	60664



Fuente: Dirección Nacional de Migración 2011

La presente tabla expone el ingreso de extranjeros al país, donde se escoge a las principales nacionalidades con altos porcentajes de ingresos. Colombia por su condición de país limítrofe, es uno de los países cuyo flujo migratorio es histórico. Cuba, ante las políticas de "puertas abiertas" que el Ecuador implementó en política migratoria, se convierte en un flujo muy considerado al igual que los Estados Unidos.

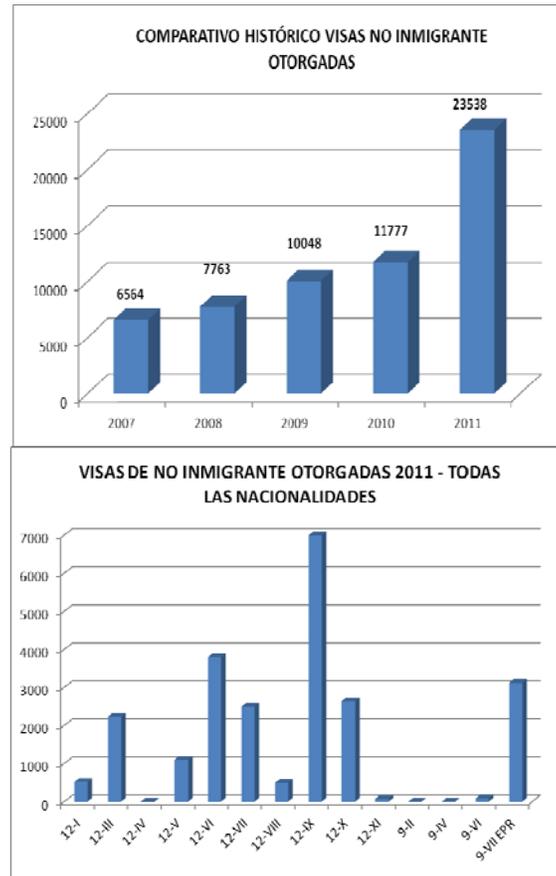
Tabla 2: Visas de No-Inmigrantes.

COMPARATIVO HISTÓRICO VISAS DE NO INMIGRANTE OTORGADAS - TODAS LAS NACIONALIDADES																
	12-I	12-II	12-III	12-IV	12-V	12-VI	12-VII	12-VIII	12-IX	12-X	12-XI	9-II	9-IV	9-VI	9-VII EPR	TOTAL
2007	139	3	1318	0	273	1567	1301	347	325	1291	0	0	0	0	0	6564
2008	128	2	1516	0	456	1523	1360	353	1159	1266	0	0	0	0	0	7763
2009	238	0	1954	0	576	1656	1591	401	2229	1403	0	0	0	0	0	10048
2010	219	1	1193	0	651	2355	1535	399	3616	1808	0	0	0	0	0	11777
2011	519	0	2231	1	1095	3798	2494	493	6995	2633	72	2	3	83	3119	23538
	1243	6	8212	1	3051	10899	8281	1993	14324	8401	72	2	3	83	3119	59690

Fuente: Dirección de Migración y Extranjería 2011

Esta información refleja el flujo migratorio histórico y las concesiones de visas. La visa 12-IX de Actos de Comercio es la más demandada, de 3.616 otorgadas en el año 2010, subió a 6.995 visas en el 2011. De igual forma, en el 2011 se extendieron 3.798 visas 12-VI de trabajo; 2.633 visas 12-X de turismo y 2.494 visas 12-VII de voluntariado. Las visas 12-I;12-II y 12-III, corresponden a visas diplomáticas y de organismos internacionales.

Gráfico 7: Comparativo histórico de Visas otorgadas para No-Inmigrantes



Fuente: Dirección de Migración y Extranjería 2012

Estos gráficos reflejan los comparativos por años de las visas entregadas en la Dirección, existe el despunte de entrega de visas en el año 2011, son 23.538 visas concedidas. Por otra parte, existe un alto porcentaje de visas 12-IX por Actos de Comercio, seguidas por las visas 12-VI de Trabajo y las 12-VII de voluntariado. Estas estadísticas, denotan la gran carga de trabajo de la sección de visas y la connotación especial que es el atender al cliente extranjero.

4.2. Estudio investigativo.

4.2.1. Análisis de los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario ISSTAS 21 para detección de riesgos psicosociales.

El cuestionario ISSTAS 21 cuenta con cuatro partes:

I. Datos personales y sobre el trabajo doméstico - familiar.

II. Datos sobre la salud y bienestar personal.

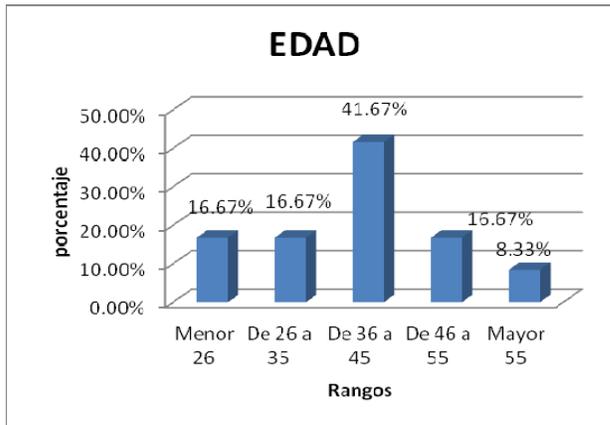
III. Datos sobre el empleo actual y condiciones de trabajo.

IV. Datos sobre los contenidos y exigencias del trabajo actual.

A continuación se realiza un análisis parte por parte de los resultados obtenidos a través de las tabulaciones efectuadas al cuestionario ISSTAS 21 de las 12 aplicaciones a funcionarios que atienden al cliente en ventanilla, específicamente en la sección de Visas para No-Inmigrantes.

I. Datos personales y sobre el trabajo doméstico-familiar

Pregunta 1: ¿Qué edad tienes?



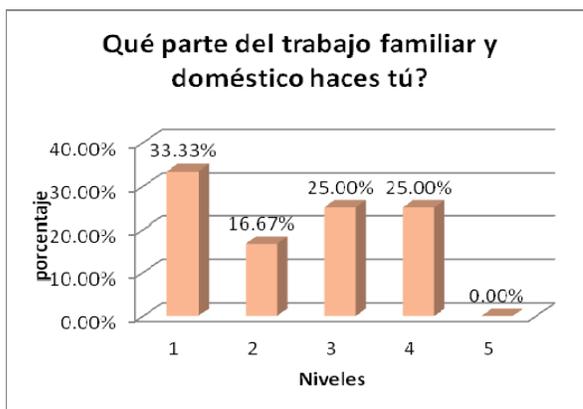
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	HOMBRES	MUJERES
Meno 26	2	16.67%	2	0
De 26 a 35	2	16.67%	1	1
De 36 a 45	5	41.67%	3	2
De 46 a 55	2	16.67%	0	2
Mayor 55	1	8.33%	1	0
TOTAL	12	100%	7	5

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.H

De los doce trabajadores que laboran en la DGAME, siete son de género masculino y cinco de género femenino. Cinco de ellos/as que corresponden al 41,67% están entre los 36 a 45 años. De estas, dos personas son mujeres de estado civil casadas y madres de familia; Por otra parte, de 46 a 55 años están dos personas, las mismas que son mujeres de estado civil casadas y madres de familia. De 26 a 35 años existen dos personas, un hombre y una mujer soltera sin hijos.

Pregunta 2: ¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico haces tú?



	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	4	33.33%
2	2	16.67%
3	3	25.00%
4	3	25.00%
5	0	0.00%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

El nivel 1 se refiere a que la persona es el principal responsable y hace la mayor parte de las tareas familiares y domésticas. En este nivel, se encuentran cuatro funcionarios que corresponde al 33,33% y que representan a cuatro mujeres funcionarias de la DGAME, de estado civil casadas y madres de familia. En el nivel 3 que quiere decir que hace más o menos una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas, encontramos a tres personas que equivale al 25%, una de éstas es una mujer de estado civil soltera. En suma, se refleja una alta responsabilidad de las mujeres funcionarias de la DGAME en la ejecución de las tareas doméstico familiares, si bien el grupo de hombres apoyan en las tareas, las mujeres son las directas responsables en estas labores.

Pregunta 3:

Problemas para compaginar las tareas doméstico-familiares y el empleo:

	SIEMPRE		MUCHAS VECES		ALGUNAS VECES		SOLO ALGUNA VEZ		NUNCA		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Si faltas algún día de casa, las tareas domésticas se quedan sin hacer?	0	0%	4	33%	2	17%	2	17%	4	33%	100%
Cuando estás en la empresa, piensas en las tareas domésticas y familiares?	1	8%	2	17%	6	50%	2	17%	1	8%	100%
Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en la casa a la vez?	0	0%	3	25%	6	50%	3	25%	0	0%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

Las tareas doméstico-familiares definitivamente son aspectos de relevante importancia para los trabajadores. Por ejemplo: cuatro funcionarios que representan el 33%, manifiestan que son los principales responsables de las tareas familiares y domésticas. La mitad de ellos es decir seis funcionarios equivalente al 50%, piensan en las labores de casa mientras están trabajando. Se destaca la particularidad de que las mujeres funcionarias son las que encuentran dificultad en compaginar las tareas doméstico-familiares y las actividades inherentes al empleo. En conclusión, este hecho refleja connotaciones "machistas" propias de la sociedad ecuatoriana y de manera general latinoamericana. Si bien la mujer ha ganado

espacios a nivel laboral a través de la inclusión, las labores doméstico- familiares son actividades de las que son las principales responsables.

II. Datos sobre la salud y el bienestar personal

Pregunta 4:

En general, dirías que tu salud es:

EXCELENTE		MUY BUENA		BUENA		REGULAR		MALA		TOTAL
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
0	0%	7	58%	4	33%	1	8%	0	0%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

Siete trabajadores que representan el 58% manifiestan o tienen la percepción de que su salud es muy buena; cuatro (33%) la consideran buena y una sola persona con el 8% consideran a su salud como regular.

Pregunta 5:

Tu salud y bienestar:

	TOLAMENTE CIERTA		BASTANTE CIERTA		NO LO SE		BASTANTE FALSA		TOTALMENTE FALSA		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Me pongo enfermo/a más fácilmente que otras personas	0	0%	0	0%	3	25%	8	67%	1	8%	100%
Estoy tan sano/a como cualquiera	1	8%	4	33%	4	33%	3	25%	0	0%	100%
Creo que mi salud va a empeorar	0	0%	0	0%	4	33%	7	58%	1	8%	100%
Mi salud es excelente	0	0%	6	50%	4	33%	1	8%	1	8%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

De manera general se aprecia que nadie ha manifestado tener una estado de salud excelente, algunos no saben si su estado de salud es bueno o malo. Por ejemplo: 4 trabajadores con el 33% dan a conocer que no saben si están tan sanos como cualquiera de sus compañeros. Esta particularidad refleja la falta de planificación en cuanto a controles periódicos de la salud por

parte de la Unidad Médica sobre todo en fomentar medicina preventiva. Se tiene la percepción de que se debe acudir al médico de la institución cuando los síntomas son graves.

Pregunta 6:

Las preguntas se refieren a cómo te has sentido DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS:

	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		MUCHAS VECES		ALGUNAS VECES		SOLO ALGUNA VEZ		NUNCA		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
He estado muy nervioso?	0	0%	0	0%	1	8%	8	67%	2	17%	1	8%	100%
Te has sentido tan bajo/a de moral que nada podía animarte?	0	0%	0	0%	0	0%	4	33%	7	58%	1	8%	100%
Te has sentido calmado/a y tranquilo/a?	0	0%	4	33%	7	58%	1	8%	0	0%	0	0%	100%
Te has sentido desanimado/a y triste?	0	0%	4	33%	5	42%	3	25%	0	0%	0	0%	100%
Te has sentido feliz?	1	8%	1	8%	7	58%	3	25%	0	0%	0	0%	100%
Te has sentido lleno/a de vitalidad?	0	0%	2	17%	9	75%	1	8%	0	0%	0	0%	100%
Has tenido mucha energía?	0	0%	1	8%	7	58%	3	25%	1	8%	0	0%	100%
Te has sentido agotado/a?	0	0%	1	8%	4	33%	6	50%	1	8%	0	0%	100%
Te has sentido cansado/a?	0	0%	1	8%	3	25%	8	67%	0	0%	0	0%	100%

Fuente: Cuestionario ISSITAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

En este campo se analiza el estado emocional y comportamental de los trabajadores, es interesante ver que ocho personas equivalente al 67% mencionan haber estado **nerviosos/as** algunas veces durante las últimas cuatro semanas; de igual manera cinco funcionarios (42%) han estado muchas veces con estados de ánimo que reflejan **tristeza y abatimiento**; por otra parte ocho colaboradores con el 67% reflejan cierto **cansancio físico y mental**.

Pregunta 7:

Problemas que se han presentado DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS:

	SIEMPRE		MUCHAS VECES		ALGUNAS VECES		SOLO ALGUNA VEZ		NUNCA		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
No he tenido ánimo para estar con gente	0	0%	1	8%	10	83%	1	8%	0	0%	100%
No he podido dormir bien	0	0%	2	17%	7	58%	3	25%	0	0%	100%
He estado irritable	0	0%	4	33%	8	67%	0	0%	0	0%	100%
Me he sentido agobiado/a	0	0%	4	33%	5	42%	3	25%	0	0%	100%
He tenido opresión o dolor en el pecho	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	12	100%	100%
Me ha faltado el aire	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	12	100%	100%
He sentido tensión en los músculos	0	0%	2	17%	7	58%	3	25%	0	0%	100%
He tenido dolor de cabeza	0	0%	4	33%	7	58%	1	8%	0	0%	100%
He tenido problemas para concentrarme	1	8%	2	17%	8	67%	1	8%	0	0%	100%
Me ha costado tomar decisiones	0	0%	1	8%	11	92%	0	0%	0	0%	100%
He tenido dificultad para acordarme de las cosas	0	0%	5	42%	5	42%	2	17%	0	0%	100%
He tenido dificultad para pensar de forma clara	0	0%	3	25%	7	58%	2	17%	0	0%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

Este cuadro permite tomar en cuenta ciertos comportamientos emocionales y condiciones de salud de los trabajadores durante las últimas cuatro semanas. De allí que 10 trabajadores que representan el 83% manifiestan que algunas veces **no han tenido ánimo para estar con gente**; 7 personas con el 58% **no han podido dormir** bien algunas veces durante estas últimas cuatro semanas; ocho trabajadores que corresponden al 67% manifiestan haber estado algunas veces con el **carácter irritable**, mientras que cuatro de estos con el 33% mencionan haber estado muchas veces irritables; la **tensión en los músculos y el dolor de cabeza** son síntomas que han estado presentes en este tiempo. Siete trabajadores equivalente al 58% han presentado estas dolencias algunas veces. Este estado ha afectado directamente, como podemos analizar el cuadro, en otros comportamientos como por ejemplo: en la dificultad para tomar decisiones; en la facilidad para acordarse de las cosas y pensar en forma clara.

Se debe tener en claro que existe una tendencia central que no permite gestionar o determinar medidas preventivas concretas.

III. Datos sobre el empleo actual y las condiciones de trabajo

Pregunta 8:

¿Cuál es el departamento o sección en la que trabaja actualmente?

Respuesta: Los doce funcionarios trabajan actualmente en las ventanillas de atención al cliente. Dirección General de Migración y Extranjería del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, Sección Visas para No-Inmigrantes (Av. 10 de Agosto y Carrión Edif. Solís 2do. piso).

Pregunta 9:

¿Cuál es el nombre de tu puesto de trabajo?

Respuesta: Ningunos de los doce funcionarios sabe exactamente cuál es el nombre de su puesto o cargo actual. Tanto funcionarios con nombramiento como por servicios ocasionales manifiestan que no existe una concordancia entre el nombre del cargo que consta en sus contratos de trabajo con el que tienen en el escalafón profesional. Más aún con los nuevos cambios que emprendió la SENRES, para regularizar el recurso humano del sector público. Esto ha generado incertidumbre en ellos.

Pregunta 10:

¿El trabajo que realizas se corresponde con la categoría profesional que tienes reconocida salarialmente?

SI		NO, EL TRABAJO ESTA POR ENCIMA DEL SALARIO		NO, EL TRABAJO ESTA POR DEBAJO DEL SALARIO		NO LO SE		TOTAL
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
2	17%	1	8%	2	17%	7	58%	100%

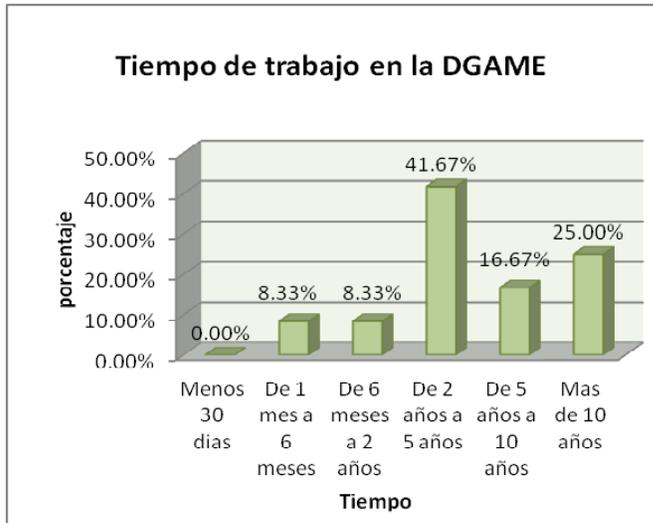
Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

En esta información se confirma el análisis de la pregunta anterior. Siete trabajadores que corresponden al 58% no saben si su trabajo se corresponde con la categoría profesional que

tienen reconocida salarialmente. La falta de información sobre su categoría profesional y sobre todo sobre sus funciones y responsabilidades causa desconfianza e incertidumbre.

Pregunta 11: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la DGAME?



	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos 30 días	0	0.00%
De 1 mes a 6 meses	1	8.33%
De 6 meses a 2 años	1	8.33%
De 2 años a 5 años	5	41.67%
De 5 años a 10 años	2	16.67%
Mas de 10 años	3	25.00%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

En cuanto al tiempo de trabajo en la Institución, cinco trabajadores que representan el 41,67% llevan prestando sus servicios entre 2 a 5 años; tres personas que representan el 25% vienen trabajando por más de 10 años; dos funcionarios con el 16,67% lo hacen entre 5 a 10 años. El resto se distribuye con el 8,33% cada uno entre los rangos de 1 mes hasta 6 meses y de 6 meses hasta los dos años de trabajo. Se debe señalar que los funcionarios son rotativos, es decir, pueden prestar sus labores en diferentes áreas según sea la necesidad.

Pregunta 12:

Desde que entraste al MMRREE, ¿has ascendido de categoría o grupo profesional?

SI		NO		TOTAL
No.	%	No.	%	
5	42%	7	58%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

Siete trabajadores que corresponden al 58% mencionan que desde que entraron al MMRREE, no han sido objeto de ascensos de categoría o grupo profesional. Mientras que cinco personas (42%) mencionan que si han sido ascendidos. Es importante mencionar que los cinco que han tenido esta posibilidad de ascenso tienen contrato por nombramiento; los siete restantes tienen contrato por servicios ocasionales. Esta particularidad denota la falta de una agenda de inducción donde se le informe al funcionario su categoría profesional dentro de la escala que se mantiene en el sector público.

Pregunta 13:

¿Qué tipo de relación laboral tienes con la Institución?

FIJO		TEMPORAL		TOTAL
No.	%	No.	%	
5	42%	7	58%	100%

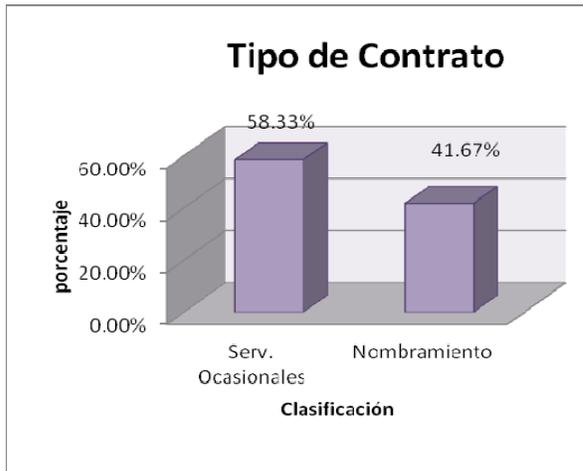
Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

De igual manera los siete trabajadores temporales con el 58% corresponden a quienes tienen un contrato por servicios ocasionales; los cinco trabajadores con el 42% son los que mantienen un contrato por nombramiento.

Pregunta 14:

¿Qué tipo de contrato tiene?



	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Serv. Ocasionales	7	58.33%
Nombramiento	5	41.67%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

De los 12 trabajadores que laboran en la DGAME, sección visas: Siete personas que corresponde al 58,33% trabajan bajo la modalidad de Servicios Ocasionales, el resto de ellos, es decir los cinco, con el equivalente al 41,67% tienen contrato con nombramiento.

Pregunta 15 y 16:

¿Cómo son tus horarios y días de trabajo?

Respuesta: El horario de trabajo de todos los trabajadores es de oficina, quiere decir de lunes a viernes en el horario de 08:30 hasta las 17:00. Desde las 08:30 hasta las 12:00 se efectúa la atención al cliente en ventanilla (100 clientes diarios aproximadamente). A las 14:00 se acaba de atender al último usuario. Por la tarde se realiza trabajo interno en cuanto al análisis y elaboración de visas. Además, de 15:00 a 16:00 se efectúa la entrega de visas. El horario para el almuerzo inicia desde las 12:00 hasta las 14:00 por grupos determinados.

Pregunta 17:

¿Con qué tiempo de antelación te comunican los cambios de horario?

Respuesta: Todos los trabajadores manifiestan que todo cambio posible en cuanto al horario normalmente les comunican con 15 días de anticipación.

Pregunta 18:

¿Cuántas horas trabajaste la semana pasada?

Respuesta: Todos los trabajadores mencionan que trabajaron 40 horas, quiere decir 8 horas diarias.

Pregunta 19:

¿Tu salario es?

Respuesta: Todos los colaboradores manifiestan que su salario es fijo.

Pregunta 20:

¿Tu trabajo está bien pagado?

SI		NO		TOTAL
No.	%	No.	%	
5	42%	7	58%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

Se debe aclarar que los resultados de esta pregunta referente a salarios no distorsiona los resultados del cuestionario ISSTAS 21, pues hay que considerar que el mismo contiene cuatro partes, con un total de 31 preguntas, donde se considera un universo de contenidos: la relación del trabajo con las tareas doméstico familiares; datos sobre la salud y el bienestar personal; datos sobre el trabajo actual y condiciones de trabajo y datos sobre contenido y exigencias del trabajo actual.

Los datos reflejan que siete trabajadores (3 con nombramiento y 4 con servicios ocasionales) que corresponden al 58% consideran que no están bien pagados; cinco trabajadores (2 con nombramiento y 3 con servicios ocasionales) consideran que si están bien pagados.

Un plan de acción sería efectuar un análisis de cargos a fin de determinar perfiles ocupacionales, acompañado de una remuneración acorde a éste. Sin embargo, se debe considerar la particularidad del sector público sobre todo de sus escalas salariales.

IV. Datos sobre los contenidos y exigencias del trabajo actual

Pregunta 21:

Cantidad de trabajo en relación al tiempo disponible:

	SIEMPRE		MUCHAS VECES		ALGUNAS VECES		SOLO ALGUNA VEZ		NUNCA		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Tienes que trabajar muy rápido?	1	8%	10	83%	1	8%	0	0%	0	0%	100%
La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	1	8%	5	42%	5	42%	1	8%	0	0%	100%
Tienes tiempo de llevar al día tu trabajo?	0	0%	2	17%	9	75%	1	8%	0	0%	100%
Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	0	0%	2	17%	9	75%	0	0%	1	8%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

Los resultados indican que la mayoría de los trabajadores conllevan una gran cantidad de trabajo y sobre todo de información confidencial en cuanto a solicitudes de visa para permanecer en el país. De allí que, diez personas que representan un 83% mencionan que muchas veces tienen que trabajar de forma rápida; La distribución de las tareas igualmente requiere especial atención, cinco trabajadores representados con el 42% manifiestan que muchas veces existe una distribución irregular de las tareas. De allí que nueve personas que representan el 75% algunas veces tienen tiempo para llevar al día su trabajo al igual que tiempo para realizar su trabajo.

Pregunta 22:

Exigencias cualitativas del trabajo actual:

	SIEMPRE		MUCHAS VECES		ALGUNAS VECES		SOLO ALGUNA VEZ		NUNCA		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Tu trabajo requiere un alto nivel de precisión?	3	25%	9	75%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
Tu trabajo requiere mirar con detalles?	12	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
Tu trabajo requiere mucha concentración?	12	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
Tu trabajo requiere memorizar muchas cosas?	1	8%	10	83%	1	8%	0	0%	0	0%	100%
Tu trabajo requiere que tomes decisiones rápidas?	0	0%	2	17%	6	50%	4	33%	0	0%	100%
Tu trabajo requiere tomar decisiones difíciles?	4	33%	4	33%	3	25%	1	8%	0	0%	100%
Tu trabajo requiere que te calles tu opinión?	0	0%	5	42%	6	50%	1	8%	0	0%	100%
Tu trabajo requiere atención constante?	12	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
Tu trabajo requiere que escondas tus emociones?	3	25%	8	67%	0	0%	1	8%	0	0%	100%
Te cuesta olvidar los problemas de trabajo?	1	8%	5	42%	6	50%	0	0%	0	0%	100%
Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	9	75%	2	17%	1	8%	0	0%	0	0%	100%
Se producen en tu trabajo momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente?	6	50%	4	33%	1	8%	1	8%	0	0%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

Nueve personas equivalente al 75% manifiestan que su trabajo requiere muchas veces un **alto nivel de precisión**; doce trabajadores que corresponden al 100% mencionan que su trabajo requiere siempre un **alto nivel de concentración**, atención y capacidad de mirar con detalles la información que les proporcionan; de igual forma, 10 personas con un 83% mencionan que muchas veces tiene que memorizar una gran cantidad de detalles; la toma de decisiones difíciles requiere especial atención, pues cuatro trabajadores representados con el 33% mencionan que siempre y muchas veces tiene que **tomar decisiones muy difíciles**. Existe un punto que de igual forma necesita especial atención, sobre todo en la parte emocional que involucra las cualidades de trabajo: nueve trabajadores con un 75% consideran que su trabajo es **desgastador emocionalmente**.

Pregunta 23:

Margen de autonomía en el trabajo actual:

	SIEMPRE		MUCHAS VECES		ALGUNAS VECES		SOLO ALGUNA VEZ		NUNCA		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	0	0%	0	0%	4	33%	5	42%	3	25%	100%
Tienes influencia sobre la cantidad de trabajo que se te asigna?	0	0%	0	0%	4	33%	5	42%	3	25%	100%
Puedes decidir cuándo haces un descanso?	0	0%	0	0%	6	50%	6	50%	0	0%	100%
Puedes coger las vacaciones cuándo tú quieras?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	12	100%	100%
Puedes dejar tu trabajo para charlar con un compañero/a?	0	0%	0	0%	2	17%	4	33%	6	50%	100%
Si tienes algún asunto personal o familiar, puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora sin tener que pedir un permiso especial?	0	0%	0	0%	6	50%	3	25%	3	25%	100%
Se tiene en cuenta tu opinión cuando se te asignan tareas?	0	0%	0	0%	7	58%	5	42%	0	0%	100%
Tienes influencia sobre el orden en el que realizas las tareas?	0	0%	0	0%	11	92%	1	8%	0	0%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

El grado de autonomía de los trabajadores se encuentra delimitado por las directrices y supervisión del trabajo. De allí que, cinco personas que corresponden al 42% mencionan que sólo alguna vez han tenido influencia sobre la decisiones que afectan su trabajo y sobre la cantidad de trabajo que se les asigna. Durante las horas de atención en ventanilla, es muy difícil que puedan tomarse tiempo para darse un descanso: seis personas (50%) mencionan que nunca pueden dejar su trabajo para charlar con un compañero, solo en caso de coordinación de información; siete personas con el 58% mencionan que sólo algunas veces se les toma en cuenta para la asignación de tareas.

Pregunta 24:

Contenido del trabajo, posibilidades de desarrollo profesional e integración:

	SIEMPRE		MUCHAS VECES		ALGUNAS VECES		SOLO ALGUNA VEZ		NUNCA		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Tu trabajo requiere que tengas iniciativa?	1	8%	8	67%	3	25%	0	0%	0	0%	100%
Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	1	8%	11	92%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
La realización de tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	5	42%	6	50%	1	8%	0	0%	0	0%	100%
Las tareas que haces te parecen importantes?	9	75%	3	25%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
Te sientes comprometido con tu profesión?	6	50%	5	42%	1	8%	0	0%	0	0%	100%
Tienen sentido tus tareas?	3	25%	8	67%	0	0%	1	8%	0	0%	100%
Tu trabajo es variado?	0	0%	0	0%	4	33%	4	33%	4	33%	100%
Tu trabajo requiere manejar muchos conocimientos?	0	0%	7	58%	5	42%	0	0%	0	0%	100%
Hablas con entusiasmo de tu empresa a otras personas?	0	0%	4	33%	4	33%	4	33%	0	0%	100%
Te gustaría quedarte en la empresa en la que estás para el resto de tu vida laboral?	0	0%	2	17%	6	50%	0	0%	4	33%	100%
Sientes que los problemas de tu empresa son también tuyos?	0	0%	3	25%	5	42%	3	25%	1	8%	100%
Sientes que tu empresa tiene una gran importancia para tí?	0	0%	4	33%	2	17%	6	50%	0	0%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

Existe un reconocimiento en cuanto a la importancia que tiene el trabajo que se realiza, considerando lo especial y delicado que es el manejo de pasaportes y visas. Notemos que ocho trabajadores que corresponden al 67% mencionan que muchas veces su trabajo requiere de iniciativa; once de ellos (92%) consideran que muchas veces su trabajo les permite aprender cosas nuevas y por ende aplicar habilidades y conocimientos. Observemos que nueve trabajadores (75%) consideran las tareas que hacen como realmente importantes y se sienten muy comprometidos con su profesión; un punto de especial atención es reconocer que el trabajo no es muy variado y resulta monótono. Esto lo confirmamos al ver que cuatro personas con el 33% mencionan que su trabajo algunas veces o sólo alguna vez o en el peor de los casos nunca es variado. Por último un acápite de gran interés es notar que cuatro trabajadores que corresponden al 33% y seis al 50% mencionan que algunas veces y nunca pretenderían quedarse trabajando en la Institución por el resto de su vida laboral. En suma,

existe una falta de identificación con la institución, que en gran medida se debe a la falta de una agenda de inducción y re-inducción de personal. Es necesario conocer los objetivos, la misión, visión de la institución y sobre todos los cambios dinámicos que se vienen dando en el sector público.

Pregunta 25:

Preocupaciones ante posibles cambios en las actuales condiciones de trabajo:

En estos momentos, estás preocupado/a...	MUY PREOCUPADO		BASTANTE PREOCUPADO		MAS O MENOS PREOCUPADO		POCO PREOCUPADO		NADA PREOCUPADO		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que salgas del actual?	2	17%	2	17%	6	50%	2	17%	0	0%	100%
Por si te cambian de tareas contra tu voluntad?	0	0%	3	25%	4	33%	5	42%	0	0%	100%
Por si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?	0	0%	0	0%	3	25%	4	33%	5	42%	100%
Por si te varían el salario (que no te actualicen, que te lo bajen, que te paguen en especies, etc)?	0	0%	0	0%	7	58%	5	42%	0	0%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

Las preocupaciones del personal ante posibles cambios tiene sus observaciones: seis trabajadores con un 50% mencionan que en estos momentos están más o menos preocupados por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de dejar el actual; tres trabajadores con el 25% están bastante preocupados por si les cambian de tareas contra su voluntad; cinco trabajadores (42%) no se encuentra nada preocupados si les cambian el horario; por último siete personas con el 58% y cinco con el 42% se encuentran más menos y poco preocupados por si varían su salario, en este caso que no se los actualice. En suma, se debe destacar que existe una tendencia central en los resultados que se dan ante esta pregunta. Este hecho refleja una costumbre cultural de no tener bien definidos los objetivos personales e institucionales. Las personas mantienen una resistencia al cambio, lo que genera incertidumbre y temor a perder una condición estable de trabajo.

Pregunta 26:

Grado de definición de las tareas y de los conflictos que puede suponer la realización del trabajo:

	SIEMPRE		MUCHAS VECES		ALGUNAS VECES		SOLO ALGUNA VEZ		NUNCA		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
	Sabes exactamente qué margen de autonomía tienes en tu trabajo?	0	0%	2	17%	5	42%	5	42%	0	
Haces cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras?	1	8%	4	33%	0	0%	7	58%	0	0%	100%
Tu trabajo tiene objetivos claros?	1	8%	10	83%	1	8%	0	0%	0	0%	100%
Sabes exactamente qué tareas son de tu responsabilidad?	4	33%	6	50%	2	17%	0	0%	0	0%	100%
Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	0	0%	4	33%	6	50%	2	17%	0	0%	100%
Sabes exactamente qué se espera de tí en el trabajo?	1	8%	5	42%	4	33%	2	17%	0	0%	100%
Tienes que hacer tareas que tú crees que deberían hacerse de otra manera?	0	0%	8	67%	2	17%	2	17%	0	0%	100%
En tu empresa se te informa con suficiente antelación de los cambios que pueden afectar a tu futuro?	0	0%	0	0%	9	75%	3	25%	0	0%	100%
Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	0	0%	0	0%	9	75%	3	25%	0	0%	100%
Tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?	0	0%	7	58%	5	42%	0	0%	0	0%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

Cinco trabajadores que corresponde al 42% consideran que algunas veces o sólo alguna vez saben exactamente que margen de autonomía tienen en su trabajo; cuatro trabajadores que corresponden al 33% mencionan que muchas veces hacen cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras; aunque los trabajadores consideran que su trabajo tiene objetivos claros y saben cuáles son sus responsabilidades, ocho personas que representan el 67% mencionan que muchas veces tienen que hacer tareas que deberían hacerse de otra manera e inclusive siete de ellos con el 58% consideran que muchas veces tienen que realizar tareas que les parecen innecesarias.

Pregunta 27:

Situaciones en las que necesitas ayuda o apoyo en el trabajo actual:

	SIEMPRE		MUCHAS VECES		ALGUNAS VECES		SOLO ALGUNA VEZ		NUNCA		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Recibes ayuda y apoyo de tus compañeros/as?	0	0%	1	8%	7	58%	4	33%	0	0%	100%
Tus compañeros/as están dispuestos a escuchar tus problemas en el trabajo?	0	0%	1	8%	8	67%	3	25%	0	0%	100%
Hablas con tus compañeros/as sobre cómo llevas a cabo tu trabajo?	0	0%	5	42%	4	33%	3	25%	0	0%	100%
Recibes ayuda y apoyo de tu inmediato/a superior?	0	0%	0	0%	11	92%	1	8%	0	0%	100%
Tu inmediato/a superior está dispuesto a escuchar tus problemas?	0	0%	0	0%	10	83%	2	17%	0	0%	100%
Hablas con tu superior sobre cómo llevas a cabo tu trabajo?	0	0%	0	0%	7	58%	3	25%	2	17%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

Siete trabajadores que representan el 58% mencionan que sólo algunas veces reciben apoyo y ayuda de los compañeros/as de trabajo y de los jefes inmediatos. De allí que, ocho personas con el 67% mencionan que algunas veces los compañeros/as de trabajo están dispuestos a escuchar los problemas que se puedan presentar. Por otra lado, once trabajadores con el 92% manifiestan que algunas veces reciben apoyo y ayuda de su línea de supervisión.

Pregunta 28:

Relación con los compañeros/as de trabajo:

	SIEMPRE		MUCHAS VECES		ALGUNAS VECES		SOLO ALGUNA VEZ		NUNCA		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Tu puesto de trabajo se encuentra aislado del de tus compañeros/as?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	12	100%	100%
Puedes hablar con tus compañeros/as mientras estás trabajando?	0	0%	0	0%	8	67%	3	25%	1	8%	100%
Hay un buen ambiente entre tú y tus compañeros/as de trabajo?	0	0%	1	8%	9	75%	2	17%	0	0%	100%
Entre compañeros/as se ayudan en el trabajo?	0	0%	2	17%	8	67%	2	17%	0	0%	100%
En el trabajo, sientes que formas partes de un equipo?	0	0%	0	0%	8	67%	3	25%	1	8%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

Sin duda que la situación en cuanto a las relaciones laborales requiere especial atención.

Consideremos que aunque los puestos de trabajo no se encuentran aislados, pues son

módulos ubicados lado a lado, nueve trabajadores que representan el 75% mencionan que únicamente algunas veces mantiene un buen ambiente de trabajo entre los compañeros/as. Inclusive no se aprecia que sientan que forman parte de un equipo de trabajo, de allí que ocho trabajadores que corresponden al 67% mencionan que algunas veces sienten que forman parte de un equipo y una persona nunca se siente parte del equipo.

Pregunta 29:

Relación con los jefes inmediatos en el trabajo actual:

	SIEMPRE		MUCHAS VECES		ALGUNAS VECES		SOLO ALGUNA VEZ		NUNCA		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Tus actuales jefes inmediatos.....											
Se aseguran de que cada uno de los trabajadores/as tengan buenas oportunidades de desarrollo profesional?	0	0%	0	0%	3	25%	8	67%	1	8%	100%
Planifican bien el trabajo?	0	0%	0	0%	6	50%	5	42%	1	8%	100%
Resuelven bien los conflictos?	0	0%	0	0%	9	75%	3	25%	0	0%	100%
Se comunican bien con los trabajadores/as?	0	0%	0	0%	10	83%	2	17%	0	0%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

En este aspecto, ocho trabajadores con el 67% manifiestan que sólo algunas veces su jefe inmediato se asegura de que tengan oportunidades de desarrollo profesional; seis personas con el 50% y cinco con el 42% mencionan que hace falta planificar bien el trabajo y resolver los conflictos a través de efectivos canales de comunicación.

Pregunta 30:

En relación con el trabajo actual, estás satisfecho con...

Estás satisfecho con...	MUY SATISFECHO		BASTANTE SATISFECHO		MAS O MENOS SATISFECHO		POCO SATISFECHO		NADA SATISFECHO		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Tus perspectivas laborales?	0	0%	2	17%	7	58%	3	25%	0	0%	100%
Las condiciones ambientales de trabajo (ruido, espacio, iluminación, temperatura, etc)	0	0%	0	0%	4	33%	5	42%	3	25%	100%
El grado en el que se emplean tus capacidades?	0	0%	6	50%	3	25%	3	25%	0	0%	100%
Tu trabajo, tomándolo todo en consideración?	0	0%	3	25%	6	50%	2	17%	1	8%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

En cuanto a la satisfacción de los colaboradores con su trabajo actual tenemos: Siete trabajadores que representa el 58% están más o menos satisfechos con sus perspectivas laborales y tres con el 25% están poco satisfechos; en cuanto a las condiciones ambientales en que se desarrolla su trabajo encontramos que cinco trabajadores con el 42% manifiestan estar poco satisfechos con las condiciones ambientales y tres con el 25% se encuentran nada satisfechos; seis trabajadores con el 50% mencionan estar en forma general, más o menos satisfechos en su trabajo y tres con el 25% están bastante satisfechos.

Pregunta 31:

En general:

	SIEMPRE		MUCHAS VECES		ALGUNAS VECES		SOLO ALGUNA VEZ		NUNCA		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco?	0	0%	0	0%	5	42%	7	58%	0	0%	100%
En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario?	0	0%	1	8%	10	83%	1	8%	0	0%	100%
En mi trabajo me tratan injustamente?	0	0%	0	0%	2	17%	10	83%	0	0%	100%
Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado?	0	0%	0	0%	10	83%	1	8%	1	8%	100%

Fuente: Cuestionario ISSTAS 21 / DGAME 2011

Siete trabajadores que corresponde al 58% mencionan que sólo alguna vez sus superiores le han dado el reconocimiento que merecen; diez personas con el 83% manifiestan que algunas

veces en situaciones difíciles han recibido apoyo; en general diez personas con el 83% consideran que algunas veces han recibido el reconocimiento por su trabajo y esfuerzo.

4.2.2. Análisis de los resultados obtenidos al aplicar la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tenemos 185 encuestas válidas en las que se ha tomado como variable principal el tipo de nacionalidad.

Tabla 3: Atención por nacionalidades

NACIONALIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alemana	2	1,08%
Argentina	6	3,24%
Boliviana	4	2,16%
Brasileña	1	0,54%
Chilena	3	1,62%
China	12	6,49%
Colombiana	20	10,81%
Costaricense	1	0,54%
Cubana	41	22,16%
Ecuatoriana	30	16,22%
Egipcia	1	0,54%
Española	6	3,24%
Estadounidense	17	9,19%
Francesa	2	1,08%
Holandesa	2	1,08%
Hondureña	4	2,16%
India	2	1,08%
Indonesia	1	0,54%
Italiana	1	0,54%
Mexicana	7	3,78%
Mozambiqueña	1	0,54%
Nicaraguense	1	0,54%
Nigeriana	1	0,54%
Peruana	13	7,03%
Rusa	1	0,54%
Venezolana	5	2,70%
Total	185	100,00%

Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente DGAME/2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

La información de la tabla demuestra que el mayor flujo de clientes para la obtención de Visa No-Inmigrante corresponde a 41 ciudadanos de nacionalidad cubana que corresponden al 22,16%; tenemos un segundo grupo representado por 30 ciudadanos ecuatorianos que corresponden al 16,22%, éstos son abogados representantes de empresas o intermediarios en busca de información, considerando que en la actualidad el trámite es personal; un tercer

grupo está representado por 20 ciudadanos colombianos que representan el 10,81%, el flujo de colombianos en el Ecuador es histórico, al encontrarse en una posición limítrofe; se presenta otro grupo representado por ciudadanos estadounidenses con un 9,19% y ciudadanos chinos con un 6,49% que optan por visas de trabajo en vista de los acuerdos de nuestro gobierno con empresas industriales de ese país.

Gráfico 8: Atenciones por Nacionalidad.



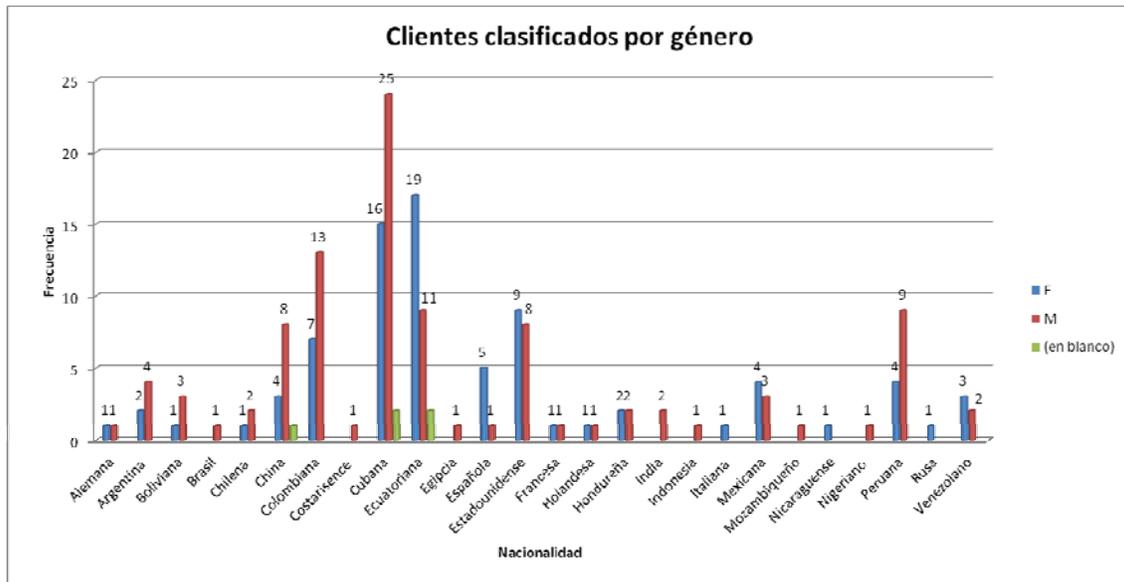
Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente DGAME/2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

En el gráfico anterior se visualiza de mejor manera los servicios de atención al cliente clasificados por nacionalidad.

En cuanto a la clasificación de atenciones al cliente por género y por nacionalidad tenemos:

Gráfico 9: Atenciones por género.



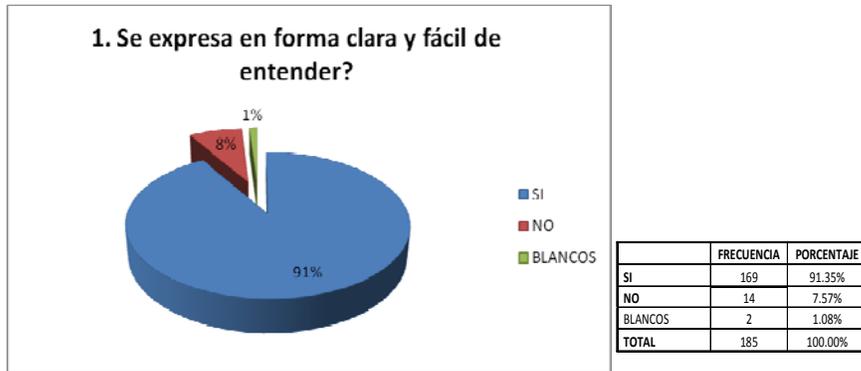
Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente DGAME/2001

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

Tomando en cuenta a los grupos de mayor flujo migratorio, de los ciudadanos cubanos con el 22,16%, 25 clientes son de género masculino y 16 femenino; del grupo de ciudadanos ecuatorianos que representan el 16,22%, 17 de éstos son mujeres y 9 hombres; en cuanto a los ciudadanos chinos (6,49%) y peruanos (7,03%) se visualiza también el despunte del género masculino sobre el femenino. El gráfico demuestra que el mayor flujo de ciudadanos del género femenino lo encontramos en las clientes de nacionalidad española (3,24%); nacionalidad mexicana (3,78%) y nacionalidad venezolana (2,70%).

Del análisis de las preguntas planteadas en la encuesta se presenta:

Pregunta 1. La persona que lo atendió: ¿Se expresa en forma clara y fácil de entender?



Fuente: Encuesta Satisfacción al Cliente DGAME/2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

El 91.35% que corresponde a 169 clientes manifiestan que la persona que les atendió en ventanilla se expresa en forma clara y fácil de entender; 14 clientes que corresponden al 7,57% manifiestan que no lo hacen en forma clara y fácil de entender.

Pregunta 2: ¿Le brindó el tiempo suficiente para entender el trámite?



Fuente: Encuesta Satisfacción al Cliente DGAME/2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

158 clientes que corresponden al 85.41% manifiestan que la persona que los atendió en ventanilla les brindó el tiempo suficiente para entender el trámite; el 11,35% que corresponde a 21 clientes manifiestan que no les brindaron el tiempo debido para poder entender el trámite.

Pregunta 3: ¿Fue capaz de dar solución al trámite?



Fuente: Encuesta Satisfacción al Cliente DGAME/2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

El 87,03% que corresponden a 161 clientes consideran que la persona que los atendió fue capaz de dar solución a su trámite; 9,73% correspondiente a 18 clientes no lo consideran así.

Pregunta 4: ¿Fue cortés y amable en el trato?

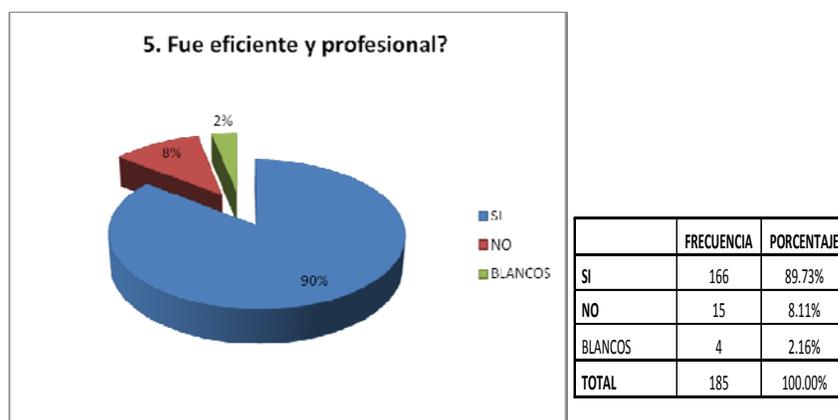


Fuente: Encuesta Satisfacción al Cliente DGAME/2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

El 88,11% que corresponde a 163 clientes encuestados, consideran que la persona que los atendió fue cortés y amable en su trato; 18 encuestados que corresponden al 9,73% consideran que la persona que los atendió no tuvo un comportamiento que refleje cortesía y amabilidad.

Pregunta 5: ¿Fue eficiente y profesional?

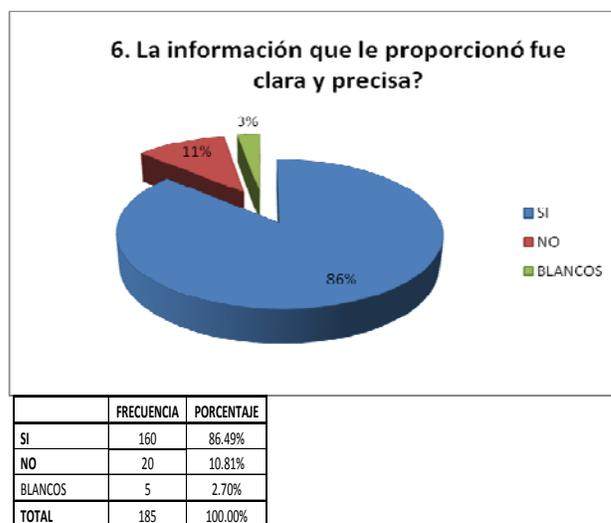


Fuente: Encuesta Satisfacción al Cliente DGAME/2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

El 89,73% que corresponden a 166 clientes, manifiestan que la persona que los atendió fue eficiente y profesional en su servicio; el 8,11% que corresponde a 15 clientes encuestados, no lo consideran así.

Pregunta 6: ¿La información que le proporcionó fue clara y precisa?

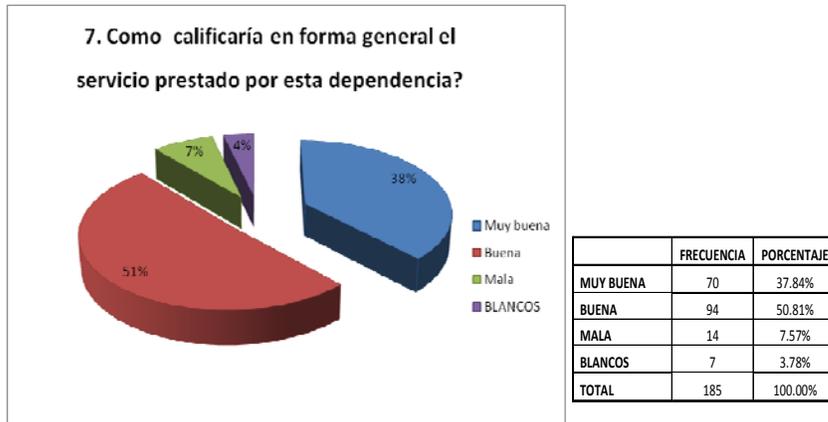


Fuente: Encuesta Satisfacción al Cliente DGAME/2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

160 encuestados, correspondiente al 86,49% consideran que la información que les proporcionó la persona que los atendió, fue clara y precisa; 20 personas encuestadas equivalente al 10,81% consideran que no fue clara y precisa la información.

Pregunta 7: ¿Cómo calificaría en forma general el servicio de esta dependencia?

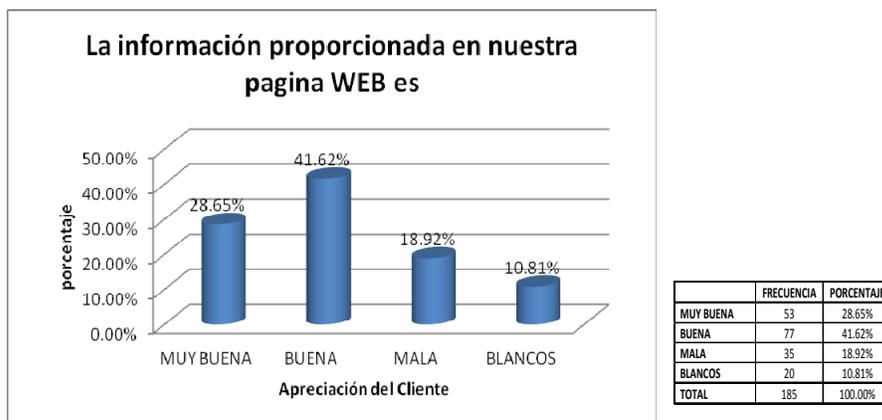


Fuente: Encuesta Satisfacción al Cliente DGAME/2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

Esta pregunta refleja de forma general el punto de vista de los clientes sobre su nivel de satisfacción por el servicio prestado. De allí que 70 clientes que corresponde al 37,84 % manifiestan que el servicio prestado por la dependencia es muy bueno; 94 clientes que corresponde al 50,81% solo lo consideran como bueno y 14 clientes que equivale al 7,57% consideran al servicio como malo.

Pregunta 8: ¿La información proporcionada por nuestra página WEB es?



Fuente: Encuesta Satisfacción al Cliente DGAME/2011

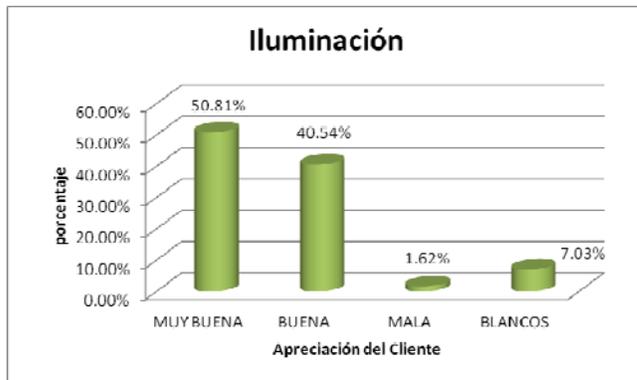
Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

Si bien esta pregunta se encuentra fuera del contexto de lo que representa el trato personal con el cliente, es crucial pues la mayoría de los extranjeros recurren a esta a través de la pagina web (www.mmrree.gob.ec), para poder agilizar su trámite y lograr la permanencia

temporal en el país. Sin embargo, en muchas ocasiones esta no se encuentra actualizada ante los cambios de requisitos para obtención de una visa. De allí que 77 encuestados que representan el 41,62% consideran a la información proporcionada por la web como buena; el 28,65% correspondiente a 53 encuestados la consideran muy buena; 35 encuestados , equivalentes al 10.8% la consideran mala.

Pregunta 9:

En esta pregunta se hace referencia a las opiniones de los clientes con respecto a las condiciones del sitio de trabajo, tomando en cuenta los siguientes factores:

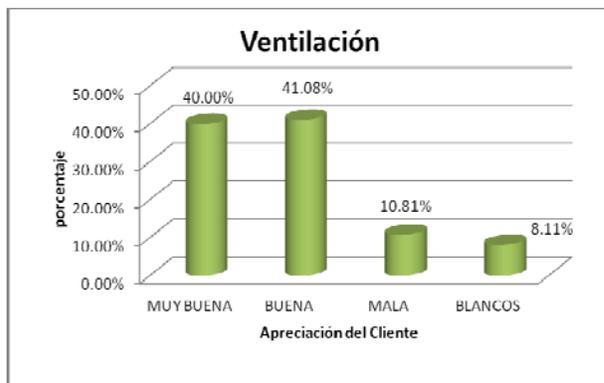


	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	81	43.78%
BUENA	85	45.95%
MALA	6	3.24%
BLANCOS	13	7.03%
TOTAL	185	100.00%

Fuente: Encuesta Satisfacción al Cliente DGAME/2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

El gráfico demuestra que 85 personas encuestadas, correspondientes al 45,95%, consideran a la limpieza de las instalaciones como buena; 81 encuestados equivalente al 43,78% la consideran muy buena; 6 personas encuestadas que corresponden al 3,24% consideran a la limpieza de las instalaciones como mala.

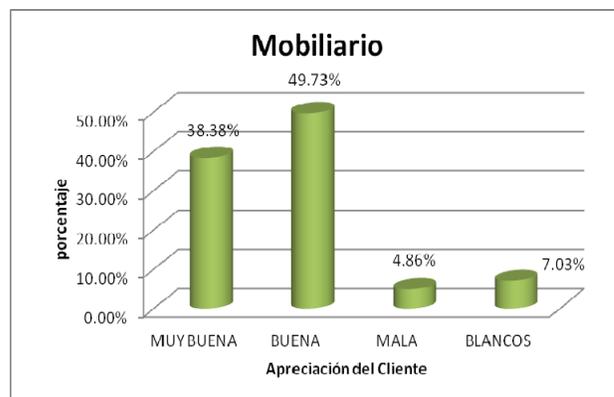


	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	74	40.00%
BUENA	76	41.08%
MALA	20	10.81%
BLANCOS	15	8.11%
TOTAL	185	100.00%

Fuente: Encuesta Satisfacción al Cliente DGAME/2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

En cuanto al sistema de ventilación 74 clientes que corresponden al 40%, manifiestan que es muy bueno; 76 clientes correspondientes al 41,08% lo consideran malo y 20 clientes que representan el 10,81% lo consideran malo.



	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	71	38.38%
BUENA	92	49.73%
MALA	9	4.86%
BLANCOS	13	7.03%
TOTAL	185	100.00%

Fuente: Encuesta Satisfacción al Cliente DGAME/2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

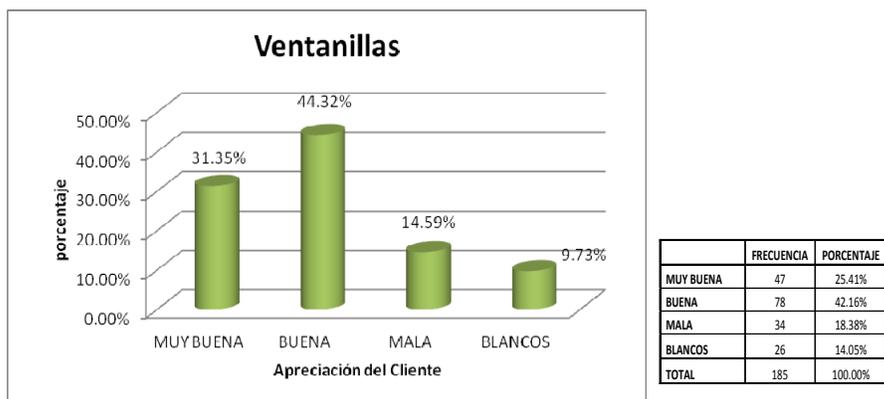
71 clientes que corresponden al 38,38% consideran que el mobiliario en la sala de espera es muy bueno; 92 clientes que representan el 49,73% lo consideran bueno y 13 personas con un 7,03% lo consideran malo.



Fuente: Encuesta Satisfacción al Cliente DGAME/2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

La apreciación de 78 clientes que corresponden al 42,16% manifiestan que el estado de los servicios sanitarios es bueno; 47 clientes correspondiente al 25,41% lo consideran muy bueno; mientras que 34 clientes, equivalente al 18,38% consideran el estado de estos servicios como malos.



Fuente: Encuesta Satisfacción al Cliente DGAME/2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

78 clientes que equivalen al 42,16% consideran a las ventanillas de atención como buenas, tomando en cuenta la comodidad de los muebles y la limpieza; 47 clientes que corresponde al 25,41% lo consideran como muy bueno; mientras que 34 clientes con un 18,38% consideran el estado de las ventanillas como malo.

4.2.3. Análisis de los factores de riesgos psicosociales identificados en la DGAME y su relación con la gestión de servicio al cliente.

A continuación, se exponen y analizan los riesgos psicosociales identificados a través del cuestionario ISSTAS 21, para lo cual se ha llevado la información obtenida a la Matriz de Identificación y Estimación Cualitativa de Riesgos (IPER), esta matriz describe todas las actividades que se realizan en el proceso de obtención de visas para no-inmigrantes. En cada una de las actividades descritas en este proceso se identifican los factores de riesgo psicosociales, se hace una estimación cualitativa por el método del triple criterio para cualificarlos como: riesgos moderados, riesgos importantes y riesgos intolerables, encontrándose riesgos intolerables en las actividades de autorizar el pago de visas (valores entre 200 a 900 dólares); de ingresar en el sistema comprobantes de pago para posterior cuadro en el banco y en la actividad de administrar especies fiscales (en miles de dólares), actividades que implican llevar a cabo un trabajo a presión, con alta responsabilidad, con sobrecarga mental, con minuciosidad de la tarea, que sumados al trabajo monótono, a la inestabilidad del empleo, a las relaciones interpersonales deterioradas conllevan como es evidente a la desmotivación e insatisfacción laboral.

IDENTIFICACIÓN, ESTIMACIÓN CUALITATIVA Y CONTROL DE RIESGOS

INFORMACIÓN GENERAL			FACTORES DE RIESGO													ESTIMACIÓN CUALITATIVA				CUALIFICACIÓN				
			TRABAJADORES (AS)			FACTORES PSICOSOCIALES											METODO TRIPLE CRITERIO				MD	IP	IT	
			HOMBRES si una persona realiza mas de una tarea se cuenta individualmente en cada	MUJERES	TOTAL TRABAJADORES (AS)	turnos rotativos	trabajo a presión	alta responsabilidad	sobrecarga mental	monotonía de la tarea	trabajo monótono	inestabilidad en el empleo	déficit en la comunicación	inadecuada supervisión	relaciones interpersonales deterioradas	desmotivación e insatisfacción laboral	agresión o maltrato (verbal, físico)	manifestaciones psicopatológicas	EXPOSICIÓN DE OCURRENCIA	VULNERABILIDAD	GRAVEDAD DEL DAÑO	MAGNITUD DEL RIESGO	RIESGO MODERADO	RIESGO IMPORTANTE
ÁREA / DEPARTAMENTO <i>Que es lo que hace la empresa realmente</i>	PROCESO ANALIZADO	ACTIVIDADES / TAREAS DEL PROCESO <i>Puestos de trabajo</i>																						
Ejecutar los lineamientos referente a Política Exterior promulgada por el Gobierno Nacional.	Atención al Cliente en la Extensión de Visas para No - Inmigrantes	Entregar turnos de atención	1	1	2	x		x		x	x	x			x		1	1	1	3	X			
150 trabajadores en general	12 trabajadores	Brindar información	2	1	3	x	x	x	x	x				x	x		2	1	2	5		X		
		Recibir y analizar solicitudes de visa (documentación y manipulación de pasaportes)	7	5	12		x	x	x	x				x	x		2	2	1	5		X		
		Ingresar información en el sistema	7	5	12		x	x	x	x							1	1	1	3	X			
		Autorizar el pago de visas (valores entre 200 a 900 dólares)	7	5	12		x	x		x	x			x	x		2	2	3	7			X	
		Ingresar en el sistema comprobantes de pago para posterior cuadro con el Banco.	1	0	1		x	x	x	x	x				x		2	2	3	7			X	
		Administrar Especies fiscales (en miles de dólares)	1	0	1		x	x	x	x	x				x		2	2	3	7			X	
		Imprimir Visas	1	0	1		x	x	x	x	x				x		1	2	3	6		X		
		Elaborar la visa y adjuntar en el pasaporte.	7	5	12			x		x	x			x	x		1	2	2	5		X		
		Entregar visas terminadas	7	5	12			x		x	x	x	x	x			1	1	2	4	X			
		Elaborar informes semanales	7	5	12		x	x		x				x	x		1	1	1	3	X			

MD	Riesgo moderado	3 a 4
IP	Riesgo importante	5 a 6
IT	Riesgo Intolerable	7,8 y 9

Nota: En todas las áreas analizadas, varias personas realizan múltiples actividades.

Considerando los resultados obtenidos en la matriz IPER, a continuación se describen y detallan los factores de riesgo psicosociales identificados y se hace un análisis respecto a su relación con la gestión de servicio al cliente, clasificándolos en relación al entorno, a la organización y gestión del trabajo. Los mismos, han sido cualificados como riesgos moderados, riesgos importantes y riesgos intolerables. En los riesgos moderados se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo en un período determinado, cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias extremadamente dañinas que requieren acciones posteriores, se transforman en riesgos importantes. Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados, de no ser así se transforman en riesgos intolerables. Así tenemos:

A) Factores identificados en relación al entorno de trabajo:

- Inestabilidad en el empleo

Este factor de inestabilidad que se promueve por decisiones gubernamentales, exige a la organización el crear un clima que promueva el compromiso de los trabajadores con la seguridad y la salud. Bajo esta perspectiva, para contrarrestar los factores de inestabilidad se debe definir claramente los objetivos institucionales promulgados a través de una efectiva comunicación.

La inestabilidad en el empleo identificada en la DGAME, guarda relación con la política migratoria actual y las normas y reglamentos emitidos en cuanto a los tipos de contrato que se dan en el sector público: contrato por nombramiento y contrato por servicios ocasionales. Estas circunstancias, generan incertidumbre en los trabajadores que conjuntamente con una comunicación ineficaz, son factores de desmotivación.

- Déficit en la comunicación

Partiendo que la comunicación es el resultado de un entendimiento mutuo entre el comunicador y el receptor, se manifiesta en la DGAME un déficit de comunicación. No existen los medios efectivos para una comunicación interna y externa. La falta de comunicación interna genera un deterioro en las relaciones interpersonales, y el déficit en la comunicación externa se ve reflejada por los ineficientes resultados que manifiestan los usuarios de la página Web institucional.

El ser humano es en esencia un ser social, y la manifestación básica de su sociabilidad es la comunicación con los demás. Por otra parte, existe un déficit de comunicación efectiva con el cliente. En este punto es preciso denotar la intolerancia a la diversidad de género si se considera los tipos de nacionalidad. Existen grandes flujos migratorios cubanos y colombianos, donde es preciso entender el entorno cultural, creencias, valores a fin de establecer canales efectivos de comunicación.

- Relaciones interpersonales deterioradas

Una de las necesidades humanas que menciona Maslow son las sociales. Estas son denominadas necesidades de asociación, participación, aceptación, que surgen ante la necesidad del ser humano de convivir en sociedad. Sin embargo, los instrumentos aplicados denotan un deterioro en las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la DGAME, evidenciándose en el déficit de comunicación. Por otra parte, las relaciones interpersonales no sólo se ven deterioradas en el ámbito laboral, los resultados manifiestan la necesidad de lograr un balance trabajo-familia, en vista que la complejidad de las tareas y las extensivas horas de trabajo pueden afectar las relaciones interpersonales a nivel familiar.

- Desmotivación e insatisfacción laboral

En teoría se manifiesta que la motivación puede ser descrita como la fuerza impulsadora interna de los individuos que los empuja a la acción. Esta fuerza impulsadora es producida

por un estado de tensión que existe como resultado de una necesidad insatisfecha. Desde este enfoque y de acuerdo a los resultados de la matriz de identificación de factores psicosociales, son algunos los factores que desmotivan a los trabajadores de la DGAME. Uno de estos representa la particularidad de los contratos de trabajo, los trabajadores contratados por servicios ocasionales denotan mayor desmotivación e insatisfacción en el trabajo, y al representar una mayoría, genera un deficiente clima laboral a nivel general. Dentro de este factor, se debe considerar la insatisfacción del cliente en cuanto al ambiente y condiciones de trabajo. Los servicios en cuanto a mobiliario de la sala de espera, servicios sanitarios, ventilación, no son nada alentadores. A los clientes se les debe motivar ofreciéndoles servicios de calidad.

- Agresión o maltrato (verbal, físico)

En teoría se menciona que la complejidad de la tarea y los niveles de responsabilidad conjuntamente con las condiciones de trabajo, afectan directamente en la productividad de los trabajadores. Estas personas pueden presentar un amplio conjunto de síntomas y comportamientos relacionados directamente con la personalidad, el contenido y condiciones de trabajo así como las relaciones humanas y varios síntomas psicosomáticos como la fatiga, dolores de espalda, cefaleas, ansiedad, frustración, disminución de rendimiento y otros más.

En la DGAME, no se han presentado agresiones físicas, pero si agresiones verbales por parte de los mismos clientes que esperan un servicio ágil en la extensión de sus visados. Se debe considerar que al recibir a cientos de ciudadanos extranjeros de diversas culturas y diferentes comportamientos, los trabajadores están expuestos a situaciones donde la agresión verbal puede ser a diario.

- Manifestaciones psicosomáticas

Las principales manifestaciones psicósomáticas tienen que ver con el Síndrome de Agotamiento (Burn-out). La teoría manifiesta que su análisis se desprende de un amplio conjunto de síntomas y comportamientos relacionados directamente con la personalidad, el contenido y condiciones de trabajo así como las relaciones humanas y varios síntomas psicósomáticos como la fatiga, dolores de espalda, cefaleas, ansiedad, frustración, disminución de rendimiento y otros más.

En los trabajadores de la DGAME, Sección Visas para No-Inmigrantes, se evidencia sensaciones de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral. El burn-out surge especialmente en aquellos trabajadores que se dedican a profesiones con una alta presión en el servicio al cliente. Se debe tomar en cuenta que junto con la depresión comparten algunos síntomas como: sentimientos de inadecuación; disminución de logros; tristeza; se manifiesta en múltiples situaciones vitales, el burnout tiende a darse en una situación específica, y es un fenómeno social con implicaciones en el ámbito laboral y no clínico. En consecuencia, se denota una falta de control periódico de la salud, según las preguntas cuatro y cinco del ISSTAS, los trabajadores desconocen su estado actual de salud.

En el **ANEXO 4**, se presenta un caso en particular suscitado con un trabajador de la DGAME, en este se evidencia un tratamiento ante la presencia de manifestaciones psicósomáticas originados por el burn-out. Por otra parte, a través de una entrevista a un profesional médico, el neurólogo Dr. Iván Cruz, se evidencia la afectación de los factores psicosociales en la esfera laboral, social y personal de los trabajadores.

B) Factores identificados en relación a la organización y gestión del trabajo:

- Turnos rotativos

En este primer factor es necesario recordar la definición que hace el Estatuto de los Trabajadores en cuanto a los trabajos por turnos: "toda forma de organización del trabajo en equipo según la cual los trabajadores ocupan sucesivamente los mismos puestos de trabajo, según un ritmo, continuo o discontinuo, implicando para el trabajador la necesidad de prestar sus servicios en horas diferentes en un período determinado de días o de semanas". Existen dos actividades específicas del proceso para obtención de la visas para no-inmigrante que conllevan turnos rotativos: entregar turnos para la atención y brindar información al cliente. Son dos personas las encargadas de tal actividad (una por día) las mismas que se atienden un promedio de 80 clientes diarios, demandando un alto consumo de tiempo y energía.

- Trabajo a presión

Este factor identificado se encuentra en relación a actividades que generan un alto ritmo del trabajo. En teoría se menciona que en los trabajos en cadena, el ritmo va a venir definido por la necesidad del trabajador de seguir una cadencia que les es impuesta. En las actividades efectuadas para obtener una visa de no-inmigrante, existen procedimientos que son repetitivos y que hacen trabajar a todos de la misma manera y a un ritmo igual. Existen diferentes tipos de visas que están bajo la responsabilidad de diferentes trabajadores, sin embargo los procedimientos son los mismos y se encuentran estandarizados. El trabajo a presión esta determinado por la complejidad de la tarea y el tiempo de respuesta de los trabajadores.

- Alta responsabilidad

Este factor identificado está en relación a la complejidad de la tarea. La teoría señala que todo trabajo contiene elementos que lo pueden hacer interesante y enriquecedor o por el contrario

lo pueden convertir en desagradable/ molesto y aburrido. La particularidad de una tarea puede contener factores que van a desarrollar y a motivar al trabajador, o por lo contrario pueden ser causantes de daños en la salud del trabajador.

Indudablemente, el manejo de pasaportes de ciudadanos extranjeros representa una actividad que demanda tareas con un alto grado de responsabilidad y compromiso ético. Los clientes necesitan de sus visas para realizar actividades y no ser catalogados como "indocumentados", para posteriormente ser deportados. La responsabilidad en cuanto a la custodia de este documento, representa una actividad que compromete la integridad de la institución y el bienestar del extranjero.

- Sobrecarga mental

Este factor se encuentra relacionado con la excesiva carga mental. El trabajo no es predominantemente físico o muscular, sino que implica un mayor esfuerzo intelectual que representa una "carga mental", según el NTP 179 sobre Seguridad E Higiene en el Trabajo. Las actividades conllevan un esfuerzo intelectual en el análisis de estatutos y normativas legales para tomar la decisión de conceder o negar una visa. Por otra parte, pueden presentarse otras formas legales migratorias como el refugio, que requiere un alto grado de conocimientos legales que le permitan al migrante legalizar su estadía en el país. Ante esta situación y en especial por la presión de los ciudadanos extranjeros en cuanto a la agilidad del proceso, conllevan una alta presión en el trabajo traducida en una excesiva carga mental. Es recomendable entrar en un proceso de racionalizar los puestos de trabajo, es decir, establecer funciones de un cargo y garantizar la contratación de trabajadores acordes al perfil. Por otra parte, existe la necesidad de efectuar un estudio de "move and time" a fin de analizar las sobrecargas de trabajo.

- Minuciosidad de la tarea

La minuciosidad en la tarea está en relación a la complejidad de la tarea. Si se analizan las actividades que conlleva el proceso para la obtención de una visa para no-inmigrante, existen el manejo de varios recursos como: información confidencial, manejo de especies fiscales valoradas entre treinta a doscientos dólares y responsabilidad en la utilización de equipos especiales que requieren minuciosidad en la impresión electrónica de visas.

- Trabajo monótono

La teoría manifiesta la relación entre el trabajo monótono y rutinario, efectuado en un ambiente poco estimulante. Este es propio de la producción en masa y ocasiona diferentes categorías de afecciones orgánicas, trastornos fisiológicos y otro tipo de problemas relativos a fatiga física (por la repetitividad de los gestos musculares), fatiga mental "por defecto" (monotonía, aburrimiento), empobrecimiento intelectual del individuo que no desarrolla su capacidad en el trabajo. En la práctica y a través de los resultados de la encuesta ISSTAS 21, se evidencia como factor psicosocial el trabajo monótono. Diariamente en la DGAME se atiende un promedio de 150 clientes y se elabora 80 visas diarias, lo que constituye una producción en masa constituida por tareas monótonas y con poca o ninguna regulación de la carga de trabajo.

- Inadecuada supervisión

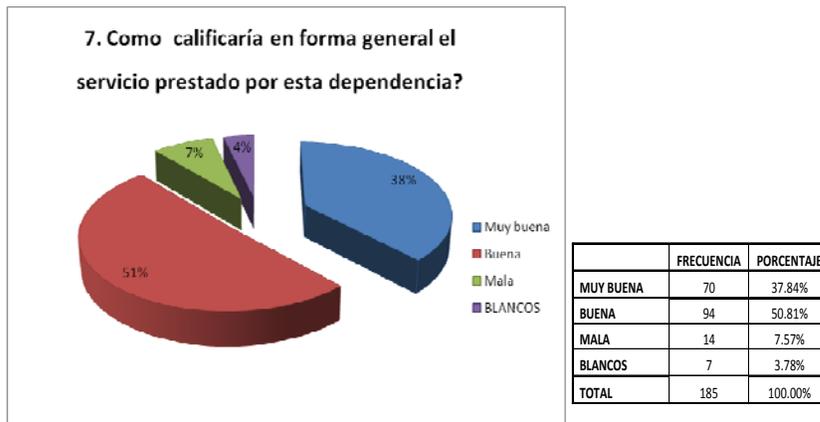
Este factor se encuentra relacionado con la gestión administrativa de los trabajadores. Es decir, el estilo de supervisión o mando de las diferentes jefaturas y direcciones. En la DGAME se evidencia el déficit de un eficiente estilo de mando por parte de las líneas de supervisión. Los estilos de mando que se denotan clarifican lo expuesto en teoría en cuanto a los cuatro estilos de mando, resaltando la presencia de signos de ansiedad y hostilidad hacia los trabajadores, esto ha provocado un deterioro en la comunicación interpersonal. La

eficiente gestión para resolver conflictos y planificar bien el trabajo, por parte de las líneas de supervisión, generará en los trabajadores sentimientos de confianza y seguridad, que según Maslow se convierten en necesidades humanas básicas.

Por último, surge la pregunta: ¿Existe una relación de los factores psicosociales identificados y analizados con la gestión de servicio al cliente en la DGAME?

Los resultados evidencian que si.

Considerando la encuesta de Satisfacción al Cliente, en especial a través de la pregunta # 7 que califica en forma general el servicio prestado por la DGAME, Sección Visas para No-Inmigrantes, se recuerda lo siguiente:



Fuente: Encuesta Satisfacción al Cliente DGAME/2011

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

El 50, 81% de la población que corresponde a 94 encuestados, considera al servicio prestado como **BUENO**. El 7,57% que corresponde a 14 personas considera al servicio como **MALO** y 70 encuestados correspondiente al 37,84% lo consideran como **MUY BUENO**. En conclusión, los resultados evidencian la necesidad de fortalecer la gestión de servicio al cliente en la DGAME, pues **NO** existe porcentajes aceptables de una muy buena atención.

Por otra parte, existe la necesidad de reforzar y actualizar constantemente la información que proporciona la actual página Web, ya que al ser consultada a nivel nacional e internacional no aporta con la información esperada. De igual forma, los servicios básicos de la dependencia (según resultados de la encuesta) como: iluminación, ventilación, servicios sanitarios, mobiliario y ventanillas, representan condiciones ambientales del lugar de trabajo que repercuten en los niveles de satisfacción al cliente.

En suma, los factores de riesgos psicosociales identificados en la DGAME, Sección Visas para No-Inmigrantes, tiene una **relación directa** con los niveles de satisfacción al cliente.

4.3. Propuesta Programa de Prevención de Riesgos Psicosociales (DGAME).

Objetivo: Implementar un programa para prevenir los riesgos psicosociales en la DGAME, Sección Visas para No-Inmigrante.

Intervención sobre la Organización:

- Socialización del Programa y presentación de factores identificados a la Dirección General de Migración y Extranjería , a la Dirección de Recursos Humanos y a la Unidad de Seguridad Industrial del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.
- Sensibilización del colectivo de trabajadores y directores para la adquisición y mantenimiento de hábitos saludables.
- Racionalización de los puestos de trabajo.
- Establecimiento de una agenda de inducción y re-inducción de personal con especial atención en los temas de cargos y responsabilidades a más de escalas salariales actuales.
- Planificación de capacitaciones en temas de Dirección estratégica dirigido a las líneas de supervisión.

- Readecuación de las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

Intervención sobre los trabajadores:

-Análisis médico ocupacional.

- Implementación de técnicas generales de higiene de los hábitos de vida (ejercicios físicos, alimentación y sueño adecuado, las relaciones sociales, la comunicación ,etc.)

-Análisis de perfiles.

-Estudio de carga de trabajo (tiempos y movimientos).

-Distribución equitativa de las tareas.

-Planificación de capacitaciones en temas de migración y servicio al cliente.

Programa de Acciones Preventivas

Estos programas incluyen información, motivación y cambio de comportamiento, fundamentándose en los principios de aprendizaje utilizando aquellas técnicas o procedimientos que sean más adecuados en función de la naturaleza de las conductas a promover, los sujetos a intervenir y el contexto natural en el que intentamos se originen y desarrollen tales comportamientos. Con este antecedente se pretende intervenir en las siguientes áreas:

a. Médico asistencial.

Prevención:

-Establecer programas de sensibilización para los colaboradores y directores

Intervención:

- Efectuar intervenciones de asesoramiento en casos particulares.

Orientación:

- Sugerir otro tipo de ayuda asistencial que requieran un trabajo multidisciplinar.

Tratamiento:

- En aquellos casos en que el colaborador requiera psicoterapia de apoyo ante situaciones de ansiedad, estrés, etc.

Reincorporación- Reinserción- Readaptación:

-Promover un proceso efectivo de reincorporación cuando haya tenido problemas físicos o emocionales y retornen a su labor diaria.

b. Prevención de riesgos laborales-psicosociales

1. Charlas informativas sobre la importancia de la prevención de riesgos psicosociales.
2. Análisis médico a los colaboradores con especial interés en las direcciones en las que existe la atención directa al cliente.
3. Talleres sobre relaciones humanas, atención al cliente y hábitos saludables en el trabajo.
4. Desarrollo y aplicación de "pausas activas" en las actividades de atención al trabajo.
5. Estudios y reacondicionamientos de los puestos de trabajo.
6. Reuniones mensuales de retroalimentación entre direcciones sobre técnicas de servicio al cliente.

Todas actividades direccionadas a la prevención de riesgos psicosociales en la Dirección de Migración y Extranjería del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración se presentan con mayor detalle en la siguiente matriz de planificación 5W 1H:

MATRIZ DE PLANIFICACION

PROGRAMA DE PREVENCION DE RIESGOS PSICOSOCIALES

SECCION VISAS- NO INMIGRANTES (DGAME)

2012

QUE (WHAT)	QUIEN (WHO)	COMO (HOW)	DONDE (WHERE)	CUANDO (WHEN)												POR QUE? (WHY)
				MARZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC			
Socialización y sensibilización dirigida a colaboradores y directores en cuanto a los factores de riesgos psicosociales identificados y analizados en la Sección de Visas y su relación con la gestión de servicio al cliente.	Juan Carlos Flores Médico de la DGAME Jefe Unidad Seguridad Industrial	A través de la presentación y análisis de los resultados y estadísticas y su relación con el servicio al cliente.	Reuniones de Directorio en la Dirección General (Quito) y específicamente en la DGAME.													En primera instancia se pretende que los recursos humanos de la DGAME analicen e identifiquen qué posibles factores psicosociales están afectando su vida familiar-social y laboral
AREA MEDICO-ASISTENCIAL																
1. ACTIVIDADES DE PREVENCION																
Talleres de prevención sobre riesgos y accidentes de trabajo, con especial atención en los riesgos psicosociales y su afectación en la salud física y emocional (hábitos saludables)	Juan Carlos Flores Médico de la DGAME Jefe Unidad Seguridad Industrial Personal de todas las direcciones y líneas de supervisión	Mediante la coordinación con Recursos Humanos para organizar un cronograma para los talleres y si es necesario la presentación de funcionarios de la Unidad Técnica del IESS.	Salones de Cancillería													Es necesario organizar un cronograma debido a la gran cantidad de recursos que laboran en la DGAME.
2. ACTIVIDADES DE INTERVENCION																
Efectuar un estudio de análisis de los registros médicos de los colaboradores y posibles casos particulares con síntomas de ansiedad y depresión que podrían afectar la atención al cliente.	Juan Carlos Flores y Médico de la DGAME	Analizando los archivos e historiales médicos de los trabajadores	Consultorio Médico de la DGAME													Para conocer de síntomas de los trabajadores que han sido atendidos en el consultorio médico de la DGAME.
3. ACTIVIDADES DE ORIENTACION																
De los casos detectados en la intervención, sugerir y orientar la necesidad de intervenciones médicas con profesionales especializados.	Médico de la DGAME	Efectuando una entrevista médica con las personas atendidas y determinando el estado actual de su salud.	Consultorio Médico de la DGAME													Para efectuar un seguimiento de los casos presentados en el Consultorio de la DGAME y determinando si existe o existió la necesidad de intervención especializada.

2012

QUE (WHAT)	QUIEN (WHO)	COMO (HOW)	DONDE (WHERE)	CUANDO (WHEN)												POR QUE? (WHY)
				MARZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC			
4. ACTIVIDADES DE TRATAMIENTO																
Apoyar en procesos de psicoterapia con funcionarios que lo requieran.	Médico de la DGAME Personal de RR.HH	Determinando que tipo de psicoterapia se debe realizar y brindando seguimiento a los resultados.	Consultorio Médico de la DGAME u otro centro asignado.												Es necesario brindarle seguridad y apoyo a los recursos sea a través de los servicio médicos directos de la DGAME u otros centros especializados.	
5. REINCORPORACION-REINSECCION																
Apoyar en los procesos de reincorporación o reinserción a personal que se encuentre en fases de tratamiento.	Médico de la DGAME Personal de RR.HH	Efectuando una inducción y re-inducción al personal y seguimiento a su desarrollo profesional.	Sitio de trabajo												Por que se pretende que retome sus actividades normales.	
PREVENCION RIESGOS PSICOSOCIALES																
Racionalización de los puestos de trabajo con la determinación de los perfiles exigidos (actuales vs. deseados)	Recursos Humanos	Analizando el manual de funciones y los perfiles exigidos para cada cargo para corelacionarlos con los perfiles de las personas que actualmente laboran en atención al cliente.	Oficina de RR.HH												Es imprescindible conocer si realmente las personas que atienden al cliente cumplen con los requisitos exigidos para el cargo	
Estudio de tiempos y movimientos	Recursos Humanos	Efectuando primero un levantamiento de procesos y escogiendo a personal con más experiencia en los servicios que brinda la DGAME, para establecer tiempos promedios que exigen las actividades y posteriormente plantear indicadores de gestión que permita evaluar a los recursos.	Cada una de las direcciones donde se atiende al cliente												Determinar si existe cargas excesivas de trabajo.	
Redistribución equitativa de tareas	Recursos Humanos	Una vez determinando cargas de trabajo se va a distribuir equitativamente las responsabilidades.	Cada una de las direcciones donde se atiende al cliente												Evitar excesivas cargas de trabajo que impiden una atención efectiva al cliente.	
Planificación y Ejecución de charlas y talleres sobre trabajo en equipo, comunicación efectiva, servicio al cliente, etc.	Recursos Humanos	Efectuando evaluaciones de desempeño y determinando un diagnóstico de necesidades de capacitación	Cada una de las direcciones donde se atiende al cliente												Potencializar las capacidades y aptitudes del personal.	

				2012												
				CUANDO (WHEN)												
QUE (WHAT)	QUIEN (WHO)	COMO (HOW)	DONDE (WHERE)	MARZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	POR QUE? (WHY)		
Planificación y ejecución de una efectiva agenda de inducción y re-inducción de personal.	Recursos Humanos	Analizando las debilidades de la actual agenda de inducción y determinando personal que ha ingresado recientemente a la institución sin haber recibido un efectivo proceso de inducción y re-inducción para personal antiguo que no se ha informado de los cambios que se han efectuado en la DGAME.	Cada una de las direcciones donde se atiende al cliente											Lograr el compromiso, involucramiento del personal para conseguir los objetivos institucionales.		
Implementación de "pausas activas de trabajo" (relajación)	Médico Recursos Humanos y líneas de supervisión	En coordinación con las personas mencionadas y determinando el tipo de actividades a efectuarse para evitar tensiones.	Cada una de las direcciones donde se atiende al cliente											Para evitar el estrés laboral		
Nueva aplicación de las encuestas.	Jefe Seguridad Industrial y Recursos Humanos	A través del apoyo de todas las direcciones	Cada una de las direcciones donde se atiende al cliente											Verificar si han disminuído o desaparecido los riesgos psicosociales identificados en la presente encuesta.		

Elaborado por: Juan Carlos Flores D.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El objetivo general de esta tesis se ha cumplido al identificar trece (13) factores psicosociales en la DGAME, Sección Visas para No-Inmigrantes, mismos que se detallan a continuación:

A) Factores identificados en relación al entorno de trabajo:

Inestabilidad en el empleo, déficit en la comunicación, relaciones interpersonales deterioradas, falta de interés en el trabajo, agresión verbal, manifestaciones psicósomáticas (burn-out).

B) Factores identificados en relación a la organización y gestión del trabajo:

Trabajo a presión, alta responsabilidad, sobrecarga mental, minuciosidad de la tarea, trabajo monótono, inadecuada supervisión.

- Si bien se detecta riesgos psicosociales, estos no tienen consecuencias negativas directas en el bienestar de los funcionarios, considerando el tipo de actividad en comparación a otro tipo de actividades en los que encontramos factores nocivos como los turnos rotativos o nocturnos.

- No existe desmotivación en el personal, más bien una falta de interés por efectuar un servicio de calidad.

- La mayoría de funcionarios tiene menos de 45 años, es decir personal joven y activo. No existen casos de intervenciones médicas graves. Se debe tratar de lograr un compromiso e involucramiento de los funcionarios en los objetivos institucionales.

- Como resultado de las encuestas de satisfacción al cliente de la DGAME, Sección Visas para No-Inmigrantes, de manera general se encuentra que el 50, 81% de los clientes lo consideran como **BUENO**; el 37,84% como **MUY BUENO** y el 7,57% como **MALO**, evidenciando la necesidad de fortalecer la gestión de servicio al cliente en la DGAME, pues **NO** existe porcentajes aceptables de una muy buena atención.

- Se confirma el cumplimiento de la hipótesis planteada, pues la presencia de los factores psicosociales afecta en la efectiva gestión del servicio al cliente en la DGAME, Sección Visas para No-Inmigrantes.

- Históricamente no habido un programa de intervención en la DGAME, por lo que en esta tesis como resultado del cumplimiento de uno de los objetivos específicos se propone un Programa de Intervención en la DGAME, adecuadamente planificado y cuya ejecución deberá estar a cargo de un equipo multidisciplinario donde se efectúen intervenciones a nivel organizacional y a nivel de trabajadores.

- Para implementar y ejecutar un programa de prevención de riesgos psicosociales es necesario realizar intervenciones desde diferentes aspectos, así:

a) Intervención sobre la organización

- La identificación de los factores de riesgos psicosociales evalúan no solo la tensión, sino el clima laboral, la satisfacción laboral, la salud general y las condiciones de trabajo.

- El entorno de trabajo representado por las condiciones físicas y ambientales, representa el mayor riesgo psicosocial en que se debe tratar de mejorar. Tanto los colaboradores como los clientes manifiestan su descontento. Un ejemplo es que 78 clientes que equivalen al 42,16% consideran a las ventanillas de atención como buenas, tomando en cuenta la comodidad de los muebles y la limpieza; 47 clientes que corresponde al 25,41% lo consideran como muy bueno; mientras que 34 clientes con un 18,38% consideran el estado de las ventanillas como malo. Es imprescindible una reestructuración o reacondicionamiento de los sitios de atención.

- Es necesario establecer una agenda de inducción y re-inducción de personal con la finalidad de generar sentimientos de pertenencia en los colaboradores y disminuir la incertidumbre cuando se producen cambios organizacionales.

- Al haberse formado recientemente la Unidad de Riesgo de Trabajo dentro del MMRREE, se recomienda disponer de modelos de gestión de los factores psicosociales, basándose en sus necesidades particulares, e integrándose dentro de la planificación anual para la prevención con evaluaciones y auditorias periódicas.

b) Intervención sobre el trabajador

- Es necesario romper con patrones de conducta estresantes, es decir: cambiar los esquemas mentales; sensibilizar a la institución; adoptar nuevos estilos de comunicación, mayor participación y compromiso.

- En la medición de los niveles de satisfacción se debe tomar en cuenta el entorno cultural de los clientes, más aún al tratarse de ciudadanos extranjeros.

- La falta de planes de desarrollo profesional desmotivan a los colaboradores, pues la única forma de escalar de categoría profesional es a través de concursos, que para algunos trabajadores son subjetivos y poco confiables.

- Las exigencias cualitativas del trabajo son altas. Afectando especialmente a los trabajadores ante situaciones desgastadores emocionalmente.

c) Intervención sobre lo social-familiar

- La excesiva carga de trabajo incide en que los trabajadores no puedan compaginar las tareas doméstico-familiares con sus actividades laborales. Por ende, urge una distribución equitativa y justa de responsabilidades.

- A manera general, en todas las direcciones y dependencias del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, y en especial en secciones donde se atiende al cliente, se debería efectuar chequeos periódicos de la salud y fomentar hábitos saludables para contrarrestar la tensión.

d) Programas de acciones preventivas

- Ante la alta carga de trabajo, se recomendaría establecer "pausas activas" de trabajo a fin de disminuir la tensión física y emocional.

- Se recomienda considerar una nueva aplicación del cuestionario en la que se pueda incluir el número de ventanilla de atención, a fin de determinar objetivamente los niveles de servicio.

- Se debe reducir la presencia de riesgos moderados e importantes en las actividades de la DGAME, pues esto podrían convertirse en riesgos intolerables.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, E y Fernández, L, "El síndrome de burnout o el desgaste profesional": revista española de neuropsiquiatría, Madrid, UCE, pg. 257-265, 2000.

Baptista, Hilton, *Higiene y Seguridad de Trabajo*, Río de Janeiro, Ed. Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial, Departamento Nacional, División de Enseñanza y Entrenamiento, 1980.

Bosqued, Marisa, *Que no te pese el trabajo: Como combatir el Estrés y la Ansiedad en al Ambito Laboral*, España, Ed. Paidos Ibérica S.A, 2004.

Calviño, M., *La Psicología Laboral*, La Habana, Ed. Academia, 1998.

Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogota, Ed. McGrawHill, 2000.

Comité Mixto OIT/OMS de Medicina del Trabajo (1984); Identificación y control de los factores psicosociales nocivos en el trabajo. Ginebra, 18-24 de septiembre de 1984. Confederación Sindical de Comisiones Obreras. Gabinete de Salud Laboral.

Constitución Política de la República del Ecuador, 2012.

- Cooper, Robert, *La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá, Ed. Norma, 2006.
- Coyula, M., "Técnicas de facilitación". *Programa de capacitación comunitaria*, La Habana, Grupo de desarrollo de la capital, 2003.
- Eiser, Richard, *Psicología Social: Actitudes, Cognición y Conducta Social*, México, Ed. Pirámide, 1989.
- Festinger, Leon, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford University Press, 1957.
- Gil-Monte, *Una nota sobre el concepto del "burnout", sus dimensiones y estrategias de afrontamiento* Información Psicológica, Madrid, SEAS, 1999.
- González, José, *Los Síndromes del Acoso*, Madrid, Ed. España, 2002.
- Hamel, Gary, *El Futuro de la Administración*, Bogotá, Ed. Norma, 2007.
- Holguín, Juan, El espíritu jurídico de la República (de 1895 a nuestros días), en Enciclopedia Salvat Historia del Ecuador. t. II. 1982.
- Informe de la reunión de expertos sobre la revisión de la lista de enfermedades profesionales, 27-30 de Octubre de 2009, OIT.
- Informe Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Barcelona. NTP 179: La carga mental del trabajo: definición y evaluación, 2006, en <http://www.insht.es>
- Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Kotler, Philip y Gary Armstrong. *Marketing*, México, Ed. Prentice Hall, 2001.
- Lamb, Hair, MacDaniel. *El mundo del marketing*. Cap. 11: *Marketing de organizaciones de servicio y no lucrativas*, México, Ed. Prentice Hall, 2000.
- Lane, Henry, Joseph Distefano y Martha Maznevski, *International Management Behavior: Text, Readings, and Cases*. 4th edic. US: Black Publishing, 2004.
- M. Edison, *Modulo Ergonomía y Psicosociología*, Quito, UCE, 2004.
- Peiró, José, *Desencadenantes del Estrés Laboral*, Madrid, Ed. Pirámide, 2000.

- Román, J., *Salud mental y Trabajo*. Maestría en seguridad salud y ambiente, UCE, 2003.
- Salanova, Del Libano, Llorens, Schaufeli y Fidalgo, *La Validez en la Escala de Adicción al Trabajo*, España, Ed. Psicothema, 2008.
- Schiffman, Leon y Leslie Kanuk. *Comportamiento del consumidor*. México, Ed. Prentice Hall. 2001.
- Serie de normas sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud ocupacional, OHSAS 18001, ICONTEC. 2007.
- Stanton, Willimas, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, Ed. Prentice Hall, 2000.
- Weiten, Wayne, *Psicología: temas y variaciones*, México, Ed. Cengage Learning, 2006.

Anexo 1

CUESTIONARIO ISSTAS 21 (riesgos psicosociales)

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

1) ¿Qué edad tienes?

- Menos de 26 años*
- Entre 26 y 35 años*
- Entre 36 y 45 años*
- Entre 46 y 55 años*
- Más de 55 años*

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

- Soy la/el principal responsable y hago la mayor parte de tareas familiares y domésticas*
- Hago aproximadamente la mitad de las tareas familiares y domésticas*
- Hago más o menos una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas*
- Sólo hago tareas muy puntuales*
- No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas*

3) Contesta a las siguientes preguntas sobre los problemas para compaginar las tareas doméstico-familiares y el empleo.

Elige **UNA SOLA RESPUESTA** para cada una de las preguntas.

	1	2	3	4	5
	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) <i>Si faltas algún día de casa, ¿las tareas domésticas que realizas se quedan sin hacer?</i>	<input type="checkbox"/>				
b) <i>Cuando estás en la empresa ¿piensas en las tareas domésticas y familiares?</i>	<input type="checkbox"/>				
c) <i>¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?</i>	<input type="checkbox"/>				

II. Las siguientes preguntas tratan de tu salud y bienestar personal.

4) En general, dirías que tu salud es:

- Excelente*
- Muy buena*
- Buena*
- Regular*
- Mala*

5) Por favor, di si te parece CIERTA O FALSA cada una de las siguientes frases.

Responde a todas las preguntas y elige **UNA SOLA RESPUESTA** para cada una de ellas.

	Totalmente cierta	Bastante cierta	No lo sé	Bastante falsa	Totalmente falsa
a) <i>Me pongo enfermo/a más fácilmente que otras personas</i>	<input type="checkbox"/>				
b) <i>Estoy tan sana/o como cualquiera.</i>	<input type="checkbox"/>				
c) <i>Creo que mi salud va a empeorar.</i>	<input type="checkbox"/>				
d) <i>Mi salud es excelente.</i>	<input type="checkbox"/>				

6) Las preguntas que siguen se refieren a cómo te has sentido DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS.

Por favor, responde a todas las preguntas y elige **UNA SOLA RESPUESTA** para cada una de ellas.

Durante las últimas cuatro semanas,	Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) <i>¿has estado muy nervioso/a?</i>	<input type="checkbox"/>					
b) <i>¿te has sentido tan bajo/a de moral que nada podía animarte?</i>	<input type="checkbox"/>					
c) <i>¿te has sentido calmada/o y tranquila/o?</i>	<input type="checkbox"/>					
d) <i>¿te has sentido desanimado/a y triste?</i>	<input type="checkbox"/>					
e) <i>¿te has sentido feliz?</i>	<input type="checkbox"/>					
f) <i>¿te has sentido llena/o de vitalidad?</i>	<input type="checkbox"/>					
g) <i>¿has tenido mucha energía?</i>	<input type="checkbox"/>					
h) <i>¿te has sentido agotado/a?</i>	<input type="checkbox"/>					
i) <i>¿te has sentido cansada/o?</i>	<input type="checkbox"/>					

7) ¿DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS con qué frecuencia has tenido los siguientes problemas?

Por favor, responde a todas las preguntas y elige **UNA SOLA RESPUESTA** para cada una de ellas.

Durante las últimas cuatro semanas,	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) <i>No he tenido ánimos para estar con gente</i>	<input type="checkbox"/>				
b) <i>No he podido dormir bien</i>	<input type="checkbox"/>				
c) <i>He estado irritable</i>	<input type="checkbox"/>				

d) <i>Me he sentido agobiado/a</i>	<input type="checkbox"/>				
e) <i>¿Has sentido opresión o dolor en el pecho?</i>	<input type="checkbox"/>				
f) <i>¿Te ha faltado el aire?</i>	<input type="checkbox"/>				
g) <i>¿Has sentido tensión en los músculos?</i>	<input type="checkbox"/>				
h) <i>¿Has tenido dolor de cabeza?</i>	<input type="checkbox"/>				
i) <i>¿Has tenido problemas para concentrarte?</i>	<input type="checkbox"/>				
j) <i>¿Te ha costado tomar decisiones?</i>	<input type="checkbox"/>				
k) <i>¿Has tenido dificultades para acordarte de las cosas?</i>	<input type="checkbox"/>				
l) <i>¿Has tenido dificultades para pensar de forma clara?</i>	<input type="checkbox"/>				

III. Las siguientes preguntas tratan de tu empleo actual y tus condiciones de trabajo.

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

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9) **Señala el puesto de trabajo que ocupas en la actualidad. Señala únicamente una opción.**

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

10) **¿El trabajo que realizas se corresponde con la categoría profesional que tienes reconocida salarialmente?**

- Sí
- No, el trabajo que hago está por encima de lo que se me reconoce en el salario.
- No, el trabajo que hago está por debajo de lo que se me reconoce en el salario.
- No lo sé

11) **¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el MMRR.EE?**

- Menos de 30 días
- Entre 1 mes y hasta 6 meses
- Más de 6 meses y hasta 2 años

- Más de 2 años y hasta 5 años*
- Más de 5 años y hasta de 10 años*
- Más de 10 años*

12) Desde que entraste al MM.RR.EE, ¿has ascendido de categoría o grupo profesional?

- Sí*
- No*

13) ¿Qué tipo de relación laboral tienes con tu actual empresa u organización?

- Soy fijo con **NOMBRAMIENTO** (Soy funcionario, tengo un contrato indefinido, fijo discontinuo ...)*
- Soy temporal por **SERVICIOS OCASIONALES** (tengo un contrato por obra y servicio, circunstancias de la producción, interinidad, etc.)*
- Otros:.....*

14) Tu contrato es

- A tiempo completo*
- A tiempo parcial*
- Por honorarios*
- Otros:.....*

15) Tu horario de trabajo es

- Jornada partida (mañana y tarde)*
- Turnos rotatorios con el de noche*
- Horario irregular.*
- Otros:.....*

16) Tu horario laboral incluye trabajar:

- Tanto entre semana como fines de semana y festivos*
- Solo de lunes a viernes*
- Otros:.....*

17) Si te cambian de horario (turno, hora de entrada o salida) o de días de la semana que trabajas, ¿con cuánto tiempo de antelación te lo comunican?

- No me cambian de horario o de días de trabajo*
- Normalmente me lo comunican regularmente, con (17a)____ días de antelación*
- Normalmente me lo comunican de un día para otro o el mismo día*
- Normalmente conozco mi horario con antelación, pero pueden cambiármelo de un día para otro*

18) Indica cuántas horas trabajaste para el MM.RR.EE la semana pasada: ____ horas.

19) Tu salario es

- Fijo*
- Una parte fija y otra variable.*
- Todo variable*
- Otro:*

20) ¿Tu trabajo está bien pagado?

- Sí
 No

IV. Las preguntas a continuación tratan de los contenidos y exigencias de tu trabajo actual.

21) Estas preguntas tratan sobre la cantidad de trabajo que tienes con relación al tiempo del que dispones.

Por favor, elige **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Tienes que trabajar muy rápido?	<input type="checkbox"/>				
b) ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	<input type="checkbox"/>				
c) ¿Tienes tiempo de llevar al día tu trabajo?	<input type="checkbox"/>				
d) ¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	<input type="checkbox"/>				

22) Estas preguntas tratan sobre las exigencias cualitativas de tu trabajo actual.

Por favor, elige **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Tu trabajo requiere un alto nivel de precisión?	<input type="checkbox"/>				
b) ¿Tu trabajo requiere mirar con detalle?	<input type="checkbox"/>				
c) ¿Tu trabajo requiere mucha concentración?	<input type="checkbox"/>				
d) ¿Tu trabajo requiere memorizar muchas cosas?	<input type="checkbox"/>				
e) ¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones de forma rápida?	<input type="checkbox"/>				
f) ¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones difíciles?	<input type="checkbox"/>				
g) ¿Tu trabajo requiere que te calles tu opinión?	<input type="checkbox"/>				
h) ¿Tu trabajo requiere atención constante?	<input type="checkbox"/>				
i) ¿Tu trabajo requiere que escondas tus emociones?	<input type="checkbox"/>				
j) ¿Te cuesta olvidar los problemas del trabajo?	<input type="checkbox"/>				
k) ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	<input type="checkbox"/>				

- l) *¿Se producen en tu trabajo momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente?*

23) Estas preguntas tratan sobre el margen de autonomía que tienes en el trabajo actual.

Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada pregunta

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) <i>¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>				
b) <i>¿Tienes influencia sobre la cantidad de trabajo que se te asigna?</i>	<input type="checkbox"/>				
c) <i>¿Puedes decidir cuándo haces un descanso?</i>	<input type="checkbox"/>				
d) <i>¿Puedes coger las vacaciones más o menos cuando tú quieres?</i>	<input type="checkbox"/>				
e) <i>¿Puedes dejar tu trabajo para charlar con un compañero o compañera?</i>	<input type="checkbox"/>				
f) <i>Si tienes algún asunto personal o familiar ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora sin tener que pedir un permiso especial?</i>	<input type="checkbox"/>				
g) <i>¿Se tiene en cuenta tu opinión cuando se te asignan tareas?</i>	<input type="checkbox"/>				
h) <i>¿Tienes influencia sobre el orden en el que realizas las tareas?</i>	<input type="checkbox"/>				

24) Estas preguntas tratan sobre el contenido de tu trabajo, las posibilidades de desarrollo profesional y la integración.

Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada pregunta.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) <i>¿Tu trabajo requiere que tengas iniciativa?</i>	<input type="checkbox"/>				
b) <i>¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?</i>	<input type="checkbox"/>				
c) <i>¿La realización de tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?</i>	<input type="checkbox"/>				
d) <i>¿Las tareas que haces te parecen importantes?</i>	<input type="checkbox"/>				
e) <i>¿Te sientes comprometido con tu profesión?</i>	<input type="checkbox"/>				
f) <i>¿Tienen sentido tus tareas?</i>	<input type="checkbox"/>				
g) <i>¿Tu trabajo es variado?</i>	<input type="checkbox"/>				

h) <i>¿Tu trabajo requiere manejar muchos conocimientos?</i>	<input type="checkbox"/>				
i) <i>¿Hablas con entusiasmo de tu empresa a otras personas?</i>	<input type="checkbox"/>				
j) <i>¿Te gustaría quedarte en la empresa en la que estás para el resto de tu vida laboral?</i>	<input type="checkbox"/>				
k) <i>¿Sientes que los problemas de tu empresa son también tuyos?</i>	<input type="checkbox"/>				
l) <i>¿Sientes que tu empresa tiene una gran importancia para ti?</i>	<input type="checkbox"/>				

25) Queremos saber hasta qué punto te preocupan posibles cambios en tus actuales condiciones de trabajo.

Por favor, elige **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta.

En estos momentos, ¿estás preocupado/a ...	Muy preocupado	Bastante preocupado	Más o menos preocupado	Poco preocupado	Nada preocupado
a) <i>por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro?</i>	<input type="checkbox"/>				
b) <i>por si te cambian de tareas contra tu voluntad?</i>	<input type="checkbox"/>				
c) <i>por si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?</i>	<input type="checkbox"/>				
d) <i>por si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies, etc.)?</i>	<input type="checkbox"/>				

26) Estas preguntas tratan del grado de definición de tus tareas y de los conflictos que puede suponer la realización de tu trabajo actual.

Por favor, elige **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) <i>¿Sabes exactamente qué margen de autonomía tienes en tu trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>				
b) <i>¿Haces cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras?</i>	<input type="checkbox"/>				
c) <i>¿Tu trabajo tiene objetivos claros?</i>	<input type="checkbox"/>				
d) <i>¿Sabes exactamente qué tareas son de tu responsabilidad?</i>	<input type="checkbox"/>				
e) <i>¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>				

f) <i>¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>				
g) <i>¿Tienes que hacer tareas que tú crees que deberían hacerse de otra manera?</i>	<input type="checkbox"/>				
h) <i>¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de los cambios que pueden afectar a tu futuro?</i>	<input type="checkbox"/>				
i) <i>¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>				
j) <i>¿Tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?</i>	<input type="checkbox"/>				

27) Las siguientes preguntas tratan de situaciones en las que necesitas ayuda o apoyo en el trabajo actual.

Por favor, elige **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta..

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) <i>¿Recibes ayuda y apoyo de tus compañeras o compañeros?</i>	<input type="checkbox"/>				
b) <i>Tus compañeros o compañeras ¿están dispuestos a escuchar tus problemas en el trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>				
c) <i>¿Hablas con tus compañeros o compañeras sobre cómo llevas a cabo tu trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>				
d) <i>¿Recibes ayuda y apoyo de tu inmediato o inmediata superior?</i>	<input type="checkbox"/>				
e) <i>¿Tu inmediata/o superior está dispuesto a escuchar tus problemas en el trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>				
f) <i>¿Hablas con tu superior sobre cómo llevas a cabo tu trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>				

28) Las siguientes preguntas tratan de la relación con los compañeros y/o compañeras de trabajo actualmente.

Por favor, elige **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) <i>¿Tu puesto de trabajo se encuentra aislado del de tus compañeros/as ?</i>	<input type="checkbox"/>				
b) <i>¿Puedes hablar con tus compañeros o compañeras mientras estás trabajando?</i>	<input type="checkbox"/>				
c) <i>¿Hay un buen ambiente entre tú y tus compañeros/as de trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>				
d) <i>Entre compañeras/os ¿os ayudáis en el trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>				
e) <i>En el trabajo, ¿sientes que formas parte de un grupo?</i>	<input type="checkbox"/>				

29) Las siguientes preguntas tratan de la relación con tus jefes inmediatos en el trabajo actual.

Por favor, elige **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta

¿Tus actuales jefes inmediatos...	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) <i>se aseguran de que cada uno de los trabajadores/as tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional?</i>	<input type="checkbox"/>				
b) <i>planifican bien el trabajo?</i>	<input type="checkbox"/>				
c) <i>resuelven bien los conflictos?</i>	<input type="checkbox"/>				
d) <i>se comunican bien con los trabajadores y trabajadoras?</i>	<input type="checkbox"/>				

30) En relación con tu trabajo actual, ¿estás satisfecho/a con ...

	Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Más o menos	Poco satisfecho	Nada satisfecho
a) <i>tus perspectivas laborales?</i>	<input type="checkbox"/>				
b) <i>las condiciones ambientales de trabajo (ruido, espacio, ventilación, temperatura, iluminación...)?</i>	<input type="checkbox"/>				
c) <i>el grado en el que se emplean tus capacidades?</i>	<input type="checkbox"/>				
d) <i>tu trabajo, tomándolo todo en consideración?</i>	<input type="checkbox"/>				

31) Por favor, elige una sola respuesta para cada una de las siguientes frases.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) <i>Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco</i>	<input type="checkbox"/>				
b) <i>En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario</i>	<input type="checkbox"/>				
c) <i>En mi trabajo me tratan injustamente</i>	<input type="checkbox"/>				
d) <i>Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado</i>	<input type="checkbox"/>				



DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACION Y EXTRANJERÍA

ENCUESTA DE SATISFACCION (su información es valiosa para mejorar nuestro servicio..)

Fecha: _____ dd/mm/aa

Nacionalidad: _____

Día de Atención: Lun. Mar. Mier. Juev. Vier.

Edad: años

Hora de Atención:

Género:
 Masculino
 Femenino

Cuántas veces ha requerido de los servicios que brinda esta dependencia?

Primera vez.....
 Segunda vez.....
 Más de dos veces.....

Valore la actuación de la "persona" que lo atendió:

1. Se expresa en forma clara y fácil de entender.....
2. Le brindó el tiempo suficiente para entender el trámite?
3. Fue capaz de dar solución al trámite?
4. Fue cortés y amable en su trato?
5. Fue eficiente y profesional?
6. La información que le proporcionó fue clara y precisa?.....
6. Conoce de política migratoria (sistema visas)?.....

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Califique según las opciones que se detallan: (ponga una X en el casillero que considere)

- 1.- ¿Cómo calificaría en forma general el servicio prestado por esta dependencia?
- 2.- La atención que recibió de parte del personal de seguridad fue?.....
- 3.- La información recibida fue?.....
- 4.- La información proporcionada en nuestra página **WEB** es?.....
- 5.- ¿Cómo calificaría nuestras instalaciones en los siguientes aspectos:

- Iluminación
- Ventilación
- Mobiliario sala de espera
- Limpieza
- Servicios sanitarios
- Ventanillas de atención

1 (Muy buena)	2 (Buena)	3 (Mala)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sugerencias:

.....

.....

.....

Anexo 3

TABULACION DE ENCUESTAS AL CLIENTE

Nº ENCUESTA	FECHA	NACIONALIDAD	EDAD	GENERO	DIA DE ATENCION	HORA DE ATENCION	# DE SERVICIOS	Se expresa en forma clara y fácil de entender	Le brindo el tiempo suficiente para entender el trámite	Fue capaz se dar solución al trámite	Fue cortes y amable en su trato	Fuye eficiente y profesional	La información que le proporcionó fue clara y precisa	Conoce la política migratoria (sistema visas)	¿Cómo calificaría en forma general el servicio prestado por esta dependencia?	La atención que recibio de parte del personal de seguridad fue?	¿La informacii recibido fue?	La información proporcionada en nuestra pagina WEB es	Iluminación	Ventilación	Mobiliario sala d espera	Limpieza	Servicios sanitarios	Ventanilla de atención
1	22/11/2011	Cuba	31	F	M	9:14	3	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1
2	22/11/2011	Usa	34	F	M	8:45	2	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	2	2	2	2	2	2	3	3	3	
3	22/11/2011	Colombiano	46	M	M	8:40	3	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	22/11/2011	Holandesa	26	F	M	9:10	3	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
5	22/11/2011	Cubana	33	F	M	8:35	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	22/11/2011	Colombiano	44	F	M	8:40	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI		1	2	1		1	2	2	2	2	2

45	18/11/2011	Ecuatoriana	27	F	V		3	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3
46	17/11/2011	Cubana	29	M	J	9:30	3	SI	2	2	2	2												
47	17/11/2011	Colombiana	23	F	J	8:50	1	SI					SI	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	
48	17/11/2011	Usa	22	M	J		1	SI	2	2	2	2												
49	17/11/2011	Colombiana	20	M	J	11:43	3	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	2	2	2		1	2	3	2	3	2
50	17/11/2011	Francesa	27	M	J	10:30	1	SI	2	1	1	3	1	2	2	2	2	1						
51	17/11/2011	Colombiana	26	F	J		3	SI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
52	17/11/2011	Usa	20	M	J	9:00	1	SI	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2						
53	17/11/2011	Cubana	29	M	J	9:30	3	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
54	17/11/2011	Ecuatoriana	31	F	J	10:00	3	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
55	17/11/2011	Cubana	48	M	J	9:00	3	SI	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1						
56	17/11/2011	Alemana	27	F	J	10:00	3	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	3	2	2	2						
57	17/11/2011	Alemana	27	M	J	10:00	1	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2
58	17/11/2011		44	M	J	9:30	1	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	2	1	2	3	1	2	2	2	3	2
59	17/11/2011	Colombiana	55	M	J		1	SI	2	1	2	2	1	1	2	2								
60	17/11/2011	Cubana	27	F	J	9:00	1	SI				2	2	2	3	2								
61	17/11/2011		41	M	J		1	SI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
62	17/11/2011	Usa	40	F	J	8:40	3	SI	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2						
63	17/11/2011	Ecuatoriana	23	M	J	8:50	3	SI	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1						

64	17/11/2011	Ecuatoriana	23		J	8:48	3	SI	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2							
65	17/11/2011	Cubana	41	M	J	8:45	3	SI	1	2	2		2	2	2	2	2	2							
66	17/11/2011		31	M	J	9:50	3	SI	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2							
67	17/11/2011	China	40	M	J	8:45	3	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1
68	17/11/2011	Ecuatoriana	24	M	J	9:00	3	SI	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1							
69	17/11/2011	Ecuatoriana	25	F	J	9:00	3	SI	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2							
70	16/11/2011	Ecuatoriana	31	F	M	11:30	3	SI	2	3	2	3	2	3	2	2	3	1							
71	16/11/2011	Española	63	F	M	11:30	1	SI		2	2		2			2	2	2							
72	16/11/2011		37	F	M	11:15	2	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
73	16/11/2011	Cubana	33	F	M	11:16	3	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
74	16/11/2011	Boliviana	33	F	M	11:30	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2
75	16/11/2011	Ecuatoriana	24	F	M	11:20	3	SI	1	2	1	1	1	2	2	1	3	1							
76	16/11/2011		34	M	M		3	SI	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2							
77	16/11/2011	Ecuatoriana	62	F	M		1	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	2		1	1	1	1	1	1
78	16/11/2011	Española	22	F	M	11:17	3	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2
79	16/11/2011	Ecuatoriana	22	F	M	11:00	3	SI	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3							
80	16/11/2011	Española	50	F	M	11:30	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	2	2	2		2	2	2	2	2	2
81	16/11/2011	Nicaraguense	53	F	M	11:30	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	2	2	2		2	2	2	2	2	2
82	16/11/2011	Ecuatoriana	27	F	M		3									3	3	2	3	2	3	2	2	3	3

83	16/11/2011	Usa	25	F	M	10:00	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1
84	16/11/2011	Colombiana	25	M	M	9:30	3	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
85	16/11/2011	Beninesa	25	M	M	9:50	2	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
86	16/11/2011	Francesa	47	F	M	8:00	1	NO			SI	SI	NO	SI	3	3			2	3	2	3		3
87	16/11/2011	Cubana	34	M	M	10:10	2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
88	16/11/2011	Cubana	45	M	M	8:40	2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	2	2	2	2	2					
89	16/11/2011	Colombiana	29	M	M	8:30	2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
90	16/11/2011	Usa	20	M	M	8:32	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
91	16/11/2011	Usa	20	M	M	8:39	1	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1
92	16/11/2011	Usa	20	M	M	8:30	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI										
93	16/11/2011	Usa	20	M	M	8:40	1	SI	NO)	SI	SI	SI	SI	SI	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2
94	16/11/2011	Cubana	21	M	M	9:00	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
95	16/11/2011	Cubana	45	M	M	8:30	1	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
96	16/11/2011	Mexicana	26	F	M	6:45	3	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	2	2		2	1	1	2	1	1	3
97	16/11/2011	Cubana	31	F	M	9:00	2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2
98	16/11/2011	Ecuatoriana	26	F	M		3	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2
99	16/11/2011	Boliviana	32	M	M		3	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
100	16/11/2011	Española	28	F	M	11:00	2	SI	SI		SI	SI	SI	SI	2	2	3	2	1	3	3	2	3	3
101	16/11/2011	Ecuatoriana	49	F	M		3	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	1	3	2	1	1	3	1	1	2	1

102	16/11/2011	Chilena	36	F	M	15:00	3	SI	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2						
103	16/11/2011	Ecuatoriana	27	M	M	15:00	3	SI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
104	16/11/2011	Cilombiana	60	M	M		1	SI	SI	SI		SI		NO	2	2	2		2	2	2	2	2	2
105	16/11/2011	Ecuatoriana	38	F	M	15:00	3	SI	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2						
106	16/11/2011	Colombiana	18	M	M	11:00	1	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3
107	16/11/2011	Peruana	20	M	M	15:16	3	SI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
108	16/11/2011	Ecuatoriana	26	F	M	15:00	3	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	1	2	3	1	2	1	1	1	1
109	16/11/2011	Cubana	21	M	M	15:00	1	SI	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2						
110	16/11/2011	Cubana	20	F	M	15:00	1	SI	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2						
111	16/11/2011	Peruana	22	M	M	15:10	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
112	16/11/2011	Colombiana	31	M	M	15:10	1	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
113	16/11/2011	Peruana	45	M	M	15:00	3	SI	1	2	2	1	1	1	1	3		2						
114	16/11/2011		25	M	M	15:08	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1
115	16/11/2011	Colombiana	27	F	M	15:00	3	SI	SI	SI	SI		SI	SI	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2
116	16/11/2011	Colombiana	29	M	M	15:00	3	SI	SI	SI	SI	SI		SI	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1
117	16/11/2011	Cubana	23	M	M	15.00	2	SI	2	2	2	2												
118	16/11/2011	Cubana	26	M	M	15:00	1	SI	2	2	2	2												
119	16/11/2011	Chilena	40	M	M		3	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	3	3	1	3	2	2	2	2
120	16/11/2011	Cubana	24	M	M	9:40	3	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1

140	30/11/2011		32	M	M	13:20	1	NO	SI		NO	NO	NO	SI	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2
141	30/11/2011	Cubana	33	F	M	9:24	2	SI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
142	30/11/2011	Venezolana	34	F	M	8:00	3	SI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
143	30/11/2011	Cubana	27	M	M		3	SI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
144	30/11/2011	Mexicana	26	F	M	9:12	2	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	2	1	2	2	2	3	2	2		2
145	30/11/2011	Ecuatoriana	29	F	M	11:30	3	SI	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1						
146	30/11/2011	Ecuatoriana	61	F	M		3	SI	SI	SI	SI	SI	NO	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
147	30/11/2011	Cubana	40	M	M		1	SI	SI	SI	SI	SI	NO	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
148	30/11/2011	Ecuatoriana	28	F	M	11:00	3				SI				1				2	3	2	2	3	2
149	30/11/2011	Hondureña	39	M	M	13:00	1	SI	SI	SI	SI	SI	NO	1	1	1	1							
150	30/11/2011	Colombiana	37	F	M		1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3
151	30/11/2011	Argentina	40	M	M	11:30	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3
152	30/11/2011	Cubana	27	F	M	12:30	1	SI	SI	SI	SI	SI	NO	1	1	1	3	1	1	1	1		3	3
153	30/11/2011	Cubana	34	M	M	13:00	1	SI	SI	SI	SI	SI	NO	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3
154	30/11/2011	Cubana	36	M	M	12:34	1	SI	SI	SI	SI	SI	NO	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3
155	11/11/2011	Cubana	27	F	V		1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	1	1	2	2	1	1	1	1	3	3	3
156	22/11/2011	Colombiana	32	M	M	8:00	2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
157	22/11/2011	Costaricense	39	M	M	9:00	1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2
158	22/11/2011	Hondureña	41	F	M		2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	2	2	2	1	1	1	2	3		2	2

178	28/11/2011	Mexicana		F	L	10:39	1	SI	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3							
179	28/11/2011	Argentina	23	M	L	11:50	1	SI	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3							
180	28/11/2011	Español	45	F	L	9:50		SI	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3							
181	28/11/2011	Hondureña		M	L	11:00	1	SI	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3							
182	28/11/2011	Peruano	19	M	L	10:59	1	SI	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1							
183	28/11/2011	Nigeriano	37	M	L	9:08	1	SI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
184	28/11/2011	Peruana	40	F	L	10:45	1	SI	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2							
185	28/11/2011	Ecuatoriana	38	F	L		1	SI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2							
186	28/11/2011	Peruana	45	M	L		1	SI	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2							
187	28/11/2011	Mexicana	38	M	L	8:30	1	SI	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2							
188	28/11/2011	Peruana	35	M	L	11:30	1	SI	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2							
189	28/11/2011	Boliviana	19	M	L	9:45	1	SI	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1							
190	28/11/2011	Cubana	35		L	12:00		SI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
191	28/11/2011	Usa	40	M	L	9:30		SI	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2							
192	28/11/2011	Peruana	38	M	L	12:20		SI	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2							
193	28/11/2011	Ecuatoriana			L	10:30		SI	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2							
194	28/11/2011	Cubana	26	M	L	10:30	3	NO	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3							
195	28/11/2011		33	M	L	9:00	3	NO	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3							

Anexo 4

CASO MÉDICO

Cargo: Asistente de Apoyo 3

Función general: Administrar eficazmente el proceso integral de Visas para No- Inmigrantes.

Tipo de contrato: Servicios Ocasionales

Tiempo de trabajo: 4 años

Síntomas: mareos, nauseas, visión borrosa, problemas cardiovasculares, bajo estado de ánimo, ansiedad.

Diagnóstico: Cefalea mixta.

Tratamiento: Para la depresión y la ansiedad a base de Escitaloprán (E-Zentius) de 20 mg y la Betahistidina (Betaserc) de 24 mg. Tiempo del tratamiento de 6 meses a 9 meses.

El Dr. Iván Cruz, nos comenta acerca de las situaciones de sobrecarga de trabajo y las repercusiones en el aspecto emocional:

"Antes se esperaba en consulta a pacientes viejitos pasados los 50 años con síntomas de tensión y depresión. En la actualidad, ante los cambios vertiginosos, los pacientes son jóvenes estudiantes de la San Francisco con cuadros de tensión, ansiedad y depresión. Esto es una cosa de locos... las crisis emocionales hoy por hoy no conocen de edades ni estatus sociales.."

Con respecto a los síntomas de pacientes con actividad laboral que prestan sus servicios en empresas públicas nos menciona:

"El paciente comienza a perder el interés a todo lo que rodea su vida personal, todo es oscuro y no sabe lo que va a pasar en futuro, peor aún con la filosofía de trabajo estatal que mantiene contratos únicamente por un año de trabajo, este hecho de por sí crea una inestabilidad emocional pues no saben lo que va a pasar en un año, quizá en la empresa privada tienes un contrato que te ampare más, que puedas hacer una carrera. En el sector estatal hoy por hoy existen muchos jóvenes sometidos a presiones de este tipo. Somos una sociedad de jóvenes que nos casamos y formamos una familia muy prontamente y estas condiciones de trabajo causan mucha tensión. La depresión y la ansiedad son una enfermedad no son estados de ánimo. El paciente no puede dormir, le molesta la cabeza ante un desequilibrio de los neurotransmisores cerebrales (noradrenérgicos, dopadrenérgicos) ante esto los pacientes comienzan a tener signos y síntomas de depresión: insomnio o duerme demasiado, bajo rendimiento, pérdida de interés, aislamiento social, sensación de angustia, falta de energía, falla de la memoria...".

Pero cómo se maneja medicamente los casos de ansiedad y depresión en el trabajo?

Nos comenta:

"Los ansiolíticos que se suministran son para pasar un susto, la crisis de pánico de que le va a pasar algo, que se va a morir. Entonces se le hace electrocardiogramas, mapeo cerebral, radiografía de la cabeza, pruebas de sangre, y resulta que no tiene nada... el ansiolítico le quita la ansiedad. La medicación curativa es el cuadro depresivo de base, se necesita válvulas de escape, como el ejercicio diario (35 minutos diarios por 4 días a la semana). Luego viene la medicación depresiva que se escoge por cada caso en especial. Por último lo que se requiere es lograr la estabilidad de los neurotransmisores. El tratamiento dura de tres a seis meses, y lo que necesita es llevar una vida mental sana, un buen ambiente de trabajo. El paciente con depresión en casos extremos puede terminar con su trabajo, con su familia y con su propia vida...."

DR. IVAN CRUZ UTRERAS

NEUROLOGO

9 de Octubre 1770 y Av. Eloy Alfaro
Edificio Cisneros 3er piso, Ofic. 303
Telefs. 256 49 85 – 255 20 89
Quito-Ecuador

MAPEO CEREBRAL ELECTROENCEFALOGRAFIA DIGITAL

Nombre: Juan Carlos Flores
Sexo: masculino
Edad: 37 años
Fecha: 76 de junio de 2010

Diagnóstico Clínico: Cefalea

Mapeo Cerebral (Brain Mapping)

El estudio cuántico electroencefalográfico espectral muestra una actividad Theta sobre regiones anteriores, centrales y posteriores.

El análisis BEAM tridimensional detecta actividad Theta sin aumento del voltaje sobre regiones superiores con actividad Alfa posterior y ritmos rápidos a varios niveles.

Electroencefalografía Digital

EEG de 16 canales, obtenido en reposo y en forma digital, contiene actividad de fondo predominantemente de 25 uV. de amplitud y frecuencia de 9 Hz, actividad que se bloquea adecuadamente con la apertura y cierre de los ojos.

Se observan algunas irregularidades de la actividad de fondo, adicionalmente observamos artefactos musculares frontales izquierdos.

El efecto de la hiperventilación y de la estimulación fótica intermitente fue normal.

No se han observado asimetrías ni actividad epileptiforme.

Diagnóstico Electrográfico: Disritmia I.

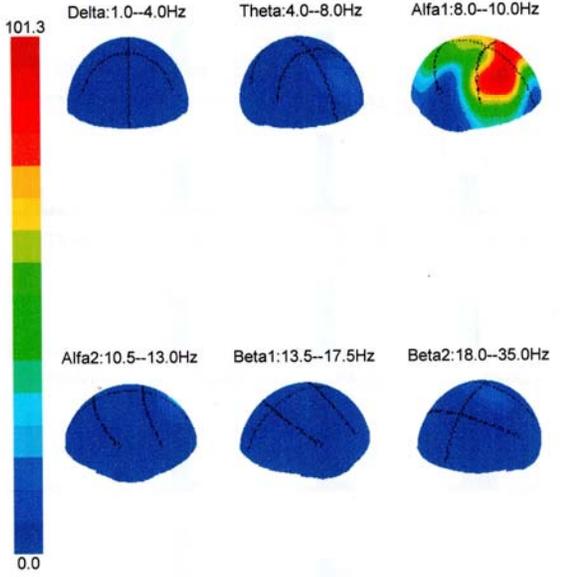
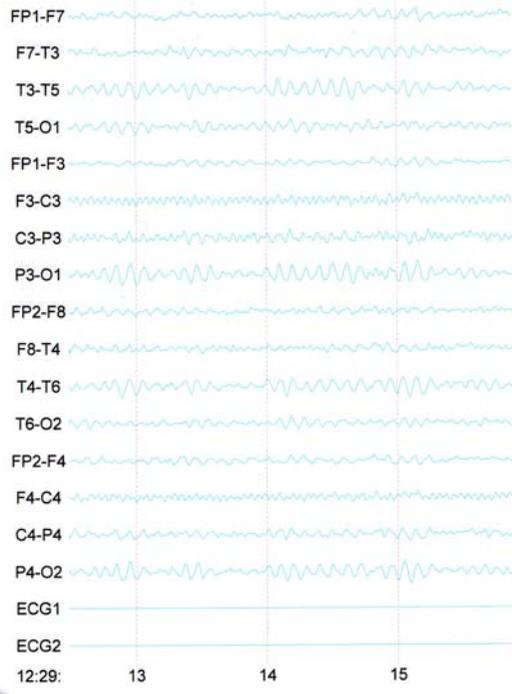
Diagnóstico Clínico: Cefalea Mixta



Dr. Iván Cruz Utreras
Col. Méd. 4589

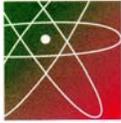
Dr. Iván Cruz Utreras
COL. MED. # 4589
I.N.H. Y MED. TROP.
17-08-01133

NAME : JF SEX : Male AGE : 37 DATE : 2010/08/17
 ID : 0000000 Custom : Right hand Speed : 30mm/s Amp : 5mm/50!v Type:Three-dimensional rotary BEAM



$|v^2$

Dr. Ivan Cruz Utreras



**CLÍNICA
HARVARD**

**INSTITUTO
RADIOLÓGICO
HARVARD**

La Mayor Tecnología del País:

- RESONANCIA MAGNÉTICA NUCLEAR 1.5 TESLA
- TOMOGRAFÍA COMPUTARIZADA
- MULTICORTE 16 Y DE ALTA RESOLUCIÓN
- CORONARIOGRAFÍA T.A.C.
- ANGIOSCOPIA, BRONCOSCOPIA Y COLONOSCOPIA VIRTUALES
- ECOGRAFÍA GENERAL Y 3D
- ECO DOPPLER COLOR
- RADIOGRAFÍA DIGITAL - RAYOS X
- ANGIOGRAFÍA DIGITAL
- MAMOGRAFÍA
- CATETERISMO CARDÍACO
- RADIOLOGÍA INTERVENCIONISTA
- CARDIOLOGÍA INTERVENCIONISTA
- ABLACIÓN POR RADIOFRECUENCIA

Quito, Lunes 09 de Enero de 2012

PACIENTE: SR. JUAN FLORES DIAZ
EXAMEN: RESONANCIA MAGNETICA S/ DE CRANEO
MEDICO: DR. DIEGO TAPIA

HALLAZGOS:

En un equipo de 1.5 Tesla se realizó estudio craneal mediante secuencias FLAIR en posición axial, T2 sagital y T1 coronal, evidenciándose normalidad del sistema ventricular, cisternal y de espacios de la convexidad.

El tallo cerebral, el cerebelo y la corteza supra e infratentorial no presentan alteraciones.

Las estructuras de la base craneal no contienen datos patológicos. El estudio puede considerarse dentro de la normalidad.

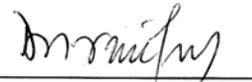
Signos de etmoiditis.

Atentamente,

DR. GERMAN CASTILLO D.
MEDICO RADIOLOGO
SM

DR. IVAN JOSE ALEJANDRO CRUZ UTRERAS NEUROLOGO	R.U.C. 1703844371001 FACTURA 001 - 001 - 0007502
9 de Octubre 1770 y Av. Eloy Alfaro Tercer Piso Of. 303 Telf.: 2564-985 Quito - Ecuador	AUT. S.R.I. 1108439248

Recibi de: SANDRO CRUZ C.I.: 1713193819
 Dirección: QUITO DEL PLAZO Fecha: 17-NOV-2010
 Ciudad: QUITO Telf.: 394223
 Provincia: PICHINCHA Fax: _____

CANT.	DESCRIPCION	V. UNIT	V. TOTAL
1	CONSULTA NEUROLÓGICA	40 =	40 =
1	MAPA CEREBRAL DIGITAL	110 =	110 =
Total Gravado con Tarifa 0% de IVA			150 =
Total Gravado con Tarifa % de IVA			—
IVA			—
TOTAL FACTURADO			150 =
 Recibi Conforme - Cliente		 Firma y Sello Dr. Ivan Cruz Utreras Neurologo	

ORIGINAL: ADQUIRENTE - COPIA AMARILLA: EMISOR - QUIMICO

Válido para su emisión hasta Julio del 2011