

RELACIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES INTRALABORALES DE  
LOS COLABORADORES DEL INSTITUTO OFTALMOLÓGICO DE CALDAS  
S.A Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN LA PRESTACIÓN  
DEL SERVICIO.

PRESENTADO POR:

AURA MARIA VELÁSQUEZ MARTÍNEZ

PRESENTADO A:

GLORIA STELLA ARANGO

CESAR HOYOS HOYOS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN EL POTENCIAL HUMANO  
EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

ESPECIALIZACIÓN-MAESTRIA EN GERENCIA  
DEL TALENTO HUMANO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

2011

## **1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Factores Psicosociales Intralaborales y Satisfacción del Usuario.

## **2. TÍTULO**

Relación de los Factores Psicosociales Intralaborales de los colaboradores del Instituto Oftalmológico de Caldas S.A y el nivel de satisfacción del usuario en la prestación del servicio.

## **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué relación existe entre los factores psicosociales Intralaborales de los colaboradores del Instituto Oftalmológico de Caldas S.A y el nivel de satisfacción al usuario en la prestación del servicio?

## **4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy día las empresas se ven avocadas a diferentes circunstancias que generan un constante cambio, esto ha llevado a que para poder ser exitosas se vean enfrentadas a duras crisis tanto económicas como sociales, lo cual ha hecho que se deban optimizar al máximo los recursos con los cuales cuenta; sea cual sea su índole: financiero, técnico o humano, siendo este último el de mayor relevancia para la organización, pues es este el que dinamiza y genera los procesos de cambio dentro de la misma.

Esta transformación en el mundo globalizado ha generado que el Ser Humano trate de adaptarse a diferentes circunstancias que involucren tanto su psique como su corporeidad, llevando a que este se convierta en el artífice de organizaciones flexibles que buscan mayor rentabilidad en ocasiones a costas de la salud integral de los colaboradores.

Para contrarrestar estas situaciones en las empresas, han aparecido organismos internacionales que buscan proteger al ser humano trabajador desde diferentes perspectivas, entre ellas encontramos: La Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del trabajo. Estos dos entes, a través de la salud ocupacional guían el desarrollo de las actividades

que desempeñan las personas en la organización, teniendo como objetivo primordial la protección de la salud de los trabajadores y personas en general.

Han sido múltiples los acercamientos para definir la connotación de la salud ocupacional en la organización, pero entre las más destacadas se encuentra la de la OIT quien la define como “El conjunto de actividades multi disciplinarias encaminadas a la promoción, educación, prevención, control, recuperación y rehabilitación de los trabajadores para protegerlos de los Factores de Riesgo Ocupacionales y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo a sus necesidades fisiológicas”, y es precisamente, este ultimo aspecto el que enmarca el tema de interés para esta investigación, pues los factores de riesgo psicosocial desde antaño han sido intrínsecos a las vivencias cotidianas del quehacer de los colaboradores y es hasta hace poco que se les ha dado la relevancia que estos tienen en el desarrollo organizacional. Son múltiples las causas que generan el aumento de este tipo de riesgos entre las cuales se pueden encontrar los cambios en el mercado laboral; la “tercerización” de la economía; cambios en los contratos de trabajo y psicológico; flexibilidad horaria, falta de división clara entre tiempo de ocio y del trabajo; introducción de las Tics, nuevos modos de trabajo y cambios en las características psicosociales del trabajador. Al respecto, Josep Maria Blach comenta: En cuanto al impacto psicosocial de la flexiprecariedad, resultan destacables la sobreexplotación del personal subempleado, inducido a trabajar más tiempo, por menos salario, la desactivación del contrato psicológico, la densificación e intensificación del trabajo, la exclusión social de personal inempleable, la superprecarización del personal tradicionalmente precario (sin papeles, de baja cualificación, etc.), el aumento de la tasa de accidentalidad laboral en el trabajo subcontratado, el deterioro de la identidad profesional, la ruptura de la espiral virtuosa buen curriculum - buen empleo - buena empresa - buena carrera laboral, la disminución de la calidad de vida en el trabajo y la permanente amenaza por el fantasma del despido laboral (por flexibilización numérica), que puede producirse en tiempos de expansión, en empresas con alta tasa de beneficios y afectar al personal más competente y comprometido, eficaz y eficiente, fiel y disciplinado de la plantilla.

Las múltiples consecuencias que han venido generando los riesgos psicosociales en las personas trabajadoras son variados y crecientes, y afectan su esfera personal, familiar, social, cultural y económica. Las pérdidas a las que conlleva estas consecuencias en las organizaciones son cuantiosas y afectan la rentabilidad económica de la organización, mas aun el capital intangible con el que cuentan; aunque se ha evidenciado que es hasta ahora que se esta dando importancia a este tema, pues los gerentes ya se han comenzado a dar cuenta de la importancia que tiene el generar espacios de trabajo confortables para los colaboradores, pues si se carecen de los mismos las consecuencias que se presentan se pueden dar en un orden psicológico, emocional y físico, lo cual se ve reflejado en la baja productividad, ausentismo y accidentalidad en el lugar de trabajo.

Esta “consciencia” esta marcada por leyes y normativas que las empresas deben cumplir, como por ejemplo lo establece el Gobierno Colombiano en la Resolución 002646 del 17 de Julio de 2008, por medio de la cual establece disposiciones y define responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Con lo planteado en esta resolución es importante considerar la generación espacios donde se introyecte este tipo de disposiciones para generar ambientes de trabajo tranquilos y confortables para el colaborador y de igual manera se busquen crear hábitos saludables para la generación de valor organizacional donde todos y cada unos de los trabajadores sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren, se sientan comprometidos con su calidad de vida como persona y como trabajador de la institución a la cual pertenezcan, pero además de esto puedan generar los niveles de desarrollo organizacional esperado, tanto en cumplimiento de metas como en brindar satisfacción al cliente quien es la razón de ser para la cual fue creada cualquier organización.

Para ir precisando mas, acerca del tema que me concierne para la investigación, es importante comenzar a conceptualizar aspectos tan importantes como lo que significa un riesgo psicosocial, el cual se puede

entender de la siguiente manera “cualquier posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño en su salud física o psíquica derivado bien de la inadaptación de los puestos, métodos y procesos de trabajo a las competencias del trabajador...bien como consecuencia de la influencia negativa de la organización y condiciones de trabajo, así como de las relaciones sociales en la empresa y de cualquier otro ‘factor ambiental’ de trabajo” (Observatorio permanente de riesgo psicosocial UGT. 2006:23), con relación a este planteamiento, es de considerar que las demandas que generan los espacios laborales, sociales, entre otros, el ser humano debe buscar mecanismos de adaptación que contrarresten los que ellas le puedan ocasionar en las diferentes dimensiones que lo conforman, pues se deben movilizar distintos tipos de recursos fisiológicos y emocionales que impliquen la actividad plena de la persona y que en exceso puede contribuir a la aparición de patologías que afectan el adecuado desarrollo de la personalidad de los colaboradores.

Es así, como en todas las organizaciones de tipo productivo o de servicios afrontan todo este tipo de riesgos que son característicos de los seres humanos y que pueden ser quizá apalancados por las conductas o prácticas que se vivencien en el lugar de trabajo, y aunque han sido muchas las investigaciones que han abordado el tema de Riesgos Psicosociales son pocas las que relacionan estas con el desempeño laboral, en especial con la incidencia de estos riesgos en la atención al cliente. Una de estas investigaciones y que puede aportar en algo a clarificar el tema de investigación es la realizada por Ines Dalmau Pons en el 2008, quien realiza un estudio sobre la Evaluación de la Carga Mental en las Tareas de Control y en la cual hace un hallazgo interesante, en el cual propone una reorganización conceptual de los factores de carga mental. Se compone de 6 factores: Atención, Decisión, Respuesta, Error, Entorno organizativo y Entorno físico. Cuatro de estos recogen la carga de tarea mental (incluida la exigencia temporal) uno recoge las condiciones organizativas (factores psicosociales), y el último las condiciones físicas (condiciones ambientales y de exigencia física). Esto podría dar luz a lo que se quiere encontrar en la presente investigación, puesto que se podría pensar que si hay una incidencia entre los riesgos

psicosociales Intralaborales que tiene los empleados y el desempeño de estos en su actividad laboral para el caso la adecuada atención al los usuarios. De igual manera, José María Peiró Silla e Isabel Rodríguez en el año 2008, realizaron una investigación sobre el estrés laboral, liderazgo y salud organizacional, en la cual pretenden dar cuenta de el impacto que este tienen estas variables sobre el desempeño laboral de los colaboradores. Y en realidad si se evidencia que la salud ocupacional de los colaboradores impacta en el desempeño laboral. Lo cual puede ir afirmando la hipótesis de relación entre las variables estudiadas en esta investigación.

Actualmente, aunque la ley obliga a tener en cuenta estándares de calidad y salud ocupacional para los colaboradores, es evidente que muchas organizaciones aun no son conscientes de la trascendencia e implicaciones que tiene estos estándares en la salud mental y el potencial de las personas. Lo anterior teniendo en cuenta que a pesar de contar con el programa de salud ocupacional, las capacitaciones en éste campo se realizan anualmente, y no se evidencia evaluación y seguimiento del impacto que generan las mismas. Este proceso se lleva a cabo más por los requerimientos legales que exige el Ministerio de la Protección Social, que por el compromiso de la misma organización con el bienestar y la salud de sus colaboradores (Oscar Danilo Mesa Patiño).

Por consiguiente, a partir de la presente investigación será posible evidenciar si los factores psicosociales intralaborales de los colaboradores del Instituto Oftalmológico de Caldas S.A tiene relación con el nivel de satisfacción al usuario en relación a la prestación del servicio.

## **5. BREVE DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

Los factores psicosociales se han convertido en un problema que cada día crece mas y a los cuales las empresas le deben prestar mayor atención, no solo por lo que dictamina la ley, sino también por las implicaciones que estos tienen en el desarrollo económico, social y laboral de la organización. En las empresas de servicios y en especial las del sector salud, la calidad se ve reflejada en la prestación del servicio y en la manera en como los usuarios se

sienten satisfechos con los procedimientos que se les realiza, la manera en como se les atiende y se les resuelven las inquietudes que estos tienen frente a la prestación en el servicio.

Los riesgos psicosociales intralaborales son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y el bienestar del individuo. Entendido este bienestar no solo a nivel personal, sino que trasciende también al laboral, lo cual puede incidir en la manera en como se presta el servicio impactando directamente el nivel de satisfacción del usuario. Estos riesgos si no son tratados oportunamente se pueden convertir en directos implicados de la productividad esperada por la empresa y pueden truncar los procesos organizacionales establecidos por la misma.

Al respecto, cuando la demanda del ambiente (laboral, social, etc.) es excesiva frente a los recursos de afrontamiento que se poseen, se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica. Esta reacción de estrés incluye una serie de reacciones emocionales negativas (desagradables), de las cuáles las más importantes son: la ansiedad, la decepción y la depresión. Estas reacciones se pueden ver mas acentuadas en el momento en el que el colaborador esta atendiendo a un usuario puesto que no solo esta la implicación fisiológica sino también la cognitiva y emocional.

Podría afirmarse entonces, que en el contexto del sector salud y en relación a los factores psicosociales intralaborales no puede estar desligado puesto que estos factores están directamente relacionados con dimensiones como la demanda en el trabajo, control en el trabajo, liderazgo y relaciones sociales y recompensa, que inciden directamente en la manera en como se desempeña un trabajador.

Por tal razón, se hace necesario caracterizar en primera instancia los factores psicosociales intralaborales del personal del IOC y la relación que tiene estos sobre el nivel de satisfacción del usuario, pues nos da indicios de cómo se

puede intervenir para primero mejorar la calidad de vida laboral y personal de los colaboradores y también mejorar la prestación del servicio con los usuarios.

Actualmente, es posible afirmar que son muy pocas las empresas del sector de la salud que se han preocupado por estudiar la incidencia de los factores psicosociales intralaborales y su repercusión en la manera en como se prestan los servicios de salud. Por consiguiente, a partir de la presente investigación será posible evidenciar los factores psicosociales intralaborales del personal y asegurar su prevención y afrontamiento de una manera eficaz y responsable, para generar impacto en la prestación de servicios de salud oftalmológica con calidad y con buenos niveles de satisfacción en los usuarios.

Además, como lo plantea Renán Rojas, del Consejo Colombiano de Seguridad “En Colombia es muy poco lo que se ha avanzado en este tema. No se tienen estadísticas concretas por la falta de control sobre los diagnósticos en salud ocupacional a los empleados” (En Internet. [www.vanguardia.com](http://www.vanguardia.com). Empresas deberán preocuparse por el estrés de sus trabajadores). Situación que indica, que es el momento de preguntarnos por la salud de los trabajadores y garantizar condiciones laborales óptimas para su desempeño (Oscar Danilo Mesa, 2009).

## 6. JUSTIFICACIÓN

El Instituto Oftalmológico de Caldas S.A, desde toda su gestión y transformación organizacional, debe propender por la salud física y mental de sus colaboradores, aspectos que son trascendentales para un adecuado desempeño laboral. Este último aspecto, se convierte en un reto para la empresa, puesto que transversalizan todo el sistema de calidad y la búsqueda de tener usuarios con niveles de satisfacción muy altos, lo cual le permite al Instituto sostenimiento, competitividad y reconocimiento en el mercado que cada vez es mas competitivo y exigente.

Los procesos de certificación y desarrollo organizacional, han generado niveles de exigencia en los colaboradores que los pone en condición de riesgo, y se convierten en un posible atenuante para una mala prestación del servicio al cliente y por ende afectando el nivel de satisfacción de los usuarios. Esta problemática, debe ser mitigada desde el área de Talento Humano y Salud Ocupacional por la trascendencia que tiene, y también para favorecer el clima organizacional y el desarrollo de los procesos que se realizan al interior de la organización. Entra las problemáticas observadas en el IOC para el abordaje del tema de riesgos psicosociales se encuentra: Desinformación de la alta dirección en cuanto al conocimiento de los factores de riesgo psicosociales que prevalecen y afectan la salud de sus colaboradores y el impacto que estos tienen en el entorno familiar, laboral y social de los trabajadores, lo que puede contribuir a la falta de compromiso en el planteamiento y ejecución de acciones de prevención o manejo a nivel individual o colectivo necesarias para intervenir en el impacto, la aparición y consecuencias de los elementos de riesgo detectados en los colaboradores del IOC. Además, de plantear estrategias que permitan mejorar aun mas el servicio al cliente en la institución.

Con esta investigación, se pretende establecer, políticas, estrategias y mecanismos que permitan mejorar la calidad de vida laboral y personal del colaborador, pues esto tendrá una repercusión directa en el desempeño laboral y por ende en la manera en como se realiza la prestación de los servicios que se ofrecen en la organización, buscando clientes satisfechos y colaboradores sanos.

## 7. OBJETIVO GENERAL

Establecer la relación entre los factores psicosociales intralaborales de los colaboradores del Instituto Oftalmológico de Caldas S.A y el nivel de satisfacción del usuario en la prestación del servicio.

## 8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▶ Caracterizar los Factores Psicosociales Intralaborales de los colaboradores en relación con el servicio al cliente del Instituto Oftalmológico de Caldas S.A.
- ▶ Identificar la percepción del servicio al cliente por parte de los usuarios con relación a los factores de riesgo psicosociales intralaborales hallados.
- ▶ Analizar la percepción por parte de los prestadores del servicio (IOC) en relación con la percepción de los usuarios.
- ▶ Definir estrategias que permitan mitigar los factores psicosociales intralaborales de los colaboradores del IOC para mejorar la calidad en la prestación del servicio y la satisfacción del usuario.

## 9. MARCO CONCEPTUAL

Con el presente marco teórico, se busca realizar una aproximación conceptual tanto de los principales aspectos de los riesgos psicosociales en el trabajo como del Servicio al Cliente todo lo anterior contextualizado desde el sector salud.

### ▶ FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO

El Ista 21 define los factores de riesgo psicosocial como todas aquellas características de las condiciones del trabajo y sobre todo de su organización que afectan la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que también se les llama estrés; por otra parte, el Comité Mixto OIT-OMS (1984), los define como aquellas abarcan las interacciones entre el medio ambiente laboral, las características de las condiciones de trabajo, las relaciones entre los trabajadores, la organización, las

características del trabajador, su cultura, sus necesidades y su situación personal fuera del trabajo.

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

También se han definido los factores de riesgo psicosocial en el trabajo como aquellos aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental, que tienen la potencialidad de causar daños físicos, psíquicos o sociales a los trabajadores (Cox y Griffiths, 1996) (Cox, Griffiths y Randall, 2003).

Los factores psicosociales se dividen tres tipos: intralaborales, extralaborales y estrés.

#### ► **CONDICIONES INTRALABORALES**

La sustentación teórica que se presenta a continuación, se realiza a partir de los conceptos encontrados en la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial del Ministerio de la Protección Social y la Universidad Javeriana. Las condiciones intralaborales son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo.

El modelo en el que se basa la batería retoma elementos de los modelos de demanda-control-apoyo social de Karasek, Theorell (1990) y Johnson, del modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996 y 2008) y del modelo dinámico de factores de riesgo psicosocial de Villalobos (2005). A partir de este modelo se identifican cuatro dominios que agrupan un conjunto de dimensiones que explican las condiciones intralaborales. Las dimensiones que

conforman los dominios actúan como posibles fuentes de riesgo (Villalobos, 2005) y es a través de ellas que se realiza la identificación y valoración de los factores de riesgo psicosocial.

Los dominios considerados en la Batería del Ministerio de la Protección Social, son demandas del trabajo, el control, el liderazgo y las relaciones sociales, y la recompensa. Los dominios y cómo fueron concebidos en los instrumentos de la batería son los siguientes:

- a. **Demandas del trabajo:** se refieren a las exigencias que el trabajo impone al individuo. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico y laboral y de la jornada de trabajo.
- b. **Control sobre el trabajo:** posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad del rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la capacidad de influir en el trabajo.
- c. **Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo:** el liderazgo alude a un tipo particular de relación social que se establece sobre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones del área.  
  
El concepto de relaciones sociales en el trabajo indica la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contactos, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo y el apoyo social, y los aspectos emocionales como la cohesión.
- d. **Recompensa:** este término trata de la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones y esfuerzos laborales. Este dominio comprende diversos tipos de retribución: la financiera

(compensación económica por el trabajo), de estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo) y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo. Otras formas de retribución que se consideran en este dominio comprenden las posibilidades de educación, la satisfacción y la identificación con el trabajo y con la organización.

### ► DOMINIOS Y DIMENSIONES INTRALABORALES

<b>CONDICIONES INTRALABORALES</b>	<b>Demandas del trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demandas cuantitativas</li> <li>Demandas de carga mental</li> <li>Demandas emocionales</li> <li>Exigencias de responsabilidad del cargo</li> <li>Demandas ambientales y de esfuerzo físico</li> <li>Demandas de la jornada de trabajo</li> <li>Consistencia del rol</li> <li>Influencia del ambiente laboral sobre la extralaboral</li> </ul>
	<b>Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control y autonomía sobre el trabajo</li> <li>Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas</li> <li>Participación y manejo del cambio</li> <li>Claridad del rol</li> <li>Capacitación</li> </ul>
	<b>Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Características del liderazgo</li> <li>Relaciones sociales en el trabajo</li> <li>Retroalimentación del desempeño</li> <li>Relación con los colaboradores (subordinados)</li> </ul>
	<b>Recompensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento y compensación</li> <li>Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza</li> </ul>

### ► DEFINICIONES DE LAS DIMENSIONES PSICOSOCIALES INTRALABORALES E INDICADORES DE RIESGO

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES DE RIESGOS
<b>Demandas cuantitativas</b>	Son las exigencias relativas a la cantidad de trabajo que debe ejecutar, en relación con el tiempo disponible para hacerlo. Se convierten en fuente de riesgo cuando:	El tiempo del que se dispone para realizar el trabajo es insuficiente para atender el volumen de tareas asignadas, por lo tanto se requiere trabajar a un ritmo muy rápido (bajo presión de tiempo, limitar en número y duración de las pausas o trabajar tiempo adicional a la jornada para cumplir con resultados los esperados.
	Las exigencias de carga mental se refieren a las demandas del procesamiento cognitivo que implica la	La tarea exige un importante esfuerzo de memoria, atención o concentración sobre estímulos o

<p><b>Demandas de carga mental</b></p>	<p>tarea y que involucran procesos mentales superiores de atención, memoria y análisis de información para generar una respuesta.</p> <p>La carga mental está determinada por las características de la información (cantidad, complejidad y detalle).</p> <p>Estas exigencias se convierten en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>información detallada o que puede provenir de diversas fuentes.</p> <p>La información es excesiva, compleja o detallada para realizar el trabajo, o debe utilizarse de manera simultánea o bajo presión de tiempo.</p>
<p><b>Demandas emocionales</b></p>	<p>Situaciones afectivas y emocionales propias del contenido de la tarea que tiene el potencial de interferir con los sentimientos y emociones del trabajador.</p> <p>La exposición a las exigencias emocionales demandan del trabajador habilidad para: a. entender las situaciones o sentimientos de otras personas y b. ejercer autocontrol de las emociones o sentimientos propios con el fin de no afectar el desempeño de la labor.</p> <p>Se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>El individuo se expone a los sentimientos, emociones o trato negativo, de otras personas en el ejercicio de su trabajo. Esta exposición incrementa la probabilidad de transferencia (hacia el trabajador) de los estados emocionales negativos de usuarios o público.</p> <p>El individuo se expone en su trabajo a situaciones emocionales desventajosas (Pobreza extrema, desastres, amenaza a su integridad o a la integridad de otros, contacto directo con heridos o muertos, etc.).</p> <p>El individuo debe ocultar sus verdades emocionales o sentimientos durante la ejecución de su labor.</p>
<p><b>Exigencias de responsabilidad del cargo</b></p>	<p>Las exigencias de responsabilidad directa en el trabajo hacen alusión al conjunto de obligaciones implícitas en el desempeño de un cargo, cuyos resultados no pueden ser transferidos a otras personas. En particular, esta dimensión considera la responsabilidad por resultados, dirección, bienes, información confidencial, salud y seguridad de otros, que tiene un impacto importante en el área (sección), en la empresa o en las personas. Adicionalmente, los resultados frente tales responsabilidades están determinados por diversos factores y circunstancias, algunas bajo el control y otras fuera del control del trabajador.</p> <p>La responsabilidad por resultados, dirección, información confidencial, bienes, salud y seguridad de otros, se puede constituir en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>El trabajador debe asumir directamente la responsabilidad de los resultados de su área o sección de trabajo, supervisar personal, mantener dinero o bienes de alto valor de la empresa, información confidencial, seguridad o salud de otras personas; lo que exige del trabajador un esfuerzo importante para mantener el control, habida cuenta del impacto de esas condiciones y de los diversos factores que la determinan.</p>
	<p>Las demandas ambientales y de esfuerzo físico de la ocupación hacen referencia a las condiciones del lugar del trabajo y a la carga física que</p>	<p>Implican un esfuerzo físico o adaptativo que genera importante molestia, fatiga o preocupación, o que afecta negativamente el</p>

<p><b>Demandas ambientales y esfuerzo físico</b></p>	<p>involucran las actividades que se desarrollan, que bajo ciertas circunstancias exigen del individuo un esfuerzo de adaptación.</p> <p>Las demandas de esta dimensión son condiciones de tipo físico (ruido, iluminación, temperatura, ventilación), químicas, biológicas, (virus, bacterias, hongos o animales), de diseño de puesto de trabajo, de saneamiento (orden y aseo), de carga física y seguridad industrial.</p> <p>Las demandas ambientales y de esfuerzo físico se convierten en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>desempeño del trabajador.</p>
<p><b>Demandas de la jornada de trabajo</b></p>	<p>Las demandas de la jornada de trabajo son las exigencias de tipo laboral que se hacen al individuo en términos de la duración y el horario de la jornada, así como de los periodos destinados a pausas y descansos periódicos.</p> <p>Se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>Se trabaja en turnos nocturnos, con jornadas prolongadas o sin pausas claramente establecidas, o se trabaja durante los días previstos para el descanso.</p>
<p><b>Consistencia de rol</b></p>	<p>Se refiere a la compatibilidad o consistencia entre las diversas exigencias relacionadas con los principios de eficiencia, calidad técnica y ética, propios del servicio o producto, que tiene el trabajador en el desempeño de su cargo.</p> <p>Esta condición se convierte en una fuente de riesgo cuando:</p>	<p>Al trabajador se le presentan exigencias inconscientes, contradictorias o incompatibles durante el ejercicio de su cargo.</p>
<p><b>Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral</b></p>	<p>Condición que se presenta cuando las exigencias del tiempo y esfuerzo que se hacen a un individuo en su trabajo, impactan su vida extralaboral.</p> <p>Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>Las altas demandas de tiempo y esfuerzo del trabajo afectan negativamente la vida personal y familiar del trabajador.</p>
<p><b>Control y autonomía sobre el trabajo</b></p>	<p>Se refiere al margen de decisión que tiene un individuo sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso.</p>	<p>El margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo es restringido o inexistente.</p> <p>El margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo es restringido o inexistente.</p> <p>El margen de decisión y autonomía sobre la organización de los tiempos laborales es restringido o inexistente.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p>	<p>Se refiere a la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar,</p>	<p>El trabajo impide al individuo adquirir, aplicar o desarrollar</p>

<p><b>para el uso y desarrollo de las habilidades y conocimientos</b></p>	<p>aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos.</p> <p>Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>conocimientos y habilidades.</p> <p>Se asignan tareas para las cuales el trabajador no se encuentra calificado.</p>
<p><b>Participación y manejo del cambio</b></p>	<p>Se entiende como el conjunto de mecanismos organizacionales orientados a incrementar la capacidad de adaptación de los trabajadores a las diferentes transformaciones que se presentan en el contexto laboral.</p> <p>Entre estos dispositivos organizacionales se encuentra la información (clara, suficiente y oportuna) y la participación de los empleados.</p> <p>Estas características se convierten en fuentes de riesgo cuando:</p>	<p>El trabajador carece de información suficiente, clara y oportuna sobre el cambio.</p> <p>En el proceso de cambio se ignoran los aportes y opiniones del trabajador.</p> <p>Los cambios afectan negativamente la realización del trabajo.</p>
<p><b>Claridad de rol</b></p>	<p>Es la definición y comunicación del papel que se espera que el trabajador desempeñe en la organización, específicamente en torno a los objetivos del trabajo, las funciones y resultados, el margen de autonomía y el impacto del ejercicio del cargo en la empresa.</p> <p>Estas características se convierten en fuentes de riesgo cuando:</p>	<p>La organización no ha dado a conocer al trabajador información clara y suficiente sobre los objetivos, las funciones, el margen de autonomía, los resultados y el impacto que tiene el ejercicio del cargo en la empresa.</p>
<p><b>Capacitación</b></p>	<p>Se entiende por las actividades de inducción, entrenamiento y formación que la organización brinda al trabajador con el fin de desarrollar y fortalecer sus conocimientos y habilidades.</p> <p>Circunstancias que se convierten en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>El acceso a las actividades de capacitación es limitado e inexistente.</p> <p>Las actividades de capacitación no responden a las necesidades de formación para el desempeño efectivo del trabajo.</p>
<p><b>Características del liderazgo</b></p>	<p>Se refiere a los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores.</p> <p>Estas características se convierten en fuentes de riesgo cuando:</p>	<p>La gestión que realiza el jefe representa dificultades en la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas.</p> <p>El jefe inmediato tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, y para estimular y permitir la participación de sus colaboradores.</p> <p>El apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es deficiente o escaso.</p>
	<p>Trata de la gestión de los atributos de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, la consecución de resultados, resolución de conflictos y</p>	<p>La gestión que realizan los colaboradores presenta dificultades en la ejecución del trabajo, la consecución de</p>

<p><b>Relación con los colaboradores (subordinados)</b></p>	<p>participación. Además, se consideran las características de interacción y formas de comunicación con la jefatura.</p>	<p>resultados o la solución de problemas.</p> <p>El grupo de colaboradores tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente con su jefe.</p> <p>El apoyo social que se recibe el jefe de parte de los colaboradores es escaso o inexistente cuando se presentan dificultades laborales.</p>
<p><b>Retroalimentación del desempeño</b></p>	<p>Describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño.</p> <p>Este aspecto se convierte en una fuente de riesgo cuando la retroalimentación es:</p>	<p>Inexistente, poco clara, inoportuna o es inútil para el desarrollo o para el mejoramiento del trabajo y del trabajador.</p>
<p><b>Relaciones sociales en el trabajo</b></p>	<p>Son las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, particularmente en lo referente a:</p> <p>La posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral.</p> <p>Las características y calidad de las interacciones entre los compañeros.</p> <p>El trabajo en equipo (entendido como el emprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común).</p> <p>La cohesión (entendida como la fuerza que atrae y vincula a los miembros de un grupo, cuyo fin es la integración).</p> <p>Este factor se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>En el trabajo existen pocas o nulas posibilidades de contacto con otras personas se da un trato irrespetuoso, agresivo o de desconfianza por parte de compañeros, que genera un ambiente deficiente de relaciones. Se presenta una limitada o nula posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros o el apoyo que se recibe es ineficaz. Existen deficiencias o dificultades para desarrollar trabajo en equipo.</p> <p>El grado de cohesión e integración del grupo es escaso o inexistente.</p>
<p><b>Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y trabajo que se realiza</b></p>	<p>Se refieren al sentimiento de orgullo y a la percepción de estabilidad laboral que experimenta un individuo por estar vinculado a una organización, así como el sentimiento de autorrealización que experimenta por efectuar su trabajo.</p> <p>Este factor se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<p>El sentimiento de orgullo por estar vinculado a la organización es deficiente o no existe.</p> <p>Se percibe inestabilidad laboral.</p> <p>Los individuos no se sienten a gusto o están poco identificados con la tarea que realizan.</p>
<p><b>Reconocimiento y</b></p>	<p>Es el conjunto de retribuciones que la organización le otorga al trabajador en contraprestación al esfuerzo realizado en el trabajo. Estas retribuciones corresponden a reconocimiento,</p>	<p>El reconocimiento (confianza, remuneración y valoración) que se hace de la contribución del trabajador no corresponde con sus esfuerzos y logros.</p>

<b>compensación</b>	remuneración económica, acceso a los servicios de bienestar y posibilidades de desarrollo.  Condición que se convierte en una fuente de desarrollo cuando:	El salario se da tardíamente o está por debajo de los acuerdos entre el trabajador y la organización.  La empresa descuida el bienestar de los trabajadores.  La organización no considera el desempeño del trabajador para tener oportunidades de desarrollo.
---------------------	--	--

## ► SERVICIO AL CLIENTE

El servicio se constituye en la actualidad en uno de los factores primordiales para el logro de la competitividad en aquellas organizaciones que buscan crecer rentable y sosteniblemente en sus mercados; para la consecución de semejante propósito, a través de la teoría de la administración moderna ha surgido el concepto de la gerencia del servicio, pretendiendo desarrollar los procesos y los componentes que integra la estrategia de servicio de cualquier organización. Al respecto Manríquez (1991) propone el concepto de Ingeniería de Servicios o también conocida como Gerencia de Servicios como “un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente, logrando ventajas competitivas sustanciales y sostenibles”.

En primer lugar se encuentran los momentos de verdad; Carlzon, citado por Manríquez (1991) los define como un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea, y debido a eso, tiene oportunidad de formarse una impresión; allí la organización debe centrar sus esfuerzos generar una cultura de calidad del servicio y capacitar a su talento humano de alto contacto con el cliente, en todos sus canales de ventas, para que el momento de verdad, que es cuando el cliente inicia el proceso de consumo de un servicio o producto, sea lo más satisfactorio posible. Este es uno de los puntos de partida más críticos para abrir la posibilidad de un futuro desarrollo de la relación entre el cliente y la empresa.

Adicionalmente se debe prestar especial atención al concepto del triángulo del servicio como segundo elemento de la Gerencia del Servicio; Albrecht (1994), propone tres factores clave asociados al triángulo de servicios, todas dirigidas hacia el cliente: la estrategia de servicio la cual proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas, los sistemas y procedimientos como soportes para ejecutar la estrategia, y la gente (personal de la organización) para hacer realidad la estrategia. De la correcta integración del personal de contacto de la organización a la ejecución de la estrategia de servicio, y basada en el diseño y aplicación de sistemas y procedimientos para la operacionalización de la estrategia dependerá el éxito del servicio ofrecido por la organización, con el fin de que el cliente se sienta satisfecho y decida establecer relaciones de largo plazo con la misma<sup>1</sup>.

### Evolución de la calidad en el servicio

Definición de calidad de servicio	
Desde la óptica de la percepción del cliente	
<b>Zeithaml (1988)</b>	“Juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto”.
<b>Collet y otros (1989)</b>	“Conformidad a la necesidad real del cliente”.
<b>Eiglier y Langeard (1989)</b>	“Un servicio de buena calidad es el que, en una situación dada, satisface al cliente”.
<b>Steenkamp (1990)</b>	“Juicios del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto”.
<b>Zimmerman y Enell (1993)</b>	“Grado en que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente a medida que se presta y queda determinada por unas características del servicio que el cliente reconoce como beneficiosas”.
<b>Espejo y Harrvey (1994)</b>	“Consiste en satisfacer las demandas del cliente”.
<b>Sandhalm (1995)</b>	“Conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas establecidas”.
<b>Cerezo (1997 a,b)</b>	“Es la evaluación realizada por el consumidor”.

<sup>1</sup> DIAZ P, JUAN DAVID (2010). **PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA GESTIÓN DEL CLIENTE DEL BANCO DE BOGOTA EJE CAFETERO 2010**. Universidad Nacional Sede Manizales. Manizales. Pag. 13-14

<b>Casino (1999)</b>	“Juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio”.
<b>García (2001)</b>	“Es la que se focaliza hacia la visión del cliente”.
<b>Capelleras y Veciana (2001)</b>	“Es la percepción que sobre calidad de servicio considere el cliente”.
<b>Heckmann (2004)</b>	“Juicio que realiza el consumidor sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado”.
<b>Apud (2004)</b>	“Es ante todo satisfacción del cliente”.
<b>Lloréns y Fuentes (2005)</b>	“Es lo que el consumidor percibe que es”.
<b>Reimer y Kuehn (2005) y Seth y otros (2005)</b>	“Se evalúa de acuerdo a la perspectiva de la satisfacción del cliente”.
<b>Velázquez y otros (2007)</b>	“Juicio que realiza el cliente sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado”.
<b>Desde la óptica de las expectativas y percepciones de los clientes</b>	
<b>Lewis y Booms (1983)</b>	“Es la discrepancia entre expectativas y percepciones de resultado, es decir, la resultante de una evaluación en lo que el usuario compara la experiencia percibida del servicio con las expectativas que tenía en el momento de la compra...es una medida de cómo el nivel de servicio entregado iguala las expectativas del cliente en una base consistente”.
<b>Grönroos (1983)</b>	“Es dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido y es, por esta razón, el resultado de un proceso de evaluación continuado”.
<b>Parasuraman y otros (1985)</b>	“Comparación de las expectativas del cliente con el resultado actual que recibe del servicio”.
<b>Harrington (1989)</b>	“Es el resultado de comparación de las expectativas y percepciones”.
<b>Zeithmal (1992)</b>	“Es el resultado de comparación de las expectativas y percepciones”.
<b>Larrea (1992)</b>	“Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal”.
<b>Rust y Oliver (1994)</b>	“Resultado de la diferencia percibida por el consumidor entre sus expectativas y la percepción del resultado”.
<b>Deming (1996)</b>	“Exceder las necesidades y expectativas de los clientes a lo largo de la vida del producto”.

<b>Hernon y otros (2000)</b>	“Está estrechamente relacionada con las expectativas y la satisfacción de los consumidores”.
<b>Faché (2000)</b>	“Es la medida en que el nivel de servicio prestado iguala las expectativas iniciales de un consumidor”.
<b>Barroso (2000)</b>	“Comparación entre lo que el cliente espera recibir y lo que realmente recibe o él percibe que recibe”.
<b>Ruiz-Olalla (2001)</b>	“Es una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción”.
<b>Nava (2003)</b>	“Es cumplir y exceder con las expectativas del cliente de manera que logre crear valor agregado a las mismas”.
<b>Díaz (2003)</b>	“Consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades y expectativas”.
<b>Rodríguez (2004)</b>	“Es la necesidad de igualar y, en el mejor de los casos, superar las expectativas de los clientes para que este perciba calidad en el servicio que recibe”.
<b>Pascual (2004) y Colmenares y Saavedra (2007)</b>	“Se produce cuando lo recibido y experimentado por el cliente se corresponde con sus expectativas generadas alrededor del servicio en cuestión”.
<b>Bethencourt y otros (2005)</b>	“Discrepancia entre las percepciones de los consumidores y sus expectativas”.
<b>Apoyo (2006) y Botero y Peña (2006)</b>	“Se evalúa acorde a las expectativas del cliente”.
<b>Medina y otros (2007)</b>	“Es satisfacer todas las necesidades y expectativas de los clientes”.
<b>Miguel-Dávila y Florez (2007)</b>	“Consiste en igualar e incluso superar las expectativas de los clientes”.
<b>Santomá y Costa (2008)</b>	“Es la comparación de las expectativas de los clientes con su percepción del servicio”.

Fuente: DIAZ Y PONS (2008). CONCEPTUALIZACIÓN Y MODELIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA: ANÁLISIS CRÍTICO.

La calidad en la prestación del servicio y la satisfacción del cliente son dos conceptos que se relacionan y que pueden llegar a medir las percepciones y expectativas de los usuarios. Si el cliente recibe un determinado servicio entre todos los que pueda brindar una organización, experimenta un nivel de

satisfacción específica relacionada con ese servicio recibido (transacción específica). Esta satisfacción, se le denomina satisfacción específica o situacional del cliente y reviste importancia para el logro de la calidad y satisfacción integral del usuario, entendida esta como una valoración del cliente y de la satisfacción respectivamente de la excelencia del servicio en general, o sea, de la excelencia de todos los servicios específicos que en la empresa se ofrecen. Esta calidad global percibida y la satisfacción global generan una conducta del cliente matizada por diferentes estilos de enfrentamiento a la situación, en dependencia del grado de satisfacción o de insatisfacción global con el servicio percibido.

El concepto de calidad de servicio percibida que servirá de guía en esta investigación es “la calidad percibida por los clientes es una actitud, diferente a la satisfacción específica y equivalente a la satisfacción global, es considerada una variable multidimensional que debe tomar en cuenta las expectativas deseadas y/o las esperadas y las percepciones de los clientes, medirse adaptada al tipo de servicio y al entorno y de manera continua, permitiendo a la empresa identificar deficiencias y causas que inhiben el logro de resultados superiores, y tomar decisiones que favorezcan la mejora de la calidad de servicio que percibe el cliente” (Díaz y otros, 2008).

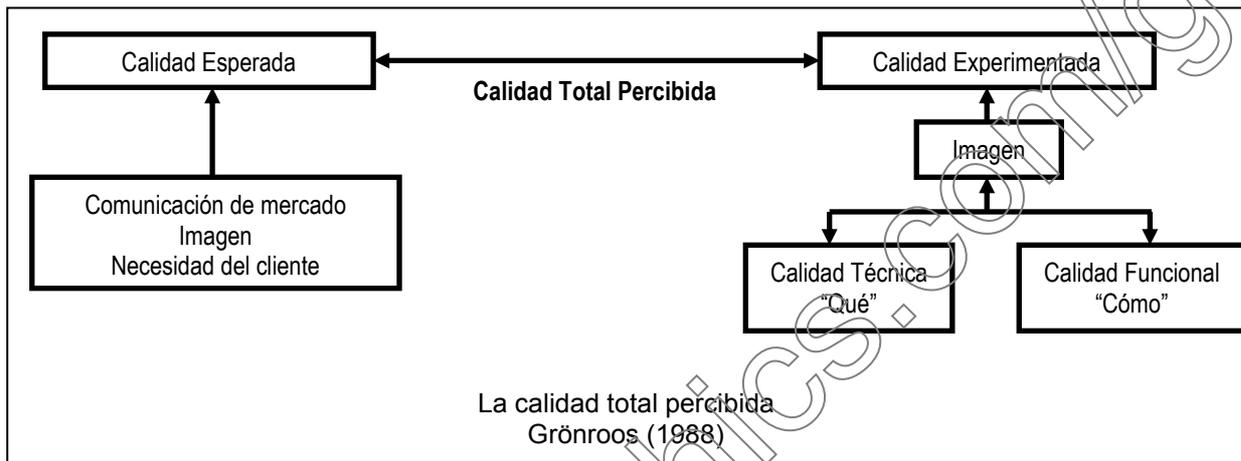
Los principales modelos conceptuales que se han desarrollado a nivel mundial y que permiten comprender la definición y formación de la calidad de servicio percibida son: el modelo de Grönroos (1988), el modelo de Bitner (1990), el modelo de Nguyen (1991), el modelo de Bolton y Drew (1991 a) y el modelo de Parasuraman y otros (1993)<sup>2</sup>. Estos modelos se describen a continuación:

- **Modelo de Grönroos (1988)**

Define la calidad de servicio percibida conectando las experiencias en calidad con sus expectativas. Este autor sustenta que las expectativas son función de factores tales como: la comunicación de mercado, la imagen corporativa local y

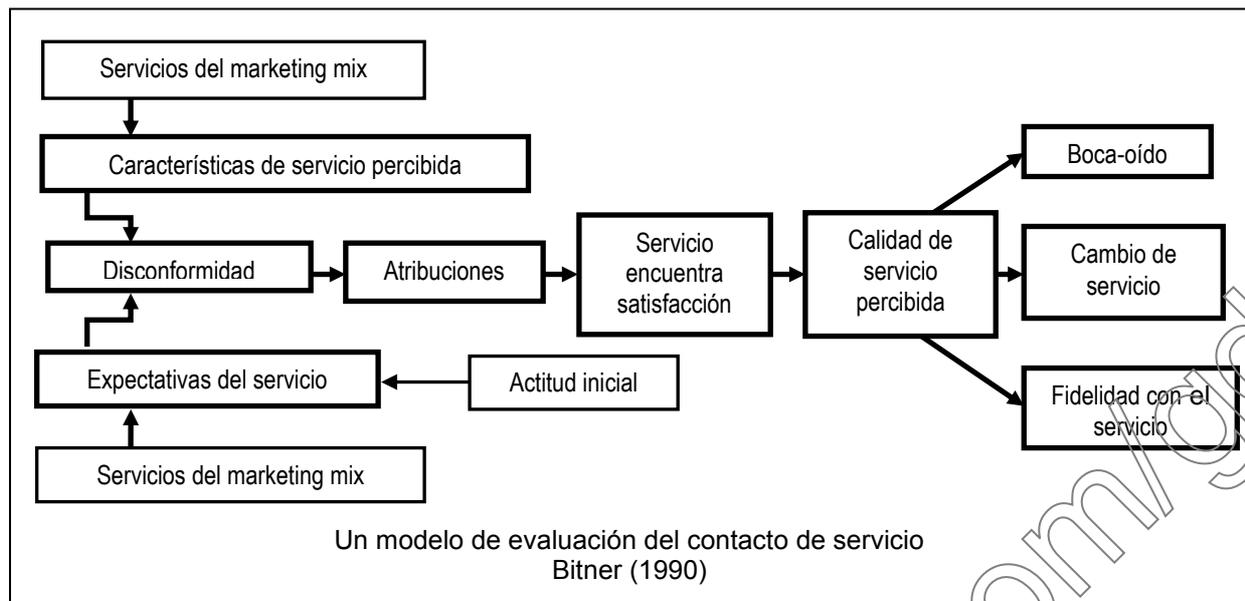
---

las necesidades del cliente; la calidad experimentada por el cliente depende de la imagen que este tenga y, a su vez, por dos componentes distintos: la calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica hace referencia a todo lo que concierne al soporte físico, los medios materiales, la organización interna, sería lo “qué” el consumidor recibe. La calidad funcional aborda la forma en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio, sería el “cómo” se recibe.

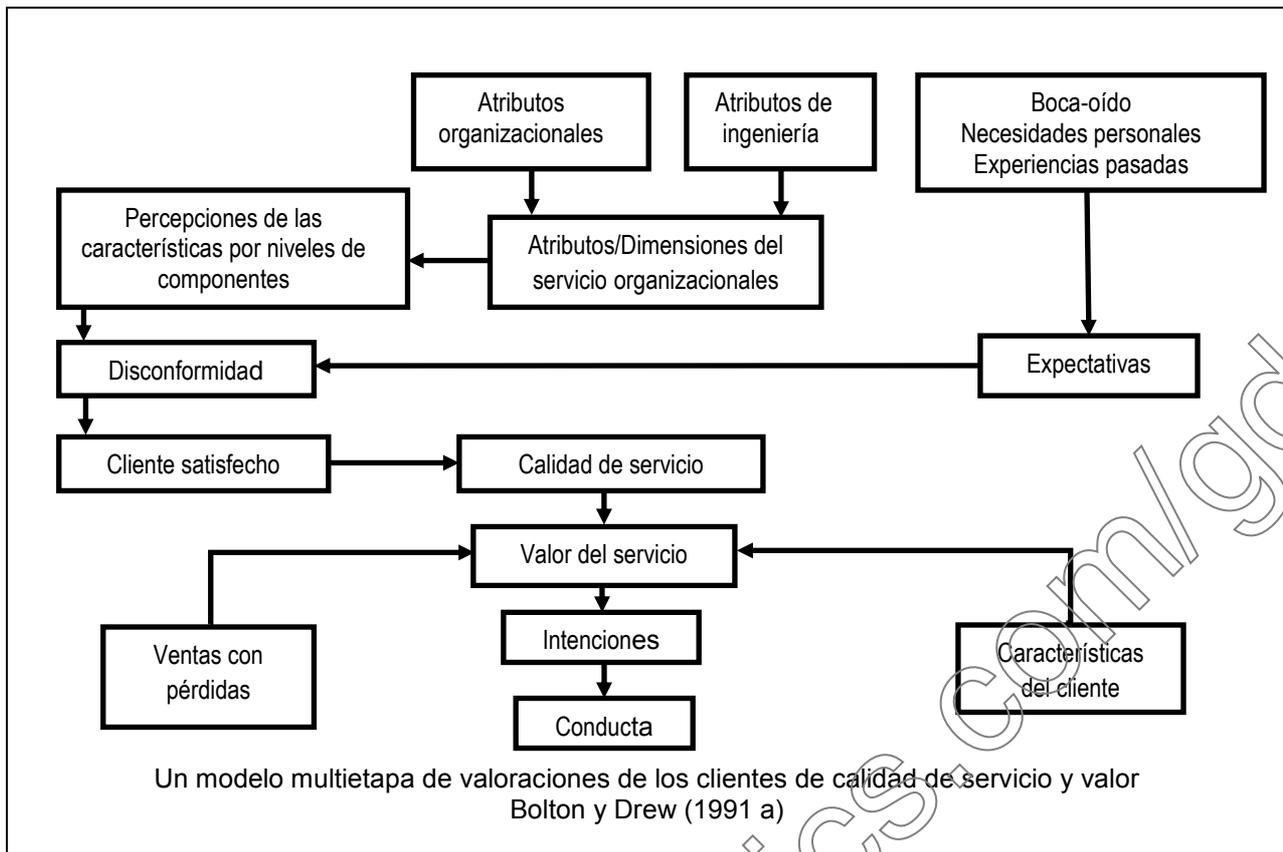


- **Modelo de Bitner (1990)**

El modelo de Bitner (1990) describe la calidad de servicio percibida como una consecuencia de la experiencia satisfacción/insatisfacción. Dicha figura indica que el paradigma no confirmatorio se da por la disconformidad que existe entre el resultado del servicio percibido en una transacción, en base a determinadas características, y las expectativas de servicio, las cuales se forma el cliente de acuerdo a la actitud inicial que tenga antes de recibir el servicio. Dicha disconformidad afecta la experiencia de satisfacción/insatisfacción del cliente y, posteriormente, a la calidad de servicio percibida por este, derivándose de esta última sus conductas post-compra. Si el cliente percibe satisfacción y, por tanto, calidad en el servicio percibido, entonces el cliente transmitirá comunicación boca-oído positiva de la empresa y se fidelizará con el servicio. Por el contrario, si el cliente percibe insatisfacción y, por tanto, no calidad en el servicio percibido, entonces el cliente transmitirá comunicación boca-oído negativa y cambiará de servicio.

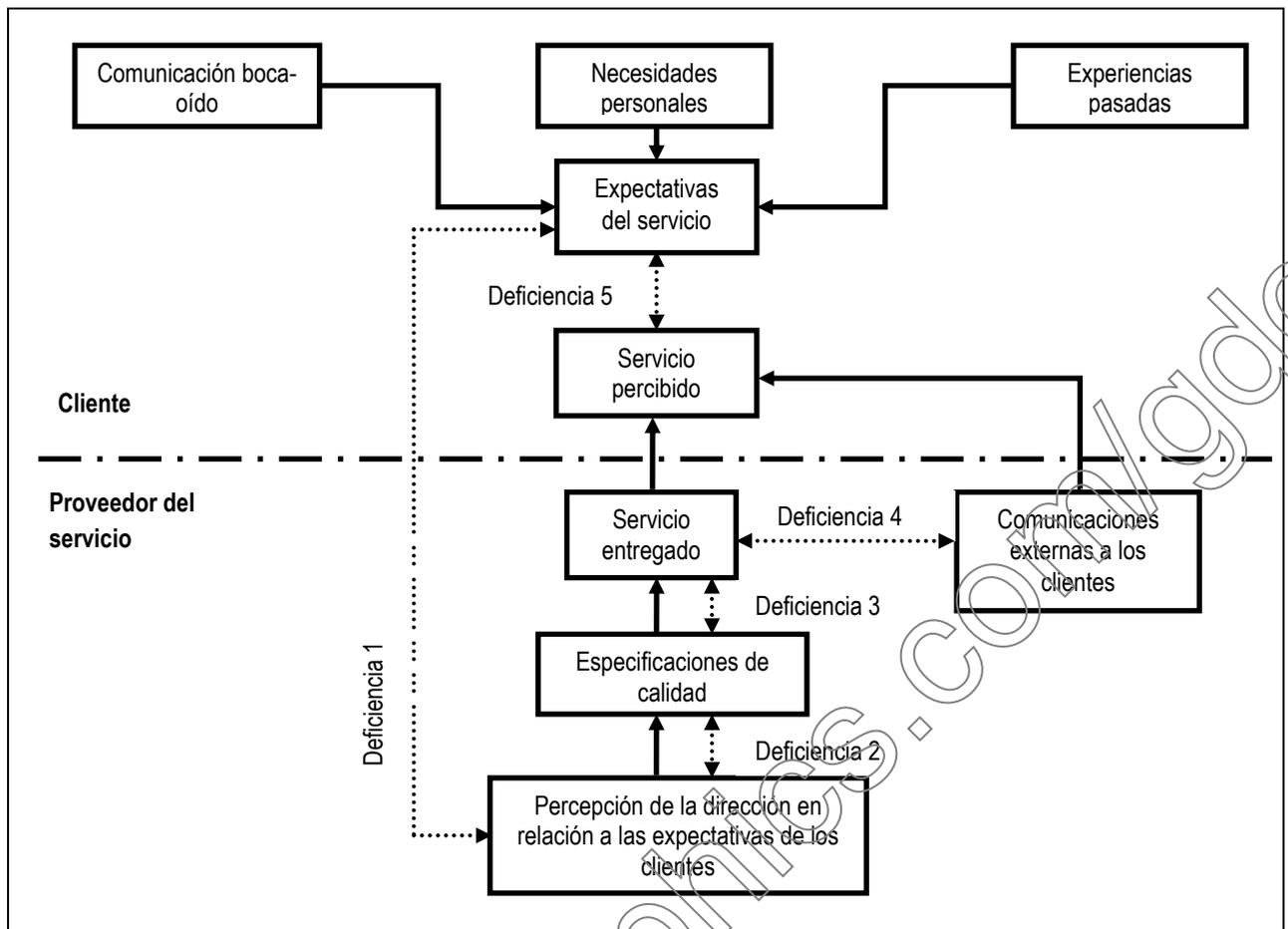


El modelo de Bolton y Drew (1991) presenta la calidad de servicio percibida como la disconformidad que existe entre las expectativas del cliente en relación al servicio y las percepciones de las características por niveles de componentes. Los autores asumen que las expectativas del cliente se forman por la comunicación boca-oído, las necesidades personales del cliente y sus experiencias pasadas. Agregan que las percepciones se evalúan en base a atributos y dimensiones del servicio y que dichos atributos se pueden clasificar en atributos organizacionales y atributos de ingeniería. De la disconformidad entre las expectativas de los clientes y las percepciones en base a dichos atributos y dimensiones, el cliente quedará satisfecho o insatisfecho y, resultado de varias satisfacciones, el cliente percibirá calidad en el servicio, lo cual llevará al cliente a reconocer que el servicio tiene valor desde su punto de vista y llevará a cabo conductas post-compra. Bolton y Drew (1991) declaran que la calidad de servicio que percibe el cliente, así como el valor del servicio, depende de las características del cliente y de la consideración por parte de la empresa de no tener ventas con pérdidas.



- **Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993)**

El modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993) describe la calidad de servicio percibida como la diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones en relación al servicio. Este modelo reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender, identifica también los problemas que llevan a una organización a una situación de entrega de no calidad, con el objetivo de, una vez conocidos los motivos del problema, encontrar soluciones y establecer con posterioridad un programa de acción para aumentar la percepción del nivel de calidad de servicio por parte del cliente. El resultado de la investigación de los autores es un modelo que presenta cinco deficiencias identificadas como el origen del déficit de la calidad de servicio. Las deficiencias de la uno a la cuatro que se presentan en las empresas proveedoras de servicio juegan un papel significativo en la puntuación de la calidad que tiene como base las dimensiones de expectativas y percepciones que tiene el cliente.



Los modelos teóricos anteriormente planteados, permiten conocer que existen diferentes posturas sobre la manera en cómo se puede percibir la atención que se brinda a los clientes en una organización desde diferentes perspectivas, lo cual permite tener un soporte conceptual para el tema del cual trata esta investigación.

## 10. METODOLOGÍA

Investigación cuantitativa de tipo descriptivo y relacional, que pretende como su nombre lo indica, describir el comportamiento de una población pero también de compararla con respecto a otra, identificando aspectos relevantes de la misma.

Corresponde al enfoque "Positivista" el cual tiende a ser objetivo y empírico, tendiente a indagar sobre las causas del comportamiento y los resultados de la investigación que pueden generalizarse a poblaciones mayores. En esta perspectiva la investigación se diseña para recolectar información que puede ser aplicada para tomar decisiones gerenciales estratégicas en relación con la atención al usuario en el IOC.

## 11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

### Fase 1. Fundamentación conceptual

- ✓ Selección y clasificación del material bibliográfico.
- ✓ Revisión Bibliográfica
- ✓ Elaboración del Marco Teórico

### Fase 2: Diseño y validación del instrumento

- ✓ Determinación de la población objetivo (Trabajadores y Usuarios)
- ✓ Aplicación Instrumento de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral del Ministerio de la Protección Social
- ✓ Selección de la población muestra (Trabajadores y Usuarios IOC)
- ✓ Diseño del instrumento (Encuesta de Satisfacción al Usuario)
- ✓ Aplicación prueba piloto del instrumento

### Fase 3: Desarrollo de la investigación

- ✓ Trabajo de campo

En primera instancia, se realizó la aplicación del instrumento de riesgos psicosociales intralaborales del Ministerio de la Protección Social al 100% de la población que conforma el personal del Instituto Oftalmológico de Caldas S.A.

En un segundo momento, se realizó un cuestionario con base a los criterios establecidos en la batería de factores de riesgo psicosocial que pudieran evaluar cómo estos eran percibidos por el cliente, el cual fue sometido a prueba piloto para verificar criterios de validez y confiabilidad.

En tercer momento se aplicó el cuestionario previamente validado para evaluar el nivel de satisfacción del usuario en relación a la prestación del servicio. El número de usuarios al cual le fue aplicado este cuestionario equivale al 10% del total de pacientes que se atendieron en el mes de Febrero del año 2011.

En un cuarto momento se realizó una comparación entre los factores psicosociales intralaborales y el nivel de satisfacción al usuario, para identificar cual es el nivel de riesgo en el que se encuentra la satisfacción al usuario en la prestación del servicio en el IOC.

#### **Fase 4: Análisis e interpretación de resultados**

- ✓ Principales hallazgos
- ✓ Propuesta de intervención

#### **12. MUESTRA**

Para definir la población muestra a intervenir, se diseñó mediante la aplicación en un primer momento del Instrumento de Riesgos Psicosociales Intralaborales del Ministerio de la Protección Social, conformada por el 100% de la población trabajadora del Instituto Oftalmológico de Caldas S.A. En un segundo momento, se aplicó la Encuesta de Satisfacción al Usuario previamente validada; teniendo en cuenta la población de usuarios en la empresa, 1125 promedio por mes en consulta. Dicha información se tomó de la base de datos, previa autorización de los directivos. La población muestra se conformó con 115 usuarios.

La encuesta que se elaboró como instrumento para la recolección de la información, para efectos de validez, objetividad y confiabilidad de la misma, se aplicó previamente la Prueba Piloto, la cual permitió hacer los ajustes necesarios en cuanto al diseño para aplicarla; y de esta manera facilitar la

recolección de la información requerida para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el proceso investigativo.

Adicionalmente esta encuesta fue elaborada con base a los resultados obtenidos en la primera fase de la investigación (Instrumento de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral Forma B del Ministerio de la Protección Social), la cual nos indicó los riesgos más significativos para la empresa, la intención investigativa era poder comparar como los usuarios percibían estos riesgos en la prestación del servicio y cómo estaban incidiendo estos en la satisfacción de los usuarios.

#### ✓ Población

Trabajadores Instituto Oftalmológico de Caldas S.A:

Tipo de Contratación	Número de Empleados
<b>Planta</b>	25
<b>Prestación de Servicios</b>	5

Usuarios que acceden al servicio de consulta:

CONSULTAS DEL MES DE FEBRERO	
MÉDICO 1	214
MÉDICO 2	163
MÉDICO 3	193
MÉDICO 4	5
MÉDICO 5	154
MÉDICO 6	256
MÉDICO 7	140
<b>TOTAL CONSULTAS</b>	<b>1125</b>
<b>PROMEDIO CONSULTAS FEBRERO 2011</b>	<b>113</b>



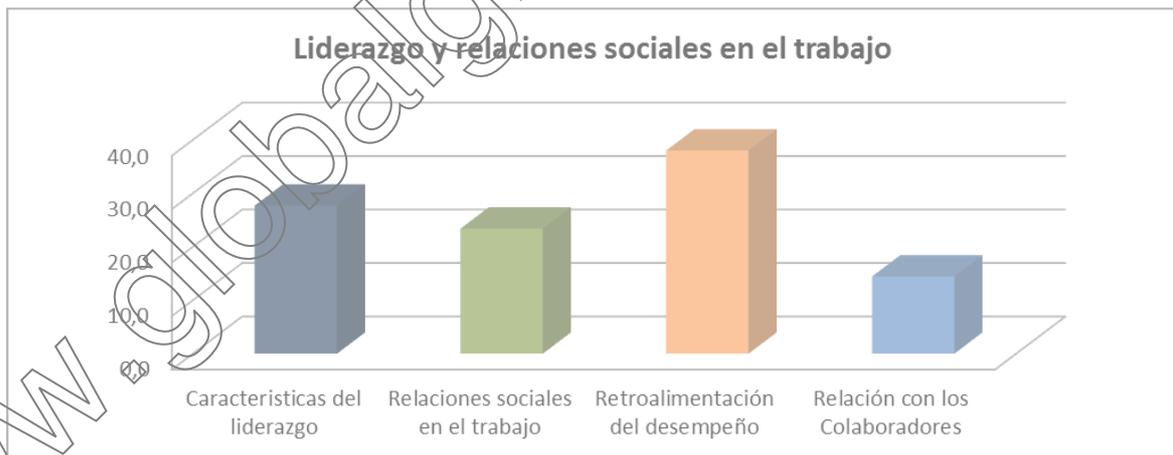
## 16. PRESUPUESTO

	Justificassem	Total
Personal	Un investigador	
Descripción Equipos	Un computador Dell XP con impresora	
Materiales	Hojas de registro de datos USB Lápices Resma de papel Sacapuntas Borradores Toners	80.000
<b>Total</b>		<b>80.000</b>

## 17. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ Caracterización de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral personal Instituto Oftalmológico de Caldas S.A

### FORMA A

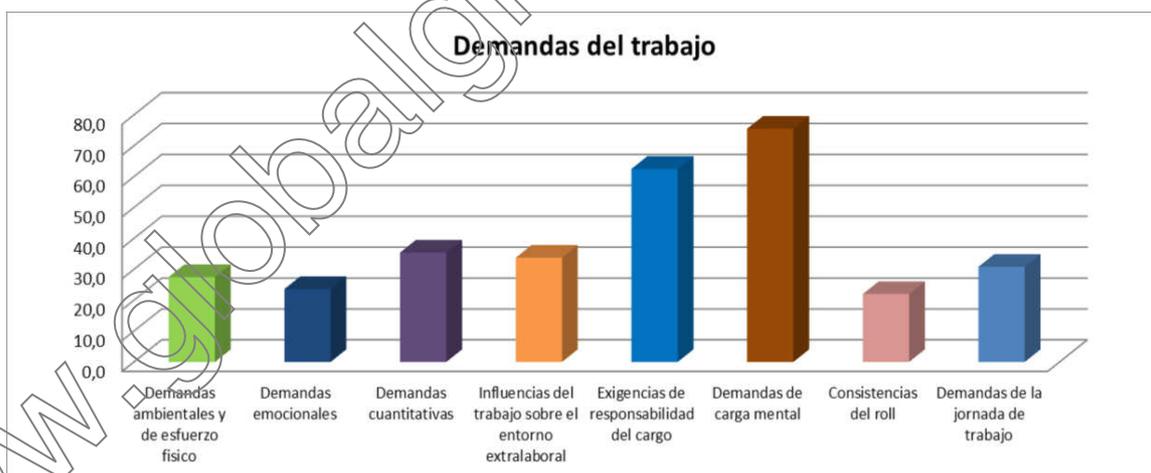


En la variable liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, el personal directivo, jefes y profesionales del IOC, tiene niveles de riesgo medio y bajo en las dimensiones que integran esta dominio. Es así como Características del Liderazgo puntuó en 27.7% indicando un riesgo medio, al igual que Relaciones Sociales en el Trabajo con 23.4% y Retroalimentación del Desempeño con

38%. Con respecto a la dimensión Relación con los Colaboradores se encuentra en un nivel bajo de riesgo con 14.4%.

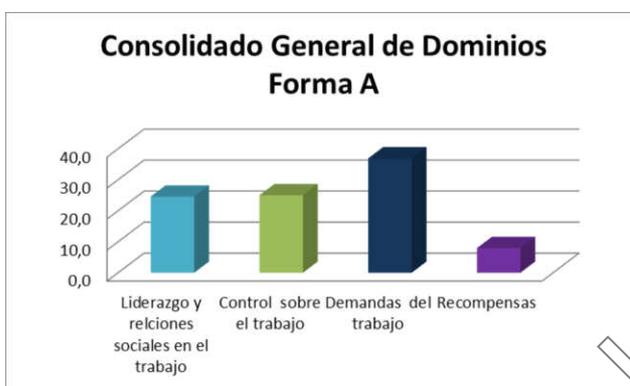


El dominio Control sobre el trabajo tiene como riesgo alto la dimensión Claridad del rol con un porcentaje de 26.8 según la puntuación establecida para esta categoría; las dimensiones de capacitación, participación y manejo del cambio, oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos y control y autonomía sobre el trabajo se encuentran en un riesgo medio con porcentajes de 28.3, 28.8, 10.6 y 31.7 respectivamente.



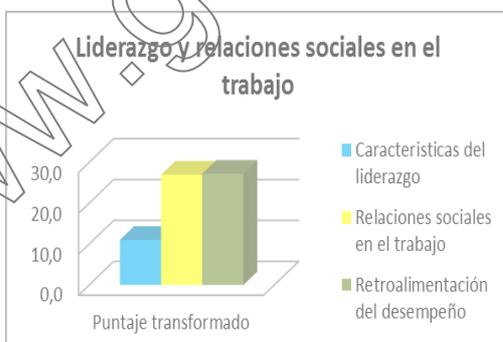
Las dimensiones de demandas emocionales y consistencia del rol se encuentran con un nivel de riesgo bajo con porcentajes entre el 23.6 y 22.0 respectivamente.

El dominio de recompensas compuesto por recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza y reconocimiento y compensación se encuentran en un nivel bajo de riesgo con valores entre 2.0 y 12.9 por ciento respectivamente.



El panorama general de los dominios evaluados en la Forma A, se encuentran en un nivel de riesgo medio exceptuando el dominio de recompensas que se encuentra en un nivel bajo. Los dominios y dimensiones que se encuentran en un nivel medio de riesgo ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud tanto física como mental. Para los que se encuentran en un nivel bajo, es importante realizar programas de intervención y preventivos que mantengan la tendencia del nivel. El consolidado general muestra porcentajes para los dominios en riesgo medio con valores de 24.6, 25.0 y 36.9 en su respectivo orden y recompensas con un 8.0% en la puntuación total.

## FORMA B



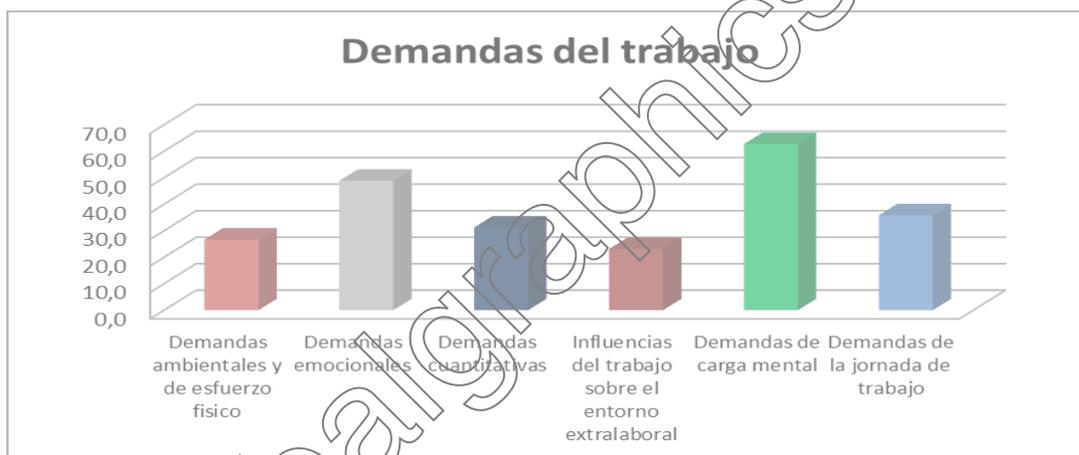
En la variable liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, las auxiliares y personal operativo del IOC, tiene niveles de riesgo medio y bajo en las dimensiones que integran esta dominio. Es así como Características del Liderazgo puntuó en 11.1% indicando un riesgo bajo,

Relaciones Sociales en el Trabajo con 27.0% y Retroalimentación del Desempeño 27.3% con un nivel de riesgo medio.

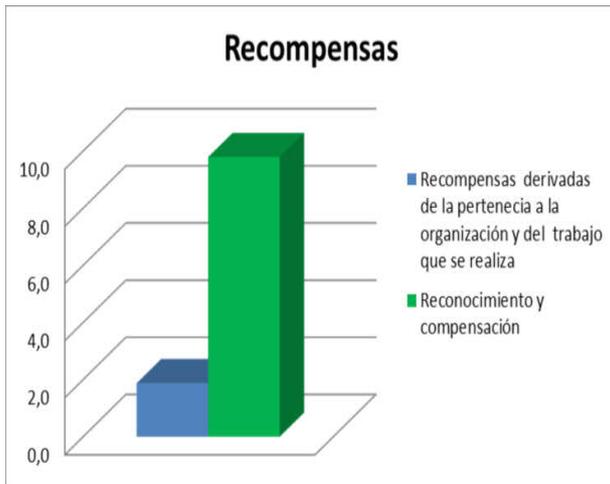
El dominio Control sobre el trabajo tiene como riesgo medio la dimension Claridad capacitación, oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos y control y autonomia sobre el trabajo se encuentran en un riesgo medio con porcentajes



de 8.5, 20.8, 28.1 y 59.6 respectivamente. La dimension participacion y manejo del cambio puntuo en un nivel bajo de riesgo con un porcentaje de 20.4.

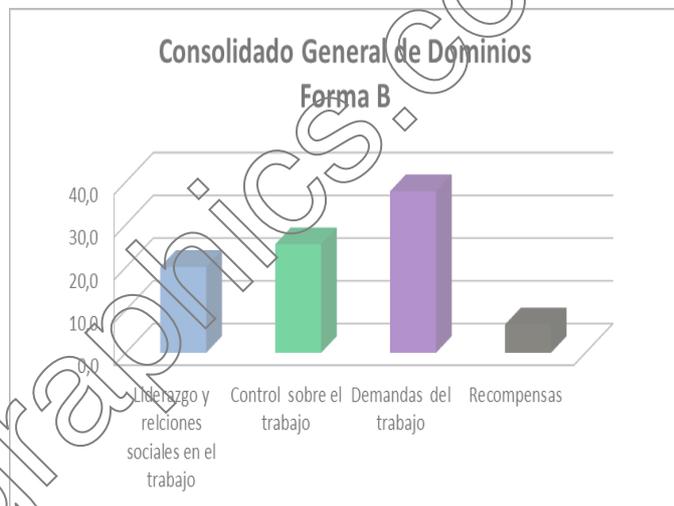


La dimension de demandas emocionales tiene un nivel de riesgo muy alto con un porcentaje de 48., el cual puede asociarse con una amplia posibilidad de respuestas muy altas de estrés. Por otra parte, Demandas ambientales y de esfuerzo fisico, demandas cuantitativas, influencias del trabajo sobre el entorno extralaboral y demandas de la jornada de trabajo tienen un nivel de riesgo bajo. Con porcentajes de 26.7, 31.3, 23.1, 62.8 y 35.8 respectivamente.



El dominio de recompensas compuesto por recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza y reconocimiento y compensación se encuentran en un nivel bajo de riesgo con valores entre 2.0 y 12.9 por ciento respectivamente.

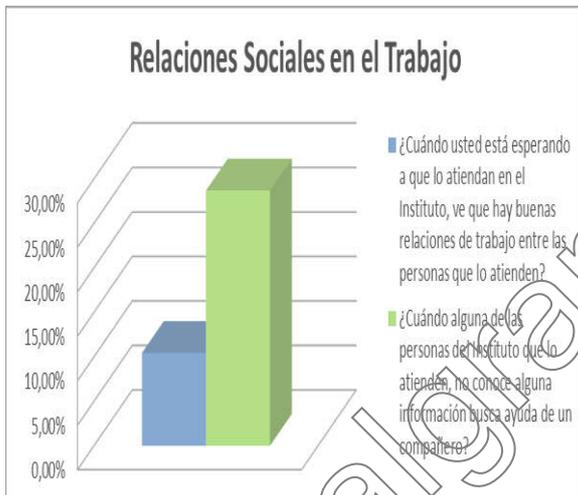
El panorama general de los dominios evaluados en la Forma B del cuestionario de Factores de Riesgo Intralaboral, se encuentran divididas en dos tipos de riesgo medio y bajo. Los dominios y dimensiones que se encuentran en un nivel medio de riesgo ameritan observación



y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud tanto física como mental. Para los que se encuentran en un nivel bajo, es importante realizar programas de intervención y preventivos que mantengan la tendencia del nivel. El consolidado general muestra porcentajes para los dominios en riesgo medio con valores de 20.1 y 37.8 y control sobre el trabajo y recompensas con un nivel bajo de riesgo con porcentajes de 25.4 y 6.6 respectivamente.

## ✓ Encuesta de Satisfacción al Usuario

Con los resultados obtenidos en la encuesta de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral del Ministerio de la Protección social aplicada a los colaboradores del IOC, se diseñó la encuesta de satisfacción al usuario con los dominios y dimensiones que se consideró más significativas y que se consideraron inciden en la prestación del servicio a los usuarios en el Instituto. Con esta encuesta, se buscó realizar una comparación entre las percepciones de los clientes internos (trabajadores) y clientes externos (usuarios) y cómo éstas inciden en la manera en cómo se presta el servicio.

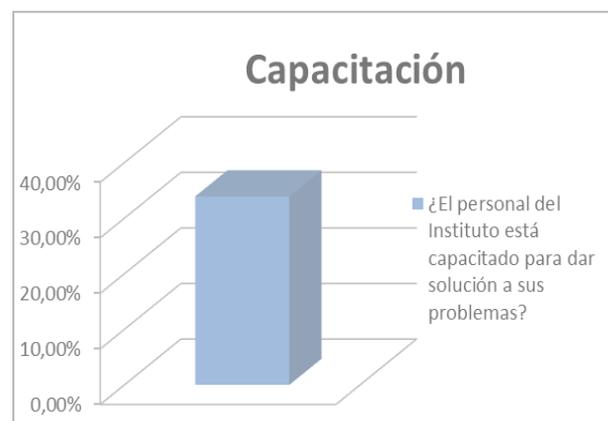


La dimensión de Relaciones Sociales en el Trabajo percibida por los usuarios se encuentra en un riesgo medio. Para cada una de las preguntas evaluadas en esta dimensión se hallaron porcentajes de 10.43 y 28.70 respectivamente.

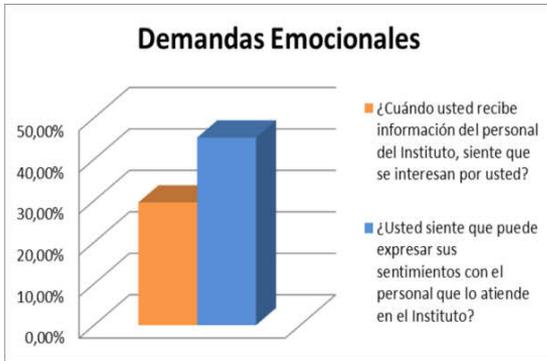
Siendo coherente con la percepción de los clientes internos (trabajadores) del Instituto la cual se dio en este mismo nivel de riesgo.

Los usuarios del Instituto perciben en un 33.91% que el personal no está lo suficientemente capacitado para dar soluciones a sus problemas, lo cual lo convierte en un riesgo alto en la prestación del servicio y al satisfacción del cliente.

De igual manera, esta percepción la



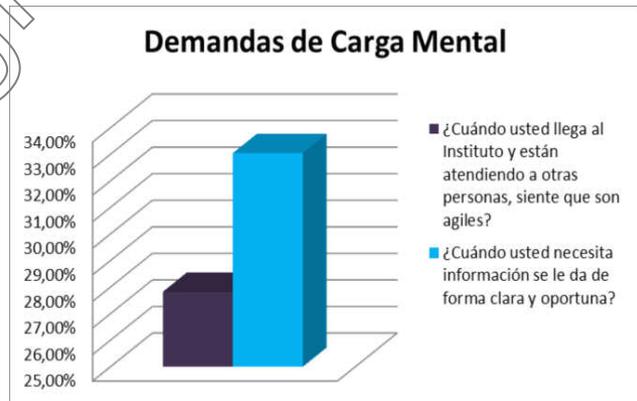
tiene los empleados del Instituto Oftalmológico de Caldas S.A, ya que según los hallazgos siente que les hace falta capacitación para dar una solución mas efectiva a los pacientes.



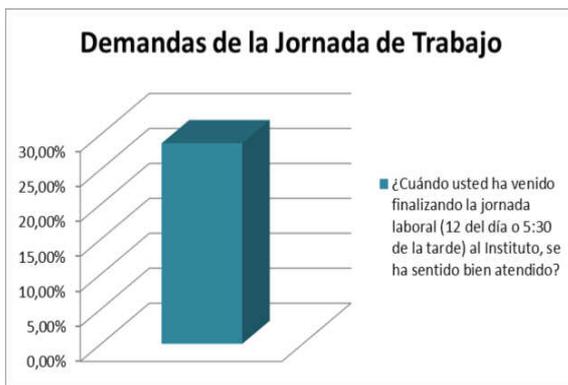
La dimensión de Demandas emocionales según lo perciben los usuarios del servicio se encuentra en un nivel de riesgo alto, para cada una de las preguntas evaluadas se obtuvieron porcentajes de 22.57 y 45.22 respectivamente.

Mientras que para el personal del Instituto esta dimensión se encuentra en un nivel de riesgo muy alto que se esta convirtiendo en una fuente de estrés predominante. El personal siente que no puede expresar sus sentimientos hacia los usuarios y los pacientes en una medida un poco mas baja tiene esta misma percepción.

La dimensión de Carga Mental para la cual se establecieron dos ítems a evaluar por los usuarios tiene porcentajes de 27.83 y 33.04 respectivamente.



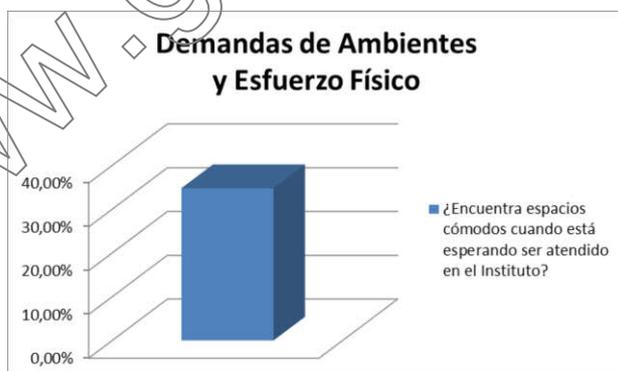
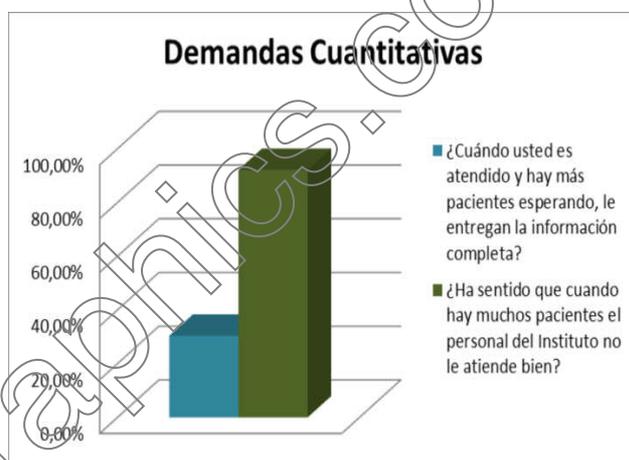
Los usuarios perciben la carga mental como un riesgo alto para la prestación del servicio, mientras que el personal que atiende a los usuarios los percibe como un riesgo bajo.



Para los usuarios del Instituto las horas en las cuales se finaliza las jornadas laborales no inciden en la buena prestación del servicio. Consideran en un 28.70% que tenga algún efecto negativo, pero esta dimensión se encuentra en un nivel de riesgo bajo. Esta misma

percepción la tienen los funcionarios del Instituto.

Se evidencia que los usuarios perciben que la calidad de la atención cuando hay un volumen alto de personas no es la mejor, con respecto a este criterio que se evalúa en el segundo ítem está considerado dentro del rango como un riesgo muy alto con un porcentaje de 93.17%, pero en contraste con el primer ítem la información que se le entrega al paciente es completa, este último puntúa con un porcentaje de 30.43 siendo un riesgo de nivel bajo. Para el personal de IOC, esta dimensión no representa riesgo para su salud física ni mental, ni para la prestación del servicio.



Los usuarios en un 65.22% se encuentran satisfechos con los espacios físicos que encuentran para esperar ser atendidos en el Instituto. Sin embargo, esta dimensión se encuentra en un nivel de riesgo medio, lo cual

exige tomar acciones para mitigar la aparición de un riesgo que pueda afectar

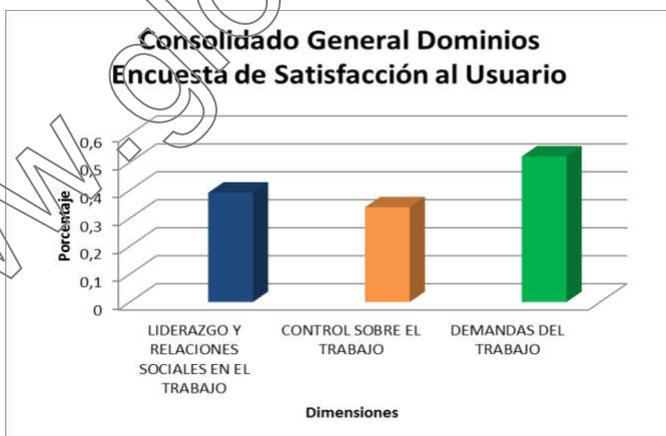
la prestación del servicio, pero también que puedan llegar a incidir en la salud de los colaboradores.

Demandas emocionales, demandas de carga mental, demandas cuantitativas son las dimensiones que representan para los usuarios un nivel alto de riesgo y que pueden afectar la prestación del servicio y



su nivel de satisfacción, esta percepción externa es contraria a la que los colaboradores del Instituto tienen sobre su trabajo, ya que en la Encuesta de Riesgos Psicosociales del Ministerio de la Protección Social este se refleja como un bajo nivel de riesgo. Con lo anterior, se hace evidente la necesidad de establecer planes de comunicación interna y de estrategias para la satisfacción de los usuarios, puesto que la imagen percibida por los usuarios es ajena a la que el personal de la organización tiene.

Si bien las otras dimensiones se encuentran en un nivel de riesgo medio, son de especial cuidado, ya que tiene el potencial de convertirse en un riesgo alto tanto para la atención y satisfacción de los usuarios como para la salud integral del personal del IOC.



De los tres dominios evaluados en la encuesta de satisfacción al usuario, el que presenta un mayor riesgo para la prestación del servicio y el nivel de satisfacción al usuario es el de demandas del trabajo con un porcentaje de 52.09%,

el de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y control sobre el trabajo se encuentran en un nivel de riesgo medio 39.11 y 33.91, lo cual indica el nivel de

vulnerabilidad que tiene. Estos tres dominios son cruciales en la prestación del servicio y críticos en el momento de medir la satisfacción el nivel de satisfacción de los usuarios del IOC, además que en correlación con la prueba aplicada al personal se evidencia que estos tienen estrecha relación entre lo que sienten y perciben los trabajadores como lo que observan y sienten los usuarios que acceden al servicio.

## **18. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.**

Con los hallazgos encontrados en la correlación establecida entre las percepciones de los trabajadores del IOC y los Usuarios que acceden al servicio de la organización con relación a la aplicación de la prueba de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral y la Encuesta de Satisfacción al Usuario realizada a partir de los resultados encontrados en la prueba anteriormente mencionada se hace necesario establecer un plan de acción que permita:

- 1.** Mitigar los Factores Psicosociales de los colaboradores que se encuentran en un nivel de riesgo medio, alto y muy alto para de esta manera mejorar la calidad laboral del personal del IOC.
- 2.** Establecer un Perfil Idóneo el cual se contendrán las competencias, criterios de desempeño y conocimientos requeridos para atender a los usuarios y propender por su satisfacción y buena prestación del servicio.
- 3.** Diseñar una guía práctica donde se establezcan las mejores prácticas de Atención al Usuario.
- 4.** Realizar capacitaciones en temas de Trabajo en Equipo, Comunicación y Atención al Usuario.
- 5.** Preparar al personal para realizar la certificación por competencias laborales propuesta por el SENA en Atención Al Usuario.

## 19. BIBLIOGRAFÍA

- Blanch, J. M. (2006). Estudio internacional sobre la calidad de la experiencia laboral en el capitalismo flexible. In X. Díaz, L. Godoy, A. Stecher y J. P. Toro (Coords.). *Trabajo, identidad y Vínculo Social. Reflexiones y experiencias en el capitalismo flexible* (75-107). Santiago de Chile: CEM.
- Blanch, J. M. (Coord.) (2003). *Teoría de las Relaciones Laborales*. I. Fundamentos II. Desafíos. Barcelona: UOC.
- Bitner, M. (1990). "Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses". *Journal of Marketing*. Volumen 54. Abril.
- Bolton, R. y Drew, J. (1991b). "A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes". *Journal of Consumer Research*. Volumen 17. Marzo.
- Díaz, Yelenys, Pons, R. C. y Ibarra, Y. (2008). Validación de la escala de medida NBanservqual al caso de las instituciones bancarias de BANDEC. CD-ROOM. VI Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. CDICT. UCLV. ISBN 978-959-250-417-2.
- Fernández, A. y Rodríguez, A. (2006). *Factores Psicosociales y Salud Mental en el Trabajo*. México. Universidad de Guadalajara
- Pando, M. y Salazar, J. (2007). *Temas de Condiciones de Trabajo y Salud Mental*.
- Grönroos, Ch. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1993). "Calidad total en la gestión de los servicios". Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

## REFERENCIAS WEB

www.Yuste, Daniel. *CRM, entender para fidelizar, entender para dar un mejor servicio a nuestros clientes, entender para mejorar*.

*Ocho factores clave para que un programa de fidelización sea eficaz.* En <http://www.monografias.com/trabajos28/factores-clave-fideliz-medir-exito/factores-clave-fideliz-medir-exito.shtml>.

[www.globalgraphics.com/gdloc](http://www.globalgraphics.com/gdloc)