



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE PREVENCIÓN,
INTERVENCIÓN Y CONTROL DE RIESGOS
PSICOSOCIALES PARA EL PERSONAL DE MODALIDAD
TELETRABAJO DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES”**

**Previa la obtención del Título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Presentado por:

**JOYCE XIOMARA MACIAS ALEJANDRO
JOHANNA MARGARITA FLORES CEDEÑO**

Tutor:

ARTURO MUÑOZ PASQUEL, MBA

Guayaquil – Ecuador

2023

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme estar con vida aún
después de una pandemia y dos terremotos.

A Enrique por alentarme a que todo saldría bien
después de todo y tenías razón.

Agradezco a mi mamá, gracias a ella pude entender
que en esta vida todos nos pueden fallar, lastimar o que con
una decisión todo puede cambiar, pero ella siempre va a estar
ahí deseándome lo mejor y acompañándome.

Te quiero ma.

JOYCE XIOMARA MACIAS ALEJANDRO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme vida, sabiduría y entrega en este proyecto y nuevo logro. A nuestro tutor Arturo Muñoz, por su acompañamiento y directriz, para poder cumplir esta meta tan esperada, a mi compañera de tesis con quien hemos compartido ideas, tiempo y conocimientos para poder llevar a cabo esta tesis.

JOHANNA MARGARITA FLORES CEDEÑO

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a la persona más importante que existe, un ser capaz, un ser genial en todo su esplendor, lleno de sueños, con muchas metas por cumplir y esa persona soy Yo.

JOYCE XIOMARA MACIAS ALEJANDRO

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres quienes son un pilar fundamental en mi vida y siempre han estado junto a mi, viendo cumplir y celebrar mis metas cumplidas, a Carlos, mi esposo, quien ha compartido conmigo este proceso de estudio y desde hace 15 años es un gran soporte en mi vida y en días difíciles.

Pero en especial dedico este trabajo a mis hijas: Ana Paula, Ana Belén y Ana Sofía, quienes son lo más importante en mi vida y me motivan a esforzarme el doble día a día, mis victorias y mis logros son suyos. ¡Mis amadas niñas!

JOHANNA MARGARITA FLORES CEDEÑO

COMITÉ DE EVALUACIÓN

MBA / Arturo Muñoz Pasquel

Tutor del Proyecto

M.Sc. Milton Paredes Aguirre

Evaluador 1

M.Sc. María Claudia Márquez.

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

Joyce Xiomara Macias Alejandro

Johanna Margarita Flores Cedeño

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
DEDICATORIA	v
COMITÉ DE EVALUACIÓN	vi
DECLARACIÓN EXPRESA	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
RESUMEN	xi
INDICE DE TABLAS	xii
INDICE DE ILUSTRACIONES	xiv
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVO GENERAL	3
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFOS	3
1.5 ALCANCE DEL ESTUDIO	3
CAPÍTULO II	4
2. REVISIÓN DE LITERATURA	4
2.1 DEFINICIÓN DE TELETRABAJO	4
2.2 BENEFICIOS DEL TELETRABAJO	8
2.3 ELEMENTOS DEL TELETRABAJO	11
2.4 TIPOS DE TELETRABAJO	13
2.5 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO	14
2.6 RIESGOS PSICOSOCIALES	18

2.7	MARCO LEGAL ECUATORIANO SOBRE EL TELETRABAJO	20
2.8	DIAGRAMA DE PARETO	22
CAPITULO III.....		26
3.	METODOLOGÍA	26
3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.2	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	26
3.4	ENCUESTAS DE RIESGO PSICOSOCIAL.....	27
3.5	TRATAMIENTO DE LOS DATOS	39
CAPITULO IV		40
4.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
4.1	RESULTADOS DE ENCUESTAS DE RIESGO PSICOSOCIAL	40
4.2	RIESGOS PSICOSOCIALES ASOCIADOS A LAS DIMENSIONES....	48
4.3	MANUAL DE PREVENCIÓN, INTERVENCIÓN Y CONTROL DE RIESGOS PSICOSOCIALES.....	49
ANTECEDENTES		51
¿Qué son los riesgos psicosociales?		52
1.	Principales riesgos psicosociales	54
2.	Riesgos Psicosociales en la empresa de telecomunicaciones	63
3.	Forma de Uso del Manual de Riesgos Psicosociales.....	68
4.	Riesgos psicosociales y medidas preventivas a adoptar	69
5.	Implementación y seguimiento de las medidas preventivas Propuestas.....	74
6.	Actividades que debe realizar el equipo encargado	74
4.4	PLAN DE LA COMUNICACIÓN, DIFUSIÓN Y ENTENDIMIENTO DEL MANUAL DE PREVENCIÓN, INTERVENCIÓN Y CONTROL DE RIESGOS PSICOSOCIALES	77
CAPITULO V.....		81
5.1	CONCLUSIONES.....	81

5.2	RECOMENDACIONES	82
	Bibliografía.....	85
7.	ANEXOS	94

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general diseñar un manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales basado en evaluaciones 2020, 2021 y 2022 para el personal en modalidad teletrabajo de una empresa de telecomunicaciones. Para ello, se llevó a cabo el análisis de las evaluaciones de riesgos psicosociales al personal que labora en modalidad de teletrabajo en la empresa Telecomunicaciones S.A., identificando los principales riesgos psicosociales a los que son propensos los trabajadores que realizan teletrabajo en la empresa. Se construyó un manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales para el personal que realiza teletrabajo en la compañía, aplicable únicamente para los trabajadores que realizan teletrabajo y se elaboró un plan de comunicación, difusión y entendimiento del manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales hacia el departamento de Talento Humano de la empresa Telecomunicaciones S.A. La dimensión con el mayor porcentaje de riesgo es la que corresponde al factor de Recuperación por parte de los trabajadores, por lo que es necesario prestar atención a este aspecto en particular. La no interpretación, ejecución y aplicación de los resultados obtenidos en el presente trabajo podrían incurrir en crecimientos de la probabilidad de riesgos que terminarían en afectaciones para la salud de los trabajadores. En conclusión, este trabajo ha logrado su objetivo general y específico, construyendo un manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales para el personal que realiza teletrabajo en la empresa, y elaborando un plan de comunicación, difusión y entendimiento del mismo hacia el departamento de Talento Humano de la empresa Telecomunicaciones S.A.

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. PREGUNTAS DIMENSIÓN 1	27
TABLA 2. PREGUNTAS DIMENSIÓN 2	27
TABLA 3. PREGUNTAS DIMENSIÓN 3	28
TABLA 4. PREGUNTAS DIMENSIÓN 4	28
TABLA 5. PREGUNTAS DIMENSIÓN 5	28
TABLA 6. PREGUNTAS DIMENSIÓN 6	29
TABLA 7. PREGUNTAS DIMENSIÓN 7	29
TABLA 8. PREGUNTAS DIMENSIÓN 8.1	30
TABLA 9. PREGUNTAS DIMENSIÓN 8.2	30
TABLA 10. PREGUNTAS DIMENSIÓN 8.3	30
TABLA 11. PREGUNTAS DIMENSIÓN 8.4	30
TABLA 12. PREGUNTAS DIMENSIÓN 8.5	31
TABLA 13. PREGUNTAS DIMENSIÓN 8.6	31
TABLA 14. PREGUNTAS DIMENSIÓN 8.7	31
TABLA 15. PREGUNTAS DIMENSIÓN 8.8	32
TABLA 16. INTERPRETACIÓN NIVELES DE RIESGO	33
TABLA 17. NIVEL DE RIESGO DIMENSIÓN 1.....	34
TABLA 18. NIVEL DE RIESGO DIMENSIÓN 2.....	34
TABLA 19. NIVEL DE RIESGO DIMENSIÓN 3.....	34
TABLA 20. NIVEL DE RIESGO DIMENSIÓN 4.....	35
TABLA 21. NIVEL DE RIESGO DIMENSIÓN 5.....	35
TABLA 22. NIVEL DE RIESGO DIMENSIÓN 6.....	35
TABLA 23. NIVEL DE RIESGO DIMENSIÓN 7.....	36
TABLA 24. NIVEL DE RIESGO DIMENSIÓN 8.....	36
TABLA 25. NIVEL DE RIESGO DIMENSIÓN 9.....	36
TABLA 26. NIVEL DE RIESGO DIMENSIÓN 10.....	37
TABLA 27. NIVEL DE RIESGO DIMENSIÓN 11.....	37
TABLA 28. NIVEL DE RIESGO DIMENSIÓN 12.....	37
TABLA 29. NIVEL DE RIESGO DIMENSIÓN 13.....	38
TABLA 30. NIVEL DE RIESGO DIMENSIÓN 14.....	38
TABLA 31. NIVEL DE RIESGO DIMENSIÓN 15.....	38
TABLA 32. RESULTADOS ENCUESTAS 2020	40
TABLA 33. RESULTADOS ENCUESTAS 2021	41
TABLA 34. RESULTADOS ENCUESTAS 2022	42
TABLA 35. PROMEDIO DE DIMENSIONES DE INTERVENCIÓN	43
TABLA 36. PROMEDIO DE DIMENSIONES DE INTERVENCIÓN DE MAYOR A MENOR.....	43
TABLA 37. DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO ASOCIADA A CADA RIESGO PSICOSOCIAL.....	51

TABLA 38. ESTRÉS- MEDIDAS PREVENTIVAS A ADOPTAR	69
TABLA 39. BURNOUT - MEDIDAS PREVENTIVAS A ADOPTAR	70
TABLA 40. MOBBING - MEDIDAS PREVENTIVAS A ADOPTAR.....	71
TABLA 41. CONFLICTO FAMILIA TRABAJO - MEDIDAS PREVENTIVAS A ADOPTAR	72
TABLA 42. ACTIVIDADES DESTINADAS PARA LOS SUBSISTEMAS QUE PERTENECE EL EQUIPO ENCARGADO.....	74
TABLA 43. ACTIVIDADES QUE DEBEN REALIZAR EL EQUIPO ENCARGADO DE TRATAR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES	76

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. EVOLUCIÓN DEL TELETRABAJO 2020	22
ILUSTRACIÓN 2. GRÁFICO DE PARETO DE DIMENSIONES DE RIESGOS	45
ILUSTRACIÓN 3. DIAGRAMA DE FLUJO USO DEL MANUAL DE RIESGO PSICOSOCIAL, POR JOYCE MACIAS	68
ILUSTRACIÓN 4. CRONOGRAMA DE SOCIALIZACIÓN	77

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Telecomunicaciones S.A es una empresa que cuenta con tecnología avanzada a la vanguardia de sus clientes y la ejecución de sus procesos debe ser totalmente transparente para el usuario final. El objetivo principal de la empresa Telecomunicaciones S.A. es proveer servicios de telecomunicaciones en el Ecuador, la naturaleza jurídica de la empresa está basada en las dos licencias que le permiten operar en estos servicios: Licencia de Servicios Portadores y Licencia de Servicios de Valor Agregado e Internet.

A causa de la pandemia atravesada a nivel mundial en Telecomunicaciones S.A. se implementó la modalidad de Teletrabajo en el personal administrativo, así como en la mayoría de las empresas de nuestro país. En Ecuador se han realizado estudios que indican que existen labores o tareas que pueden ser ejecutadas de manera eficiente y proactiva desde el hogar de cada trabajador o fuera de las instalaciones de la organización, por ello a raíz de la pandemia COVID-19 son muchas las empresas que han optado por implementar la modalidad de teletrabajo para aquellos colaboradores que acorde a sus actividades no exija de su presencia en las instalaciones de la empresa, existiendo de esta manera, alrededor de 253.000 personas que realizan teletrabajo en el Ecuador, dato confirmado por el Ministerio de Trabajo, quedando demostrado que instituciones públicas y privadas pueden acogerse a esta modalidad particular (El Universo, 2020).

Dada la implementación de esta modalidad varios de los colaboradores de la empresa Telecomunicaciones S.A. presentaron un malestar verbal al departamento de recursos humanos, además de comunicar un descontento en tiempo de conexión, molestias físicas, cansancio, fatiga e inconvenientes al desempeñar sus actividades y adaptarse a la modalidad de teletrabajo.

Las enfermedades Psicológicas que se desarrollan por un inadecuado ambiente de trabajo causan grandes consecuencias a los colaboradores, tanto en su desempeño como en su vida personal, a largo plazo también presentan estragos físicos que afectan de forma más directa la calidad de vida del colaborador (Robazzi, 2010). Sin embargo, aun cuando pueden ocurrir por casualidad, se pueden evitar mediante programas preventivos bien diseñados, es importante considerar que cada individuo tiene necesidades jerárquicas - fisiológicas, afectivas, de

autorrealización que deben quedar satisfechas, una persona necesita sentirse realizada teniendo todos los aspectos de su vida en orden (Maslow, 1954).

Por lo que la empresa de Telecomunicaciones S.A. implementó la encuesta de riesgos psicosociales en los siguientes periodos 2020, 2021 y 2022, para visualizar que tipo de riesgos presentaban sus colaboradores. Se convocó una revisión del análisis de los datos obtenidos y se concluyó que los riesgos psicosociales con mayor impacto se atenderán mediante la creación de un manual para tratar estas patologías de los colaboradores, por medio de un grupo de empleados capacitados, de distintas áreas como; bienestar social, salud y seguridad ocupacional.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por asuntos de confidencialidad, a la empresa en estudio se le denominará “Telecomunicaciones S.A.”, la cual se encuentra ubicada en la provincia de Guayas, su sede principal se localiza en la ciudad de Guayaquil, fue fundada en 1995, cuenta con más de 20 años de experiencia brindando soluciones de: conectividad, innovación, internet, centros de datos y servicios de proyectos. (Latam, 2022).

Tras la Pandemia COVID 19, se normalizó el teletrabajo en el Ecuador, lo que provocó que los colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones S.A. realicen sus actividades laborales bajo esta nueva modalidad como medida preventiva para evitar la propagación del virus COVID 19, cabe indicar que el personal no tuvo una retroalimentación previa, obligándolos de esta manera a fusionar sus tareas del hogar y las actividades de trabajo, que a larga generaban un malestar físico e incertidumbre entre los colaboradores, ya que para muchos la concepción de trabajo debe realizarse en un ambiente específico del cual ya estaban acostumbrados. (García, Silva, Salazar, & Gavilanez, 2021).

Ante esta nueva modalidad varios de los colaboradores no se adaptaban a esta nueva forma de trabajar, presentando un bajo rendimiento en sus actividades designadas, o un comportamiento hostil, reflejado en sus tiempos de respuesta de trabajo e interacciones con sus equipos de trabajo, o en la ausencia de participación de actividades virtuales motivacionales o pausas activas por parte del área de recursos humanos.

En la actualidad la empresa Telecomunicaciones S.A, no cuenta con proceso a seguir ante este tipo de eventualidades, además no se ha implementado un manual para la prevención,

intervención y control de riesgos psicosociales para los trabajadores que realizan teletrabajo, por esta razón los colaboradores podrían estar expuestos a que desarrollen una patología psicológica y física, además de presentar una disminución en el rendimiento laboral por las condiciones de trabajo que actualmente atraviesan.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales basado en evaluaciones 2020, 2021 y 2022 para el personal en modalidad teletrabajo de una empresa de telecomunicaciones.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFOS

- Analizar las evaluaciones 2020, 2021 y 2022 de riesgos psicosociales al personal que labora en modalidad de teletrabajo en una empresa de telecomunicaciones.
- Identificar los principales riesgos psicosociales a los que son propensos los trabajadores que realizan teletrabajo en la empresa Telecomunicaciones S.A.
- Construir un manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales para el personal que realiza teletrabajo en la compañía.
- Elaborar un plan de comunicación, difusión y entendimiento del manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales hacia el departamento de Talento Humano de la empresa Telecomunicaciones S.A.

1.5 ALCANCE DEL ESTUDIO

Para el presente trabajo se llevó a cabo un alcance descriptivo, puesto que este permite definir la característica de los individuos para los cuales está dirigido el estudio (García, 2011), en este caso, se observaran y analizaran las Evaluaciones de Riesgos Psicosociales 2020 – 2021 realizadas únicamente a los trabajadores de modalidad teletrabajo.

CAPÍTULO II

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 DEFINICIÓN DE TELETRABAJO

El teletrabajo es un tipo de trabajo que realiza un individuo para una empresa en el que sus labores son realizadas principalmente mediante un sistema de telecomunicación y en sitios ajenos a las instalaciones de la organización (Cataño & Gómez, 2013), esta modalidad permite la creación de nuevos empleos y la inclusión de diversas personas que buscan mejorar su calidad de vida y a la vez ahorrar costos tanto para el trabajador como para la empresa.

El teletrabajo fue aplicado a mediados de los 70 y se dio a conocer por primera vez la idea de trabajar desde casa o en un lugar que no sea el espacio de trabajo habitual, esta modalidad nueva de trabajo se da a raíz de la necesidad creada por la crisis de la combustión generada en aquel entonces en Europa. La ausencia de innovación, la poca tecnología con la que contaban y las carentes herramientas dificultaba el traslado del trabajo a los hogares de los colaboradores como hoy en día lo conocemos, por lo que el concepto de teletrabajo comenzó a tener similitud a lo que hoy conocemos hoy en día desde los años 80 con la creación del lenguaje HTML y el internet. (Great place to work., 2022).

El teletrabajo, al ser un fenómeno nuevo, se tienen distintas perspectivas de este, así como su forma de emplearse, tiempos de conectividad los cuales suelen variar según la organización y las actividades que debe realizar el colaborador, no existe en la doctrina una opinión específica respecto del teletrabajo, presentándose incluso discrepancias sobre la definición del mismo, (Palacios, 2007).

La Modalidad de Teletrabajo tiene ciertas características como: el trabajo se realiza plena o parcialmente en una ubicación diferente del lugar de trabajo predeterminado, para la realización del teletrabajo se utilizan elementos electrónicos, dispositivos electrónicos con internet como computadoras, tabletas o teléfonos, la telecomunicación es fundamental. (Porto, 2022).

El teletrabajo es una modalidad de trabajo que se ha popularizado en los últimos años, en la que los trabajadores realizan sus tareas desde su hogar o desde cualquier otro lugar distinto a la oficina central de la empresa. A continuación, se presentan definiciones de varios autores sobre el teletrabajo:

Varios autores indican que el teletrabajo es una modalidad laboral en la que el trabajador presta sus servicios a través de las tecnologías de la información y la comunicación, desde un lugar distinto a la oficina central de la empresa. El teletrabajo puede ser total o parcial, y debe estar regulado por un contrato de trabajo específico. (Maria Manuela & Alvaro, 2013)

Se refiere a una modalidad laboral que se lleva a cabo mediante el uso de tecnologías de información y comunicación, permitiendo que los empleados realicen sus tareas desde su hogar o cualquier otro lugar apartado de la oficina central de la empresa. Esta forma de trabajo puede ser elegida libremente por el trabajador o ser establecida como una obligación, y debe contar con una regulación específica a través de un contrato adecuado. (Sánchez, 2010)

El trabajo remoto es una modalidad laboral en la cual el empleado se encuentra físicamente separado de la sede principal de la empresa, utilizando tecnologías de la información y comunicación para llevar a cabo sus labores. Esta forma de trabajo puede realizarse ya sea a tiempo completo o parcial, y puede tener influencia en la calidad de vida del trabajador. (Kalleberg, 2012)

Es una forma de trabajo a distancia que implica la realización de tareas laborales desde el hogar o cualquier otro lugar distinto a la oficina central de la empresa, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación. El teletrabajo puede ser realizado a tiempo completo o parcial, y debe estar regulado por un contrato específico que contemple las condiciones de trabajo y las obligaciones de ambas partes. (Cruz, 2021).

El teletrabajo es una modalidad laboral que implica la realización de tareas laborales desde un lugar distinto a la oficina central de la empresa, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación. El teletrabajo puede ser realizado a tiempo completo o parcial, y puede tener un impacto en la productividad y la eficiencia del trabajador. (Davenport & Pearlson, 1998).

El trabajo a distancia es una modalidad laboral que posibilita al empleado desempeñar sus labores en un lugar diferente a la sede principal de la compañía, haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación. Esta forma de trabajo puede llevarse a cabo tanto a tiempo completo como parcial, y puede tener repercusiones en la capacidad de conciliar la vida laboral y familiar del trabajador. (Agudo, 2014)

Se puede definir del teletrabajo como "el trabajo que se realiza desde una ubicación diferente a la oficina central o al lugar donde se encuentran los clientes, utilizando tecnologías

de la información y la comunicación para mantener el contacto con la empresa y con los demás miembros del equipo" (Peters & Dulk, 2003). Esta definición destaca la importancia de la tecnología en el teletrabajo y su capacidad para mantener a los empleados conectados con la empresa y con los demás miembros del equipo.

Entre las ventajas del teletrabajo se encuentra la flexibilidad, que permite a los empleados trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento, siempre y cuando cumplan con los objetivos de su trabajo (Golden & Veiga D, 2008). Además, el teletrabajo puede reducir los costos de la empresa en términos de espacio de oficina y otros gastos relacionados con la infraestructura. (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012).

Sin embargo, el teletrabajo también tiene desventajas. Una de ellas es la falta de contacto humano, que puede llevar a la soledad y al aislamiento de los empleados (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012). Además, el teletrabajo puede aumentar la brecha entre los empleados que trabajan desde la oficina y los que trabajan desde casa, lo que puede generar tensiones en el equipo. (Peters & Dulk, 2003).

Para poder teletrabajar de manera efectiva, los empleados necesitan cumplir con ciertos requisitos, como tener una buena conexión a Internet, una computadora adecuada y un espacio de trabajo cómodo y adecuado (Global Workplace Analytics, 2021). Además, los empleados necesitan tener habilidades de comunicación y organización efectivas para mantenerse en contacto con su equipo y cumplir con sus objetivos de trabajo. (Peters & Dulk, 2003).

El teletrabajo puede tener un impacto significativo en la productividad y la calidad de vida de los empleados. Un estudio encontró que el teletrabajo puede aumentar la productividad de los empleados debido a la reducción de las interrupciones y distracciones en la oficina (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012). Además, el teletrabajo puede mejorar la calidad de vida de los empleados al permitirles trabajar desde casa y evitar los desplazamientos diarios al trabajo.

Es una forma de trabajo que implica la realización de tareas laborales desde un lugar distinto a la oficina central de la empresa, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación. El teletrabajo puede ser realizado a tiempo completo o parcial, y puede tener un impacto en la calidad de vida y la productividad del trabajador. (Nilles, 1998).

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de España, sostiene que para abordar tanto los beneficios como los riesgos y desafíos del teletrabajo, las empresas deben desarrollar políticas y prácticas efectivas de gestión del teletrabajo. Estas políticas deben ser adaptadas a las necesidades y expectativas de los trabajadores y la empresa en cuestión. Además, deben abordar cuestiones como la coordinación y colaboración entre los miembros del equipo, así como los problemas de salud mental y bienestar psicológico. Según la autora, "los empleadores deben ser conscientes de que el teletrabajo tiene el potencial de tener efectos negativos en la salud mental de los empleados, y por lo tanto deben tomar medidas para mitigar estos efectos negativos" (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2022).

Sin embargo, también existen riesgos asociados con el teletrabajo, uno de los riesgos del teletrabajo es el aislamiento social y la falta de contacto humano, lo que puede afectar negativamente la salud mental de los empleados. Además, algunos empleados pueden sentir una carga de trabajo adicional debido a la falta de separación entre el trabajo y la vida personal. (Pérez-López, 2004).

La medición, diagnóstico y tratamiento de los riesgos psicosociales en los colaboradores en modalidad de teletrabajo de la empresa Telecomunicaciones S.A. es de suma importancia debido a varios factores. En primer lugar, el teletrabajo puede generar estrés y ansiedad en los trabajadores debido a la falta de interacción social y el aumento de la carga de trabajo. De acuerdo con expertos en el tema, el teletrabajo puede generar estrés debido a los desafíos que implica desconectarse del trabajo y establecer límites definidos entre las responsabilidades laborales y personales.. (Organización Internacional del trabajo, 2016)

Además, la falta de apoyo y comunicación efectiva por parte de los supervisores y compañeros de trabajo puede llevar a la soledad y el aislamiento social, lo que puede afectar la salud mental y física del trabajador (Gil-Blanco & Martínez-Jarreta, 2021). Por otro lado, la falta de supervisión y control puede generar desmotivación y falta de compromiso en los trabajadores, lo que puede afectar negativamente la productividad y el desempeño laboral (Fernández-López, 2005).

Por lo tanto, medir y diagnosticar los riesgos psicosociales en los colaboradores en modalidad de teletrabajo es esencial para identificar los factores que pueden estar afectando su bienestar y rendimiento laboral. Esto permitirá a la empresa implementar medidas preventivas y correctivas para mitigar los efectos negativos del teletrabajo en la salud y el bienestar de sus trabajadores.

Asimismo, tratar los riesgos psicosociales identificados es fundamental para mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores y, por ende, su desempeño y productividad. Como señala el autor Fernández-López (2005), "Es fundamental ofrecer a los trabajadores medidas para hacer frente a los riesgos psicosociales, así como proporcionar herramientas para el desarrollo de habilidades y competencias que les permitan afrontar las demandas del trabajo".

En conclusión, el teletrabajo es una forma de trabajo que se realiza a distancia utilizando tecnologías de la información y la comunicación. Puede tener beneficios para los empleados y la empresa, como la flexibilidad en los horarios, la mejora de la productividad y la reducción de costos. Sin embargo, también tiene riesgos asociados, como el aislamiento social y la falta de contacto humano, así como la posible carga de trabajo adicional para algunos empleados. Las empresas deben desarrollar políticas y prácticas efectivas de gestión del teletrabajo para abordar tanto los beneficios como los riesgos y desafíos del teletrabajo.

2.2 BENEFICIOS DEL TELETRABAJO

El teletrabajo se ha convertido en una modalidad de trabajo cada vez más popular en todo el mundo. Esta forma de trabajo permite a los empleados realizar sus tareas desde cualquier lugar, siempre y cuando tengan acceso a una conexión a internet y las herramientas necesarias. A continuación, se presentan algunos de los beneficios del teletrabajo según diversos autores:

- Mejora la productividad y eficiencia

Varios estudios han demostrado que el teletrabajo puede mejorar la productividad y eficiencia de los trabajadores. Al trabajar desde casa, los empleados pueden concentrarse mejor y tienen menos distracciones, lo que les permite completar sus tareas en un menor tiempo. Además, el teletrabajo les permite evitar los tiempos de traslado y los gastos asociados, lo que les permite tener más tiempo y energía para realizar su trabajo.

Según un estudio el 77% de los empleados que trabajan desde casa reportan un aumento en la productividad. Otro estudio de la Universidad de Stanford encontró que los trabajadores que teletrabajaron tuvieron una tasa de rotación de empleados un 50% menor y un 13% de incremento en la productividad (Global Workplace Analytics, 2021).

- Reduce los costos para

-
- el empleador y el empleado

Otro beneficio del teletrabajo es que puede reducir los costos tanto para el empleador como para el empleado. En primer lugar, las empresas pueden reducir los costos asociados con el espacio de oficina, ya que no necesitan tantos escritorios o espacio de almacenamiento. Los empleados, por su parte, pueden ahorrar en costos de transporte, ropa y comida. Además, pueden tener más flexibilidad para manejar sus gastos personales, como cuidado infantil.

Según el estudio de una consultora, el teletrabajo puede generar un ahorro de entre el 20% y el 40% en los costos relacionados con el espacio de oficina, energía eléctrica y otros gastos asociados. Además, un estudio de la Universidad de Colorado encontró que los empleados que teletrabajaron ahorraron en promedio \$1,000 por año en gastos de transporte (Deloitte, 2020).

- Mejora la salud y bienestar

El teletrabajo también puede tener un impacto positivo en la salud y bienestar de los empleados. Al trabajar desde casa, los empleados pueden tener más control sobre su entorno de trabajo, lo que les permite reducir los niveles de estrés y ansiedad. Además, pueden tener más tiempo para cuidar su salud y hacer ejercicio regularmente. El teletrabajo también puede reducir el riesgo de enfermedades contagiosas y otras enfermedades asociadas con la exposición a ambientes de oficina.

Un estudio realizado por el Grupo de Investigación de Teletrabajo de la Universidad de Ginebra encontró que el teletrabajo se asoció con una disminución en el estrés y el agotamiento emocional. (Organización Internacional del Trabajo Ginebra, 2021) Otro estudio realizado por una consultora encontró que los empleados que teletrabajaron tenían una tasa de absentismo un 60% menor que los empleados que trabajaron en la oficina. (Towers Watson, 2022).

- Aumenta la satisfacción laboral

Los empleados que trabajan desde casa suelen tener una mayor satisfacción laboral en comparación con aquellos que trabajan en una oficina. El teletrabajo les da la flexibilidad para manejar su tiempo y trabajar en un ambiente cómodo. Además, pueden evitar las Interrupciones y distracciones de la oficina y pueden tener más tiempo para dedicar a su familia y amigos.

- Permite la contratación de talentos globales

El teletrabajo también permite a las empresas contratar talentos de todo el mundo. En lugar de limitarse a los candidatos que se encuentran en una ubicación geográfica determinada, las empresas pueden buscar a los mejores candidatos independientemente de su ubicación. Esto les permite a las empresas tener acceso a un talento global diverso y aumentar su capacidad de innovación.

- Reduce la huella de carbono

El teletrabajo también puede contribuir a la reducción de la huella de carbono. Al no tener que desplazarse diariamente a la oficina, los empleados pueden reducir su consumo de energía y su impacto en el medio ambiente. Además, las empresas pueden reducir su huella de carbono al no tener que proporcionar un espacio de oficina y utilizar energía para mantenerla funcionando.

Ante todos los beneficios antes mencionados para el colaborador y el empleador es importante resaltar que en los años setenta ya se contemplaba la idea del teletrabajo y sobre el número de personas que adoptarían esta modalidad, ya que para su época la mayoría de las actividades eran operativas, pero a su vez se contemplaban ventajas del teletrabajo para el individuo, la organización y la sociedad en general (Verano, Suárez, & Sosa, 2014).

Entre sus beneficios se encuentran;

- Mejora del rendimiento del colaborador, ya que este se concentraría en sus actividades diarias y la productividad.
- Menos tiempo de desplazamiento al trabajo esto evitaría accidentes in itinere y optimizaría recursos para el colaborador y la empresa.
- Mayor autonomía para los colaboradores para tener el control de organización de sus actividades y funciones a cumplir en la empresa.
- Mejor en su hogar y adecuar su ambiente para realizar sus actividades laborales diarias, esto genera satisfacción evitando el estrés en los colaboradores.
- Más tiempo con la familia- para muchos de los empleados es muy importante poder departir con su familia y ofrecer tiempo de calidad a las mismas, el teletrabajo da esta facilidad al colaborador.

2.3 ELEMENTOS DEL TELETRABAJO

El teletrabajo es un concepto que se refiere al trabajo que se realiza fuera de una oficina convencional, generalmente desde un lugar remoto y utilizando tecnologías de la información y comunicación. Los elementos que conforman el teletrabajo incluyen aspectos tecnológicos, organizacionales, de gestión de recursos humanos y de regulación laboral. A continuación, se detallan los elementos del teletrabajo:

- **Tecnología:**

El teletrabajo depende en gran medida de la tecnología para poder llevarse a cabo. Los trabajadores remotos necesitan acceso a herramientas y dispositivos tecnológicos que les permitan conectarse a la red, acceder a la información y comunicarse con sus colegas y supervisores. Algunos de los autores que han abordado este aspecto son (Chadwick-Jones, 1982), quienes destacan la importancia de la tecnología para el teletrabajo, (Thompson, 2015) que identifican los dispositivos y herramientas que suelen utilizar los trabajadores remotos.

- **Organización del trabajo:**

La organización del trabajo es otro elemento clave en el teletrabajo. La estructura de la empresa, la asignación de tareas y responsabilidades, la supervisión y el seguimiento del trabajo son aspectos que deben ser considerados en el teletrabajo. Algunos autores que han investigado sobre este tema analizan la forma en que se organizan las tareas en el teletrabajo, y, (Golden, Veiga, & Dino, 2008) estudian la forma en que se supervisa y evalúa el trabajo remoto.

- **Recursos humanos:**

El teletrabajo también implica una gestión de recursos humanos diferente a la que se realiza en la oficina convencional. Se deben establecer políticas y prácticas que fomenten la motivación, el compromiso y la integración de los trabajadores remotos con la empresa. (Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011)

Algunos autores que han explorado este aspecto analizan los efectos del teletrabajo en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, a su vez estudian la forma en que se establecen las relaciones laborales en el teletrabajo. (Bailey & Kurland, 2002)

- **Regulación laboral:**

Por último, el teletrabajo también plantea desafíos en cuanto a la regulación laboral y los derechos de los trabajadores. Es importante establecer un marco legal que garantice la protección y el bienestar de los trabajadores remotos, así como también de la empresa y sus clientes. Algunos autores analizan las leyes y políticas públicas que regulan el teletrabajo a su vez estudian los efectos de la regulación laboral en el teletrabajo. (Smith, 1979)y

El teletrabajo es un fenómeno que involucra múltiples aspectos que deben ser considerados para su correcta implementación. La tecnología, la organización del trabajo, la gestión de recursos humanos y la regulación laboral son algunos de los elementos clave que se deben abordar en este contexto.

Una de las particulares del teletrabajo es realizada a distancia, por lo general desde el hogar los siguientes elementos físicos para poder realizar esta modalidad:

- **Computación móvil:** Incluye la utilización de herramientas móviles entre las cuales se destacan los computadores, celulares, tablets, entre otros.
- **Conexión a internet:** es indispensable para asegurar la misma eficiencia que el trabajo presencial, incluye conexión a internet móvil o fija (en casa).
- **Almacenamiento de datos:** es necesario para que se pueda asegurar el almacenamiento de la información ya sea en dispositivos offline tanto como en esquemas de almacenamiento en nube.
- **Esquemas ergonómicos:** hace referencia a todo el esquema espacial para ejecutar el teletrabajo, espacio físico e implementos que cumplan con medidas mínimas de ergonomía que aseguren la salud del trabajador.

En la actualidad, existen diversos estudios que destacan los beneficios del teletrabajo para los empleados, como la flexibilidad horaria, el ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos, la reducción del estrés laboral, entre otros. Además, también se mencionan los beneficios para las empresas, como el aumento de la productividad, la reducción de costos en infraestructura y la posibilidad de acceder a un mayor talento al no estar limitados por la ubicación geográfica.

Sin embargo, es importante destacar que, aunque el teletrabajo puede tener beneficios, también puede conllevar riesgos psicosociales para los empleados, como el aislamiento social,

la falta de límites entre el trabajo y la vida personal, la falta de supervisión y apoyo, entre otros. Por esta razón, es fundamental abordar estos riesgos y prevenirlos para garantizar la salud mental y el bienestar de los trabajadores en modalidad de teletrabajo, y es precisamente lo que aborda la propuesta de manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales en la empresa de telecomunicaciones.

2.4 TIPOS DE TELETRABAJO

Es importante mencionar que, de acuerdo con el Ministerio del Trabajo, pueden existir tipos de teletrabajo:

- **Permanente:** Este tipo de teletrabajo siempre se realiza fuera de las instalaciones del empleador, mediante recursos tecnológicos de la información. Asistirá a las instalaciones de la empresa, cuando sea este requerido por el empleador.
- **Parcial:** Esta modalidad requiere que con un máximo de 24 horas semanales se realicen las actividades propias del trabajador fuera de las instalaciones del empleador, siendo las diferencias de horas en sitio, según acuerdo realizado por ambas partes (Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190, 2016).

Sin embargo, a raíz de la pandemia Covid-19 el teletrabajo ha optado distintos tipos ya que se ha adaptado a las necesidades de cada colaborador y sus condiciones de vida. (Porto, 2022).

- Teletrabajo desde casa. - Se realiza en el domicilio del colaborador, utilizando la tecnología de su hogar. Este se realiza con un horario fijo en el que el trabajador debe estar conectado trabajando en su dispositivo electrónico; o también el trabajo por proyectos u objetivos, que ofrece mayor flexibilidad de conectividad al trabajador.
- Teletrabajo híbrido- Lo realizan los colaboradores que ejercen el teletrabajo de manera ocasional, con movilidad y desempeñándose fuera de las oficinas de la empresa para tareas puntuales.
- Teletrabajo de elevada movilidad.- En esta forma de trabajo remoto los empleados son itinerantes y prestan sus servicios en diferentes lugares como los representantes comerciales y de ventas.
- Teletrabajo nómada - Los trabajadores no tienen un lugar fijo, optan por cambiar de ambientes, trabajan desde diferentes espacios como cibercafés, hoteles o coworking y también se les conoce como nómadas digitales.

- Teletrabajo en hotelling- Se desempeña en espacios reservados en oficinas de otras empresas, es común en empresas de servicios externos como auditorías o asesoramientos.

2.5 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO

La administración de los recursos humanos se refiere a los procesos que ejecuta una organización principalmente desde su departamento de talento humano para la atracción, captación, incorporación y retención del recurso humano, implica además el compromiso legal y moral para garantizar un lugar de trabajo óptimo donde no existan riesgos innecesarios, ni situaciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas. (Chiavenato, 2000).

La administración del conocimiento es el desarrollo de: identificación, integración, recuperación, capacidad para comunicar, enseñar o impartir el conocimiento dentro de la organización, considerando que fluya la información dentro de todos los niveles de la empresa para poder generar, incrementar, desarrollar y compartir e intercambiar conocimientos entre los colaboradores que representan la esencia de la innovación. Actualmente, el conocimiento positivo, es parte del talento de los colaboradores y este no debe ser escondido, al contrario, debe ser divulgado, distribuido y difundido en toda la organización. (Chávez, 2015).

Los colaboradores de Telecomunicaciones S.A. son muy importantes para la organización, son los únicos capaces de conducirla al éxito y la excelencia, los gerentes son elementos del talento humano, pues todos participan en actividades como reclutar, entrevistar, seleccionar y capacitar. El talento humano es un elemento esencial e importante para el buen funcionamiento de las organizaciones. (UNIR, 2021).

La administración del talento humano se refiere a las prácticas y procesos que las organizaciones utilizan para atraer, retener y desarrollar a los empleados talentosos. Según varios autores la administración del talento humano se centra en la identificación y el desarrollo del capital humano de la organización, así como en la gestión de los recursos humanos para lograr los objetivos estratégicos de la organización. (Ferris, Hochwarter, Buckley, Halle-Cook, & G. Fink, 1999).

La administración del talento humano incluye una serie de prácticas y procesos, como la selección y contratación de personal, la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo, la planificación de la sucesión y la gestión del cambio organizacional. Estos

procesos se llevan a cabo para asegurar que la organización cuente con los empleados adecuados para lograr sus objetivos estratégicos.

Se puede argumentar que la gestión del talento humano desempeña un papel crucial en el logro del éxito de una organización, dado que el talento humano representa uno de los recursos más valiosos de dicha entidad. La gestión del talento humano implica una inversión significativa en la organización, puesto que se trata de invertir en el recurso más fundamental: el talento humano. En otras palabras, al enfocarse en la administración efectiva de los empleados, la organización está invirtiendo en su crecimiento, desarrollo y rendimiento, lo que a su vez contribuye directamente a su éxito a largo plazo. (Collins, 2005)

La administración del talento humano es importante porque puede afectar la competitividad de la organización. Según el autor, "la administración del talento humano puede ser la fuente de ventaja competitiva para una organización". En otras palabras, una organización que administra su talento humano de manera efectiva puede tener una ventaja competitiva sobre sus competidores. (Boudreau, 2006)

Sin embargo, la administración del talento humano también puede ser un desafío que las empresas deben enfrentar diversos retos al gestionar de manera efectiva a su personal, como la identificación de talento, la retención del mismo y la gestión del cambio en la organización. La gestión del talento humano representa un desafío debido a la necesidad de identificar y retener a los empleados más talentosos, así como de manejar los cambios organizativos para asegurar que la empresa cuente con el personal adecuado para alcanzar sus metas estratégicas. (Bejarano, 2013)

El Talento Humano se puede administrar de forma correcta mediante el análisis y asignación de las funciones de los empleados, de acuerdo con las necesidades de la empresa, nivel de conocimiento que tenga cada uno de ellos. El manejo del talento humano garantizará el personal idóneo para desempeñar sus funciones en la organización, es decir un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad, de esa forma ayudará a conseguir las metas y objetivos de la empresa. (Ugarte, Yarlequé, & Fiallo, 2015).

La administración del talento humano es un campo de estudio que se enfoca en la gestión de los recursos humanos de una organización, con el objetivo de maximizar su desempeño y productividad. Este campo de estudio incluye una serie de elementos, como la

selección, capacitación, motivación, evaluación y retención de los empleados. A continuación, se presenta un resumen de los principales elementos de la administración del talento humano y los autores que han investigado sobre ellos:

- **Selección de personal**

La selección de personal es un elemento clave de la administración del talento humano. Se refiere al proceso de elegir a los candidatos más adecuados para una posición en una organización. La selección de personal incluye una serie de pasos, como la publicación de la oferta de empleo, la evaluación de los currículums y la realización de entrevistas.

También se analizan los factores que influyen en el éxito de la selección de personal, y señalan que es importante utilizar métodos de selección que tengan una alta validez y fiabilidad. Además, estos autores destacan la importancia de evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los candidatos, así como su ajuste a la cultura de la organización. (Borman & Motowidlo, 1997)

- **Capacitación y desarrollo**

La capacitación y el desarrollo de los empleados son elementos fundamentales de la administración del talento humano. La capacitación se refiere al proceso de enseñar habilidades y conocimientos específicos a los empleados, mientras que el desarrollo se enfoca en el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Se han realizado varios análisis exhaustivos sobre la relevancia que tiene la capacitación y el desarrollo para el logro del éxito en una organización. En varios argumentos, resaltan la necesidad de diseñar programas de capacitación y desarrollo que estén estrechamente vinculados con los objetivos y estrategias de la organización. Además, se enfatiza que estos programas deben permitir a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos, brindándoles así las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros de la organización de manera efectiva. (Mondy & Noe, 2005)

- **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es otro elemento fundamental de la administración del talento humano. Se refiere al proceso de medir el rendimiento de los empleados en una organización, con el objetivo de identificar fortalezas y áreas de mejora, y establecer planes de acción para mejorar el desempeño.

Existen varios elementos que afectan la eficacia de la evaluación del desempeño, por ello es importante emplear métodos de evaluación que sean precisos, consistentes y equitativos, y que estén en concordancia con los objetivos y estrategias de la organización. En otras palabras, para que la evaluación del desempeño sea efectiva, es fundamental utilizar herramientas de evaluación confiables y válidas, que garanticen una medición justa y precisa, y que estén alineadas con los propósitos y metas de la empresa. (Denisi & Smith, 2014)

- **Retención de talento**

La retención de talento es un elemento clave de la administración del talento humano. Se refiere a la capacidad de una organización para mantener a sus empleados más talentosos y comprometidos, y evitar que abandonen la organización, se analizan los factores que influyen en la retención de talento, y señalan que es importante ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo, reconocimiento y recompensas, y un ambiente de trabajo satisfactorio y desafiante. Además, estos autores destacan la importancia de fomentar la cultura de la organización y la comunicación efectiva entre los empleados y los líderes. (Allen & Meyer, 1990)

En conclusión, la administración del talento humano es un proceso importante para las organizaciones ya que permite atraer, retener y desarrollar a los empleados más talentosos para lograr los objetivos estratégicos de la organización. La administración del talento humano incluye una serie de prácticas y procesos, como la selección y contratación de personal, la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo, la planificación de la sucesión y la gestión del cambio organizacional. Estos procesos pueden ser un desafío, pero son fundamentales para el éxito y la competitividad de la organización. Como afirma el autor (Collins, 2005) "la administración del talento humano es una forma de invertir en la organización, ya que se trata de invertir en el recurso más importante de la organización, el talento humano".

El tema de la administración del talento humano se aborda en el marco teórico de la tesis porque es fundamental en el diseño e implementación de políticas y estrategias que permitan a las empresas gestionar de manera efectiva su capital humano y maximizar su rendimiento y productividad. En el caso de la tesis "Propuesta de un manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales para el personal de modalidad teletrabajo de una empresa de telecomunicaciones", la administración del talento humano adquiere una relevancia especial ya que se trata de una modalidad de trabajo que ha sido implementada de

manera acelerada y masiva debido a la pandemia, lo que ha generado importantes retos para las empresas en términos de gestión y motivación del personal. El manual propuesto en la tesis no solo busca prevenir y controlar los riesgos psicosociales, sino que también pretende ser una herramienta para la administración del talento humano en la modalidad de teletrabajo, aportando recomendaciones para el desarrollo de políticas y estrategias que permitan a la empresa maximizar el rendimiento y productividad de su personal en esta modalidad de trabajo. En este sentido, el manual propuesto es una herramienta que puede ser utilizada por el departamento de talento humano de la empresa para mejorar la gestión de su capital humano en la modalidad de teletrabajo y asegurar un ambiente laboral saludable y productivo para sus trabajadores.

2.6 RIESGOS PSICOSOCIALES

Según la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo los riesgos psicosociales son definidos como aquellos aspectos del diseño, organización, dirección del trabajo y de su entorno social que pueden causar daños psíquicos, sociales o físicos a los colaboradores estos riesgos pueden ser divididos en dos grupos principales: (EU-OSHA, 2022).

- **Organizacionales:** hacen referencia a aquellos factores de riesgo que afectan a la política, filosofía, cultura y relaciones laborales de la organización.
- **Laborales:** se refieren a los factores de riesgo en las condiciones de trabajo, implicando directamente al puesto de trabajo, su condición y calidad.

Para el comité mixto conformado por la organización internacional del trabajo y la organización mundial de salud señalan que los factores de riesgo psicosocial abarcan la interacción entre el medio laboral y las condiciones de trabajo, es decir, la relación existente entre el empleado y la organización, donde participa la cultura y la situación personal en el trabajo (Comité Mixto OIT-OMS, 2019).

Otra definición señala que los factores de riesgo psicosocial que se presentan en el área de trabajo señalan una situación laboral vigente en la organización que se describe en un contexto económico, social e histórico en la fuerza y objeto del trabajo como factor determinante en la prevención de riesgos. Uno de los primeros documentos en hacer mención a estos factores, fue el publicado por la Organización Internacional de Trabajo en el año 1986 donde se reconoce “los factores psicosociales en el trabajo como complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y

abarcan muchos aspectos que pueden influir en la salud, el rendimiento y en la satisfacción del trabajo” (Neffa, 2019) Según la Nota Técnica de Prevención 412, entre los riesgos analizados tenemos: la dificultad de separar la vida entre trabajo y familia, derrumbar la teoría que lleva a muchos teletrabajadores a ser disponibles 24/7 por encontrarse en el espacio físico de trabajo y de vivienda al mismo tiempo, la tendencia a trabajar en exceso, la auto explotación, y los problemas derivados al exceso de consumo de café, alcohol y tabaco para mantenerse largas horas despierto y poder cubrir las labores de casa y trabajo (Beltrán, 2020).

Los riesgos psicosociales son aquellos factores del entorno laboral que pueden afectar la salud mental y emocional de los trabajadores, y que pueden derivar en problemas como el estrés, la ansiedad, la depresión y otros trastornos mentales.

Los factores de riesgo psicosocial pueden clasificarse en cinco categorías principales: demandas laborales, control laboral, apoyo social, relaciones interpersonales y factores individuales, las demandas y el control laborales son factores cruciales para determinar el nivel de estrés en el trabajo. Este autor sostiene que cuando las demandas laborales son altas y el control laboral es bajo, los trabajadores pueden experimentar estrés y otros problemas de salud mental (Karasek, 1979).

Se ha creado un concepto llamado "injusticia organizacional", el cual indica que los empleados pueden sentirse estresados cuando sienten que sus esfuerzos no son reconocidos de forma equitativa. (Siegrist, 1996) Además, los riesgos psicosociales se definen como aquellos elementos del trabajo que pueden tener un impacto negativo en la salud mental y física de los empleados. Estos elementos incluyen las exigencias laborales, el grado de control sobre el trabajo, el apoyo social y las interacciones interpersonales en el entorno laboral. (NIOSH, 2002).

La Comisión Europea define los riesgos psicosociales como "las interacciones entre el trabajo, su entorno, la organización, su cultura y el modo en que se gestionan, y las capacidades, necesidades, cultura y situaciones personales fuera del trabajo, que pueden, a través de percepciones y experiencias, provocar daño físico, mental o social" (EU-OSHA, 2022).

Los riesgos psicosociales pueden tener consecuencias negativas para la salud física y mental de los trabajadores, así como para la productividad y eficiencia de la organización. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los riesgos psicosociales son "los

aspectos del trabajo, la organización y el entorno laboral que tienen el potencial de causar daño psicológico, social o físico a los trabajadores" (Trabajo, 2014).

Con relación al teletrabajo, éste repercute en el estado emocional frente a esta nueva modalidad, la influencia en los factores psicosociales por los posibles riesgos que pudiera presentar el teletrabajador, sean estos: aislamiento físico, la coerción cognitiva, el estrés producido por la carga de trabajo y el desequilibrio entre la vida laboral y familiar de cada uno de ellos. Las enfermedades más comunes que se presentan por estrés son: la diabetes, problemas de presión arterial, problemas cardiovasculares, problemas cutáneos, etc. (Steptoe & Kivimaki, 2012)

Bajo modalidad de teletrabajo es necesario desarrollar acciones de prevención e intervención de los factores de riesgos psicosociales en las que se encuentran expuestos los teletrabajadores, entre ellos el espacio físico y social en el que desarrollan diariamente sus actividades. Esto puede desencadenar incapacidades, ausentismo, enfermedades crónicas, jubilación por invalidez, accidentes, debido a las reacciones de estrés causados por el trabajo, manifestándose a través de mecanismos emocionales, sean estos, ansiedad, depresión, apatía, alienación, las que se pueden presentar en el medio laboral, extralaboral o en ciertas características propias del trabajador. (Gómez & Llanos, 2014).

2.7 MARCO LEGAL ECUATORIANO SOBRE EL TELETRABAJO

Las disposiciones constitucionales que se refieren al teletrabajo en Ecuador están arraigadas en la búsqueda de una sociedad justa y protectora de los derechos de los trabajadores. Estas bases constitucionales tienen como objetivo primordial evitar cualquier forma de vulneración de los derechos laborales y promover la equidad en las relaciones laborales entre los trabajadores y los empleadores.

Estas medidas constitucionales reflejan el compromiso del país en garantizar que el teletrabajo sea una opción viable y justa para los trabajadores, asegurando que se respeten sus derechos y condiciones laborales. Se busca evitar abusos o desequilibrios en la relación laboral, al tiempo que se promueve un ambiente de trabajo equitativo y favorable para los empleados que desempeñan sus labores de manera remota.

La Ley de Teletrabajo en Ecuador, publicada en el Registro Oficial el 23 de septiembre de 2019, establece un marco regulatorio para la modalidad de trabajo a distancia. Esta ley tiene

como objetivo fomentar el teletrabajo en el país y garantizar los derechos de los trabajadores que desempeñan sus funciones en esta modalidad (Ecuador C. C., 2019).

Se define como una forma de trabajo a distancia en la que el trabajador presta sus servicios desde su domicilio u otro lugar distinto a las instalaciones de la empresa, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación. Se establecen dos tipos de teletrabajo: el teletrabajo total, en el que el trabajador realiza todas sus tareas fuera de las instalaciones de la empresa, y el teletrabajo parcial, en el que el trabajador presta sus servicios en un lugar distinto a las instalaciones de la empresa de manera intermitente (Ecuador C. C., 2019).

Así también en el Primer Suplemento No. 45 establece que el teletrabajo debe ser voluntario y que el trabajador debe contar con un contrato que especifique las condiciones de trabajo, las obligaciones de ambas partes y las formas de supervisión y control, además, el trabajador tiene derecho a la protección de su salud y seguridad laboral, incluyendo la protección contra el acoso laboral y la discriminación, a su vez establece que las empresas deben proporcionar a los trabajadores que desempeñan sus funciones en modalidad de teletrabajo las herramientas y equipos necesarios para el desempeño de sus tareas, así como capacitarlos en el uso de tecnologías de la información y la comunicación. La empresa también debe garantizar que se cumplan las normas de seguridad y salud laboral, así como las normas de protección de datos personales y de propiedad intelectual, además, se establece que los trabajadores que desempeñan sus funciones en modalidad de teletrabajo tienen los mismos derechos que los trabajadores que desempeñan sus funciones en las instalaciones de la empresa, incluyendo el derecho a vacaciones, días de descanso, permisos y prestaciones sociales (Ecuador C. C., 2019).

Un estado constitucional de justicia se protege y respeta todos los derechos al trabajo, en la parte orgánica y dogmática descrito en el artículo 11 que señala que los derechos se rigen por los principios que son irrenunciables, interdependientes, e inalienables; donde el Estado ecuatoriano garantiza su reconocimiento. (Ecuador C. d., 2008)

El 04 de agosto de 2016, el Ministerio de Trabajo del Ecuador emitió el Acuerdo Ministerial que regula el teletrabajo en el sector privado, en cuya virtud esta figura hasta antes desconocida e inexistente jurídicamente, pasó a formar parte del ordenamiento ecuatoriano, debiendo relieves la iniciativa de reconocer al teletrabajo en el ordenamiento jurídico; y no es sino hasta el año 2020, en donde debido a la liberación del acuerdo ministerial Nro. MDT-

2020-076, el 12 de marzo, el ministerio de trabajo implementa el teletrabajo en todo el Ecuador con el fin de resguardar la salud de los colaboradores a nivel nacional; debido a esto, se estima que hasta el mes de septiembre del 2020, el teletrabajo en Ecuador aumentó en un 2779,62%, la gráfica presentada por el ministerio de trabajo muestra la evolución de esta modalidad en el mercado ecuatoriano tanto en el sector público como privado. (Ecuador M. d., 2016)

Ilustración 1. Evolución del teletrabajo 2020



Fuente: Ministerio de trabajo del Ecuador

El estado ecuatoriano es el responsable de promover el régimen laboral para que exista armonía con los requerimientos del ser humano, es decir que se facilite en la infraestructura, el servicio y los horarios adecuado para el trabajo, para hacer énfasis al cuidado de terceros; el trabajo se puede realizar en diversas modalidades, siendo una de las principales el teletrabajo, herramienta que en la actualidad es fuente de empleos para muchas familias (Grisolia, 2012).

En resumen, la ley del teletrabajo en Ecuador establece un marco regulatorio que protege los derechos de los trabajadores que desempeñan sus funciones en modalidad de teletrabajo y promueve el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para el desempeño de tareas laborales. La ley busca garantizar que el teletrabajo se realice de manera voluntaria y segura, y que se cumplan las obligaciones laborales de ambas partes.

2.8 DIAGRAMA DE PARETO

El diagrama de Pareto es una técnica de medición que nos permite clasificar gráficamente los datos numéricos obtenidos después de una recopilación de información por medio de una encuesta o batería, enumera los datos de mayor a menor relevancia, con el

objetivo de reconocer los problemas más graves que se reflejan en la medición, los cuales se debe enfocar nuestro estudio y presentar una solución ante las problemáticas (Negrete & Ramírez, 2020).

Esta técnica que consiste en una gráfica que se basa en el principio de Pareto o regla 80/20, la cual establece una relación de correspondencia entre los grupos 80-20, donde el 80 % de las consecuencias provienen del 20 % de las causas, con lo que permite visualizar de forma clara cuál es la causa principal de una consecuencia (Sales, 2013).

El diagrama de Pareto es una herramienta de análisis que se utiliza para identificar y priorizar los problemas o causas de los problemas más importantes en un proceso o sistema. Esta herramienta fue desarrollada por Vilfredo Pareto, un economista italiano del siglo XIX, quien descubrió que el 80% de la riqueza en Italia estaba en manos del 20% de la población. Pareto también observó que esta relación se daba en muchos otros fenómenos, incluyendo el número de defectos en la producción industrial (Pareto, 1938).

Tras la Segunda Guerra Mundial, un especialista en calidad introdujo el diagrama de Pareto en el ámbito industrial, popularizando su uso. Según este experto, el diagrama de Pareto es una herramienta que permite identificar los problemas críticos y focalizarse en corregirlos, en lugar de tratar de resolver todos los problemas de manera equitativa. En otras palabras, esta herramienta proporciona un enfoque estratégico para abordar los desafíos al priorizar aquellos que tienen el mayor impacto, en lugar de dispersar los recursos en todos los problemas de forma indiscriminada. (Juran, 1984)

Un especialista en calidad, reconocido por sus contribuciones en el campo, también abogó por la utilización del diagrama de Pareto como una herramienta para mejorar la calidad en la industria. Este experto, enfatizó la importancia de dirigir la atención hacia los problemas más críticos y utilizar los datos de manera sistemática para identificar y resolver dichos problemas. (Garza, 1982)

El diagrama de Pareto se construye utilizando un gráfico de barras y una línea de tendencia para mostrar la distribución de frecuencia acumulada de un conjunto de datos. Las barras representan la frecuencia o el porcentaje de cada categoría, mientras que la línea de tendencia muestra la acumulación de porcentajes. El diagrama permite visualizar rápidamente qué categorías son las más importantes y qué tan grande es su impacto en el proceso o sistema (Burgasí, Cobo, Pérez, Pilacuan, & Rocha, 2021).

En resumen, el diagrama de Pareto es una herramienta valiosa para la identificación y priorización de problemas en un proceso o sistema, y ha sido ampliamente utilizado por expertos en calidad como Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa y Edward Deming. La aplicación del diagrama de Pareto permite que las empresas se centren en los problemas más críticos y los aborden de manera más eficiente y efectiva. En una tesis, el diagrama de Pareto puede ser utilizado como una herramienta para analizar y mejorar la calidad en una amplia variedad de campos y disciplinas.

En nuestra metodología usaremos esta técnica de medición para tener datos más precisos de las evaluaciones de riesgos psicosociales 2020, 2021 y 2022 realizadas en la empresa de Telecomunicaciones S.A. al usar esta técnica optimizaremos, tiempo, recursos y a su vez se enfocaría en tratar los riesgos psicosociales que más padecen nuestros colaboradores.

El diagrama de Pareto se caracteriza por la optimización y priorización de resultados, también refleja ciertas características y ventajas para el colaborador, la empresa y quienes utilicen este método:

- **IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS PRINCIPALES:** Se pueden centrar los esfuerzos de mejora en las áreas más críticas y obtener resultados significativos en un corto período de tiempo.
- **PRIORIZACIÓN DE LOS ESFUERZOS DE MEJORA:** Se pueden enfocar los recursos en los problemas que tienen el mayor impacto en el desempeño del proceso o en la satisfacción del cliente.
- **VISUALIZACIÓN DE LA IMPORTANCIA RELATIVA:** Esto ayuda a comprender mejor la naturaleza del problema y su impacto general.
- **COMUNICACIÓN EFECTIVA:** Puede ayudar a involucrar a las partes interesadas y a fomentar la colaboración en el proceso de mejora continua.
- **AHORRO DE TIEMPO Y RECURSOS:** Al priorizar los esfuerzos de mejora y enfocar los recursos en las áreas más críticas, el diagrama de Pareto puede ayudar a ahorrar tiempo y recursos (Velázquez, 2023).

La Regla de Pareto, también conocida como el Principio del 80/20, establece que el 80% de los efectos provienen del 20% de las causas. Sin embargo, existen situaciones en las que la regla puede ser ligeramente modificada, por ejemplo, en algunos casos se habla de la regla del 70/30.

En el libro "The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less", se explica que el principio del 80/20 no es una regla inflexible, y puede adaptarse en variaciones como el 90/10, 70/30, 60/40, y así sucesivamente. Lo fundamental es reconocer que un número reducido de factores ejerce un impacto significativo en el resultado, sin importar la proporción exacta. (Koch, 2017).

La relación entre el Diagrama de Pareto y la propuesta de un manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales para el personal de modalidad teletrabajo de una empresa de telecomunicaciones, se encuentra en el hecho de que la herramienta se utilizó como instrumento de medición de los resultados de la encuesta de riesgos psicosociales 2020, 2021 y 2022 aplicada a los colaboradores en modalidad de teletrabajo. Al utilizar el Diagrama de Pareto, fue posible identificar y priorizar los principales riesgos psicosociales a los que están expuestos los trabajadores, lo que permitió enfocar los esfuerzos en la elaboración del manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales en los aspectos de mayor relevancia y urgencia.

Por lo tanto, el uso del Diagrama de Pareto en la metodología de la tesis fue fundamental para la identificación de los riesgos psicosociales más relevantes en la empresa de telecomunicaciones, lo que permitió la elaboración de un manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales enfocado en los aspectos más importantes para el personal en modalidad de teletrabajo. De esta forma, se logró brindar una solución adecuada y efectiva a los problemas de riesgos psicosociales que enfrentan los trabajadores en dicha modalidad de trabajo.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología empleada para el presente proyecto será diseño no experimental con corte transversal, este tipo de diseño es utilizado cuando se desea obtener datos de una población en un momento específico, sin la necesidad de manipular las variables o intervenir en el entorno natural; es adecuado para estudios descriptivos y exploratorios, dicho esto, se observarán y analizarán los datos de variables ya recopiladas en las Evaluaciones de Riesgos Psicosociales 2020 – 2022 realizadas al personal que realiza teletrabajo en la empresa Telecomunicaciones S.A.

3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio en mención tendrá un enfoque mixto dado el tipo de información y datos con los que se cuenta de encuestas de riesgo psicosociales realizadas en los periodos 2020, 2021 y 2022 en los que, de acuerdo con la definición de este tipo de enfoque el sujeto comprende y analiza el tema de estudio según su ambiente y relación con las características que lo rodean. Además, se utiliza un enfoque mixto en una investigación cuando se busca una comprensión más completa y profunda de un fenómeno de investigación. Es particularmente adecuado para abordar preguntas de investigación complejas que no se pueden responder adecuadamente utilizando solo un método cuantitativo o cualitativo. También puede ayudar a responder preguntas sobre la eficacia de un método en un nivel más profundo, al combinar la medición de los resultados objetivos con la perspectiva subjetiva de los participantes (que en este caso corresponde a las respuestas basadas en la percepción de cada uno de los encuestados).

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La totalidad de trabajadores de la compañía están divididos entre 5 áreas, de las cuales 4 están habilitadas desde el 2020 para realizar teletrabajo, por esto, la población de estudio en el presente trabajo corresponde a los 1400 trabajadores de la compañía que realizaron teletrabajo durante los años 2020, 2021 y 2022. Por disponibilidad de información, la muestra a utilizar serán los 934 colaboradores pertenecientes a las áreas de administración, comercial, data center e innovación que realizaron teletrabajo y que fueron encuestados durante el periodo anteriormente mencionado.

3.4 ENCUESTAS DE RIESGO PSICOSOCIAL

De acuerdo con la información proporcionada se contaba con las encuestas de riesgos psicosociales de los años 2020, 2021 y 2022. El instrumento “Encuesta de riesgo Psicosociales” de los tres periodos en mención fué implementada por el departamento de Talento Humano de la empresa Telecomunicaciones S.A., esta herramienta de medición está acoplada de acuerdo a las necesidades del presente estudio.

Las encuestas y los resultados de los 3 años anteriormente mencionados fueron proporcionados por este mismo departamento para su análisis y consultas para este proyecto. El formulario está estructurado de tal forma en la que se evaluaban 15 aspectos principales subdivididos en 58 ítems enlistados en las siguientes tablas:

Tabla 1. Preguntas Dimensión 1

Aspecto	Ítems Evaluados
1.carga y ritmo de trabajo	ITEM 1: Considero que son aceptables las solicitudes y requerimientos que me piden otras personas (compañeros de trabajo, usuarios, clientes)
	ITEM 2: Decido el ritmo de trabajo en mis actividades
	ITEM 3: Las actividades y/o responsabilidades que me fueron asignadas no me causan estrés
	ITEM 4: Tengo suficiente tiempo para realizar todas las actividades que me han sido encomendadas dentro de mi jornada laboral.

Fuente: Telecomunicaciones S.A. Encuesta de riesgos Psicosociales 2020, 2021 y 2022

Tabla 2. Preguntas Dimensión 2

Aspecto	Ítems Evaluados
2.desarrollo de competencias	ITEM 5: Considero que tengo los suficientes conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar el trabajo para el cual fui contratado
	ITEM 6: En mi trabajo aprendo y adquiero nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de mis compañeros de trabajo
	ITEM 7: En mi trabajo se cuenta con un plan de carrera, capacitación y/o entrenamiento para el desarrollo de mis conocimientos, habilidades y destrezas
	ITEM 8: En mi trabajo se evalúa objetiva y periódicamente las actividades que realizo

Fuente: Telecomunicaciones S.A. Encuesta de riesgos Psicosociales 2020, 2021 y 2022

Tabla 3. Preguntas Dimensión 3

Aspecto	Ítems Evaluados
3. Liderazgo	ITEM 9: En mi trabajo se reconoce y se da crédito a la persona que realiza un buen trabajo o logran sus objetivos.
	ITEM 10: Mi jefe inmediato está dispuesto a escuchar propuestas de cambio e iniciativas de trabajo
	ITEM 11: Mi jefe inmediato establece metas, plazos claros y factibles para el cumplimiento de mis funciones o actividades
	ITEM 12: Mi jefe inmediato interviene, brinda apoyo, soporte y se preocupa cuando tengo demasiado trabajo que realizar
	ITEM 13: Mi jefe inmediato me brinda suficientes lineamientos y retroalimentación para el desempeño de mi trabajo
	ITEM 14: Mi jefe inmediato pone en consideración del equipo de trabajo, las decisiones que pueden afectar a todos

Fuente: Telecomunicaciones S.A. Encuesta de riesgos Psicosociales 2020, 2021 y 2022

Tabla 4. Preguntas Dimensión 4

Aspecto	Ítems Evaluados
4. Margen de acción y control	ITEM 15: En mi trabajo existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión
	ITEM 16: Me es permitido realizar el trabajo con colaboración de mis compañeros de trabajo y/u otras áreas
	ITEM 17: Mi opinión es tomada en cuenta con respecto a fechas límites en el cumplimiento de mis actividades o cuando exista cambio en mis funciones
	ITEM 18: Se me permite aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo

Fuente: Telecomunicaciones S.A. Encuesta de riesgos Psicosociales 2020, 2021 y 2022

Tabla 5. Preguntas Dimensión 5

Aspecto	Ítems Evaluados
5. Organización del trabajo	ITEM 19: Considero que las formas de comunicación en mi trabajo son adecuados, accesibles y de fácil comprensión
	ITEM 20: En mi trabajo se informa regularmente de la gestión y logros de la empresa o institución a todos los trabajadores y servidores
	ITEM 21: En mi trabajo se respeta y se toma en consideración las limitaciones de las personas con discapacidad para la asignación de roles y tareas

	ITEM 22: En mi trabajo tenemos reuniones suficientes y significantes para el cumplimiento de los objetivos
	ITEM 23: Las metas y objetivos en mi trabajo son claros y alcanzables.
	ITEM 24: Siempre dispongo de tareas y actividades a realizar en mi jornada y lugar de trabajo

Fuente: Telecomunicaciones S.A. Encuesta de riesgos Psicosociales 2020, 2021 y 2022

Tabla 6. Preguntas Dimensión 6

Aspecto	Ítems evaluados
6. Recuperación	ITEM 25: Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades
	ITEM 26: En mi trabajo se me permite realizar pausas de periodo corto para renovar y recuperar la energía
	ITEM 27: En mi trabajo tengo tiempo para dedicarme a reflexionar sobre mi desempeño en el trabajo
	ITEM 28: Tengo un horario y jornada de trabajo que se ajusta a mis expectativas y exigencias laborales
	ITEM 29: Todos los días siento que he descansado lo suficiente y que tengo la energía para iniciar mi trabajo

Fuente: Telecomunicaciones S.A. Encuesta de riesgos Psicosociales 2020, 2021 y 2022

Tabla 7. Preguntas Dimensión 7

Aspecto	Ítems Evaluados
7. Soporte y apoyo	ITEM 30: El trabajo está organizado de tal manera que fomenta la colaboración de equipo y el diálogo con otras personas
	ITEM 31: En mi trabajo percibo un sentimiento de compañerismo y bienestar con mis colegas
	ITEM 32: En mi trabajo se brinda el apoyo necesario a los trabajadores sustitutos o trabajadores con algún grado de discapacidad y enfermedad
	ITEM 33: En mi trabajo se me brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requiero
	ITEM 34: En mi trabajo tengo acceso a la atención de un médico, psicólogo, trabajadora social, consejero, etc. En situaciones de crisis y/o rehabilitación

Fuente: Telecomunicaciones S.A. Encuesta de riesgos Psicosociales 2020, 2021 y 2022

Tabla 8. Preguntas Dimensión 8.1

Aspecto	Ítems evaluados
8.1 otros puntos importantes: acoso discriminatorio	ITEM 35: En mi trabajo tratan por igual a todos, indistintamente la edad que tengan
	ITEM 38: Tengo un trabajo donde los hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades
	ITEM 53: En mi trabajo se respeta mi ideología, opinión política, religiosa, nacionalidad y orientación sexual.
	ITEM 56: En mi trabajo no existen espacios de uso exclusivo de un grupo determinado de personas ligados a un privilegio, por ejemplo, cafetería exclusiva, baños exclusivos, etc., mismo que causa malestar y perjudica mi ambiente laboral

Fuente: Telecomunicaciones S.A. Encuesta de riesgos Psicosociales 2020, 2021 y 2022

Tabla 9. Preguntas Dimensión 8.2

Aspecto	Ítems evaluados
Dimensión 8.2. Otros puntos importantes: acoso laboral	ITEM 41: Considero que mi trabajo está libre de amenazas, humillaciones, ridiculizaciones, burlas, calumnias o difamaciones reiteradas con el fin de causarme daño.
	ITEM 50: Tengo un trabajo libre de conflictos estresantes, rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona.

Fuente: Telecomunicaciones S.A. Encuesta de riesgos Psicosociales 2020, 2021 y 2022

Tabla 10. Preguntas Dimensión 8.3

Aspecto	Ítems evaluados
Dimensión 8.3. Otros puntos importantes: acoso sexual	ITEM 43: En mi trabajo estoy libre de conductas sexuales que afecten mi integridad física, psicológica y moral
	ITEM 48: Mi trabajo está libre de acoso sexual.

Fuente: Telecomunicaciones S.A. Encuesta de riesgos Psicosociales 2020, 2021 y 2022

Tabla 11. Preguntas Dimensión 8.4

Aspecto	Ítems evaluados
Dimensión 8.4. Otros puntos importantes: adicción al trabajo	ITEM 36: Las directrices y metas que me autoimpongo, las cumplo dentro de mi jornada y horario de trabajo
	ITEM 45: Me resulta fácil relajarme cuando no estoy trabajando
	ITEM 51: Tengo un equilibrio y separo bien el trabajo de mi vida personal.

	ITEM 55: Me siento libre de culpa cuando no estoy trabajando en algo
	ITEM 57: Puedo dejar de pensar en el trabajo durante mi tiempo libre (pasatiempos, actividades de recreación, otros)

Fuente: Telecomunicaciones S.A. Encuesta de riesgos Psicosociales 2020, 2021 y 2022

Tabla 12. Preguntas Dimensión 8.5

Aspecto	Ítems evaluados
Dimensión 8.5. Otros puntos importantes: condiciones del trabajo	ITEM 40: Los espacios y ambientes físicos en mi trabajo brindan las facilidades para el acceso de las personas con discapacidad
	ITEM 47: Las instalaciones, ambientes, equipos, maquinaria y herramientas que utilizo para realizar el trabajo son las adecuadas para no sufrir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Fuente: Telecomunicaciones S.A. Encuesta de riesgos Psicosociales 2020, 2021 y 2022

Tabla 13 Preguntas Dimensión 8.6

Aspecto	Ítems evaluados
Dimensión 8.6. Otros puntos importantes: doble presencia (laboral – familiar)	ITEM 46: Siento que mis problemas familiares o personales no influyen en el desempeño de las actividades en el trabajo
	ITEM 49: En mi trabajo se me permite solucionar mis problemas familiares y personales

Fuente: Telecomunicaciones S.A. Encuesta de riesgos Psicosociales 2020, 2021 y 2022

Tabla 14 Preguntas Dimensión 8.7

Aspecto	Ítems evaluados
Dimensión 8.7. Otros puntos importantes: estabilidad laboral y emocional	ITEM 37: En mi trabajo existe un buen ambiente laboral
	ITEM 39: En mi trabajo me siento aceptado y valorado
	ITEM 42: Me siento estable a pesar de cambios que se presentan en mi trabajo.
	ITEM 52: Estoy orgulloso de trabajar en mi empresa o institución
	ITEM 54: Mi trabajo y los aportes que realizo son valorados y me generan motivación.

Fuente: Telecomunicaciones S.A. Encuesta de riesgos Psicosociales 2020, 2021 y 2022

Tabla 15. Preguntas Dimensión 8.8

Aspecto	Ítems evaluados
Dimensión 8.8. Otros puntos importantes: salud auto percibida	ITEM 44: Considero que el trabajo que realizo no me causa efectos negativos a mi salud física y mental
	ITEM 58: Considero que me encuentro física y mentalmente saludable.

Fuente: Telecomunicaciones S.A. Encuesta de riesgos Psicosociales 2020, 2021 y 2022

Con el objetivo de identificar los riesgos psicosociales a los que los colaboradores son propensos, la encuesta fue enviada mediante correo electrónico a los colaboradores y se enfocaba en respuestas para cada ítem de evaluación mediante una ponderación en la que el encuestado debía indicar su respuesta a modo de criterio del 1 al 4, correspondiendo cada puntaje a:

- 1 = En desacuerdo.
- 2 = Poco de acuerdo.
- 3 = Parcialmente de acuerdo.
- 4 = Completamente de acuerdo.

Además, a modo de identificación y como método de ayuda para filtrar la información y encuestas para el estudio, los encuestados debían indicar la siguiente información:

- Fecha.
- Provincia.
- Ciudad.
- Área en la que trabaja.
- Nivel más alto de instrucción.
- Antigüedad, años de experiencia dentro de la empresa o institución.
- Edad del trabajador o servidor.
- Auto – identificación étnica.
- Género del trabajador o servidor.

Las ponderaciones del nivel de riesgo para cada uno de los aspectos de medición fueron realizadas evaluando tres niveles:

- Riesgo Bajo.
- Riesgo Medio.

- Riesgo Alto.

En la siguiente tabla se visualiza la explicación de cada nivel de riesgo:

Tabla 16. Interpretación Niveles de Riesgo

Interpretación de resultados
<p>RIESGO BAJO: El riesgo es de impacto potencial mínimo sobre la seguridad y salud, no genera a corto plazo efectos nocivos. Estos efectos pueden ser evitados a través de un monitoreo periódico de la frecuencia y probabilidad de que ocurra y se presente una enfermedad ocupacional, las acciones irán enfocadas a garantizar que el nivel se mantenga.</p>
<p>RIESGO MEDIO El riesgo es de impacto potencial moderado sobre la seguridad y salud puede comprometer las mismas en el mediano plazo, causando efectos nocivos para la salud, afectaciones a la integridad física y enfermedades ocupacionales. En caso de que no se aplicaren las medidas de seguridad y prevención correspondientes de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada, los impactos pueden generarse con mayor probabilidad y frecuencia.</p>
<p>RIESGO ALTO: El riesgo es de impacto potencial alto sobre la seguridad y la salud de las personas, los niveles de peligro son intolerables y pueden generar efectos nocivos para la salud e integridad física de las personas de manera inmediata. Se deben aplicar las medidas de seguridad y prevención de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada para evitar el incremento a la probabilidad y frecuencia.</p>

Fuente: Elaboración propia

La asignación del nivel de riesgo para cada aspecto fue realizada mediante la sumatoria de los puntajes asignados a cada pregunta, siguiendo la asignación indicada en las siguientes tablas, en donde las ponderaciones varían por tipo de aspecto debido a que la cantidad de preguntas varían para cada aspecto:

Tabla 17. Nivel de Riesgo Dimensión 1

Aspecto 1	
Sumatoria de Puntajes	Nivel de Riesgo
13 a 16	Bajo
8 a 12	Medio
4 a 7	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Nivel de Riesgo Dimensión 2

Aspecto 2	
Sumatoria de Puntajes	Nivel de Riesgo
13 a 16	Bajo
8 a 12	Medio
4 a 7	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Nivel de Riesgo Dimensión 3

Aspecto 3	
Sumatoria de Puntajes	Nivel de Riesgo
18 a 23	Bajo
12 a 17	Medio
6 a 11	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. *Nivel de Riesgo Dimensión 4*

Aspecto 4	
Sumatoria de Puntajes	Nivel de Riesgo
13 a 16	Bajo
8 a 12	Medio
4 a 7	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. *Nivel de Riesgo Dimensión 5*

Aspecto 5	
Sumatoria de Puntajes	Nivel de Riesgo
18 a 23	Bajo
12 a 17	Medio
6 a 11	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. *Nivel de Riesgo Dimensión 6*

Aspecto 6	
Sumatoria de Puntajes	Nivel de Riesgo
16 a 20	Bajo
10 a 15	Medio
5 a 9	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. *Nivel de Riesgo Dimensión 7*

Aspecto 7	
Sumatoria de Puntajes	Nivel de Riesgo
16 a 20	Bajo
10 a 15	Medio
5 a 9	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. *Nivel de Riesgo Dimensión 8*

Aspecto 8.1	
Sumatoria de Puntajes	Nivel de Riesgo
13 a 16	Bajo
8 a 12	Medio
4 a 7	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. *Nivel de Riesgo Dimensión 9*

Aspecto 8.2	
Sumatoria de Puntajes	Nivel de Riesgo
7 a 8	Bajo
5 a 6	Medio
2 a 4	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Nivel de Riesgo Dimensión 10

Aspecto 8.3	
Sumatoria de Puntajes	Nivel de Riesgo
7 a 8	Bajo
5 a 6	Medio
2 a 4	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Nivel de Riesgo Dimensión 11

Aspecto 8.4	
Sumatoria de Puntajes	Nivel de Riesgo
16 a 20	Bajo
10 a 15	Medio
5 a 9	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Nivel de Riesgo Dimensión 12

Aspecto 8.5	
Sumatoria de Puntajes	Nivel de Riesgo
7 a 8	Bajo
5 a 6	Medio
2 a 4	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29 Nivel de Riesgo Dimensión 13

Aspecto 8.6	
Sumatoria de Puntajes	Nivel de Riesgo
7 a 8	Bajo
5 a 6	Medio
2 a 4	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Nivel de Riesgo Dimensión 14

Aspecto 8.7	
Sumatoria de Puntajes	Nivel de Riesgo
16 a 20	Bajo
10 a 15	Medio
5 a 9	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Nivel de Riesgo Dimensión 15

Aspecto 8.8	
Sumatoria de Puntajes	Nivel de Riesgo
7 a 8	Bajo
5 a 6	Medio
2 a 4	Alto

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas de las encuestas se recibían y almacenaban en una base de datos para su posterior análisis.

La encuesta completa y su formato puede ser visualizado en el Anexo A.

3.5 TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Luego de que la información fue recabada se procedió a tabular la información de las encuestas filtrándolas de acuerdo con los objetos de estudio relacionados con el presente trabajo:

- **Tabulación:** los datos cuantitativos son tabulados con el objetivo de realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de las encuestas realizadas a los trabajadores.
- **Resultados:** a partir del análisis de los datos realizado en Microsoft Excel se definieron los riesgos psicosociales arraigados a la modalidad de teletrabajo de los trabajadores, además de la percepción (cualitativo) de los encuestados sobre las dimensiones evaluadas.

CAPITULO IV

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS DE RIESGO PSICOSOCIAL

De acuerdo con las respuestas presentadas por los encuestados, se evaluó a cada colaborador, considerando cada uno de los aspectos de riesgo, a partir de esta información se calculó el porcentaje global de nivel de riesgo para cada aspecto evaluado, mediante la relación de la suma de resultados de cada nivel dividido entre el total de encuestados, siendo así los resultados de los 3 años encuestados (2020, 2021, 2022) presentados en las siguientes tablas, en donde también se pueden visualizar lo que se denominó las Dimensiones de Intervención (RM + RA), lo cual corresponde a la sumatoria de los porcentajes de riesgo medio y riesgo alto. Adicionalmente, en la siguiente tabla se muestra un promedio del porcentaje de Dimensiones de Intervención (RM + RA) de los 3 años.

Las siguientes tablas están representadas por dos colores: el rojo haciendo referencia a los niveles altos de riesgo y el verde a los niveles bajos de riesgo psicosociales, con sus respectivos porcentajes.

Tabla 32. *Resultados Encuestas 2020*

Dimensiones del cuestionario a nivel nacional	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto	Dimensiones de intervención (rm+ra)
Margen de acción y control	9%	44%	47%	91%
Recuperación	9%	46%	45%	91%
Acoso laboral	21%	57%	22%	79%
Doble presencia (laboral – familiar)	23%	46%	31%	77%
Carga y ritmo de trabajo	26%	47%	27%	74%
Salud auto percibida	28%	39%	33%	72%
Adicción al trabajo	65%	34%	1%	35%
Condiciones del trabajo	66%	30%	4%	34%

Acoso sexual	70%	26%	4%	30%
Liderazgo	72%	23%	5%	28%
Soporte y apoyo	72%	27%	1%	28%
Acoso discriminatorio	75%	24%	1%	25%
Estabilidad laboral y emocional	76%	23%	1%	24%
Desarrollo de competencias	85%	15%	0%	15%
Organización del trabajo	86%	13%	1%	14%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Resultados Encuestas 2021

Dimensiones del cuestionario a nivel nacional	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto	Dimensiones de intervención (rm+ra)
Recuperación	16%	43%	41%	84%
Margen de acción y control	19%	47%	34%	81%
Acoso laboral	19%	52%	29%	81%
Carga y ritmo de trabajo	22%	47%	31%	78%
Doble presencia (laboral – familiar)	24%	49%	27%	76%
Salud auto percibida	34%	37%	29%	66%
Condiciones del trabajo	71%	26%	3%	29%
Acoso sexual	72%	24%	4%	28%
Adicción al trabajo	72%	27%	1%	28%
Liderazgo	75%	20%	5%	25%
Soporte y apoyo	77%	22%	1%	23%
Acoso discriminatorio	78%	21%	1%	22%

Estabilidad laboral y emocional	80%	19%	1%	20%
Desarrollo de competencias	89%	11%	0%	11%
Organización del trabajo	90%	9%	1%	10%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Resultados Encuestas 2022

Dimensiones del cuestionario a nivel nacional	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto	Dimensiones de intervención (rm+ra)
Acoso laboral	16%	57%	34%	91%
Recuperación	14%	40%	42%	82%
Doble presencia (laboral – familiar)	22%	49%	31%	80%
Margen de acción y control	17%	42%	36%	78%
Carga y ritmo de trabajo	24%	49%	26%	75%
Salud auto percibida	32%	36%	29%	65%
Acoso sexual	72%	25%	2%	27%
Condiciones del trabajo	70%	25%	2%	27%
Adicción al trabajo	70%	25%	1%	26%
Soporte y apoyo	75%	23%	1%	24%
Liderazgo	75%	19%	4%	23%
Acoso discriminatorio	77%	21%	1%	22%
Estabilidad laboral y emocional	79%	19%	1%	20%
Desarrollo de competencias	87%	12%	0%	12%
Organización del trabajo	89%	9%	1%	10%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Promedio de Dimensiones de Intervención

Dimensiones del cuestionario a nivel nacional	Promedio de los 3 años
Carga y ritmo de trabajo	76%
Desarrollo de competencias	13%
Liderazgo	25%
Margen de acción y control	83%
Organización del trabajo	11%
Recuperación	86%
Soporte y apoyo	25%
Acoso discriminatorio	23%
Acoso laboral	84%
Acoso sexual	28%
Adicción al trabajo	30%
Condiciones del trabajo	30%
Doble presencia (laboral – familiar)	78%
Estabilidad laboral y emocional	21%
Salud auto percibida	68%

Fuente: Elaboración propia

En un orden de mayor a menor con respecto al promedio de las Dimensiones de Intervención (RM + RA), la siguiente tabla se puede observar de la siguiente manera:

Tabla 36. Promedio de Dimensiones de Intervención de Mayor a Menor

Dimensiones del cuestionario a nivel nacional	Promedio de los 3 años
Recuperación	86%

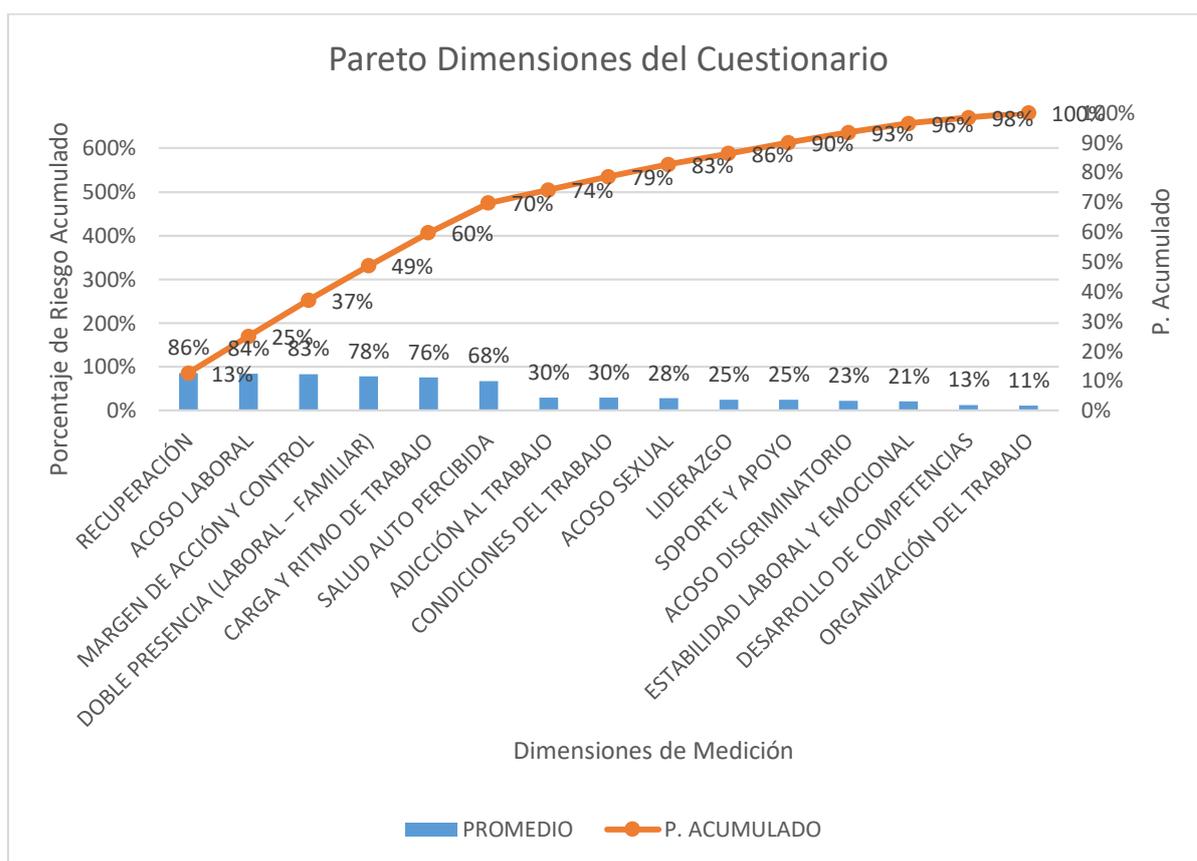
Acoso laboral	84%
Margen de acción y control	83%
Doble presencia (laboral – familiar)	78%
Carga y ritmo de trabajo	76%
Salud auto percibida	68%
Condiciones del trabajo	30%
Adicción al trabajo	30%
Acoso sexual	28%
Liderazgo	25%
Soporte y apoyo	25%
Acoso discriminatorio	23%
Estabilidad laboral y emocional	21%
Desarrollo de competencias	13%
Organización del trabajo	11%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, el promedio de las Dimensiones de Intervención (RM + RA) varían en un rango entre 11% y 86%, de lo cual se puede visualizar que existe un grupo de dimensiones del cuestionario con un promedio o probabilidad de riesgo bajo; dado esto, para el presente trabajo, se aplicó la ley de Pareto, en donde se asignó una proporcionalidad 70% - 30%, dándole un interpretación en la cual el 30% de las Dimensiones del cuestionario con el mayor promedio de Dimensiones de Intervención (RM + RA) engloban el 70% de los riesgos psicosociales más relevantes.

El diagrama de Pareto realizado para el conjunto de datos en estudio se puede visualizar en la siguiente tabla:

Ilustración 2. Gráfico de Pareto de Dimensiones de Riesgos



Fuente: Elaboración propia

En donde se aprecia que existen 6 dimensiones de las 15 que engloban el 70% de las proporciones acumuladas, y estas corresponden a:

- Recuperación.
- Acoso laboral.
- Margen de acción y control.
- Doble presencia (laboral – familiar).
- Carga y ritmo de trabajo.
- Salud auto percibida.

El presente estudio se enfocará en las 6 dimensiones del cuestionario mencionadas anteriormente.

Como parte del análisis de los resultados se debe mencionar que existen varios factores implícitos en las dimensiones con un mayor promedio de Dimensiones de Intervención (RM + RA) que se deben tomar en cuenta, entre los cuales destaca la percepción que tienen los

trabajadores en modalidad de teletrabajo acerca del esquema, ambiente y modalidad en la que desempeñan sus funciones.

Como se mencionó en el capítulo 3, dentro de la encuesta realizada a los trabajadores se validaron un banco de preguntas/afirmaciones asociadas a cada dimensión:

Recuperación: Se tuvieron las siguientes preguntas/afirmaciones:

- Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades.
- En mi trabajo se me permite realizar pausas de periodo corto para renovar y recuperar la energía.
- En mi trabajo tengo tiempo para dedicarme a reflexionar sobre mi desempeño en el trabajo.
- Tengo un horario y jornada de trabajo que se ajusta a mis expectativas y exigencias laborales.
- Todos los días siento que he descansado lo suficiente y que tengo la energía para iniciar mi trabajo.

Este banco de preguntas/afirmaciones hace énfasis principalmente al tiempo que el trabajador asigna o le es posible asignar a actividades fuera de lo laboral (descanso, familia, recreación, etc.). Siendo esta dimensión la que tiene los resultados de riesgos más alto se puede evidenciar la inconformidad que tienen los trabajadores sobre lo anteriormente mencionado; o lo que es lo mismo, una percepción de poca recuperación o mínimo tiempo asignado para otras actividades que fuera del ambiente laboral.

Acoso laboral: Se tuvieron las siguientes preguntas/afirmaciones:

- Considero que mi trabajo está libre de amenazas, humillaciones, ridiculizaciones, burlas, calumnias o difamaciones reiteradas con el fin de causarme daño.
- Tengo un trabajo libre de conflictos estresantes, rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona.

Estas afirmaciones hacen referencia al acoso psicológico dentro del ambiente laboral, hostigamiento o acciones con la finalidad de afectar al trabajador en cuestión. Dentro de estos resultados se debe tener en cuenta la percepción de los trabajadores sobre un ambiente hostil, malicioso y cruel en el que según sus respuestas se podrían estar desestabilizando o humillando a cierto grupo.

Margen de acción y control: Se tuvieron las siguientes preguntas/afirmaciones:

- En mi trabajo existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión.
- Me es permitido realizar el trabajo con colaboración de mis compañeros de trabajo y/u otras áreas.
- Mi opinión es tomada en cuenta con respecto a fechas límites en el cumplimiento de mis actividades o cuando exista cambio en mis funciones.
- Se me permite aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo.

Este banco de afirmaciones mide la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. De acuerdo con estos resultados, se visualiza que existe la percepción de poca participación en temas decisivos, colaboraciones y aporte de ideas que sean tomadas en cuenta para la coordinación y ejecución de las actividades. Es importante prestar atención a estos resultados y que se tomen medidas para abordar los factores subyacentes que pueden estar contribuyendo a la falta de control y autonomía en el lugar de trabajo. Esto podría incluir proporcionar capacitación, así como recursos para mejorar las habilidades los trabajadores, establecer un enfoque más colaborativo para la toma de decisiones para la resolución de problemas, fomentado un ambiente de trabajo que promueva la creatividad e innovación.

Doble presencia (laboral – familiar): Se tuvieron las siguientes preguntas/afirmaciones:

- Siento que mis problemas familiares o personales no influyen en el desempeño de las actividades en el trabajo.
- En mi trabajo se me permite solucionar mis problemas familiares y personales.

En esta dimensión se mide la problemática de las situaciones personales y su influencia en el trabajo. Teniendo esta dimensión dentro de las más altas puntuaciones se pone en evidencia la percepción de los conflictos entre las demandas personales y laborales que pueden afectar el desempeño o rendimiento de los trabajadores. Puede ser un indicador de que los trabajadores enfrentan altas dificultades para equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares.

Carga y ritmo de trabajo: Se tienen las siguientes preguntas/afirmaciones:

- Considero que son aceptables las solicitudes y requerimientos que me piden otras personas (compañeros de trabajo, usuarios, clientes).
- Decido el ritmo de trabajo en mis actividades.
- Las actividades y/o responsabilidades que me fueron asignadas no me causan estrés.
- Tengo suficiente tiempo para realizar todas las actividades que me han sido encomendadas dentro de mi jornada laboral.

En este grupo de afirmaciones se busca medir el nivel de carga laboral en el trabajo, tiempo disponible para ejecutar las actividades y los requerimientos a los que son sometidos los trabajadores. De acuerdo con los resultados, se puede evidenciar la percepción de los encuestados acerca de un alto nivel de carga de trabajo, poco tiempo para la realización de las actividades, exposición a requerimientos no aceptables o que causen estrés.

Salud auto percibida: Se tienen las siguientes preguntas/afirmaciones:

- Considero que el trabajo que realizo no me causa efectos negativos a mi salud física y mental.
- Considero que me encuentro física y mentalmente saludable.

En este apartado se evalúa la percepción que se tiene sobre la relación entre el trabajo que se realiza y la salud física y mental. Siendo este uno de los apartados con mayor puntuación se puede decir que los encuestados consideran que su salud física y mental no es la adecuada o esperada con relación a su trabajo o efectos negativos que este puede ocasionar.

4.2 RIESGOS PSICOSOCIALES ASOCIADOS A LAS DIMENSIONES

De acuerdo con la naturaleza de las dimensiones definidas se establecieron los riesgos psicosociales relacionados a cada una de ellas:

- **Recuperación:** esta dimensión se refiere a todas las preguntas relacionadas con los procesos de renovación de recursos y energías consumidas por la situación laboral; dicho esto se lo puede relacionar con el riesgo psicosocial denominado como “Estrés”.
- **Acoso laboral:** hace referencia a las preguntas relacionadas con las acciones de hostigamiento que conducen a producir tipos de desánimo en el colaborador hacia su trabajo; esta dimensión se la puede relacionar con el riesgo denominado de la misma forma “Acoso laboral” o su anglicismo “mobbing”.

- **Margen de acción y control:** relaciona las preguntas con el nivel mediante el cual al colaborador le es permitida su participación en toma de decisiones en relación con sus roles; este caso también se relaciona con el riesgo “Acoso laboral” o “mobbing”.
- **Doble presencia (laboral – familiar):** en este punto se evaluaron las preguntas con las cuales el trabajador gestiona responsabilidades domésticas durante el horario laboral, además de, gestionar temas laborales durante su tiempo personal. En esta dimensión se define el riesgo de “Conflicto familia – trabajo”.
- **Carga y ritmo de trabajo:** relaciona la percepción de la cantidad, calidad y ritmo de trabajo por parte del colaborador; este punto se lo asocia al riesgo denominado como “Desgaste profesional” o “burnout”.
- **Salud auto percibida:** se refiere a la percepción que tiene el colaborador hacia su estado de salud de forma general; para esta dimensión los resultados son asociados a la percepción del trabajador hacia la existencia de un desgaste relacionado a su demanda laboral en su ambiente de trabajo, dicho esto, el riesgo que puede ser asociado es también el denominado como “Desgaste profesional” o “burnout”.

Teniendo en cuenta las definiciones mencionadas anteriormente, se enlista los siguientes riesgos psicosociales a los que son propensos los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones:

1. Estrés.
2. Acoso laboral o Mobbing.
3. Conflicto familia – trabajo.
4. Desgaste profesional o Burnout.

4.3 MANUAL DE PREVENCIÓN, INTERVENCIÓN Y CONTROL DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Con base en los riesgos psicosociales a los que son propensos los trabajadores de la compañía de telecomunicaciones, se elaboró el manual en mención, el cual fue construido mediante las necesidades de la compañía de acuerdo con cada uno de los riesgos, para lo cual se abarca la definición de cada uno de los riesgos y sus consecuencias asociadas, los factores psicosociales y las medidas preventivas que se sugieren tomar a la compañía. El manual en mención se muestra a continuación:

**MANUAL DE PREVENCIÓN, INTERVENCIÓN Y CONTROL DE RIESGOS
PSICOSOCIALES**



Procesos

**Manual de Prevención, Intervención y
Control de Riesgos Psicosociales**

2023

ANTECEDENTES

En la encuesta de riesgos Laborales de la Empresa de Telecomunicaciones S.A. se evaluaron 15 dimensiones: recuperación, acoso laboral, margen de acción y control, doble presencia (familiar- laboral), carga y ritmo de trabajo, salud auto percibida, condiciones del trabajo, adicción al trabajo, acoso sexual, liderazgo, soporte y apoyo, acoso discriminatorio, estabilidad laboral y emocional, desarrollo de competencias, organización del trabajo.

Tabla 37. Dimensiones del cuestionario asociada a cada Riesgo Psicosocial

Dimensiones del cuestionario a nivel nacional	Promedio de los 3 años	Riesgo psicosocial
Recuperación	86%	Estrés
Acoso laboral	84%	Mobbing
Margen de acción y control	83%	
Doble presencia (laboral – familiar)	78%	Conflicto familia-trabajo
Carga y ritmo de trabajo	76%	Burnout
Salud auto percibida	68%	

Fuente: Elaboración propia

En la empresa de Telecomunicaciones S.A. hemos diagnosticado distintos tipos de factores de riesgo psicosocial reflejados en el cuadro que anteceden, estas situaciones pueden producir daño a la salud del trabajador/servidor proporcionando un diagnóstico inicial desde el punto de vista psicosocial y constituye un punto de partida para tomar acciones más específicas en aquellas áreas que presenten estas patologías encontradas en la encuesta de riesgos.

El objetivo de este manual es instaurar los pasos a seguir cuando se presenta algún tipo de riesgo en los colaboradores de la organización. La aplicación de este manual será de manera progresiva y se realizará en tres fases: Valoración & diagnóstico, aplicación y seguimiento. El cual estará acompañado de un equipo ya designado, conformado por:

ÁREA DE SALUD OCUPACIONAL - el médico y la enfermera ocupacional quienes trataran riesgos leves, graves o físicos

ÁREA DE BIENESTAR SOCIAL – la trabajadora social y psicóloga clínica quienes levantarán información sobre los sucesos ocurridos al colaborador, en el caso de la psicóloga clínica se encargará de tratar riesgos graves, con patologías que afecten a la psiquis del colaborador.

ÁREA DE SEGURIDAD OCUPACIONAL – el ingeniero en seguridad ocupacional se encargará tratar riesgos medios, además de revisar las condiciones donde se realiza el teletrabajo.

¿QUÉ SON LOS RIESGOS PSICOSOCIALES?

Los riesgos psicosociales se refieren a aquellos factores que pueden afectar la salud mental y el bienestar de los trabajadores, debido a las condiciones en las que se llevan a cabo las actividades laborales. Estos riesgos pueden tener su origen en el ambiente laboral, en las relaciones interpersonales, en la organización del trabajo o en la propia actividad que se desarrolla.

Entre los principales riesgos psicosociales se encuentran el estrés laboral, el acoso psicológico o mobbing, burnout, conflicto familia – trabajo. Estos riesgos pueden generar consecuencias negativas en la salud física y mental de los trabajadores, así como en el desempeño laboral y la productividad.

Los riesgos psicosociales son aquellos aspectos del trabajo que pueden afectar negativamente la salud mental, emocional y física de los trabajadores. Estos riesgos pueden provenir de la organización del trabajo, de las relaciones interpersonales dentro de la empresa, de las condiciones laborales y de la interacción entre el trabajo y la vida personal del trabajador.

El estrés laboral es uno de los riesgos psicosociales más comunes. Se produce cuando las demandas del trabajo superan las capacidades del trabajador para afrontarlas. El estrés laboral puede tener consecuencias graves para la salud física y mental, como enfermedades cardiovasculares, ansiedad, depresión y problemas musculoesqueléticos.

El acoso psicológico o mobbing es otra forma de riesgo psicosocial. Se refiere a la situación en la que un trabajador es sometido a un comportamiento hostil y repetido por parte de uno o varios compañeros de trabajo. El acoso psicológico puede ser muy perjudicial para la salud del trabajador, y puede llevar a problemas de salud mental como la depresión, la ansiedad y el trastorno de estrés postraumático.

En el caso del acoso psicológico o mobbing, las empresas deben tener políticas claras para abordar este problema y establecer procedimientos de denuncia y solución de conflictos.

El burnout es un riesgo psicosocial relacionado con el trabajo. Se caracteriza por una sensación de agotamiento físico y emocional, despersonalización y disminución de la realización personal en el trabajo. El burnout puede tener graves consecuencias para la salud del trabajador, incluyendo problemas emocionales y de salud física como enfermedades cardiovasculares, trastornos del sueño y problemas digestivos.

En el caso del burnout, es importante que las empresas fomenten un ambiente de trabajo saludable y positivo, proporcionando apoyo emocional y recursos para ayudar a los trabajadores a hacer frente a las demandas del trabajo.

El conflicto familia-trabajo es otro riesgo psicosocial importante. Se produce cuando las demandas de la familia y las demandas del trabajo entran en conflicto. Por ejemplo, cuando el trabajador tiene que trabajar largas horas y no puede pasar suficiente tiempo con su familia. El conflicto familia-trabajo puede tener consecuencias negativas para la salud del trabajador, incluyendo problemas de salud mental y física como el estrés y la depresión.

Es importante que las empresas y los empleadores reconozcan la importancia de abordar los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo. Las empresas pueden tomar medidas para reducir el estrés laboral, como proporcionar apoyo emocional y psicológico a los trabajadores, promover un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal y establecer límites razonables en las demandas laborales.

En el caso del conflicto familia-trabajo, las empresas pueden ofrecer programas de flexibilidad laboral, como horarios de trabajo flexibles o la opción de trabajar desde casa, para ayudar a los trabajadores a equilibrar sus demandas laborales y familiares.

En resumen, los riesgos psicosociales como el estrés laboral, el acoso psicológico o mobbing, el burnout y el conflicto familia-trabajo pueden tener consecuencias graves para la salud mental y física de los trabajadores.

1. PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES

1.1. ESTRÉS

El estrés es una respuesta fisiológica y psicológica normal del cuerpo a los estímulos del entorno, pero también puede ser un riesgo psicosocial que afecta la salud de los trabajadores, también se define como un proceso en el cual se realiza una evaluación cognitiva del entorno y se considera la capacidad del individuo para hacer frente a las demandas percibidas. (Lazarus & Folkman, 1987)

El estrés se produce cuando las demandas del entorno, incluyendo las demandas del trabajo, superan la capacidad del individuo para hacer frente a ellas. El estrés laboral, en particular, es un problema importante para los trabajadores. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el estrés laboral se define como "la respuesta física, psicológica y emocional del individuo a las exigencias y presiones del entorno laboral" (OMS, 2016).

Las causas del estrés laboral pueden ser diversas y dependen de las demandas específicas del trabajo y del entorno laboral. Por ejemplo, pueden incluir la sobrecarga de trabajo, la falta de control sobre el trabajo, el acoso laboral, la inseguridad laboral y la falta de apoyo social en el lugar de trabajo. La combinación de estas y otras causas del estrés laboral pueden aumentar el riesgo de problemas de salud física y mental.

Las consecuencias del estrés laboral pueden ser graves tanto para los trabajadores como para las empresas. Según la OMS, (2016), el estrés laboral puede aumentar el riesgo de enfermedades físicas como enfermedades cardiovasculares, trastornos musculoesqueléticos y trastornos gastrointestinales. Además, el estrés laboral puede aumentar el riesgo de trastornos mentales como la depresión y la ansiedad.

Además de las consecuencias físicas y mentales del estrés laboral, también puede afectar la productividad y el rendimiento laboral. Según la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo en España (INSHT, 2015), el estrés laboral es uno de los factores que más influyen en la productividad y el absentismo laboral.

Para prevenir el estrés laboral, los empleadores deben reconocer su importancia y tomar medidas para reducir las demandas laborales y mejorar las condiciones de trabajo. Según la OMS, (2016) algunas de estas medidas pueden incluir la mejora del ambiente laboral, la reducción de las demandas laborales y la promoción de un ambiente laboral saludable.

Una de las enfermedades más comunes asociadas al estrés laboral es la enfermedad coronaria. Según un estudio publicado en la revista *Occupational Medicine*, el estrés laboral crónico se asocia con un mayor riesgo de enfermedad coronaria y accidente cerebrovascular en trabajadores de diversos sectores (Sheline Y, 2002). El estrés puede aumentar la presión arterial y el ritmo cardíaco, además de presentar depresión en los colaboradores, así como enfermedades motrices.

En conclusión, el estrés es una respuesta fisiológica y psicológica normal del cuerpo a los estímulos del entorno, pero también puede ser un riesgo psicosocial que afecta la salud de los trabajadores. El estrés laboral puede ser causado por una serie de factores, y puede tener consecuencias físicas y mentales graves para los trabajadores y las empresas. Para prevenir el estrés laboral, es importante que los empleadores reconozcan su importancia y tomen medidas para reducir las demandas laborales y mejorar las condiciones de trabajo.

1.1.1. DEPRESIÓN

La depresión es una de las consecuencias más graves del estrés laboral crónico. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el estrés laboral crónico se ha relacionado con un mayor riesgo de depresión en los trabajadores (Moreno, 2011). La depresión es un trastorno del estado de ánimo que se caracteriza por la tristeza persistente, la falta de interés en las actividades y la disminución de la energía.

El estrés laboral crónico puede aumentar el riesgo de depresión de varias maneras. En primer lugar, el estrés laboral crónico puede afectar los niveles de serotonina y dopamina en el cerebro, que son neurotransmisores que regulan el estado de ánimo y las emociones (Moreno, 2011) Cuando los niveles de serotonina y dopamina son bajos, puede aumentar el riesgo de depresión.

1.1.2. PRESIÓN ARTERIAL ALTA

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha reconocido que existe una relación entre el estrés laboral y las enfermedades cardiovasculares. En consecuencia, las condiciones desfavorables en el lugar de trabajo pueden dar lugar a problemas de presión arterial como resultado de una exposición prolongada al estrés laboral. (OMS, 2016).

1.1.3. ALTERACIONES METABÓLICAS

El estrés laboral es una respuesta fisiológica y psicológica del cuerpo ante las demandas del trabajo. Puede tener consecuencias negativas en la salud y puede afectar el funcionamiento metabólico del cuerpo. Diversas investigaciones han demostrado que el estrés laboral puede desencadenar una serie de alteraciones metabólicas.

En primer lugar, es importante destacar que el estrés en el ámbito laboral puede tener un impacto negativo en el sistema inmunológico, aumentando así el riesgo de padecer enfermedades infecciosas y autoinmunitarias. Un estudio llevado a cabo por investigadores reveló que las personas expuestas a altos niveles de estrés laboral presentaban niveles elevados de anticuerpos contra el virus del herpes simple, lo cual sugiere una disminución en la respuesta inmunológica. En resumen, el estrés en el trabajo puede comprometer la capacidad del sistema inmunológico para defenderse adecuadamente, lo que aumenta la vulnerabilidad a diversas enfermedades.. (Yang, 2019)

1.1.4. DESÓRDENES MÚSCULO ESQUELÉTICOS

A pesar de que tradicionalmente se ha asociado las fracturas y lesiones con problemas físicos, se ha encontrado evidencia de que los factores psicosociales de riesgo, como el estrés o la falta de sueño, también pueden ocasionar dolor en la espalda, el cuello y los hombros. La sensación de estar abrumado por el trabajo, así como la realización de tareas repetitivas y el constante estrés en el entorno laboral, pueden manifestarse como dolores en la nuca y el cuello.

1.1.5. ALCOHOLISMO

Cuando las personas se enfrentan a períodos de estrés prolongado, el alcohol puede ser utilizado como una forma de escape temporal, ya que proporciona un alivio momentáneo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el consumo regular de alcohol en estas circunstancias puede llevar al desarrollo de un problema adicional: el alcoholismo. Se ha observado que las tareas laborales rutinarias y monótonas, la insatisfacción en el trabajo, las jornadas laborales extensas y la falta de descanso son factores significativos que contribuyen al consumo de sustancias como el alcohol.

1.2. ACOSO LABORAL (MOBBING)

El acoso laboral o mobbing es una forma de violencia laboral que se caracteriza por una conducta hostil y prolongada en el tiempo, dirigida por uno o varios individuos hacia otro trabajador, se caracteriza como un comportamiento perjudicial, llevado a cabo por uno o varios

miembros de una organización, que se dirige de manera repetitiva y prolongada hacia otro miembro de la misma, con la intención de excluirlo, aislarlo, humillarlo, desvalorizarlo o inducirlo a abandonar la organización. (Leymann, 1996)

El acoso laboral o mobbing puede manifestarse de diferentes formas, como la intimidación, las burlas, el aislamiento, el menosprecio, la desvalorización, la degradación de tareas y responsabilidades, y en general cualquier conducta hostil, reiterada y prolongada en el tiempo que tiene el objetivo de dañar la salud mental y emocional de la víctima (Zapf, 2001). Estas conductas pueden generar estrés, ansiedad, depresión, e incluso llegar a provocar trastornos de salud mental como el síndrome de estrés postraumático o el trastorno adaptativo (Einarsen, 2000).

Es importante destacar que el acoso laboral no solo afecta a la víctima directa, sino también a los compañeros de trabajo y al ambiente laboral en general. La presencia de acoso laboral en el lugar de trabajo puede generar un ambiente tóxico, en el que los trabajadores sienten miedo, inseguridad y estrés, lo que puede tener un impacto negativo en la salud mental y emocional de todos los trabajadores, incluso de aquellos que no son víctimas directas de acoso laboral (Einarsen, 2000).

El acoso laboral es un problema que se da en todos los niveles jerárquicos de una organización, aunque algunos estudios sugieren que es más frecuente entre trabajadores de niveles inferiores o medios de la organización (Einarsen, 2000) Asimismo, se ha observado que las mujeres tienen mayor probabilidad de ser víctimas de acoso laboral que los hombres, especialmente en entornos masculinizados y con una estructura jerárquica rígida (Zapf, 2001).

Las consecuencias del acoso laboral para la organización son diversas y significativas, entre ellas la disminución del rendimiento laboral, el aumento de la rotación de personal, el aumento de los costos de atención médica y los costos legales, y la pérdida de la reputación y credibilidad de la organización (Einarsen, 2000). Además, el acoso laboral puede tener un efecto negativo en el clima laboral y la cultura organizacional, ya que puede fomentar valores negativos como la competencia destructiva, la falta de cooperación y el individualismo.

En conclusión, el acoso laboral o mobbing es un riesgo psicosocial que puede tener graves consecuencias para la salud mental como: dificultad en la comunicación, aislamiento social, desprestigio ante los trabajadores, desprestigio laboral, así como para la productividad

y el clima laboral de la organización. Es importante establecer políticas y protocolos claros y efectivos para prevenir y abordar estas situaciones, y promover un ambiente laboral.

1.2.1. DIFICULTADES EN LA COMUNICACIÓN

El acoso laboral puede manifestarse a través de comportamientos que restringen la comunicación del trabajador, impidiéndole acceder a toda la información necesaria y reduciendo así sus oportunidades de comunicarse de manera efectiva con el resto del equipo.

Con el fin de lograr este objetivo, el jefe o el acosador tomarán medidas para obstaculizar la comunicación de la víctima. Esto puede incluir interrumpir constantemente al trabajador mientras habla, impidiendo que pueda expresarse adecuadamente.

Además, se criticará la vida privada de la víctima y se cuestionará la calidad de su trabajo. En algunas ocasiones, el acosador puede amenazar verbalmente, por escrito o a través de llamadas telefónicas. Por último, se ignorará deliberadamente la presencia de la víctima, dirigiéndose a otras personas como si ésta no existiera, y se rechazará cualquier forma de contacto con ella.

Estas conductas forman parte del acoso laboral y tienen un impacto significativo en el bienestar emocional y la confianza del trabajador afectado. Es fundamental promover un entorno laboral seguro y respetuoso, donde se fomente una comunicación abierta y se establezcan políticas y procedimientos para prevenir y abordar el acoso laboral.

1.2.2. AISLAMIENTO SOCIAL

Existen diversas medidas que los trabajadores pueden tomar con el fin de dificultar la posibilidad de mantener contactos sociales para promover situaciones de mobbing. Estas acciones comunes incluyen evitar hablar con la víctima y no permitir que se dirija directamente al jefe o a otros compañeros, así como también desalentar a los compañeros de interactuar con él. Otra táctica utilizada es ubicar a la víctima en un lugar aislado dentro del entorno de trabajo.

Estas conductas buscan limitar las oportunidades de interacción social y generar un sentimiento de exclusión en el trabajador afectado. Al impedirle establecer conexiones y relaciones laborales saludables, se crea un ambiente hostil que puede desencadenar situaciones de acoso laboral.

Es importante tener en cuenta que estas acciones, que buscan socavar la capacidad del trabajador para mantener contactos sociales, constituyen comportamientos perjudiciales y abusivos. Es esencial promover una cultura laboral basada en el respeto, la empatía y la comunicación abierta, donde todas las personas sean tratadas con dignidad y se les brinde la oportunidad de participar plenamente en el entorno de trabajo.

1.2.3. DESPRESTIGIO ANTE EL RESTO DE LOS TRABAJADORES

El acoso laboral puede manifestarse de diversas formas, incluyendo acciones dirigidas a desacreditar la reputación tanto laboral como personal de la víctima. Para lograr este objetivo, el acosador recurre a comportamientos como el uso de malas palabras, la difamación, la propagación de rumores, chismes o invención de enfermedades sobre la víctima.

Además, se utiliza la ridiculización como táctica, imitando los gestos, posturas o la voz de la víctima, burlándose de su vida privada, nacionalidad u origen, incluso llegando a atribuirle falsamente enfermedades mentales. Se puede obligar a la víctima a realizar tareas humillantes, mientras se monitoriza y registra su actividad con intenciones maliciosas. También se cuestionan y se contestan de manera despectiva las decisiones que toma la víctima.

Adicionalmente, en algunos casos se puede presentar acoso sexual mediante gestos y proposiciones inapropiadas.

Es crucial reconocer que estas acciones constituyen formas de acoso laboral altamente perjudiciales y que afectan profundamente la integridad y el bienestar de la víctima. Es fundamental promover un entorno laboral seguro y respetuoso, donde todas las personas sean tratadas con dignidad y se les brinde protección contra cualquier forma de acoso.

1.2.4. DESPRESTIGIO LABORAL

Los perpetradores del acoso también pueden llevar a cabo acciones y actividades con el objetivo de disminuir la posición ocupacional y la empleabilidad de la víctima al desacreditar su reputación en el ámbito laboral.

Para lograr esto, el acosador puede optar por no asignarle ninguna tarea, asignarle tareas inútiles o absurdas que están por debajo de sus habilidades o competencias profesionales, o por el contrario, imponerle tareas que requieren una experiencia y conocimientos superiores a sus capacidades.

Estas acciones tienen como propósito minar la confianza y la reputación laboral de la víctima, socavando su rendimiento y su valía profesional. Al asignarle trabajos insignificantes o demasiado exigentes, el acosador busca afectar negativamente la percepción que otros tienen de la capacidad y competencia de la víctima en el entorno laboral.

Es fundamental promover un entorno laboral que valore la equidad, el respeto y la igualdad de oportunidades, donde todas las personas sean tratadas con dignidad y se reconozca su valía profesional. Implementar políticas y procedimientos claros para prevenir y abordar el acoso laboral es esencial para garantizar un ambiente de trabajo saludable y productivo.

1.2.5. DESGASTE PROFESIONAL (BURNOUT)

El burnout, también conocido como síndrome de desgaste profesional, es un riesgo psicosocial que se ha convertido en una preocupación importante para las organizaciones en todo el mundo. El burnout se define como un estado de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal que se produce en respuesta a un estrés laboral crónico (Maslach & Leiter, 1997).

El agotamiento emocional se refiere a la sensación de falta de energía y recursos emocionales, la despersonalización se relaciona con actitudes negativas, distantes y cínicas hacia el trabajo y los compañeros de trabajo, y la baja realización personal se refiere a la sensación de insuficiencia y falta de logros (Buunk & Schaufeli, 1993).

El burnout es un problema complejo y multifactorial que puede ser causado por diversos factores relacionados con la organización, el trabajo y el individuo. Según el modelo de Maslach y Leiter, los factores organizacionales incluyen la falta de control, la falta de apoyo, la sobrecarga de trabajo, la falta de recompensa, la falta de justicia y el conflicto de valores. Los factores laborales incluyen el trabajo monótono, el trabajo que implica altas demandas emocionales, el trabajo que implica poco reconocimiento, la falta de oportunidades de desarrollo y la falta de autonomía. Los factores individuales incluyen la personalidad, el estilo de afrontamiento, la falta de habilidades de afrontamiento, la falta de habilidades sociales y el agotamiento previo (Maslach & Leiter, 1997).

El burnout puede tener graves consecuencias para la salud mental y emocional de los trabajadores, así como para la productividad y la eficacia organizacional. Los trabajadores que sufren de burnout tienen una mayor probabilidad de experimentar síntomas de ansiedad, depresión y trastornos de sueño (Shirom, 1989). Además, el burnout se ha relacionado con una

mayor tasa de ausentismo laboral, una mayor rotación de personal y un menor rendimiento laboral (Maslach & Leiter, 1997).

Es importante que las organizaciones tomen medidas para prevenir y abordar el burnout en el lugar de trabajo. Según el modelo de intervención de Maslach y Leiter, las intervenciones pueden centrarse en tres áreas: cambio organizacional, cambio en el trabajo y cambio individual (Maslach & Leiter, 1997). Los cambios organizacionales pueden incluir la mejora de la comunicación y el liderazgo, la reducción de la sobrecarga de trabajo, la mejora de la cultura organizacional y la implementación de políticas y procedimientos claros y efectivos para prevenir el acoso laboral y la discriminación. Los cambios en el trabajo pueden incluir la reducción de las demandas emocionales del trabajo, la mejora de la recompensa y el reconocimiento, y la implementación de programas de capacitación y desarrollo. Los cambios individuales pueden incluir la promoción de hábitos de vida saludables, la promoción de habilidades de afrontamiento efectivas, la provisión de apoyo emocional y la promoción de un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal (Maslach & Leiter, 1997).

En conclusión, el burnout es un riesgo psicosocial que puede tener graves consecuencias para la salud mental y emocional de los colaboradores. Este presenta los siguientes síntomas:

1.2.6. AGOTAMIENTO FÍSICO Y MENTAL

Los colaboradores padecen de pérdida de energía en varios niveles de su salud:

Señales de agotamiento físico: presencia de fatiga crónica, aumento de peso o pérdida de apetito. También puede presentarse en alteraciones psicósomáticas como dolores musculares, migrañas, problemas gastrointestinales y en el caso de las mujeres, desregulación del ciclo menstrual.

Señales de agotamiento mental: el estrés y la ansiedad son las dos patologías que se presentan a quienes preceden al síndrome de burnout. Cuando una persona empieza a generar este síndrome se presentan ambas patologías, además de tener relación con la aparición de trastornos adaptativos, relacionados con el estrés, la ansiedad, la depresión y el insomnio.

1.2.7. DESPERSONALIZACIÓN Y CINISMO

El burnout produce un cambio en el comportamiento del trabajador que lo sufre. Este adopta una actitud de indiferencia y desapego, reduciendo claramente su compromiso hacia el

desempeño laboral. Esto se manifiesta también en sus relaciones en el ámbito laboral, tanto con compañeros como con clientes. La irritabilidad y el endurecimiento del trato se convierten en tónicas habituales dentro de la forma de actuar de un trabajador quemado, los clientes, usuarios o personas con las que interaccionan perciben este cambio de actitud, pero también la familia y su entorno social.

1.2.8. DESCENSO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL Y DESMOTIVACIÓN

Los dos puntos anteriores derivan en una bajada de la productividad laboral y en una desmotivación que genera frustración y evidencia una ausencia de realización personal en el trabajo.

Hay falta de atención hacia las tareas, olvidos frecuentes y una desidia generalizada que nace de la dificultad para concentrarse. Todo ello forma parte de un círculo vicioso que se retroalimenta constantemente (nunca consigue ser el trabajador que era antes de quemarse y ello el genera mayor sufrimiento), ya que la incapacidad de cumplir con el trabajo, concentrarse, gestionar sus actividades, etc., no deja avanzar en la cada vez mayor "pila de tareas pendientes".

1.3. CONFLICTO FAMILIA-TRABAJO

El conflicto familia-trabajo es un riesgo psicosocial que surge cuando las demandas y presiones del trabajo interfieren con las responsabilidades y demandas de la vida familiar, o viceversa (Greenhaus, 1985). El conflicto familia-trabajo puede ser bidireccional, lo que significa que las demandas del trabajo pueden interferir con la vida familiar y viceversa.

El conflicto familia-trabajo es un problema cada vez más común en la sociedad actual debido a una mayor participación de las mujeres en la fuerza laboral, cambios en la estructura familiar y una cultura laboral que favorece la disponibilidad constante (Grzywacz & Marks, 2000).

El conflicto familia-trabajo puede tener graves consecuencias para la salud mental y física de los trabajadores, así como para la productividad y la eficacia organizacional. Los trabajadores que experimentan conflictos entre el trabajo y la vida familiar tienen una mayor probabilidad de experimentar síntomas de depresión, ansiedad y estrés, así como una mayor tasa de absentismo laboral (Parco, 2021). Además, el conflicto familia-trabajo se ha

relacionado con una menor satisfacción laboral, un mayor riesgo de abuso de sustancias y una mayor tasa de rotación de personal (Greenhaus, 1985).

Existen varios factores que pueden contribuir al conflicto familia-trabajo, incluyendo la falta de flexibilidad laboral, la sobrecarga de trabajo, la falta de apoyo social, la discriminación laboral, la falta de políticas y programas para la conciliación de la vida laboral y familiar, y la falta de recursos económicos (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000).

Es importante que las organizaciones tomen medidas para prevenir y abordar el conflicto familia-trabajo en el lugar de trabajo. El modelo de intervención puede centrarse en tres áreas: cambio organizacional, cambio en el trabajo y cambio individual. (Greenhaus, 1985)

Los cambios organizacionales pueden incluir la implementación de políticas y programas de conciliación de la vida laboral y familiar, la mejora de la cultura organizacional y la promoción de una mayor flexibilidad laboral. Los cambios en el trabajo pueden incluir la reducción de la sobrecarga de trabajo, la mejora de la comunicación y el liderazgo, y la promoción de un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal. Los cambios individuales pueden incluir la provisión de apoyo emocional, la promoción de habilidades de afrontamiento efectivas y la promoción de un estilo de vida saludable (Greenhaus, 1985).

En conclusión, el conflicto familia-trabajo es un riesgo psicosocial que puede tener graves consecuencias para la salud mental y física de los trabajadores, así como para la productividad y la eficacia organizacional. Es importante que las organizaciones tomen medidas para prevenir y abordar el conflicto familia-trabajo en el lugar de trabajo, incluyendo políticas y programas de conciliación de la vida laboral y familiar, una cultura organizacional que favorezca la flexibilidad laboral y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y el apoyo emocional y habilidades de afrontamiento efectivas para los trabajadores.

2. RIESGOS PSICOSOCIALES EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

De acuerdo con las respuestas presentadas por los encuestados, se evaluó el nivel de riesgo de cada colaborador para cada uno de los aspectos de riesgo, a partir de esta información se calculó el porcentaje global de nivel de riesgo para cada aspecto evaluado, mediante la relación de la suma de resultados de cada nivel dividido entre el total de encuestados, siendo así los resultados de los 3 años encuestados (2020, 2021, 2022) presentados en las siguientes tablas, en donde también se pueden visualizar lo que se denominó las Dimensiones de

Intervención (RM + RA), lo cual corresponde a la sumatoria de los porcentajes de riesgo medio y riesgo alto. Adicionalmente, en la siguiente tabla se muestra un promedio del porcentaje de Dimensiones de Intervención (RM + RA) de los 3 años.

Resultados de los riesgos más altos identificados en la encuesta de riesgos laborales de Telecomunicaciones S.A. 2020

Dimensiones del cuestionario a nivel nacional	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto	Dimensiones de intervención (rm+ra)
Margen de acción y control	9%	44%	47%	91%
Recuperación	9%	46%	45%	91%
Acoso laboral	21%	57%	22%	79%
Doble presencia (laboral – familiar)	23%	46%	31%	77%
Carga y ritmo de trabajo	26%	47%	27%	74%
Salud auto percibida	28%	39%	33%	72%

Dimensiones del cuestionario a nivel nacional	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto	Dimensiones de intervención (rm+ra)
Recuperación	16%	43%	41%	84%
Margen de acción y control	19%	47%	34%	81%
Acoso laboral	19%	52%	29%	81%
Carga y ritmo de trabajo	22%	47%	31%	78%
Doble presencia (laboral – familiar)	24%	49%	27%	76%

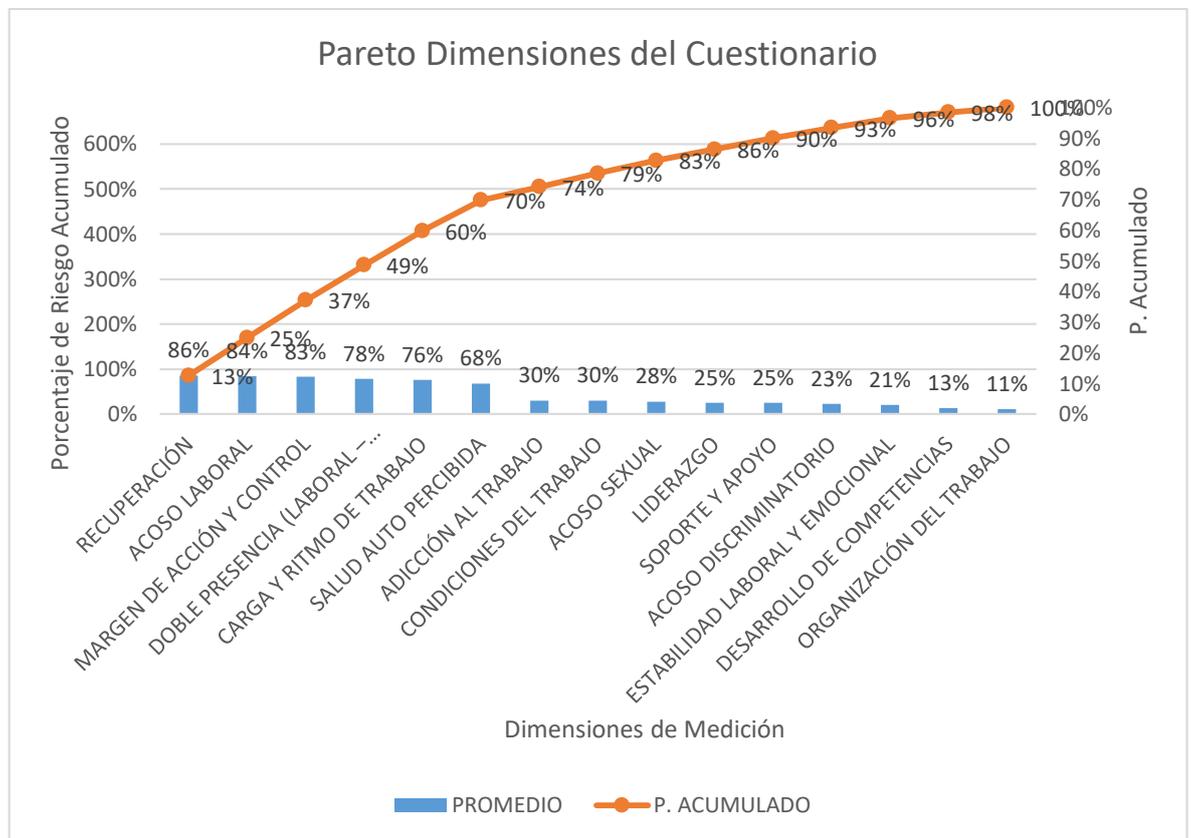
Dimensiones del cuestionario a nivel nacional	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto	Dimensiones de intervención (rm+ra)
Acoso laboral	16%	57%	34%	91%
Recuperación	14%	40%	42%	82%
Doble presencia (laboral – familiar)	22%	49%	31%	80%
Margen de acción y control	17%	42%	36%	78%
Carga y ritmo de trabajo	24%	49%	26%	75%

En un orden de mayor a menor con respecto al promedio de las Dimensiones de Intervención (RM + RA), la siguiente tabla se puede observar de la siguiente manera:

Dimensiones del cuestionario a nivel nacional	Promedio de los 3 años
Recuperación	86%
Acoso laboral	84%
Margen de acción y control	83%
Doble presencia (laboral – familiar)	78%
Carga y ritmo de trabajo	76%
Salud auto percibida	68%
Condiciones del trabajo	30%
Adicción al trabajo	30%
Acoso sexual	28%
Liderazgo	25%
Soporte y apoyo	25%
Acoso discriminatorio	23%
Estabilidad laboral y emocional	21%

Desarrollo de competencias	13%
Organización del trabajo	11%

Como se puede observar en la tabla anterior, el promedio de las Dimensiones de Intervención (RM + RA) varían en un rango entre 11% y 51%, de lo cual se puede visualizar que existe un grupo de dimensiones del cuestionario con un promedio o probabilidad de riesgo bajo; dado esto, para el presente trabajo, se aplicó la ley de Pareto, en donde se asignó una proporcionalidad 70% - 30%, dándole un interpretación en la cual el 30% de las Dimensiones del cuestionario con el mayor promedio de Dimensiones de Intervención (RM + RA) engloban el 70% de los riesgos psicosociales más relevantes. El diagrama de Pareto realizado para el conjunto de datos en estudio se puede visualizar en la siguiente tabla:



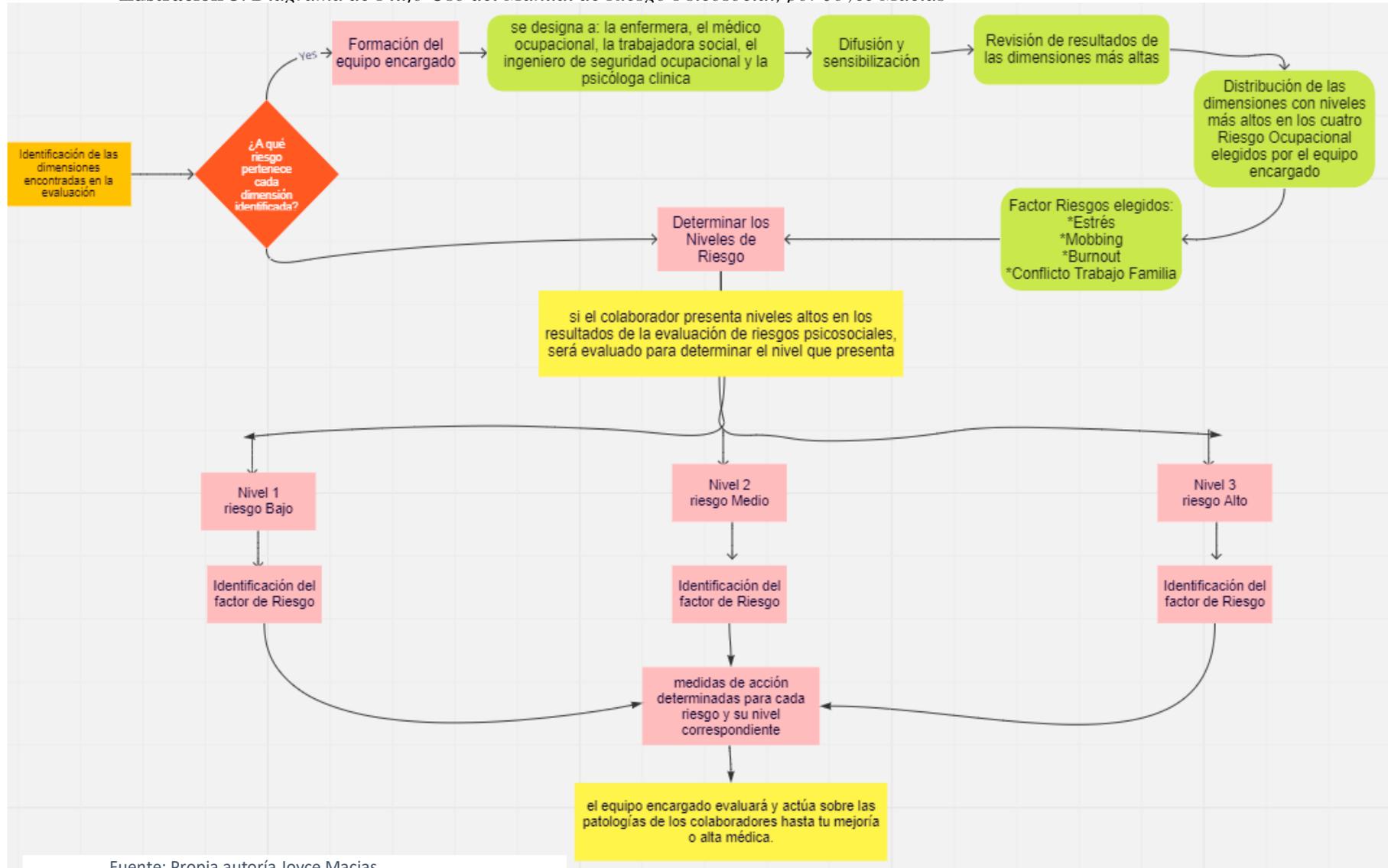
En donde se aprecia que existen 6 dimensiones de las 15 que engloban el 70% de las proporciones acumuladas, y estas corresponden a:

- Recuperación.
- Acoso laboral.

- Margen de acción y control.
- Doble presencia (laboral – familiar).
- Carga y ritmo de trabajo
- Salud auto percibida.

3. Forma de Uso del Manual de Riesgos Psicosociales

Ilustración 3. Diagrama de Flujo Uso del Manual de Riesgo Psicosocial, por Joyce Macias



Fuente: Propia autoría Joyce Macias

4. Riesgos psicosociales y medidas preventivas a adoptar

Los factores de riesgos psicosociales se van a medir en tres niveles que son un proceso para tratar así a los colaboradores que presentan resultados de riesgo psicosocial y mejorar la calidad de trabajo:

- El nivel uno, es un riesgo bajo y en el que las medidas a tratar son leves
- El nivel dos, es un riesgo medio en el que se dan medidas un poco más específicas o herramientas para que el colaborador aprenda a sobrellevar esta afectación
- El nivel tres, es un riesgo alto, en el que se requiere un tratamiento inmediato para algún tipo de patología diagnosticada o preexistente que afecta al colaborador y su desempeño.

Cabe indicar que el nivel uno al ser un riesgo bajo es un proceso estandarizado para tratar diversos tipos de riesgos que se detallan, además en Telecomunicaciones S.A. se ha implementado por parte del área de capacitación y desarrollo sesiones Coaching las cuales van a ser de mucha utilidad para la prevención de riesgos psicosociales.

4.1. ESTRÉS

Tabla 38. Estrés- medidas preventivas a adoptar

Nivel	Estrés	Intervienen
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none">• La trabajadora social recopila información sobre lo que le aqueja al colaborador• Se recomienda hacer pausas activas de la mano de la enfermera ocupacional• Se dan charlas por parte del médico y la enfermera ocupacional de: ¿cómo lidiar con el estrés laboral?	Bienestar social <ul style="list-style-type: none">• La trabajadora Social Salud ocupacional <ul style="list-style-type: none">• La enfermera ocupacional• El médico ocupacional
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none">• La trabajadora social solicitará al jefe de área introducir la flexibilidad según las necesidades de los colaboradores con esta patología• Construir equipos de trabajo para redistribuir las actividades, optimizar el	Bienestar social <ul style="list-style-type: none">• La trabajadora Social

	recurso humano en actividades repetitivas	
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> • El ingeniero ocupacional verificará mediante una reunión zoom, si las condiciones de trabajo son las adecuadas o si se está generando un malestar por el entorno donde se realiza el teletrabajo. (se brindará soporte para adecuar el lugar de trabajo en el caso de que se requiera) • En el caso que presenten patologías físicas el médico ocupacional procederá evaluarlo mediante telemedicina y a tratarlo, según el diagnóstico se lo derivará con la psicóloga clínica. • La psicóloga clínica lo atenderá con sesiones, según lo requiera la patología del colaborador (mínimo 3) 	<p>Seguridad ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ingeniero de seguridad Ocupacional <p>Bienestar social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psicóloga clínica <p>Salud ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Médico ocupacional

Fuente: Elaboración propia

4.2. BURNOUT

Tabla 39. *Burnout - medidas preventivas a adoptar*

Nivel	Burnout	Intervienen
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> • La trabajadora social recopila información sobre lo que le aqueja al colaborador • Se recomienda hacer pausas activas de la mano de la enfermera ocupacional • Se brindará sesiones de yoga o meditación con el ingeniero ocupacional, para los colaboradores una vez al mes, cada sesión será de 30min on-line. 	<p>Bienestar social</p> <ul style="list-style-type: none"> • La trabajadora Social <p>Salud ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • La enfermera ocupacional <p>Seguridad ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de seguridad Ocupacional
	<ul style="list-style-type: none"> • La trabajadora social visitará al colaborador en su domicilio para verificar su entorno y como se desempeña realizando sus actividades. 	<p>Bienestar social</p> <ul style="list-style-type: none"> • La trabajadora Social

Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • Si en el diagnóstico refleja que hay un exceso de actividades designadas al colaborador, se comentará a los jefes de área para buscar soluciones sin afectar al colaborador ni a la organización. • La enfermera ocupacional tomará signos vitales al colaborador y el médico recomendará técnicas para lidiar con sobrecargas laborales. 	<p>Salud ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfermera ocupacional
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> • En el caso se presentar afectaciones físicas será evaluado por el médico ocupacional mediante telemedicina y se atenderán estas afecciones. • La psicóloga clínica lo atenderá previo diagnóstico del médico, se harán sesiones según se considere. • Al mismo tiempo el colaborador tendrá sesiones de Coaching • La trabajadora social dará seguimiento a estos casos y a sus resultados. 	<p>Salud ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • El médico ocupacional <p>Bienestar social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psicóloga clínica • Trabajadora social

Fuente: Elaboración propia

4.3. MOBBING

Tabla 40. *Mobbing - medidas preventivas a adoptar*

Nivel	Mobbing	Intervienen
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> • La trabajadora social recopila información sobre lo que le aqueja al colaborador. • Se recomienda hacer pausas activas didácticas con el equipo de trabajo del colaborador de la mano de la enfermera ocupacional, para una mejor interacción ente el grupo de trabajo. • Se dan charlas por parte del médico y la enfermera ocupacional de: ¿Qué es Mobbing?, ¿Qué debo hacer en el caso de padecer Mobbing? • El ingeniero en salud ocupacional solicitará a recursos humanos el perfil del cargo del colaborador para informar 	<p>Bienestar social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadora social <p>Salud ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfermera ocupacional <p>Seguridad ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de seguridad ocupacional

	o retroalimentar los objetivos de la posición.	
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • La trabajadora social indicará a los colaboradores que pueden de elegir cómo puede realizar sus tareas, sin afectar los resultados. • El ingeniero en seguridad ocupacional dialogará via zoom con el jefe de área del colaborador para establecer, que los requerimientos se hagan por medio de mail con especificaciones de lo requerido. • La trabajadora social se reunirá con el jefe de área para recomendar un estilo democrático de dirección. (es decir incentiva a que varias personas se involucren en el proceso de toma de decisiones). 	<p>Bienestar social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadora social <p>Seguridad ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en seguridad ocupacional
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> • Para ayudar al colaborador cuando el mobbing está en una etapa avanzada y en el caso que los niveles anteriores utilizados no tienen efecto, es necesario que el trabajador sea capaz de identificar el problema y exteriorizarlo, así como aprender a canalizar la ira y el rencor y a dar respuestas asertivas a los compañeros de trabajo con la ayuda de psicóloga clínica • Al mismo tiempo el colaborador tendrá sesiones de Coaching • Se dará seguimiento al colaborador y la evolución de su patología por parte de la enfermera ocupacional. 	<p>Bienestar social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psicóloga clínica <p>Salud ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfermera ocupacional

Fuente: Elaboración propia

4.4. CONFLICTO FAMILIA TRABAJO

Tabla 41. *Conflicto Familia Trabajo - medidas preventivas a adoptar*

Nivel	Conflicto familia trabajo	Intervienen
-------	---------------------------	-------------

<p>Nivel 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La trabajadora social recopila información sobre lo que le aqueja al colaborador • La trabajadora social visitará al colaborador en su domicilio para verificar el entorno y como se desempeña realizando sus actividades. • Se darán charlas por parte del médico y la enfermera ocupacional via zoom de: ¿Cómo manejar mis tiempos de trabajo?, ¿Cómo mejorar la comunicación familiar?, 	<p>Bienestar social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadora social <p>Salud ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfermera ocupacional • Médico ocupacional
<p>Nivel 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De la mano de la trabajadora social el colaborador aprenderá a regular su tiempo de trabajo, se indicarán medidas de flexibilidad sobre tiempo de conexión en el teletrabajo. Esto ayudaría a promover el derecho a todas las personas a un equilibrio entre el tiempo de trabajo y de vida • El ingeniero de seguridad ocupacional hará mediación entre la comunicación del colaborador y el jefe directo para poder llegar a acuerdos para mejorar los resultados. 	<p>Bienestar social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadora social <p>Seguridad ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en seguridad ocupacional
<p>Nivel 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La enfermera ocupacional evaluará al colaborador, según informe se lo derivará al médico ocupacional. • El médico ocupacional diagnosticará mediante telemedicina en el caso de haber alguna dolencia física, el mismo procederá a tratarlo ya sea por alguna dolencia física. • En el caso que la patología sea emocional, psicológica, el colaborador tendrá sesiones con la psicóloga clínica para aprender a manejar conflictos familiares o el manejo adecuado del tiempo en el trabajo, pueden ser 1 sesión por mes, en un lapso de 3 meses y notar mejorías. • La enfermera ocupacional, dará seguimiento al colaborador y la 	<p>Bienestar social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psicóloga clínica <p>Salud ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfermera ocupacional • Médico ocupacional

	evolución de su patología hasta que se presenten mejorías.	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

5. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS PROPUESTAS

Se establecen, las responsabilidades y actuaciones que deberá llevar a cabo el personal responsable sobre las medidas de prevención ante los riesgos psicosociales el cual será el departamento de bienestar social, seguridad y salud ocupacional.

Este equipo constituido por varios delegados de distintos subsistemas, los que instituirán un grupo de trabajo , para otorgar un servicio para prevención y tratamiento de estas

patologías por el Servicio de Prevención de todo el personal, para poder realizar la identificación y valoración del posible riesgo psicosocial, así como las actuaciones posteriores oportunas dentro del ámbito de las competencias y prevención de futuros riesgos. Toda la información del procedimiento se tratará de modo que se garantice la confidencialidad de los colaboradores que tienden a presentar estas patologías.

6. ACTIVIDADES QUE DEBE REALIZAR EL EQUIPO ENCARGADO

En la siguiente tabla podemos visualizar las actividades que debe realizar cada departamento de Recursos Humanos designado para este proyecto, en este caso se designa al departamento de bienestar social, seguridad y salud ocupacional. Cabe indicar que cada profesional tiene un rol diferente y específico a desempeñar.

Tabla 42. *Actividades destinadas para los subsistemas que pertenece el equipo encargado*

	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza las entrevistas que sean necesarias, en el área con ponderaciones altas de riesgos psicosociales. • Determina el nivel riesgo que presentan los colaboradores. • Deriva acciones a tomar con el colaborador y su entorno con los
--	--

Bienestar social & Seguridad Ocupacional	<p>distintos profesionales del equipo encargado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica las medidas preventivas correspondientes según se coordine con el equipo o dependiendo de la patología. • Da tratamiento por parte de la psicóloga clínica en el caso que sea una afectación psicológica • Da seguimiento del colaborador hasta presentar mejorías
Salud ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa la información compartida por el equipo designado de bienestar social & seguridad Ocupacional. • Verifica el nivel de riesgo determinado al colaborador. • Coordina con el equipo encargado acciones a realizar si el colaborador se encuentra ente el nivel 1 y 2. • Coordina sesiones con una la psicóloga clínica en el caso que el riesgo psicosocial este en nivel 3 • En el caso de la enfermera ocupacional llevar información del colaborador y registrar avances hasta su alta médica.

Fuente: Elaboración propia

Las actividades a realizar por cada uno de los profesionales designados para conformar el equipo de tratar riesgos psicosociales se desarrollan tomando en cuenta las actividades mencionadas en la tabla que antecede, considerando el nivel en que se encuentre el riesgo que el colaborador padece, además estos profesionales actúan según sea el caso que se les presente, al presentarse un cuadro que se presente un caso será elevado al Ministerio de Trabajo para el debido proceso.

A continuación, se presenta un cuadro con las actividades que cada profesional debe realizar para abordar los riesgos psicosociales en trabajadores en teletrabajo de la empresa TELECOMUNICACIONES. S.A.

Tabla 43. *Actividades que deben Realizar el Equipo encargado de tratar los riesgos psicosociales*

Profesional	Rol y actividades
Trabajadora social	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y evaluar factores psicosociales en el entorno laboral y personal de los trabajadores en teletrabajo. - Realizar seguimiento a los trabajadores afectados por estrés, Burnout, mobbing o conflicto familia-trabajo. - Desarrollar programas o beneficios de apoyo psicosocial para los trabajadores en teletrabajo y sus familias.
Ingeniero en seguridad ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una inspección de los riesgos psicosociales asociados al teletrabajo y proponer medidas preventivas y de control. - Supervisar el cumplimiento de las normas y procedimientos relacionados con el teletrabajo.
Médico ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar evaluaciones médicas periódicas a los trabajadores en teletrabajo para detectar posibles riesgos psicosociales. - Identificar signos y síntomas de estrés, Burnout o cualquier otro trastorno mental en los trabajadores en teletrabajo.
Enfermera ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar atención y apoyo a los trabajadores en teletrabajo en cuanto a salud se refiere. - Desarrollar y llevar a cabo programas de promoción de la salud y prevención de enfermedades ocupacionales.
Psicóloga clínica	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar evaluaciones psicológicas a los trabajadores en teletrabajo que presenten síntomas de riesgos psicosociales. - Brindar terapia individual o grupal a los trabajadores afectados por estrés, Burnout, mobbing o conflicto familia-trabajo. - Desarrollar e implementar programas de capacitación y formación para mejorar el bienestar emocional y la resiliencia de los trabajadores en teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el equipo encargado del abordaje de los riesgos psicosociales en trabajadores en teletrabajo de la empresa TELECOMUNICACIONES. S.A. debe realizar

actividades como la identificación y evaluación de los factores psicosociales, la propuesta de medidas preventivas y de control, la realización de evaluaciones médicas y psicológicas, la atención y apoyo a los trabajadores, el desarrollo de programas de apoyo psicosocial y la implementación de programas de capacitación y formación para mejorar el bienestar emocional y la resiliencia de los trabajadores en teletrabajo. Cada profesional tiene un rol diferente y específico en este proceso para lograr una atención integral a los trabajadores y prevenir la aparición de riesgos psicosociales.

4.4 PLAN DE LA COMUNICACIÓN, DIFUSIÓN Y ENTENDIMIENTO DEL MANUAL DE PREVENCIÓN, INTERVENCIÓN Y CONTROL DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Dado que el departamento de Talento Humano realiza teletrabajo de manera parcial y eventual, el plan de comunicación, difusión y entendimiento del manual fue construido para ser ejecutado de manera online, teniendo en cuenta las siguientes fases:

- Definir el objetivo del plan de comunicación
- Identificar a la audiencia.
- Seleccionar los canales de comunicación.
- Desarrollar mensaje clave.
- Crear calendario de comunicación.
- Preparar material de comunicación.
- Capacitar al personal.
- Evaluar la efectividad de la comunicación.
- Refuerzo.

El plan fue construido para ser ejecutado en 7 semanas de acuerdo con el siguiente plan:

Ilustración 4. Cronograma de Socialización

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7
Definir objetivo del plan de comunicación	■						
Identificar a los impactados		■					
Seleccionar los canales de comunicación		■					
Desarrollar mensaje clave			■				
Crear calendario de comunicación				■			
Preparar material de comunicación				■			
Capacitar al personal					■	■	
Evaluar la efectividad de la comunicación					■	■	
Refuerzo							■

Fuente: Elaboración propia

En donde cada una de las fases es detallada por la siguiente ejecución:

Definir objetivo del plan de comunicación: Lo primero que se realizó fue la identificación y definición de los objetivos del plan de comunicación, entre los cuales se pueden incluir los siguientes:

- Socializar el manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales para el personal que realiza trabajo en la empresa de telecomunicaciones.
- Garantizar la comprensión del manual por parte del personal.
- Promover el uso del manual para prevenir y controlar los riesgos definidos en el manual.

Identificar a la audiencia: Es importante identificar a la audiencia para la cual está dirigido el plan de comunicación. Dentro de este concepto, se define que el público objetivo de la comunicación son las 32 personas que conforman el departamento de talento humano de la empresa, dado que son ellos quienes, como área que vela por el bienestar de los trabajadores de la empresa, a posterior serán los encargados de la aplicación de la información detallada en el manual y que deben estar en la capacidad de prevenir, intervenir y controlar los riesgos psicosociales. Durante la ejecución integral de este punto durante la semana laboral señalada, se deberán identificar cargos, nombres y apellidos específicos para los cuales se realizarán cada una de las actividades.

Seleccionar los canales de comunicación: Como siguiente paso para el plan de comunicación, se seleccionan los canales de comunicación mediante los cuales se llegaría a la audiencia objetivo. Dado que el personal del área de Talento humano realiza teletrabajo de

manera parcial y eventual, se seleccionaron medios de comunicación digital, siendo estos los siguientes:

- Boletines electrónicos.
- Correos electrónicos.
- Videos.
- Reuniones digitales.

Desarrollar mensaje clave: Es importante desarrollar un mensaje clave que transmita la importancia del manual y los beneficios de utilizarlo para prevenir, intervenir y controlar los riesgos psicosociales asociados al teletrabajo. Este mensaje debe ser claro, conciso y fácil de recordar.

Crear calendario de comunicación: Es importante crear un calendario de comunicación que detalle cuándo y cómo se comunicará el manual y la información relacionada con él. Este calendario debe incluir fechas límite, hitos, eventos importantes y cualquier otra información relevante que será comunicada mediante los medios digitales indicados anteriormente; además, de acuerdo con el plan, todas estas actividades del calendario deben ser establecidas dentro del periodo de las 3 semanas que se estableció tanto para la preparación del material como la capacitación y comunicación del personal. Se debe hacer especial énfasis en el establecimiento de las fechas y horarios en las que se ejecutarán las capacitaciones directas al personal.

Preparar material de comunicación: En esta etapa se ejecutará la preparación y elaboración del material de comunicación que será utilizado para presentar el manual y la información relacionada con él. Todo el material debe estar bien organizado y debe ser fácil de entender. El material incluye:

- Infografías.
- Boletines.
- Textos de correos electrónicos a enviar.
- Elaboración y edición de videos a ser presentados y enviados al personal.
- Presentación a ser utilizada por los expositores durante las capacitaciones.
- Envío de convocatorias virtuales a las capacitaciones (al menos 7 días antes de la capacitación).
- Documento final del manual a socializar.

Capacitar al personal: En esta etapa se realiza la ejecución de las actividades definidas en el calendario de comunicación, asegurando que, todas sean ejecutadas dentro de las fechas establecidas.

Evaluar la efectividad de la comunicación: Es importante evaluar la efectividad de la comunicación para determinar si se logró transmitir el mensaje clave de manera clara y si llegó a la audiencia de manera efectiva. Dentro de esta fase se deben realizar dos actividades principales para medir dicha efectividad:

- **Test de conocimiento:** Al finalizar cada una de las capacitaciones se correrá una evaluación sobre puntos claves del manual, haciendo énfasis en las responsabilidades que debe adoptar cada cargo para las medidas de prevención e identificación de riesgos psicosociales.
- **Encuesta de retroalimentación:** Para recibir comentarios por parte del personal que realiza teletrabajo acerca de todas las actividades ejecutadas durante la comunicación y capacitación, puntos de mejora y sugerencias, es importante utilizar la retroalimentación para mejorar futuras comunicaciones y asegurarse de que el manual sea utilizado de manera efectiva.

Refuerzo: Durante la última semana se pondrá a disposición de los colaboradores 3 horarios vía online para que de manera voluntaria puedan conectarse a recibir otra explicación del manual o saldar dudas que hayan surgido posterior a la capacitación. Para las personas cuya evaluación haya estado por debajo de la nota esperada este refuerzo será convocado de manera obligatoria.

De acuerdo con la estructura organizacional de la empresa, y roles definidos dentro del departamento de talento humano, existe un equipo responsabilizado del subsistema de Comunicación, el cual está conformado por personas encargadas de la ejecución de artes, infografías, grabación y edición de videos, capacitadores y comunicadores; dado esto, la ejecución de este plan de comunicación no debería incurrir en costos externos para su cumplimiento.

CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales para el personal en modalidad teletrabajo de una empresa de telecomunicaciones, a través del análisis de las evaluaciones 2020, 2021 y 2022 de riesgos psicosociales al personal que labora en modalidad de teletrabajo en la empresa Telecomunicaciones S.A., la identificación de los principales riesgos psicosociales a los que son propensos los trabajadores que realizan teletrabajo en dicha empresa, la construcción de un manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales para el personal que realiza teletrabajo en la compañía y la elaboración de un plan de comunicación, difusión y entendimiento del manual hacia el departamento de Talento Humano de la empresa Telecomunicaciones S.A.

A partir de los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que la modalidad de teletrabajo puede implicar riesgos psicosociales para los trabajadores, los cuales se ven afectados por el aislamiento social, la falta de interacción presencial, la carga de trabajo y el exceso de tiempo frente a la pantalla, entre otros. Es por ello que, la prevención, intervención y control de dichos riesgos resulta crucial para garantizar la salud mental y el bienestar de los colaboradores.

Se identificaron los principales riesgos psicosociales a los cuales los colaboradores que realizan teletrabajo en la empresa Telecomunicaciones S.A. son propensos. La no interpretación, ejecución y aplicación de los resultados obtenidos en el presente trabajo podrían incurrir en crecimientos de la probabilidad de riesgos que terminarían en afectaciones para la salud de los trabajadores.

Cumpliendo con uno de los objetivos específicos, además del objetivo general del presente trabajo, se construyó el manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales con base en los resultados de las encuestas de los años 2020, 2021 y 2022, aplicable únicamente para los trabajadores que realizan teletrabajo.

Con la construcción del manual propuesto, se logró establecer un conjunto de medidas preventivas y de intervención que permiten mitigar los riesgos psicosociales asociados al teletrabajo, tales como el estrés, la ansiedad, la depresión, el agotamiento y la falta de motivación, entre otros. Asimismo, se establecieron lineamientos claros para la identificación,

evaluación y control de los riesgos psicosociales presentes en la modalidad de teletrabajo, y se propusieron estrategias de intervención efectivas para su control.

Es importante destacar que el manual propuesto no solo se enfoca en la prevención y control de riesgos psicosociales, sino también en la promoción del bienestar psicológico y emocional de los colaboradores, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño en el trabajo. Asimismo, la propuesta de un plan de comunicación, difusión y entendimiento del manual hacia el departamento de Talento Humano de la empresa Telecomunicaciones S.A. permite garantizar que el mismo sea conocido, comprendido y aplicado adecuadamente por los responsables de gestionar el talento humano en la organización.

Se elaboró un plan de comunicación, difusión y entendimiento del manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales, enfocado en el área de Talento Humano, quienes serán los responsables e inteligenciados de desplegar el conocimiento y aplicaciones de los puntos mencionados en el manual.

En conclusión, la presente investigación ha permitido diseñar un manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales para el personal en modalidad teletrabajo de la empresa Telecomunicaciones S.A. Este manual se enfoca en la identificación, evaluación y control de los principales riesgos psicosociales asociados al teletrabajo, así como en la promoción del bienestar psicológico y emocional de los colaboradores. La propuesta de un plan de comunicación, difusión y entendimiento del manual hacia el departamento de Talento Humano de la empresa permite garantizar que el mismo sea aplicado de manera efectiva. En este sentido, se espera que esta investigación contribuya al mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar laboral de los colaboradores en modalidad de teletrabajo en la empresa Telecomunicaciones S.A.

5.2 RECOMENDACIONES

Después de analizar las evaluaciones de riesgos psicosociales y diseñar un manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales para el personal de modalidad teletrabajo en una empresa de telecomunicaciones, es importante establecer recomendaciones que permitan implementar efectivamente el manual y asegurar la salud mental y el bienestar

de los trabajadores. A continuación, se presentan algunas recomendaciones para la empresa Telecomunicaciones S.A.:

Capacitación y entrenamiento: Es esencial que la empresa ofrezca capacitación y entrenamiento al personal sobre la importancia del manejo adecuado de los riesgos psicosociales y cómo utilizar el manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales. Esto ayudará a que los empleados comprendan mejor los riesgos a los que están expuestos y sepan cómo prevenirlos o controlarlos.

Comunicación efectiva: La comunicación debe ser efectiva y constante entre el departamento de Talento Humano y los empleados para mantenerlos informados y al tanto de los cambios y actualizaciones en el manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales. Esto ayudará a que los empleados se sientan más seguros y apoyados en su trabajo.

Evaluación continua: Es importante que la empresa realice evaluaciones continuas del manual y los programas de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales para garantizar que sean efectivos. Esto permitirá a la empresa detectar cualquier problema y realizar los ajustes necesarios para mejorar la calidad de los programas. Se debe aplicar el cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales para cada una de las áreas de la empresa Telecomunicaciones S.A, tanto las que trabajan de manera presencial como las que lo hacen de forma remota, de manera que se logre identificar los riesgos inherentes a cada área de forma focalizada y poder brindar planes de acción más específicos y aplicables a la realidad de cada sector de trabajo.

Flexibilidad: La empresa debe ser flexible con los empleados y adaptarse a sus necesidades. Esto puede implicar permitir horarios flexibles de trabajo, establecer días de descanso y ofrecer servicios de asistencia psicológica para aquellos empleados que lo necesiten.

Monitoreo: La empresa debe monitorear continuamente la salud mental y el bienestar de los empleados en modalidad de teletrabajo. Esto puede ser a través de encuestas y evaluaciones periódicas, lo que permitirá detectar problemas tempranamente y actuar en consecuencia. Se recomienda correr las mediciones de riesgos psicosociales al menos 2 veces por año, de tal manera que se puedan obtener resultados más específicos y apegados a la realidad que vive el colaborador en ese punto de la evaluación.

Dar seguimiento al área de talento humano en la implementación del manual y, prevención y medición de riesgos psicosociales, puesto que los riesgos considerados en el presente estudio son considerados elevados, y el no tratamiento de estos podría incurrir en consecuencias mayores en los trabajadores y por lo tanto para la compañía.

Cultura organizacional saludable: La empresa debe promover una cultura organizacional saludable que apoye la salud mental y el bienestar de los empleados. Esto puede incluir la promoción del equilibrio entre la vida laboral y personal, la incentivación de actividades de bienestar y la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

En conclusión, implementar un manual de prevención, intervención y control de riesgos psicosociales para el personal de modalidad teletrabajo de una empresa de telecomunicaciones requiere de la implementación de un conjunto de acciones y recomendaciones para que sean efectivos. Es importante que la empresa establezca un enfoque holístico y que promueva una cultura organizacional saludable para asegurar el bienestar de sus empleados. La implementación adecuada de las recomendaciones permitirá que la empresa Telecomunicaciones S.A. cuente con una fuerza laboral sana y feliz, lo que se traducirá en un mayor desempeño y productividad de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudo, M. M. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de gestión de información - Universidad de Murcia, Facultad de Comunicación y Documentación.*, 1 - 16.
- Allen, N., & Meyer, J. (marzo de 1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *63*, 1-18. Obtenido de <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, T., Herst, D., Bruck, C., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work to family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 278-308.
- Bailey, D., & Kurland, N. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*. *Journal of organizational behavior*, 23, 383–400.
- Bejarano, P. G. (15 de febrero de 2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Obtenido de Universidad de Medellín Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Especialización en Gestión del Talento Humano y la Productividad: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>
- Beltrán, J. (20 de MARZO de 2020). *¿Cómo estudiar y trabajar desde casa durante el aislamiento?* Obtenido de EL MERCURIO: <https://elmercurio.com.ec/2020/03/20/como-estudiar-y-trabajar-desde-casa-durante-el-aislamiento/>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1997). *Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research*. *Human Performance*,. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boudreau, W. J. (2006). *Talentship and HR measurement and analysis: From ROI to strategic*. People and Strategy.

- Burgasí, D. D., Cobo, P. D., Pérez, S. K., Pilacuan, P. R., & Rocha, G. M. (abril de 2021). *The ishikawa diagram as a diagram as a quality tool in education. A review of the last 7 years: literature review*. Obtenido de https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf
- Buunk, A., & Schaufeli, W. (1993). *Burnout: a perspective from social comparison theory*. Londres: Taylor & Francis.
- Chadwick-Jones, J. K. (1982). *The social psychology of absenteeism*. New York: Praeger.
- Chávez, L. V. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: La Caracola Editores. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Collins, J. (2005). *Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y de la férrea determinación* (Vol. 8). Boston: Harvard business review.
- Comité Mixto OIT-OMS, G. (2 de febrero de 2019). *Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*. Obtenido de Oficina internacional del trabajo Ginebra, informe del comité mixto de la OIT/OMS sobre medicina del trabajo: <http://www.factorpsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf>
- Cruz, H. D. (24 de Agosto de 2021). *Universidad Internacional SEK - Facultad de Ciencias del Trabajo y del Comportamiento Humano*. Obtenido de Evaluación de riesgos psicosociales en la modalidad de teletrabajo a partir del estado excepción por pandemia COVID-19 en una empresa ecuatoriana: <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/4272/1/Cruz%20Hidalgo%20David.pdf>
- Davenport, T., & Pearlson, K. (1998). Two cheers for the virtual office. *Sloan Management Review*, 51-65.
- Deloitte. (20 de Marzo de 2020). *Ley de Regulación de Teletrabajo*. Obtenido de Deloitte Legal: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/legal/LegalAlert2_200320.pdf

- Denisi, A., & Smith, C. (1 de enero de 2014). *Performance appraisal, performance management, and firm-level performance* (Vol. 8). (A. o. Annals, Ed.) Obtenido de A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/19416520.2014.873178>
- Ecuador, C. C. (23 de septiembre de 2019). *Registro oficial órgano de la República del Ecuador - Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Primer suplemento N°. 45: <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/12060-suplemento-al-registro-oficial-no-45>
- Ecuador, C. d. (20 de octubre de 2008). *Registro Oficial 449 de 20-oct-2008*. Obtenido de Decreto Legislativo 0: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Ecuador, M. d. (agosto de 2016). *Acuerdo Ministerial N° MDT-2016-190*. Obtenido de Teletrabajo: https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/Acuerdo_Teletrabajo_WEB.pdf
- Einarsen, S. (4 de abril de 2000). Harassment and bullying at work: A review of Scandinavian approach. *Agression and Violent Behaviour*:. *A review Journal*, 371-401.
- EU-OSHA. (22 de julio de 2022). *Los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo*. Obtenido de Agencia Europea para la seguridad y salud en el trabajo: <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Fernández-López, J. (5 de Mayo de 2005). *El trabajo y sus repercusiones en la salud. El modelo "Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa-DER"*. Obtenido de Revista de Calidad Asistencial: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1134282X08747432?via%3Dihub>
- Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., Halle-Cook, & G. Fink, P. (1999). *Human resources management: Some new directions*. *Journal of Management*.
- García, M., Silva, C., Salazar, J., & Gavilanez, F. (9 de MAYO de 2021). *Teleworking modality in times of the COVID-19 pandemic in Ecuador*. Obtenido de Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19 en Ecuador: <https://www.redalyc.org/journal/280/28068276015/html/>

- Garza, E. G. (1982). *Administración de la calidad total*. Mexico: Editorial Pax México.
- Gil-Blanco, L., & Martínez-Jarreta, B. (21 de Agosto de 2021). *La declaración de la COVID-19 como enfermedad profesional en profesionales sanitarios: desafíos y realidades*. Obtenido de 10.1016/j.medcli.2021.05.010
- Global Workplace Analytics. (19 de febrero de 2021). *Work From Home Experience Survey Results*. Obtenido de About the Global Work-from-Home Experience Survey: <https://globalworkplaceanalytics.com/global-work-from-home-experience-survey>
- Golden, T., & Veiga D. (19 de diciembre de 2008). *The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers*. Obtenido de The Leadership: <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Golden, Veiga, & Dino. (20 de enero de 2008). *The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?* Journal of Applied Psychology: <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Gómez, G. V., & Llanos, R. A. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo. *Revista Psicología desde el Caribe*, 31, pp.354-385.
- Great place to work. (13 de junio de 2022). *Great place to Work*. Obtenido de La historia del teletrabajo: <https://greatplacetowork.es/historia-teletrabajo/#:~:text=A%20mediados%20de%20los%2070,lo%20conocemos%20hoy%20en%20d%C3%ADa>.
- Greenhaus, J. H. (enero de 1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-85. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/258214>
- Grzywacz, J., & Marks, N. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 111-126. Obtenido de <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- INSHT, I. N. (6 de marzo de 2015). *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Obtenido de Encuesta nacional de condiciones de trabajo. 2015 6ª EWCS – España:

<https://www.insst.es/documents/94886/96082/Encuesta+Nacional+de+Condiciones+d e+Trabajo+6%C2%AA+EWCS/abd69b73-23ed-4c7f-bf8f-6b46f1998b45>

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, (. O. (1 de Julio de 2022). : *Orientaciones para la gestión de los aspectos ergonómicos y psicosociales en situación de teletrabajo*. Obtenido de <https://www.insst.es/documents/94886/2927460/FINAL+-+En+linea+-+Orientaciones+teletrabajo+-+13-10-2022.pdf/b690077c-500f-d9a3-2f23-0eab202f92be?t=1666093088741>

Juran, J. (1984). *Mejoramiento de la Calidad*. Juran Institute. Elea S. p. A.

Kalleberg, A. (2012). *Globalización y trabajo precario: Desafíos para la sociedad y la sociología. ¿Qué significa el trabajo hoy? Cambios y continuidades en una sociedad global*. CATALONIA.

Karasek, R. (1979). *Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job re-design*. Admins Sci Q.

Koch, R. (2017). *The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less*. Londres: Currency.

Kossek, E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. (8 de Marzo de 2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, págs. 289-313. Obtenido de *Personnel Psychology*.

Latam, T. (1 de JUNIO de 2022). *Telconet Latam*. Obtenido de <https://www.telconet.net/holdingtelconet/nosotros-telconet-latam>

Lazarus, R., & Folkman, S. (1987). *Transactional theory and research on emotions and coping*. New York: European Journal of personality,.

Leymann, H. (1996). *Mobbing*. Paris: Seuil.

Maria Manuela, C.-C., & Alvaro, R. (2013). Information systems and technologies for virtual, collaborative and networked organizations/Sistemas e tecnologias de informacao para organizacoes virtuais, colaborativas e em rede. *RISTI (Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao)*(Issue 12).

- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslow, A. (1954). *The Instinctoid Nature of Basic Needs*. Massachusetts.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos*. México, D.F: Prentice Hall.
- Moreno, B. (2011). *Factors and occupational psychosocial risks: concept, history and current changes*. Obtenido de Departamento de Psicología Biológica y de la Salud. Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid. España: <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500002>
- Neffa, J. C. (2019). *¿Qué son los riesgos psicosociales en el trabajo? : reflexiones a partir de una*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CEIL CONICET LIBROS. Obtenido de <https://www.relatsargentina.com/documentos/RA.1-SST/RELATS.A.nov.SST.Neffa.pdf>
- Negrete, P. S., & Ramírez, R. E. (2020). *Diagrama de Pareto*. MEXICO.
- Nilles, J. (1998). *Managing Telework. Strategies for Managing the Virtual Workforce*. New York: WILEY.
- NIOSH. (abril de 2002). The changing organization of work and the safety and health of working people: Knowledge gaps and research directions. *Knowledge gaps and research directions*, 116. Obtenido de <https://www.cdc.gov/niosh/docs/2002-116/pdfs/2002-116.pdf?id=10.26616/NIOSH PUB2002116>
- OMS, O. M. (28 de abril de 2016). *Estrés laboral es una carga para los individuos, los trabajadores y las sociedades*. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud: https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11973:workplace-stress-takes-a-toll-on-individuals-employers-and-societies&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0
- Organización Internacional del trabajo. (10 de noviembre de 2016). *¿Cuáles son los beneficios y los riesgos del teletrabajo en las tecnologías de la comunicación y los servicios financieros?* Obtenido de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_534817/lang--es/index.htm

- Organización Internacional del Trabajo Ginebra. (15 de agosto de 2021). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf [
- Palacios, G. M. (12 de diciembre de 2007). *El teletrabajo: hacia una regulación garantista en el Ecuador*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar - Programa de Maestría en Derecho Constitucional: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5821/1/T2389-Palacios-El%20Teletrabajo.pdf>
- Parco, L. X. (noviembre de 2021). *Incidencia de síntomas de Depresión, Ansiedad y Estrés en el personal sanitario que atienden pacientes con Covid 19 en Quito-Ecuador*. Obtenido de UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/24616>
- Pareto, W. (1938). *Manual of Political Economy*. Translation of French edition from.
- Pérez-López. (2004). Una nueva teoría de motivación. *Revista Puertorriqueña de Psicología*,, 123-164.
- Peters, P., & Dulk, L. d. (25 de 3 de 2003). *Cross Cultural Differences in Managers' Support for Homebased Telework*. . Obtenido de International Journal of Cross Cultural Management.: <https://doi.org/10.1177/1470595803003003005>
- Porto, S. M. (4 de Noviembre de 2022). *eletrabajo: qué es y cómo está cambiando el mundo laboral*. Obtenido de Factor Laboral: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-laboral/>
- Robazzi, M. L. (1 de Marzo de 2010). *Scielo- Revista Cubana de Enfermería*. Obtenido de Exceso de trabajo y agravios mentales a los trabajadores de la salud: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192010000100009#:~:text=El%20trabajo%20en%20exceso%20o,m%C3%A1s%20all%C3%A1%20de%20lo%20habitual.
- Sales, M. (10 de abril de 2013). *Ealde Bussines School*. Obtenido de Diagrama de Pareto - planificación y control de proyectos: <https://www.ealde.es/>

- Sánchez, C. P. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertado una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la UOC*.
- Sardeshmukh, S., Sharma, D., & Golden, T. (26 de 10 de 2012). *Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model*. Obtenido de New Technology, Work and Employment: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Sheline Y, M. B. (17 de mayo de 2002). The hippocampus and depression. *Eur Psychiatry*, 299-305. Obtenido de Eur Psychiatry .
- Shirom, A. (1989). “*Burnout in work organization*”, en C.L. Cooper y I. Robertson (eds.), *Internacional review of industrial and organizacional psychology*. New York: John Wiley and sons.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort - low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, , 27-43.
- Smith, A. (1979). *Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Stephoe, A., & Kivimaki, M. (18 de septiembre de 2012). *Stress and Cardiovascular Disease*. Obtenido de Nature Reviews Cardiology,: <http://dx.doi.org/10.1038/nrcardio.2012.45>
- Thompson, P. (26 de Mayo de 2015). *How digital native learners describe themselves*. Obtenido de Education and Information Technologies.: 467-484. <https://doi.org/10.1007/s10639-013-9295-3>
- Towers Watson. (17 de enero de 2022). *Infografía | Futuro del trabajo en España tras la pandemia: modelos híbridos*. Obtenido de <https://willistowerswatsonupdate.es/talento-y-retribucion/futuro-del-trabajo-digitalizacion/>
- Trabajo, O. I. (2014). *Ratificación por Ecuador [Ratificación de Convenios de la OTI]*.
- Ugarte, A. T., Yarlequé, M. Y., & Fiallo, M. D. (octubre de 2015). La administración del talento humano. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2015/10/talento-humano.html>

- UNIR. (3 de MARZO de 2021). *Ecuador - Maestrías y Grados virtuales*. Obtenido de ¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación?: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>
- Velázquez, A. (marzo de 2023). *¿Qué es el diagrama de Pareto?* . Obtenido de QuestionPro.: <https://www.questionpro.com/blog/es/diagrama-de-pareto/>
- Verano, T. D., Suárez, F. H., & Sosa, C. S. (1 de Abril de 2014). *El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades - Telework and urban mobility improvement*. Obtenido de INVESTIGACIONES EUROPEAS DE DIRECCION Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA: <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.03.002>
- Yang, Y. K. (3 de diciembre de 2019). *COVID-19 by SARS-CoV-2: the new health emergency*. Obtenido de scielo: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0035-00522019000600213
- Zapf, D. y. (4 de octubre de 2001). *Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension*. Obtenido de European Journal of Work and Organizational Psychology: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000174&pid=S0123-885X200400020001200027&lng=en

7. ANEXOS

Anexo A

Estructura de Encuesta de Riesgos Psicosociales

DATOS GENERALES								
A. Fecha	B. Provincia	C. Ciudad	D. Área en el que trabaja	E. Nivel más alto de instrucción	F. Antigüedad, años de experiencia dentro de la empresa o institución	G. Edad del trabajador o servidor	H. Auto-identificación étnica	I. Género del trabajador o servidor
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼

2.DESARROLLO DE COMPETENCIAS En desacuerdo=1 Poco de acuerdo= 2 Parcialmente de acuerdo=3 Completamente de acuerdo=4			
ITEM 5. Considero que tengo los suficientes conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar el trabajo para el cual fui contratado	ITEM 6. En mi trabajo aprendo y adquiero nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de mis compañeros de trabajo	ITEM 7. En mi trabajo se cuenta con un plan de carrera, capacitación y/o entrenamiento para el desarrollo de mis conocimientos, habilidades y destrezas	ITEM 8. En mi trabajo se evalúa objetiva y periódicamente las actividades que realizo
▼	▼	▼	▼

1.CARGA Y RITMO DE TRABAJO En desacuerdo=1 Poco de acuerdo= 2 Parcialmente de acuerdo=3 Completamente de acuerdo=4			
ITEM 1. Considero que son aceptables las solicitudes y requerimientos que me piden otras personas (compañeros de trabajo, usuarios, clientes)	ITEM 2. Decido el ritmo de trabajo en mis actividades	ITEM 3. Las actividades y/o responsabilidades que me fueron asignadas no me causan estrés	ITEM 4. Tengo suficiente tiempo para realizar todas las actividades que me han sido encomendadas dentro de mi jornada laboral
▼	▼	▼	▼

3. LIDERAZGO En desacuerdo=1 Poco de acuerdo= 2 Parcialmente de acuerdo=3 Completamente de acuerdo=4					
ITEM 9. En mi trabajo se reconoce y se da crédito a la persona que realiza un buen trabajo o logran sus objetivos.	ITEM 10. Mi jefe inmediato esta dispuesto a escuchar propuestas de cambio e iniciativas de trabajo	ITEM 11. Mi jefe inmediato establece metas, plazos claros y factibles para el cumplimiento de mis funciones o actividades	ITEM 12. Mi jefe inmediato interviene, brinda apoyo, soporte y se preocupa cuando tengo demasiado trabajo que realizar	ITEM 13. Mi jefe inmediato me brinda suficientes lineamientos y retroalimentación para el desempeño de mi trabajo	ITEM 14. Mi jefe inmediato pone en consideración del equipo de trabajo, las decisiones que pueden afectar a todos
▼	▼	▼	▼	▼	▼

4. MARGEN DE ACCIÓN Y CONTROL En desacuerdo=1 Poco de acuerdo= 2 Parcialmente de acuerdo=3 Completamente de acuerdo=4			
ITEM 15. En mi trabajo existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión	ITEM 16. Me es permitido realizar el trabajo con colaboración de mis compañeros de trabajo y/u otras áreas	ITEM 17. Mi opinión es tomada en cuenta con respecto a fechas límites en el cumplimiento de mis actividades o cuando exista cambio en mis funciones	ITEM 18. Se me permite aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo
<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>

5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO En desacuerdo=1 Poco de acuerdo= 2 Parcialmente de acuerdo=3 Completamente de acuerdo=4					
ITEM 19. Considero que las formas de comunicación en mi trabajo son adecuados, accesibles y de fácil comprensión	ITEM 20. En mi trabajo se informa regularmente de la gestión y logros de la empresa o institución a todos los trabajadores y servidores	ITEM 21. En mi trabajo se respeta y se toma en consideración las limitaciones de las personas con discapacidad para la asignación de roles y tareas	ITEM 22. En mi trabajo tenemos reuniones suficientes y significantes para el cumplimiento de los objetivos	ITEM 23. Las metas y objetivos en mi trabajo son claros y alcanzables	ITEM 24. Siempre dispongo de tareas y actividades a realizar en mi jornada y lugar de trabajo
<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>

6. RECUPERACIÓN En desacuerdo=1 Poco de acuerdo=2 Parcialmente de acuerdo=3 Completamente de acuerdo=4				
ITEM 25. Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades	ITEM 26. En mi trabajo se me permite realizar pausas de periodo corto para renovar y recuperar la energía	ITEM 27. En mi trabajo tengo tiempo para dedicarme a reflexionar sobre mi desempeño en el trabajo	ITEM 28. Tengo un horario y jornada de trabajo que se ajusta a mis expectativas y exigencias laborales	ITEM 29. Todos los días siento que he descansado lo suficiente y que tengo la energía para iniciar mi trabajo
▼	▼	▼	▼	▼

7. SOPORTE Y APOYO En desacuerdo=1 Poco de acuerdo=2 Parcialmente de acuerdo=3 Completamente de acuerdo=4				
ITEM 30. El trabajo está organizado de tal manera que fomenta la colaboración de equipo y el diálogo con otras personas	ITEM 31. En mi trabajo percibo un sentimiento de compañerismo y bienestar con mis colegas	ITEM 32. En mi trabajo se brinda el apoyo necesario a los trabajadores sustitutos o trabajadores con algún grado de discapacidad y enfermedad	ITEM 33. En mi trabajo se me brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requiero	ITEM 34. En mi trabajo tengo acceso a la atención de un médico, psicólogo, trabajadora social, consejero, etc. en situaciones de crisis y/o rehabilitación
▼	▼	▼	▼	▼

8. OTROS PUNTOS IMPORTANTES

En desacuerdo=1
Poco de acuerdo= 2
Parcialmente de acuerdo=3
Completamente de acuerdo=4

ITEM 35. En mi trabajo tratan por igual a todos, indistintament e la edad que tengan	ITEM 36. Las directrices y metas que me autoimpongo, las cumplo dentro de mi jornada y horario de trabajo	ITEM 37. En mi trabajo existe un buen ambiente laboral	ITEM 38. Tengo un trabajo donde los hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades	ITEM 39. En mi trabajo me siento aceptado y valorado
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8. OTROS PUNTOS IMPORTANTES

En desacuerdo=1
Poco de acuerdo= 2
Parcialmente de acuerdo=3
Completamente de acuerdo=4

ITEM 40. Los espacios y ambientes físicos en mi trabajo brindan las facilidades para el acceso de las personas con discapacidad	ITEM 41. Considero que mi trabajo esta libre de amenazas, humillaciones, ridiculizaciones, burlas, calumnias o difamaciones reiteradas con el fin de causarme daño.	ITEM 42. Me siento estable a pesar de cambios que se presentan en mi trabajo.	ITEM 43. En mi trabajo estoy libre de conductas sexuales que afecten mi integridad física, psicológica y moral	ITEM 44. Considero que el trabajo que realizo no me causa efectos negativos a mi salud física y mental
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

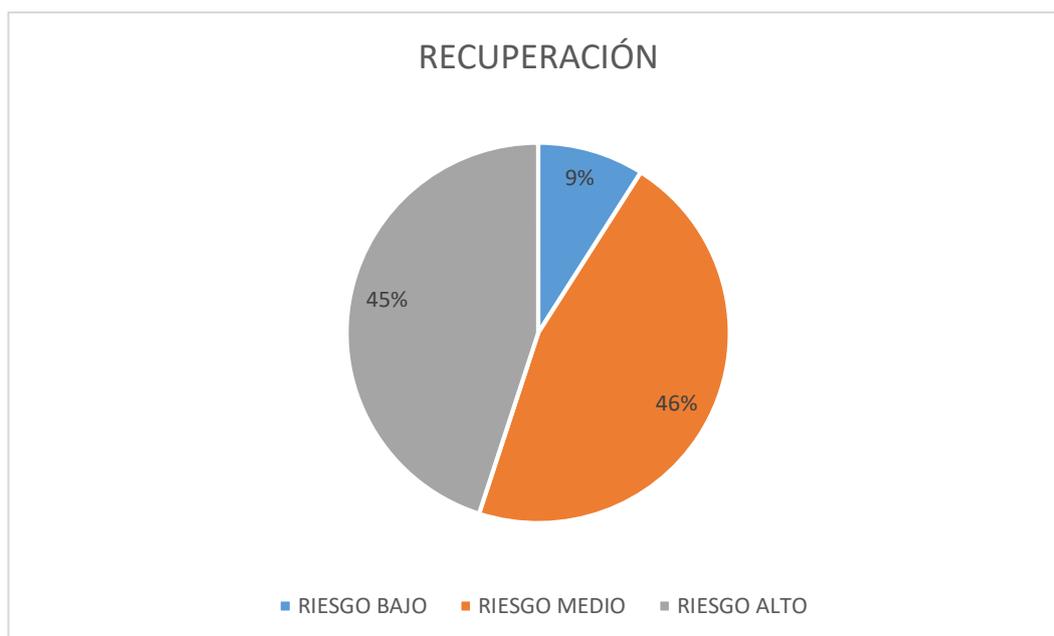
8. OTROS PUNTOS IMPORTANTES En desacuerdo=1 Poco de acuerdo= 2 Parcialmente de acuerdo=3 Completamente de acuerdo=4				
ITEM 45. Me resulta fácil relajarme cuando no estoy trabajando	ITEM 46. Siento que mis problemas familiares o personales no influyen en el desempeño de las actividades en el trabajo	ITEM 47. Las instalaciones, ambientes, equipos, maquinaria y herramientas que utilizo para realizar el trabajo son las adecuadas para no sufrir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	ITEM 48. Mi trabajo esta libre de acoso sexual	ITEM 49. En mi trabajo se me permite solucionar mis problemas familiares y personales
<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>

8. OTROS PUNTOS IMPORTANTES En desacuerdo=1 Poco de acuerdo= 2 Parcialmente de acuerdo=3 Completamente de acuerdo=4				
ITEM 50. Tengo un trabajo libre de conflictos estresantes, rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona.	ITEM 51. Tengo un equilibrio y separo bien el trabajo de mi vida personal.	ITEM 52. Estoy orgulloso de trabajar en mi empresa o institución	ITEM 53. En mi trabajo se respeta mi ideología, opinión política, religiosa, nacionalidad y orientación sexual.	ITEM 54. Mi trabajo y los aportes que realizo son valorados y me generan motivación.
<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>	<input type="button" value="▼"/>

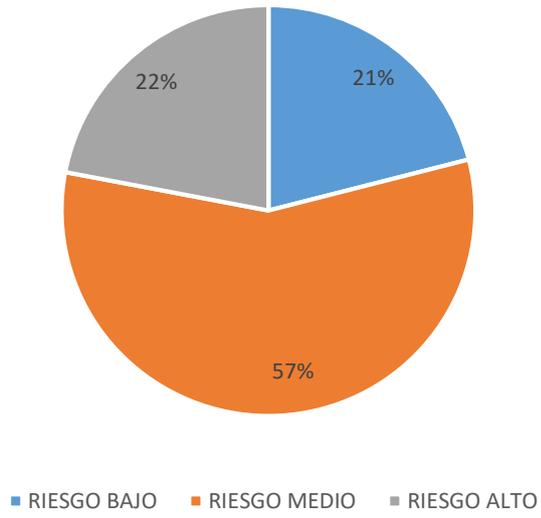
8. OTROS PUNTOS IMPORTANTES En desacuerdo=1 Poco de acuerdo= 2 Parcialmente de acuerdo=3 Completamente de acuerdo=4			
ITEM 55. Me siento libre de culpa cuando no estoy trabajando en algo	ITEM 56. En mi trabajo no existen espacios de uso exclusivo de un grupo determinado de personas ligados a un privilegio, por ejemplo, cafetería exclusiva, baños exclusivos, etc., mismo que causa malestar y perjudica mi ambiente laboral	ITEM 57. Puedo dejar de pensar en el trabajo durante mi tiempo libre (pasatiempos, actividades de recreación, otros)	ITEM 58. Considero que me encuentro física y mentalmente saludable

Anexo B

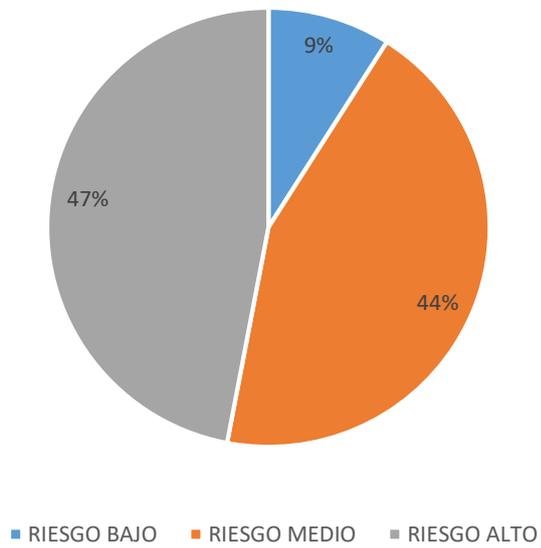
Gráficos de resultados de encuestas de riesgos psicosociales 2020



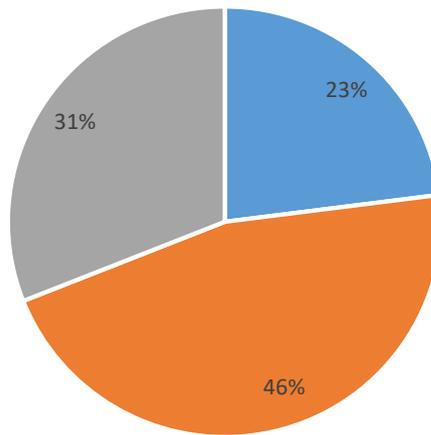
ACOSO LABORAL



MARGEN DE ACCIÓN Y CONTROL

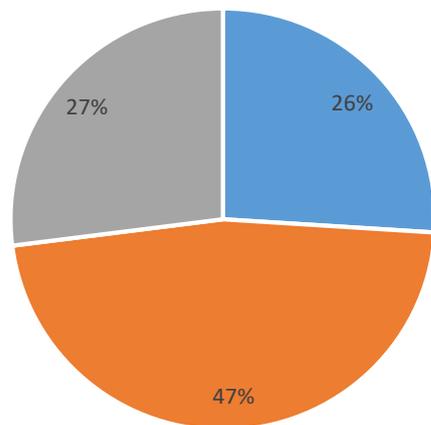


DOBLE PRESENCIA (LABORAL – FAMILIAR)



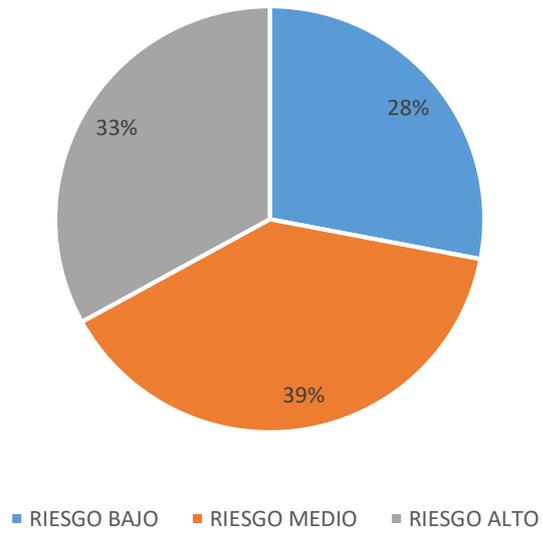
■ RIESGO BAJO ■ RIESGO MEDIO ■ RIESGO ALTO

CARGA Y RITMO DE TRABAJO

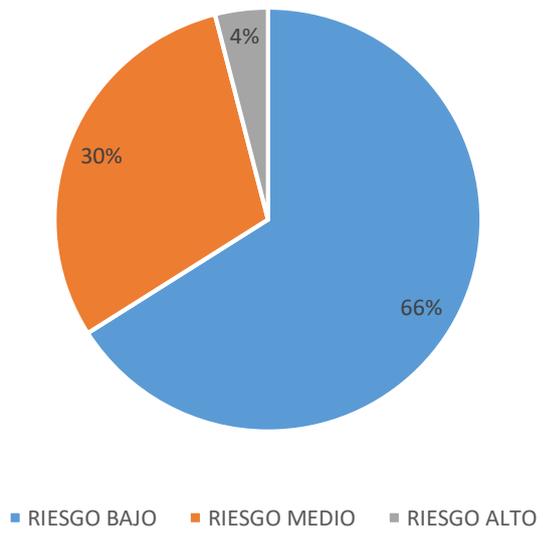


■ RIESGO BAJO ■ RIESGO MEDIO ■ RIESGO ALTO

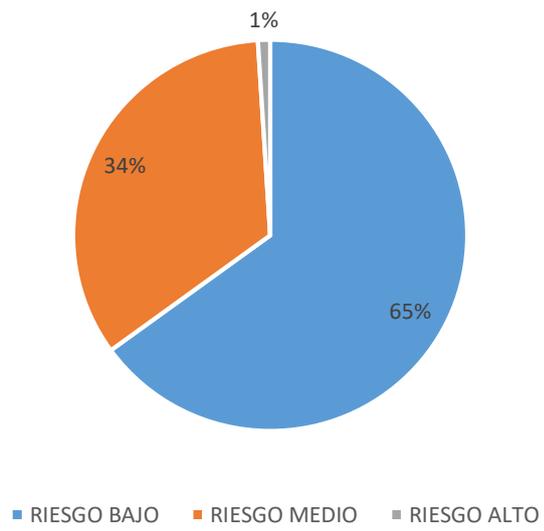
SALUD AUTO PERCIBIDA



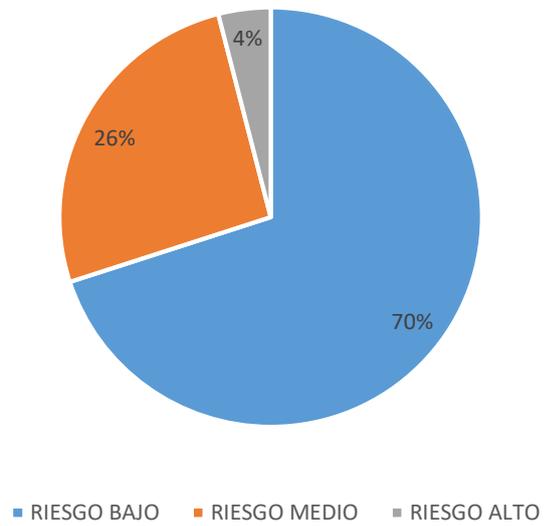
CONDICIONES DEL TRABAJO



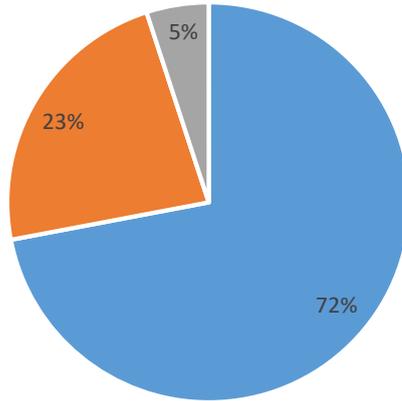
ADICCIÓN AL TRABAJO



ACOSO SEXUAL

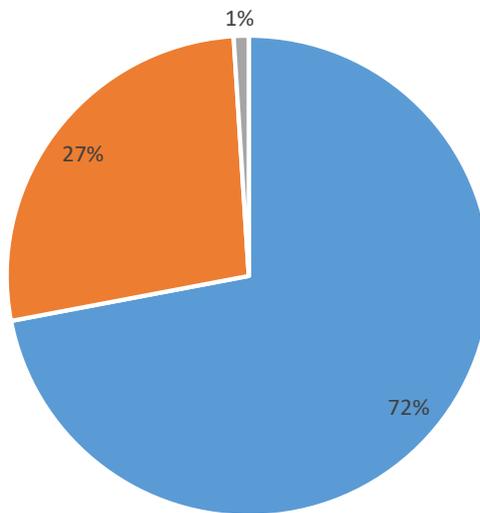


LIDERAZGO



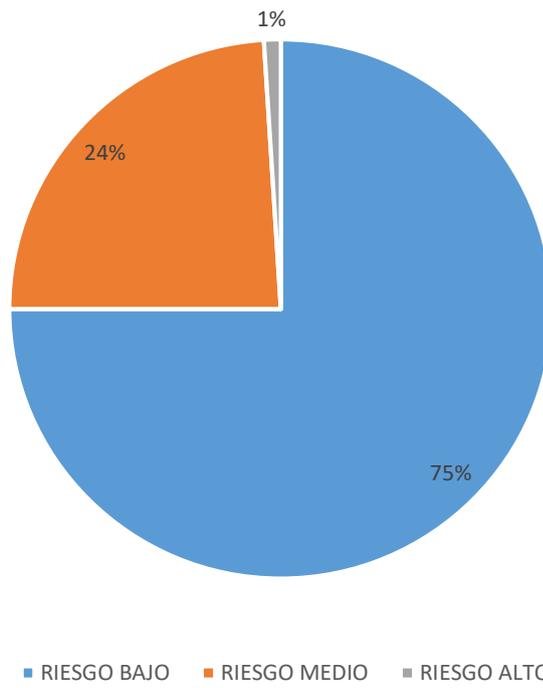
■ RIESGO BAJO ■ RIESGO MEDIO ■ RIESGO ALTO

SOPORTE Y APOYO

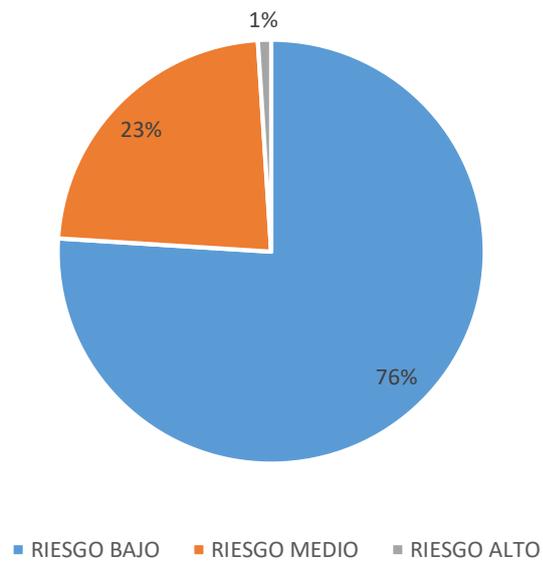


■ RIESGO BAJO ■ RIESGO MEDIO ■ RIESGO ALTO

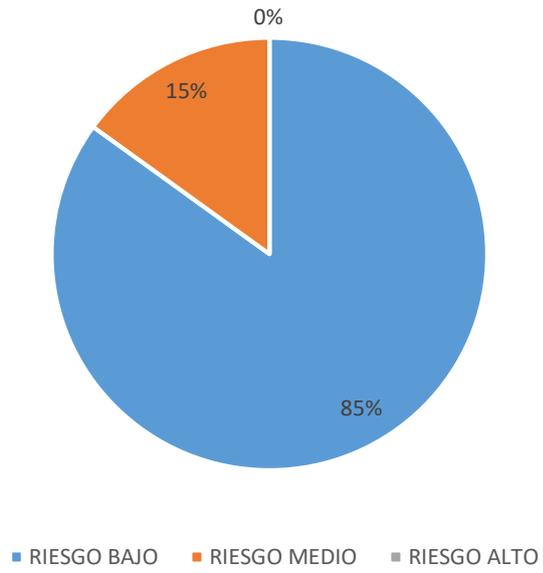
ACOSO DISCRIMINATORIO



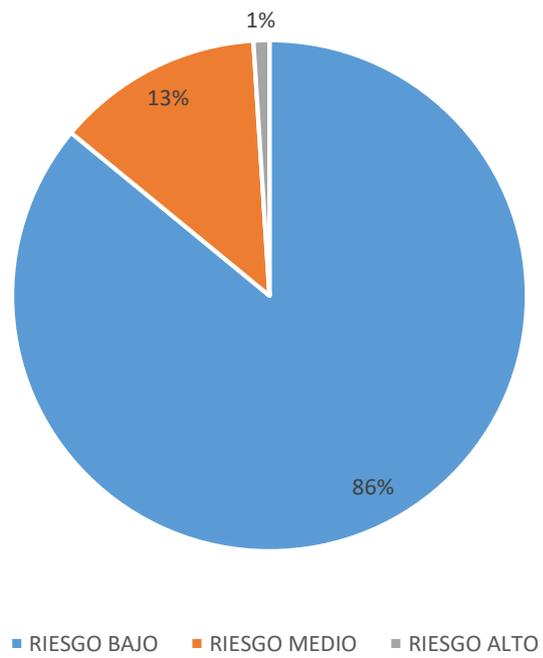
ESTABILIDAD LABORAL Y EMOCIONAL



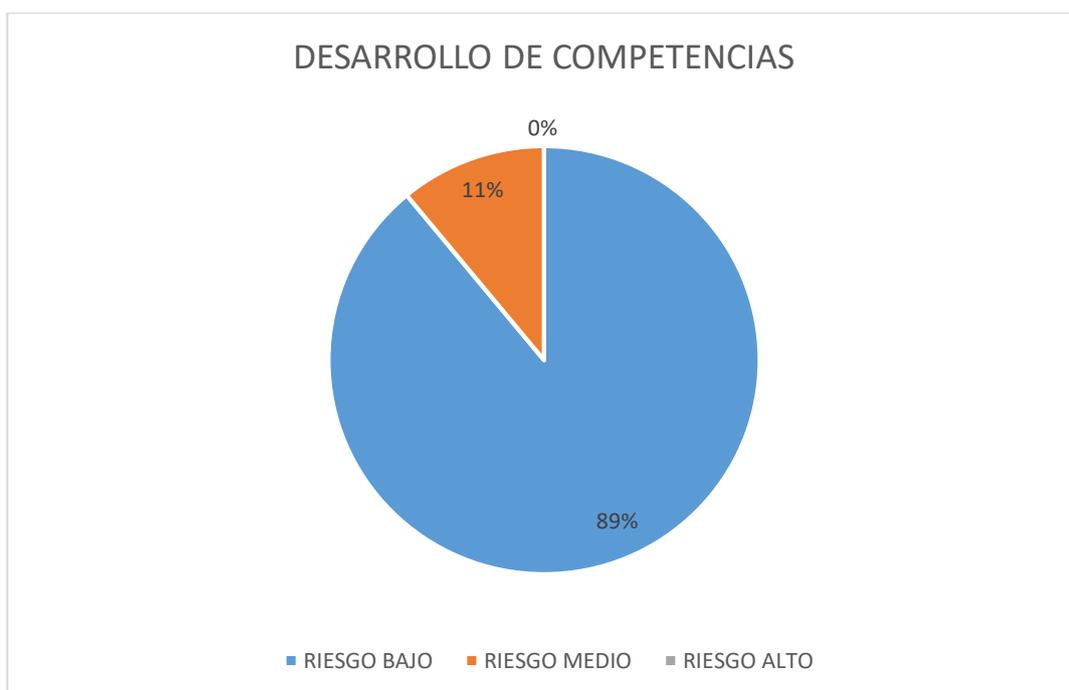
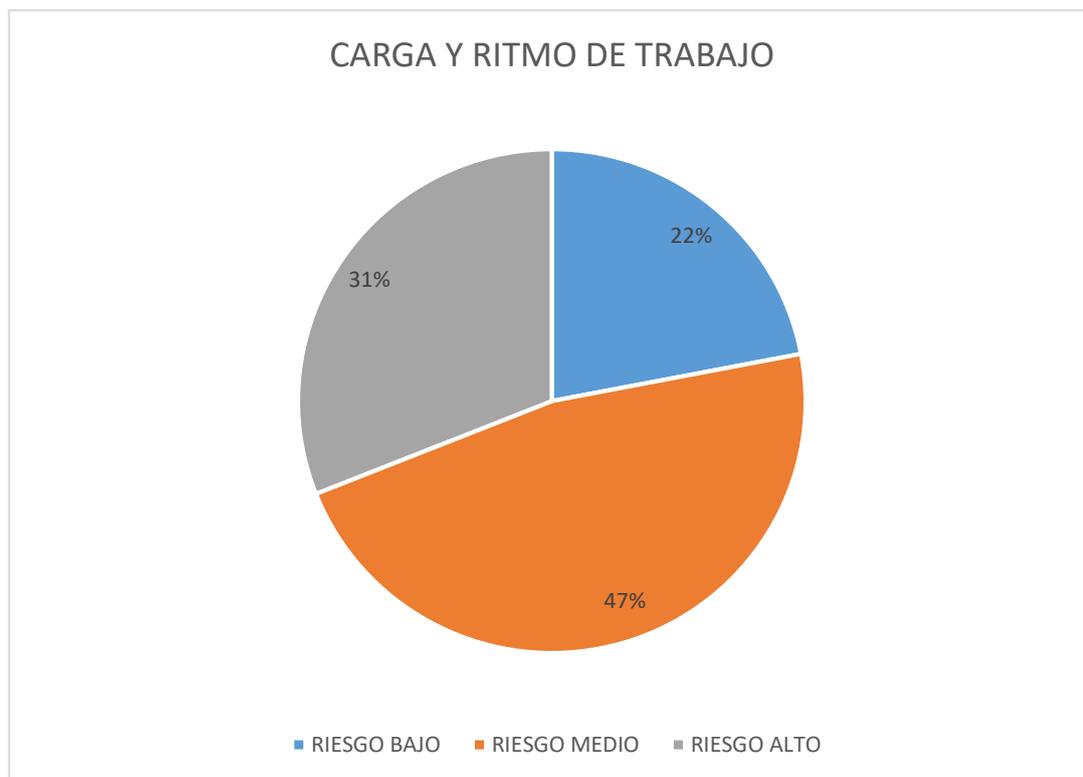
DESARROLLO DE COMPETENCIAS



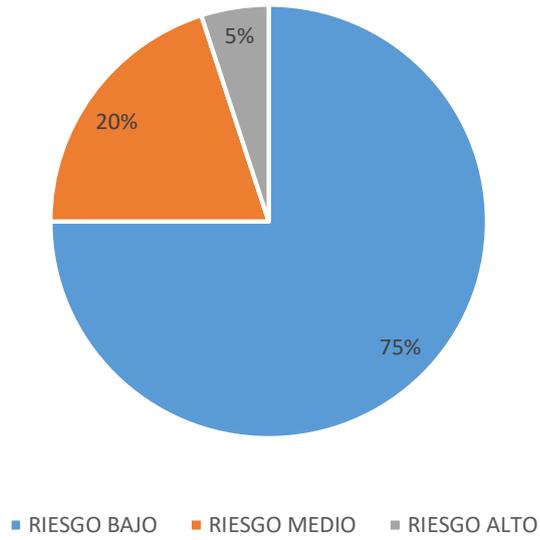
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO



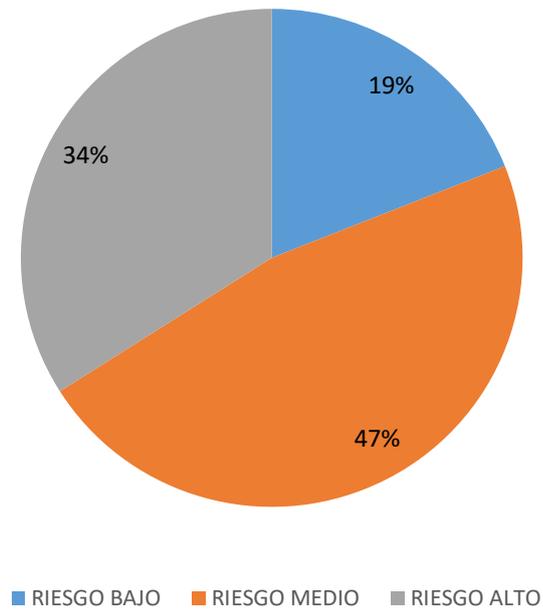
Gráficos de resultados de encuestas de riesgos psicosociales 2021



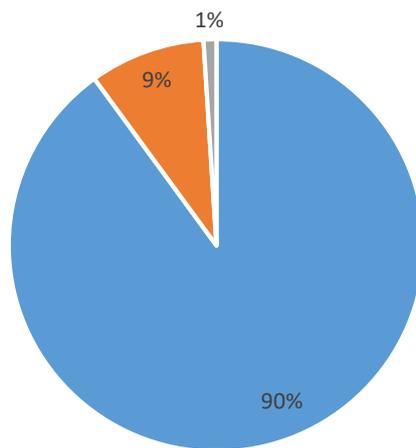
LIDERAZGO



MARGEN DE ACCIÓN Y CONTROL

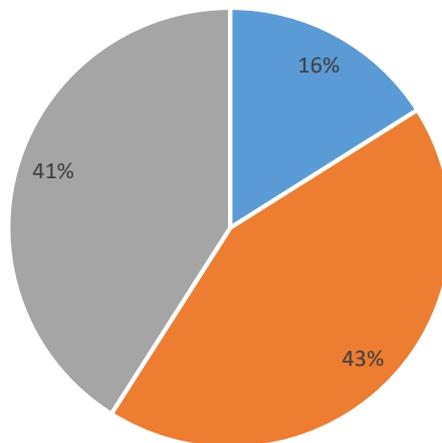


ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO



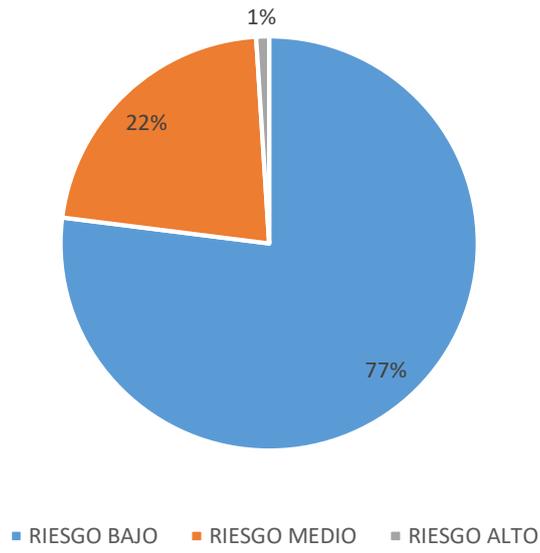
■ RIESGO BAJO ■ RIESGO MEDIO ■ RIESGO ALTO

RECUPERACIÓN

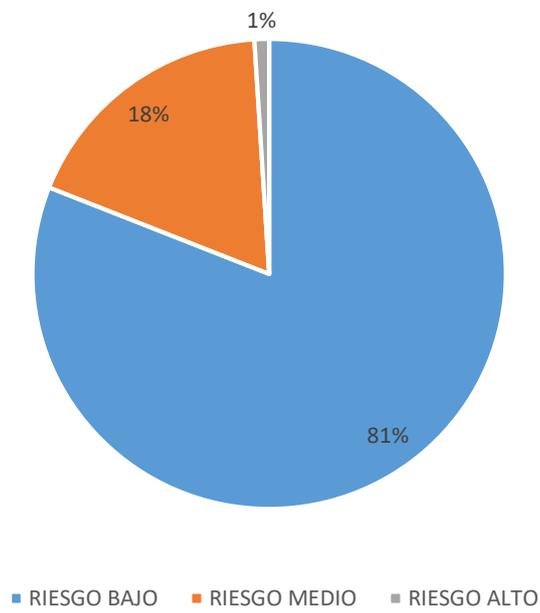


■ RIESGO BAJO ■ RIESGO MEDIO ■ RIESGO ALTO

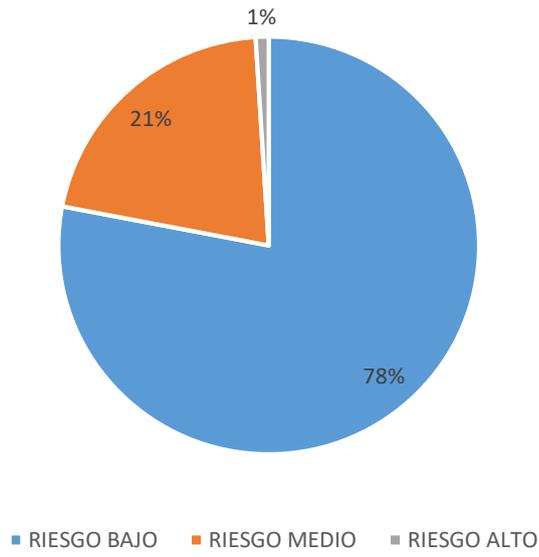
SOPORTE Y APOYO



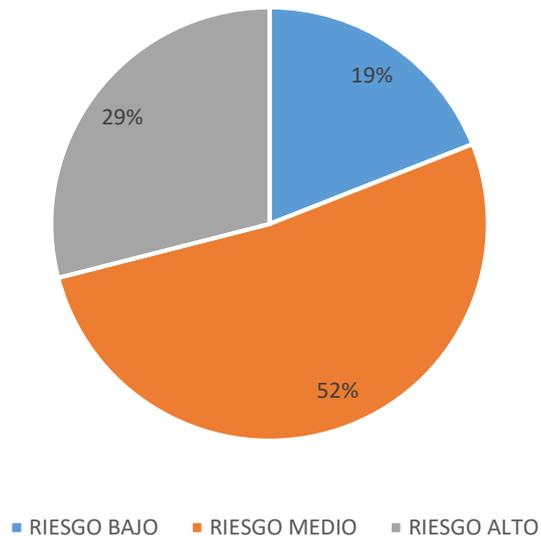
OTROS PUNTOS IMPORTANTES



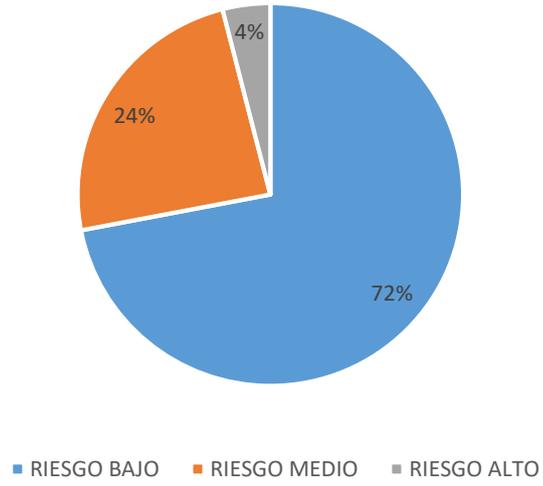
ACOSO DISCRIMINATORIO



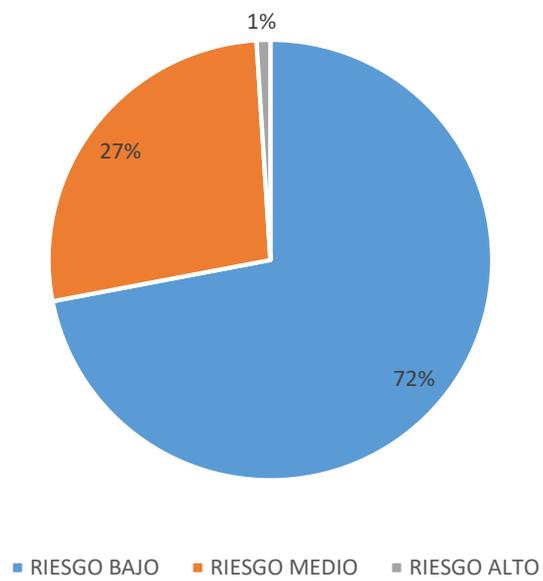
ACOSO LABORAL



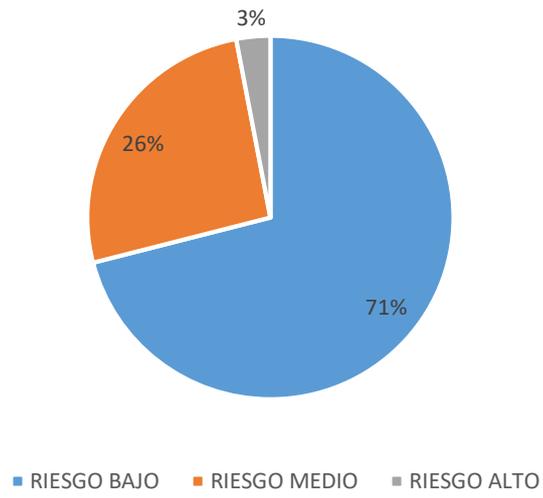
ACOSO SEXUAL



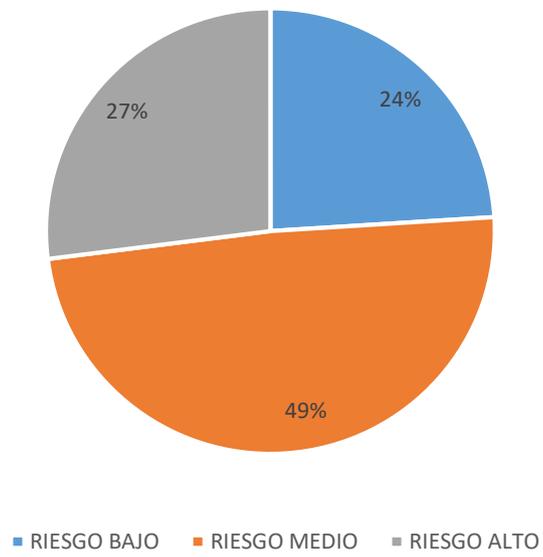
ADICCIÓN AL TRABAJO



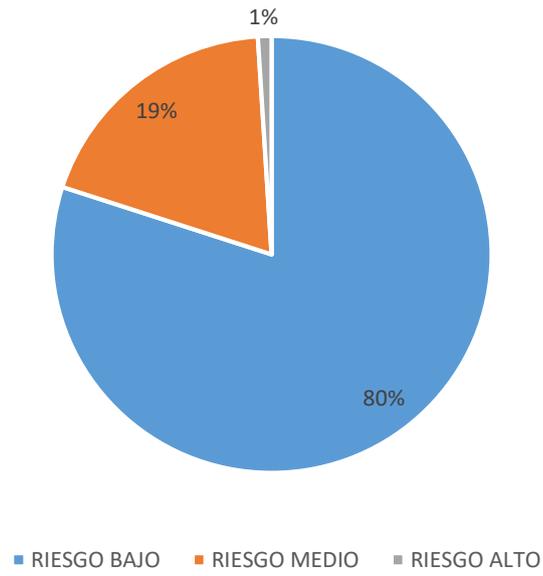
CONDICIONES DEL TRABAJO



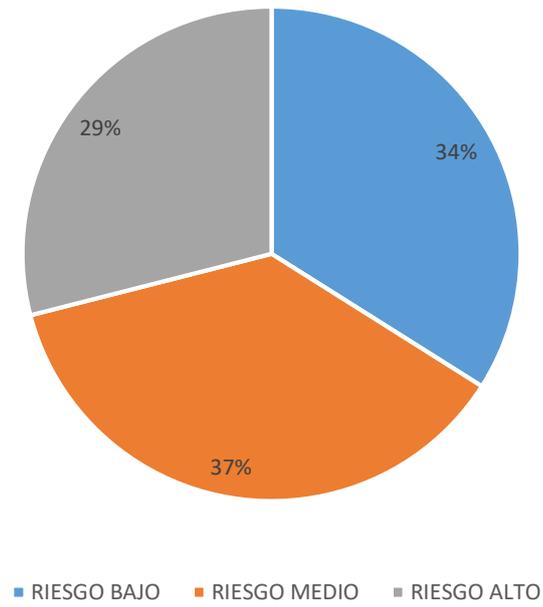
DOBLE PRESENCIA (LABORAL – FAMILIAR)



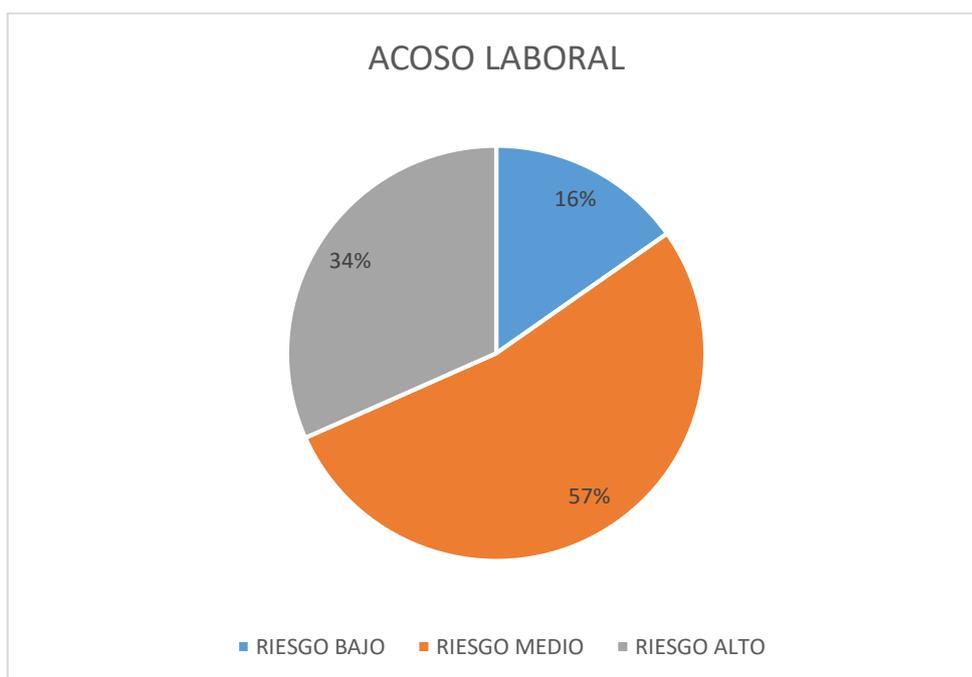
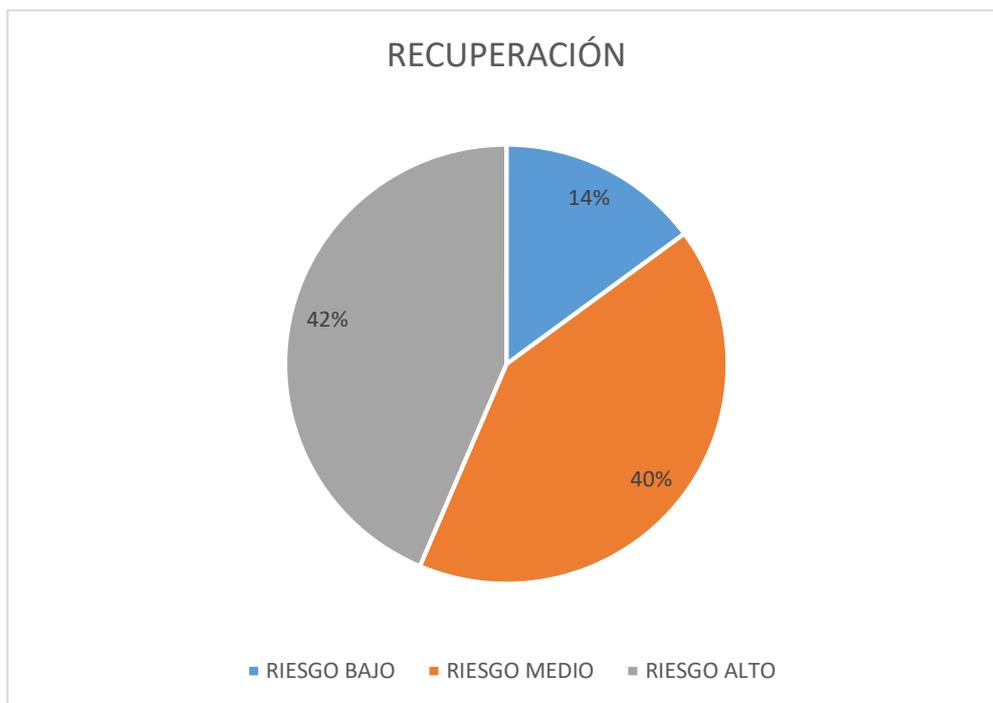
ESTABILIDAD LABORAL Y EMOCIONAL



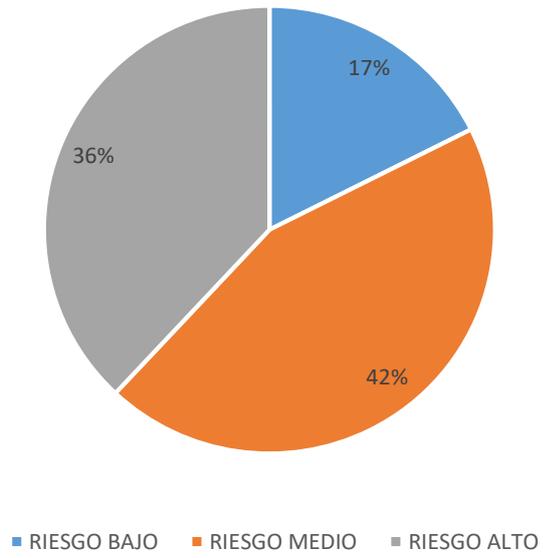
SALUD AUTO PERCIBIDA



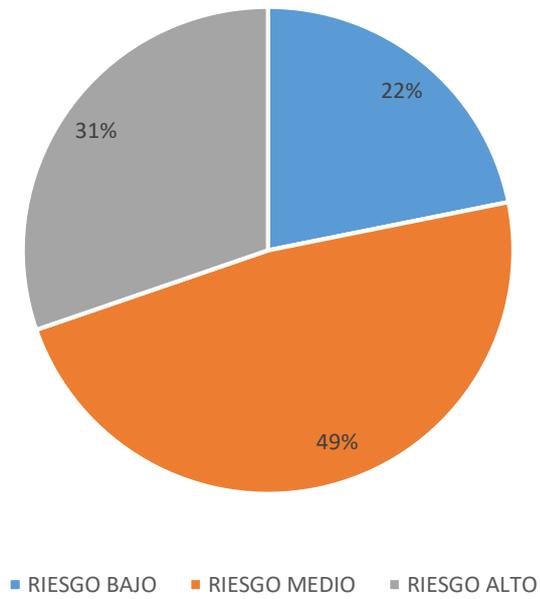
Gráficos de resultados de encuestas de riesgos psicosociales 2022



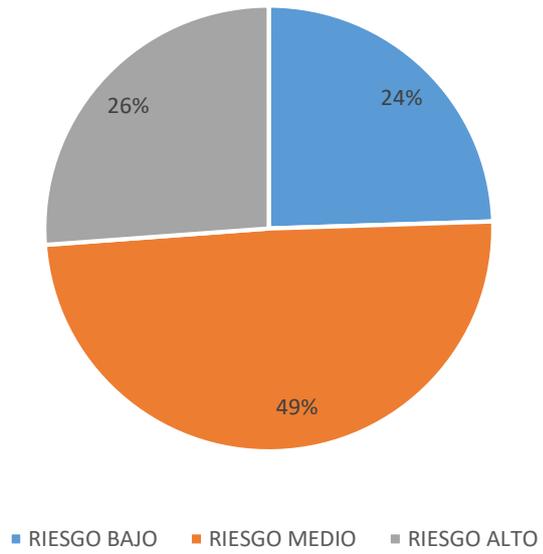
MARGEN DE ACCIÓN Y CONTROL



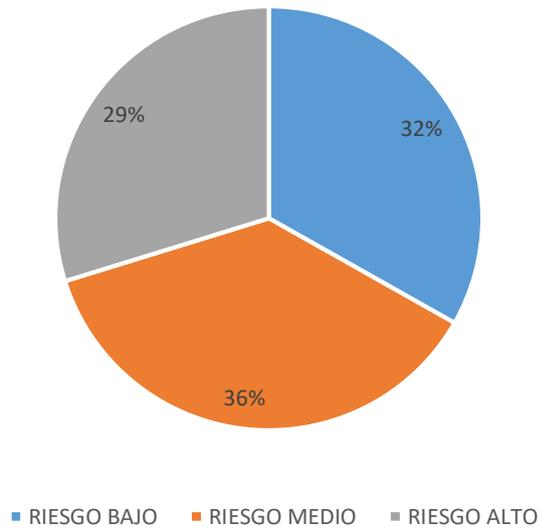
DOBLE PRESENCIA (LABORAL – FAMILIAR)



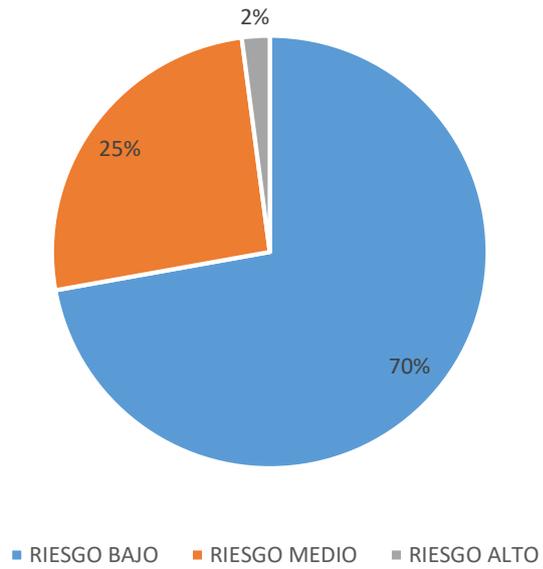
CARGA Y RITMO DE TRABAJO



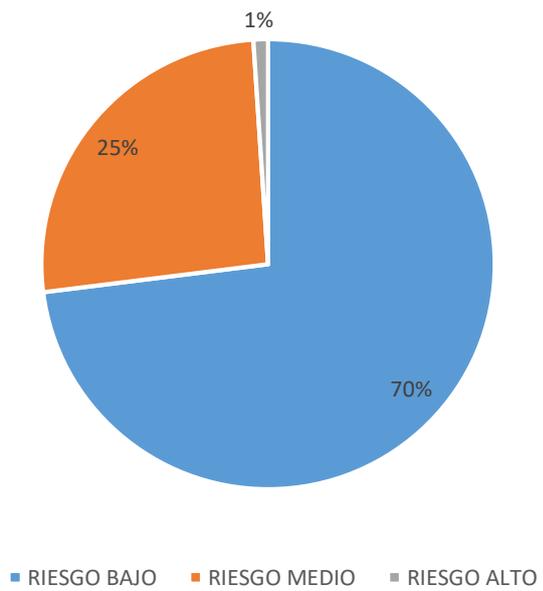
SALUD AUTO PERCIBIDA



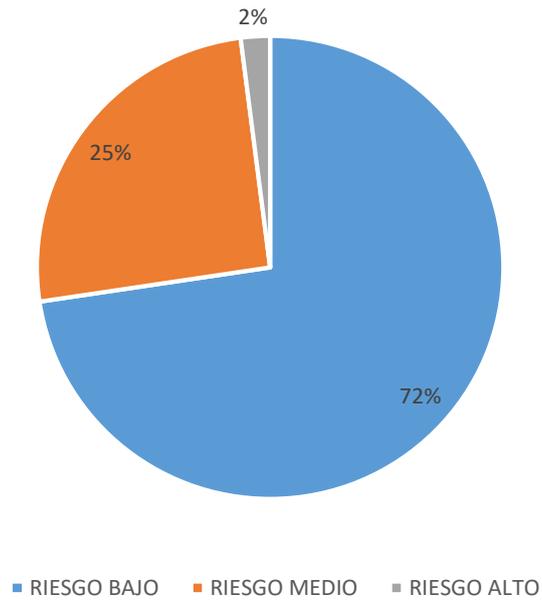
CONDICIONES DEL TRABAJO



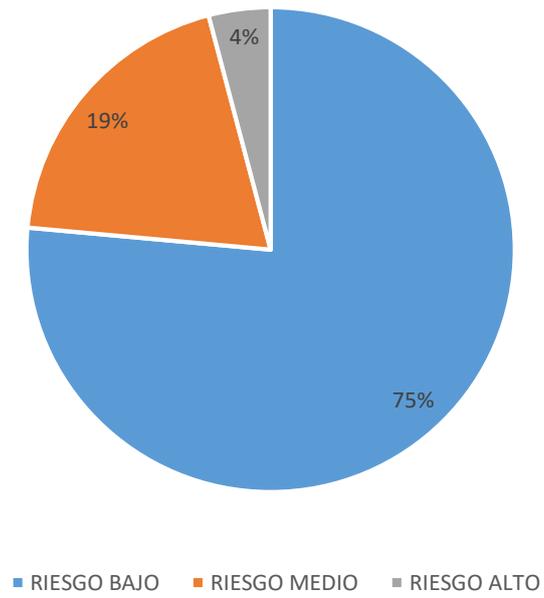
ADICCIÓN AL TRABAJO



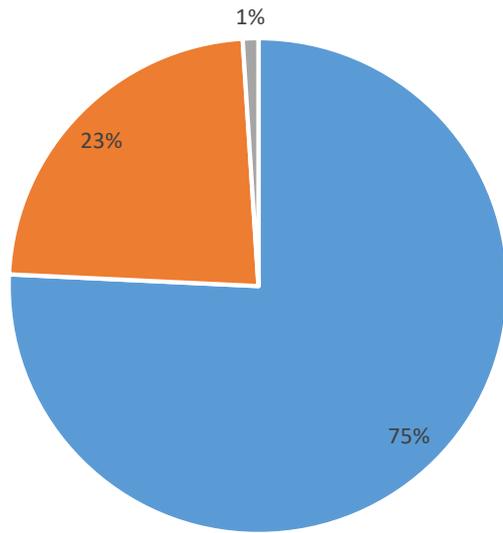
ACOSO SEXUAL



LIDERAZGO

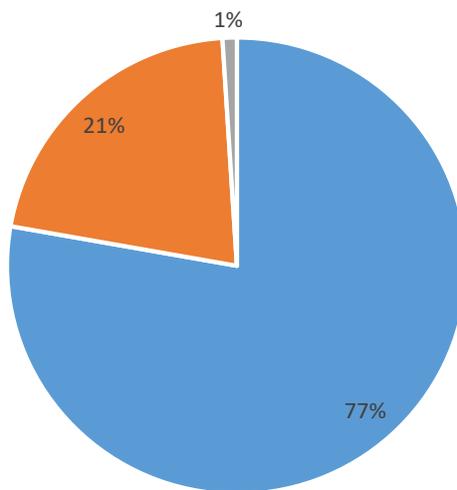


SOPORTE Y APOYO



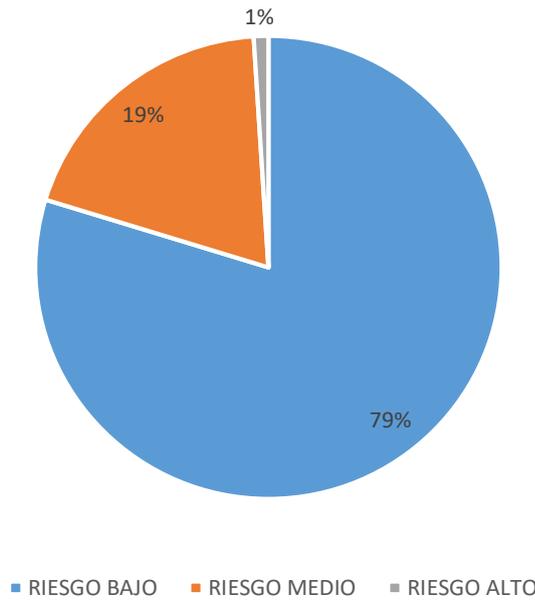
■ RIESGO BAJO ■ RIESGO MEDIO ■ RIESGO ALTO

ACOSO DISCRIMINATORIO

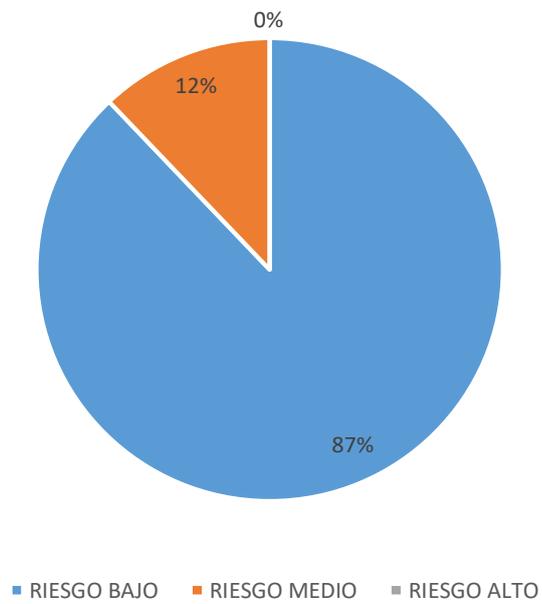


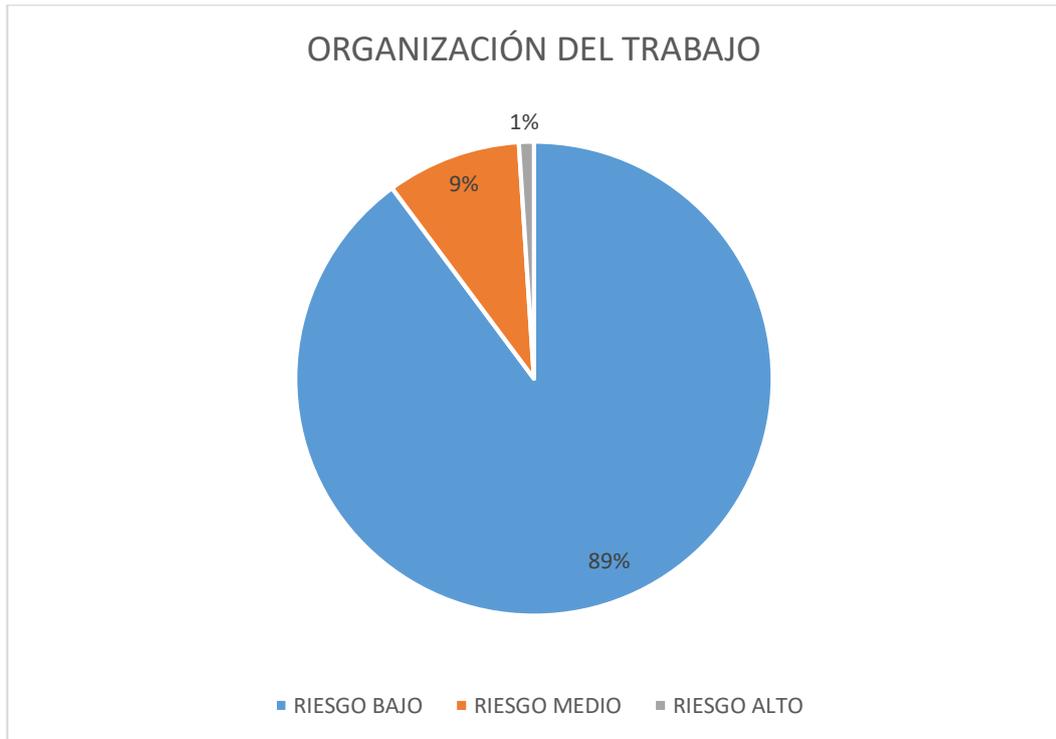
■ RIESGO BAJO ■ RIESGO MEDIO ■ RIESGO ALTO

ESTABILIDAD LABORAL Y EMOCIONAL



DESARROLLO DE COMPETENCIAS





Anexo C