

*Telefónica*

---

**Telefónica de España  
(TdE)**

**EVALUACIÓN DE FACTORES  
PSICOSOCIALES**

**PEQUEÑA Y MEDIANA PRESENCIAL  
CENTRO**

C/ Raimundo Fernández Villaverde, 41  
Edificio Norte  
Madrid

*Servicio Mancomunado de Prevención de Riesgos Laborales*

*Telefónica*

---

**Noviembre 2019**

## ÍNDICE

1. ANTECEDENTES .....	2
2. RESULTADO CUANTITATIVO .....	4
3. ANÁLISIS CUALITATIVO .....	7
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	17

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1. Objeto del estudio

El presente informe pretende aportar un análisis cualitativo, que complemente los resultados obtenidos en la valoración cuantitativa de los factores de riesgos psicosociales. Para ello, se han llevado a cabo entrevistas personales sobre una muestra de la población objeto de estudio (elegidos de forma aleatoria), tomando como base aquellos factores que en la valoración cuantitativa hayan requerido de planificación de acciones y así proponer una serie de medidas preventivas acordes a la situación real de los trabajadores.

### 2.2. Datos de las visitas

Los datos de las entrevistas realizadas han sido:

PROVINCIA/FECHA ENTREVISTA	ENTREVISTADOR	DELEGADOS PRL	OTROS
16 y 17/10/2019	Leticia Fuentes Botija (QP)	Azucena Robles Alonso (CCOO) Joseba Vivanco Salinas (CGT) Sergio Martín Moncó (CCOO) J. Enrique Morales Tolentino (ASST)	Ana María Sánchez Rodado (SMPRL)

### 2.3. Método

El Servicio de Prevención Mancomunado planificó el trabajo para realizar las entrevistas. El día 16 de octubre se convocó a los delegados de prevención para informarles del proceso de evaluación y realizar el sorteo mediante el cual se designó a los trabajadores que de manera voluntaria quisieron formar parte de las técnicas cualitativas.

#### Programación 16 y 17 de octubre:

- **16/10/2019**

- 08:00 - 09:00 *Proceso selección aleatoria de la muestra (en presencia de la RRTT)*
- 09:00 - 09:45 h. Soporte TdE
- 09:45 - 10:30 h. Comercial TdE
- 10:30 - 11:15 h. Comercial TdE
- 12:00 - 12:45 h. Comercial TdE
- 12:45 - 13:30 h. Comercial TdE
- 15:30 - 16:15 h. Comercial TdE
- 16:15 - 17:00 h. Comercial TdE

- **17/10/2019**

- 09:00 - 09:45 h. Soporte TdE
- 09:45 - 10:30 h. Mando TdE
- 10:30 - 11:15 h. Mando TdE

Las entrevistas personales fueron realizadas en una sala de reuniones en el edificio Norte ubicado en la calle Raimundo Fernández Villaverde 41 y los trabajadores, seleccionados de forma aleatoria y en presencia de los representantes de los trabajadores, acudieron de forma voluntaria en los horarios establecidos.

El objetivo marcado era extraer una visión más detallada de los resultados de la metodología Fpsico.

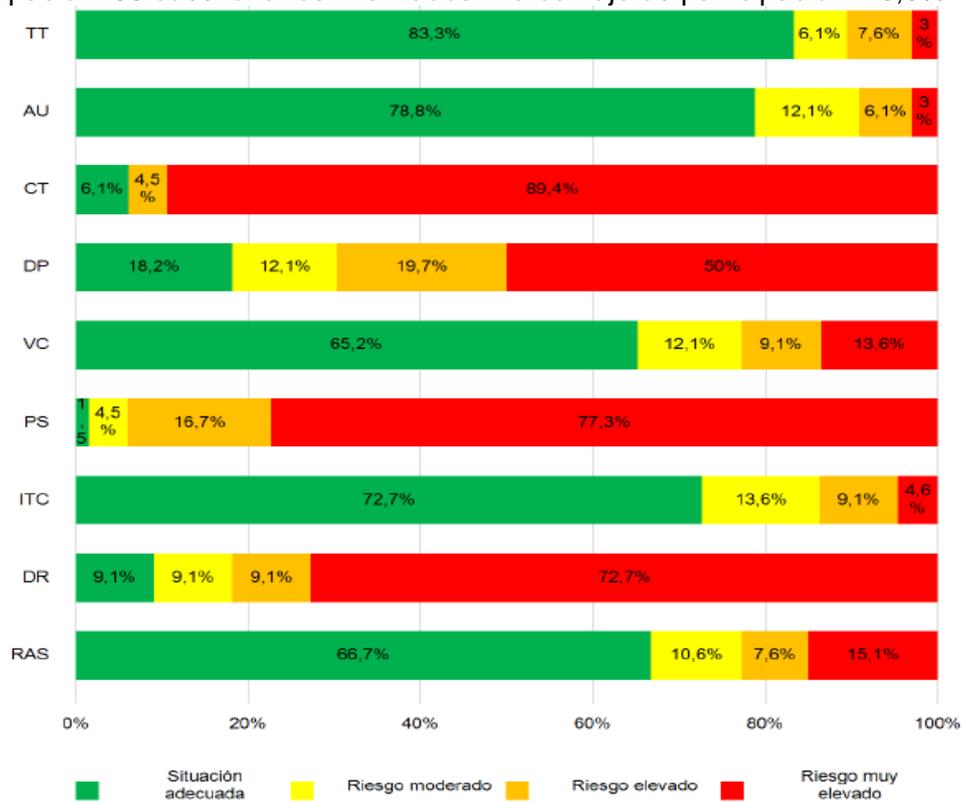
Los datos e informaciones recogidas han sido valorados y analizados siempre a nivel global, preservando el anonimato y confidencialidad de los trabajadores que colaboraron.

## 2. RESULTADO CUANTITATIVO

- **Comercial:**

A continuación se muestra gráficamente los resultados obtenidos tras la aplicación del Cuestionario de Factores Psicosociales (FPSICO 4.0).

Participación: 66 cuestionarios finalizados. Porcentaje de participación: 48,8%



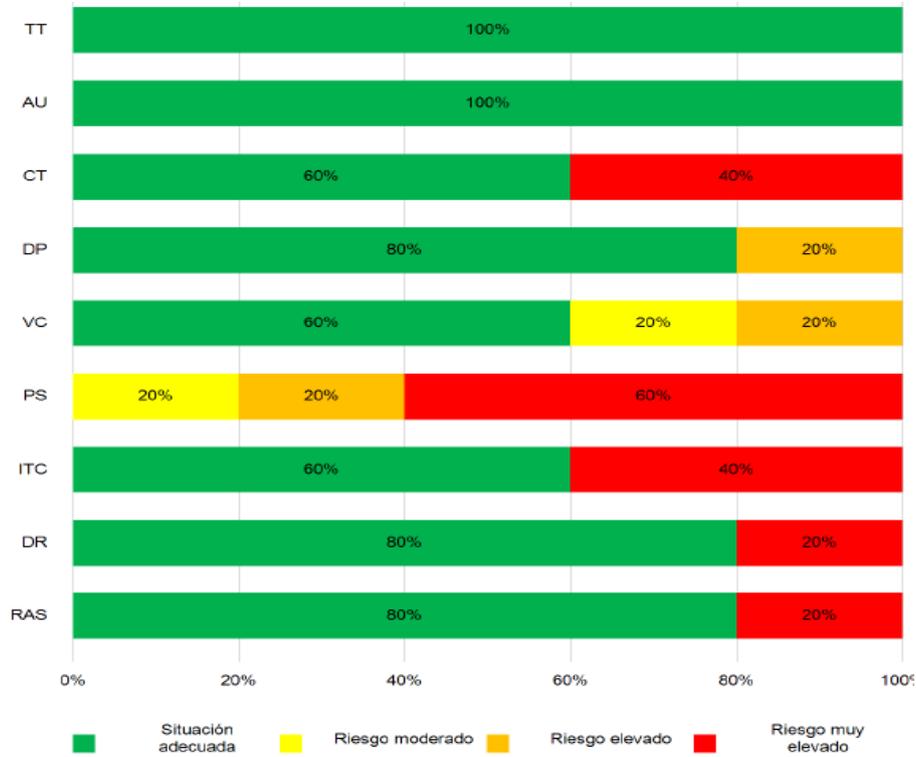
La priorización de acciones establecida es:

	Prioridad	Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
Tiempo de trabajo		83,3%	6,1%	7,6%	3%
Autonomía		78,8%	12,1%	6,1%	3%
Carga de trabajo	3	6,1%	0%	4,5%	89,4%
Demandas psicológicas	3	18,2%	12,1%	19,7%	50%
Variedad/Cont. del trabajo	1	65,2%	12,1%	9,1%	4,6%
Participación/Supervisión	3	1,5%	4,5%	16,7%	77,3%
Int. trabajador/Comp		72,7%	13,6%	9,1%	4,6%
Desempeño de rol	3	9,1%	9,1%	9,1%	72,7%
Relaciones y apoyo social	3	66,7%	10,6%	7,6%	15,1%

• **Personal de Apoyo:**

A continuación se muestra gráficamente los resultados obtenidos tras la aplicación del Cuestionario de Factores Psicosociales (FPSICO 4.0).

Participación: 5 cuestionarios finalizados. Porcentaje de participación: 71,42%



La priorización de acciones establecida es:

	Prioridad	Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
<b>Tiempo de trabajo</b>		<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Autonomía</b>		<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Carga de trabajo</b>	2	<b>60 %</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>
<b>Demandas psicológicas</b>	1	<b>80%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>
<b>Variedad/Cont. del trabajo</b>	1	<b>60%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>
<b>Participación/Supervisión</b>	3	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>60%</b>
<b>Int. trabajador/Comp</b>	2	<b>60%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>
<b>Desempeño de rol</b>	1	<b>80%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>
<b>Relaciones y apoyo social</b>	3	<b>80%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>

• **Jefes y mandos**

A continuación se muestra gráficamente los resultados obtenidos tras la aplicación del Cuestionario de Factores Psicosociales (FPSICO 4.0).

Participación: 8 cuestionarios finalizados. Porcentaje de participación: 47,05%



La priorización de acciones establecida es:

	Prioridad	Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
<b>Tiempo de trabajo</b>	2	62,5%	12,5%	25%	0%
<b>Autonomía</b>		87,5%	0%	12,5%	0%
<b>Carga de trabajo</b>	3	0%	0%	0%	100%
<b>Demandas psicológicas</b>	3	0%	12,5%	12,5%	62,5%
<b>Variedad/Cont. del trabajo</b>		87,5%	0%	0%	12,5%
<b>Participación/Supervisión</b>	3	37,5%	0%	37,5%	25%
<b>Int. trabajador/Comp</b>		100%	0%	0%	0%
<b>Desempeño de rol</b>	2	50%	12,5%	0%	37,5%
<b>Relaciones y apoyo social</b>	3	75%	0%	0%	25%

### 3. ANÁLISIS CUALITATIVO

Los factores psicosociales están presentes en todos los ámbitos laborales y organizativos al margen del sector, el puesto de trabajo, la función, etc., Si sus condiciones de trabajo relacionadas están bien diseñadas, no sólo no dañan la salud de los trabajadores sino que contribuyen a su bienestar, motivación y satisfacción laboral, lo cual influye necesariamente en la consecución de los objetivos empresariales.

Por supuesto, las consecuencias derivadas de la exposición a riesgos psicosociales trascienden la salud individual y, en ocasiones, se puede hablar de impacto en la salud colectiva u organizativa. Además, repercuten negativamente en los resultados empresariales, socavan el compromiso personal con la organización y suponen una pérdida de capital humano para las empresas y para la sociedad en general.

Es preciso reseñar que los riesgos psicosociales suelen ser multicausales, habitualmente no se deben a la presencia de un único factor de riesgo, incluso pueden verse influidos por factores no psicosociales como condiciones ambientales o higiénicas, las posibles condiciones de vulnerabilidad personal y/o situación familiar o social.

A continuación se muestra la síntesis de los datos obtenidos en la realización de la fase cualitativa:

#### **TIEMPO DE TRABAJO**

- **Comercial:**

- Se valora positivamente las posibilidades que ofrece la organización para realizar la conciliación laboral-familiar con flexibilidad horaria, sin embargo son habituales hacer horas y atender llamadas y correos fuera de horario laboral.

Los trabajadores no pueden cumplir con el compromiso de desconexión digital y es habitual conectarse en casa por las tardes y los fines de semana, por necesidad de servicio o para atender correos y evitar acumulación de trabajo para el día siguiente ya que reciben mucha cantidad de correos los cuales tienen que ser respondidos en 24h;

- **Personal de apoyo:**

- Jornada partida de lunes a jueves horario 8:30 a 17:30 y viernes 8 a 14:30. Algunos trabajadores han solicitado jornada continua.
- No se trabaja fuera de horario ni reciben llamadas pasada la hora de salida.

- **Jefes y Mandos:**

- Tienen horario flexible pero eso implica que tienen que trabajar muchas veces en casa o los fines de semana.
- Se han creado grupos para mejorar en determinados aspectos relacionados con el trabajo. Uno

de los grupos creados es el de Conciliación cuyos objetivos son concienciar a los mandos, evitar enviar correos fuera de horario, facilitar la flexibilidad, respetar las agendas de comerciales, no poner reuniones que les interrumpan su trabajo o fuera de horario laboral pasada la hora de salida, respetar vacaciones y días libres.

## **AUTONOMÍA**

### ○ **Comercial:**

- Los trabajadores disponen de escasa autonomía en la cantidad de trabajo que deben realizar. A cada trabajador se le asigna una cartera de clientes.
- La autonomía temporal sobre la distribución de pausas y paradas es adecuada, ya que disponen de flexibilidad horaria, pudiendo gestionar el tiempo de trabajo y pudiendo compatibilizar el trabajo con asuntos personales.
- La autonomía en relación a la planificación de tareas, depende de las necesidades o incidencias que llegan diariamente. Los trabajadores establecen su planificación siendo habitual que se vea modificada y que no se cumpla por temas no agendados como reuniones, formaciones o urgencias.
- Algunos trabajadores apuntan que los comerciales tienen autonomía limitada en algunos aspectos, ya que se encuentran dirigidos en temas como el establecimiento de visitas a realizar y en las decisiones últimas relativas al cliente.
- La autonomía referente a la resolución de incidencias es elevada, ya que cuando se producen problemas en algún servicio, son los propios comerciales los que realizan las gestiones pertinentes para resolver dichas situaciones y ofrecer un servicio de calidad al cliente.
- Para los trabajadores de nueva incorporación no se encuentran establecidos procedimientos.

### ○ **Personal de apoyo:**

- En relación al ritmo del trabajo, ellos pueden ajustarlo, hacer pausas y gestionarse su trabajo, aunque en momentos puntuales pueden tener que trabajar más rápido por tener un pico de trabajo.
- En ocasiones tienen interrupciones de tareas debido a peticiones de los comerciales, las cuales se atienden sin mayor problema.

### ○ **Jefes y mandos:**

- Disponen de suficiente autonomía para cumplir los objetivos. Dependiendo de los clientes, número de clientes y del presupuesto, se dimensiona en comerciales y recursos necesarios para llegar a los objetivos marcados.

## **CARGA DE TRABAJO**

### ○ **Comercial:**

- El ritmo de trabajo viene impuesto por demandas de clientes, incidencias que surgen en el desarrollo de los trabajos y los objetivos de venta de cada comercial.
- La carga de trabajo es considerada excesiva por los comerciales, las carteras se han ido dimensionando con menos clientes, pero a pesar de dicha medida siguen siendo muy numerosas, ya que no se dispone de tiempo necesario para dedicar a cada uno de los clientes.
- En lo referente a la decisión de la calidad de trabajo, la falta de tiempo repercute en la atención y calidad a los clientes. La calidad de los trabajos se ve mermada por el tiempo empleado en solventar incidencias y problemas que surgen a diario, hacer seguimiento, reportar, procesos etc, no pudiendo ser lo proactivos que debieran con los clientes.

La carga de trabajo administrativa es muy alta y resta tiempo para centrarse más en la atención a los clientes. Para sacar adelante el trabajo, tienen que trabajar fuera del horario laboral.

- Cada comercial tiene un objetivo de diez visitas semanales, cada una de las cuales debe llevar un registro. Los trabajadores comentan que no disponen de tiempo para preparar adecuadamente las visitas a clientes.
- Los comerciales disponen de apoyos. Hay una persona que tramita, el asesor (ASC Asesor comercial), CGC (centro de gestión comercial) CGR Centro de reclamaciones. Existe la figura del Impulsor que acompaña al comercial en las visitas a los clientes y lidera la venta en la parte técnica.
- Las herramientas con las que se trabaja no son ágiles ni intuitivas. Son habituales las modificaciones de los programas, los trabajadores comentan que cuando ya controlan un programa, se produce un nuevo cambio y de nuevo tienen que aprender las modificaciones realizadas. Las aplicaciones son complicadas, existen programas que no se usan habitualmente y cuando tienen que trabajar con ellos no recuerdan como se utilizan, teniendo que preguntar a compañeros.
- Los comerciales tienen la presión del cliente y tienen que trabajar rápido para ofrecer el mejor servicio. Afirman que normalmente, deben trabajar rápido durante la jornada para intentar ponerse al día, sin embargo a pesar de trabajar con celeridad, no es posible terminar todo el trabajo y como no pueden atender a todo, establecen prioridades.
- El área comercial o ventas interactúa con muchas áreas de la compañía, sin embargo la conexión entre áreas no es la adecuada y no se comparte una visión global de servicio. No toda la organización está orientado al mismo objetivo, cada área tiene sus intereses y muchas están desbordadas.

La orientación al cliente que tienen en ventas, no es la misma que se tiene en otras áreas; los comerciales tienen que realizar un seguimiento completo de los trabajos, incluso cuando no es su

función; de esta manera se aseguran que salga el trabajo y solventan posibles incidencias.

- El trabajo y funciones que desarrollan actualmente los comerciales, se asemeja más a las actividades realizadas por un jefe de proyecto, ya que la implicación del comercial va desde el inicio hasta la finalización de los trabajos, incluyendo el seguimiento; todas las áreas recurren a ellos ante cualquier incidencia.
- Se considera que hay muchas interrupciones y que tienen que realizar muchas tareas a la vez, la mayor parte de las veces para atender a clientes para esolver una duda o incidencia que no tiene que resolver el comercial, llamadas o atender a compañeros con dudas y eso afecta negativamente a la calidad y a la cantidad de trabajo que se puede realizar. Es importante organizar el trabajo para disponer de periodos de tiempo sin interrupciones.
- Las herramientas utilizadas no son rápidas, presentan dificultades y no se han ido adecuando a los nuevos productos; han mejorado, son más completas y se han creado nuevas aplicaciones como TELCO para el flujo de venta, la cual no es una herramienta ágil y no se encuentra integrada con otras aplicaciones.
- Las gestiones van muy lentas dentro de la casa, los procesos internos que vuelcan de unas aplicaciones a otras ralentizan el trabajo y hay procesos que no están bien definidos.
- La falta de recursos y conocimiento específico para el desarrollo del trabajo puede tener como consecuencia la pérdida de calidad en el trabajo.

Los trabajadores opinan que los recursos no se encuentran ajustados a las demandas del trabajo para tener la cartera atendida correctamente.

- Los trabajadores creen que la carga de trabajo de sus responsables es también muy elevada.
  - **Personal de apoyo:**
    - En su jornada puede sacar las tareas asignadas, la distribución del trabajo es adecuada. Sólo en ocasiones hay picos o incidencias que hay que gestionar.
    - La atención en la tarea es elevada para no cometer errores.
    - Lunes y jueves son los días que más trabajo tienen y como ya lo saben, se organizan y se planifican.
    - El trabajo no es complicado, pero las aplicaciones que manejan no son sencillas.
  - **Jefes y mandos:**
    - El tiempo asignado a la tarea en ocasiones no es suficiente, falta tiempo y hay tareas que tienen que dejar de hacer.
    - Hay demasiadas reuniones que roban tiempo.
    - La carga de trabajo va por picos, pero en general tienen que trabajar con rapidez.
    - En cuanto a la distribución de tareas, pueden planificar y prever su agenda semanal

cumpléndose más o menos si dejan huecos para posibles imprevistos.

- Disponen de ayuda para trabajos administrativos ya que tienen mucha carga administrativa, además de muchos informes de seguimiento de ventas de actividad, mail de nuevos productos , gestión de formaciones etc.

## **DEMANDAS PSICOLÓGICAS**

### ○ **Comercial:**

- Los trabajadores se encuentran expuestos a situaciones que implican exigencias emocionales derivadas del trato con clientes y la relación con personas de la organización ( compañeros, mandos, trabajadores de otros departamentos o áreas). Existe un desgaste diario con la interacción de personas dentro y fuera de la organización.
- Los trabajadores son conscientes de la responsabilidad que tienen en su trabajo y de las consecuencias de la pérdida de clientes, sin embargo no ven la misma implicación y responsabilidad por parte de otros departamentos o áreas de la empresa en el servicio que se presta al cliente.
- Internamente tienen que ocultar emociones ya que en ocasiones no comparten objetivos o directrices marcadas por la compañía.
- La transformación digital, la evolución de la compañía y de los distintos productos que se ofrecen, hace necesario aprendizaje, adaptación y memoria.
- Los requerimientos de memorización son altos, además de controlar la cartera de clientes, tienen demasiados productos y servicios.
- Requerimientos de aprendizaje continuos ya que constantemente deben aprender nuevos productos.
- Se han tenido que adaptar al nuevo mercado y nueva manera de trabajo. Ha cambiado el modelo de negocio telefónico y el porfolio de productos que actualmente se maneja es muy amplio y complejo. Los trabajadores no controlan todos los productos y a pesar de recibir formación, documentarse y tener a personas expertas como ayuda, no es suficiente para poder abarcar la amplitud de conocimientos que requieren todos los productos.
- En la relación y servicio con el cliente, los trabajadores se encuentran en una situación de inseguridad al no controlar y no ser expertos en los temas o dudas que les pueden llegar a plantear.

Creen que la actual situación supone una merma en la calidad del servicio y una situación incómoda para los trabajadores ya que frente a los clientes no pueden ser tan resolutivos como antes.

- La colaboración y comunicación entre departamentos no son lo adecuadas que deberían ser. En ocasiones tienen que ganarse la confianza a nivel personal de alguien perteneciente a otro

departamento para que les pueda ayudar en caso de necesitarlo.

- Se describe la necesidad de tomar conciencia de la situación actual de la plantilla y la presión a la que se ven sometidos.
- Resulta estresante la falta de herramientas de gestión de fácil aplicación.
  - **Personal de apoyo:**
- En relación a los requerimientos, las tareas que realiza son diversas y requiere cambiar de registro y poner en práctica destrezas o conocimientos nuevos y muy variados.
- Es necesario el aprendizaje sobre todo para documentarse sobre los nuevos productos de telefónica.
- Realizan tareas que requieren mucha memoria, porque el trabajo no siempre es el mismo y determinados procedimientos no se utilizan asiduamente.
- El punto más complicado en el desarrollo de su trabajo se da en la necesidad de trabajar con personas de otras áreas, ya que pedir ayuda de otros departamentos es casi pedir un favor. Existen áreas con las cuales es complicado solicitar información.
- El trabajo que desempeñan no es complicado, sin embargo las aplicaciones son complejas. Las herramientas no son efectivas.
- No ven la necesidad de esconder emociones.
  - **Jefes y mandos:**
- Su trabajo requiere tener iniciativa, ser creativos, aprender cosas nuevas ya que dan formación para explicar nuevos productos .
- En relación a ocultar emociones, en ventas todos tienen que ser actores y no pueden afectarles el trato con los clientes. Dentro de la empresa no tiene que ocultar emociones.

## **VARIEDAD DE CONTENIDO**

- **Comercial:**
- Los trabajadores opinan que se debería reconocer el trabajo y la implicación de la plantilla por dar el mejor servicio al cliente.
- El reconocimiento al trabajador depende del jefe, pero en términos generales no se hace. Se les mide por el cumplimiento de objetivos, sin embargo, existe mucho trabajo que no es visible y que no se reconoce.
- Los trabajadores manifiestan que el departamento de ventas no se encuentra lo suficientemente valorado; el trabajo bien hecho no es apreciado, sin embargo si algo sale mal en el desarrollo de los trabajos con el cliente, la responsabilidad suele recaer siempre en los comerciales.
- Las encuestas realizadas a los clientes para valorar la satisfacción y el servicio no favorecen a los

comerciales, que en muchas ocasiones salen perjudicados por problemas de otras áreas de la compañía en el servicio prestado.

- Existe variedad y complejidad de tareas, que sin embargo en ocasiones no se ajustan a los conocimientos y destrezas del trabajador.
- No se aprovechan recursos disponibles para optimizar tiempos de trabajo.
  - **Personal de apoyo:**
- No es un trabajo rutinario, realizan tareas variadas.
- No creen que el trabajo sea aburrido, cada incidencia es diferente así como su resolución.
- El trabajo es reconocido por parte de los superiores y por parte de los compañeros.
  - **Jefes y mandos**
- El trabajo es muy variado, en cambio constante y no se percibe como rutinario.
- Para el desarrollo de sus funciones tienen que poner en práctica múltiples habilidades y conocimientos.
- Consideran que si reciben reconocimiento por parte de sus responsables

## **PARTICIPACIÓN / SUPERVISIÓN**

- **Comercial:**
- Los datos muestran la falta de participación de los trabajadores en los aspectos relacionados con el trabajo, en especial en lo relativo a cambios en equipos y materiales y la elaboración de normas de trabajo. Echan en falta que se les consulte sobre la introducción de nuevos productos, servicios o métodos de trabajo.
- Los trabajadores afirman que se impone la manera de trabajar y no son partícipes de la mayoría de las decisiones de la compañía. No se les tienen en cuenta.
- Se ha creado un plan de acción con diferentes grupos y temáticas de trabajo (herramientas, conciliación, calidad) en los cuales los comerciales pueden participar y aportar opiniones.
- Se considera que el jefe ha pasado de ser un apoyo a un controlador.
- Con respecto a la supervisión de los mandos, opinan que es excesiva, sobre todo en relación con el ritmo y la calidad del trabajo o con la forma en que el trabajador se planifica el trabajo.
- Los reportes son excesivos y se ejerce mucha presión. Se reporta tres o cuatro veces a la semana, una vez al mes y una vez al trimestre.

Tienen que realizar reportes de actividades, mandar a diario la agenda del día siguiente, se debe realizar un acta con la visita al cliente, (Cliente 10 buzón que verifica las visitas), se realizan multis diarias con el responsable para ver la planificación del día.

- **Personal de apoyo:**
- No pueden decidir lo que tienen que hacer, pero disponen de cierta autonomía para plantear

como realizar las tareas.

- Se les da la oportunidad de opinar, pueden dar su punto de vista y a la hora de hacer las tareas pueden proponer ideas o alternativas al planteamiento inicial para mejorar los procesos.
- En relación a la supervisión que se realiza del trabajo, la califican como respetuosa. Los gerentes saben perfectamente las tareas que realiza el personal de apoyo; la manera en la que los responsables controlan el trabajo y transmiten cualquier problema, siempre se hace de manera adecuada.
  - **Jefes y mandos**
- Los trabajadores tienen capacidad para gestionar. Los responsables deben gestionar y buscar la manera de sacar el trabajo asignado. A principios de año se fija la estrategia comercial, los planes y el tipo de acciones en cada trimestre. Ellos aportan su manera de llegar a los objetivos marcados.
- Participan en cambios en la organización, se les piden dimensionar los recursos y perfiles que necesitan.
- La supervisión del trabajo realizado es adecuada. Una vez a la semana se sientan con el gerente para hacer seguimiento de operaciones de venta, comentar la estrategia y posibles las dificultades.

## **INTERÉS POR EL TRABAJADOR/COMPENSACIÓN**

- **Comercial:**
- En lo referente a la formación, los trabajadores afirman que en ocasiones es excesiva y no disponen de tiempo para realizar todos los cursos que tienen programados y asimilar los conceptos recibidos.
- La formación relacionada con aplicaciones y programas suele realizarse tarde, después de producirse los cambios.
- El recibir la formación de los nuevos productos lleva implícito que son conocedores expertos de ese producto; los trabajadores apuntan que una formación de dos horas no es tiempo suficiente para tener un control del nuevo producto.
- Consideran que no hay alicientes para la promoción y que la empresa no incentiva. No existe promoción, un plan de carrera.
- No se facilita la salida de trabajadores o traslados para no perder personal.
  - **Personal de apoyo:**
- Deberían tener más formación, por ejemplo de office, herramienta con la trabajan muy habitualmente. Hay mucha más formación para el personal comercial, sin embargo ellos necesitan un reciclaje en temas específicos. A veces les permiten ir a los cursos de los

comerciales pero no están enfocados a su tarea.

- Para la promoción, se publican las convocatorias y tienen acceso, sin embargo en algún caso han existido problemas para presentarse a determinadas plazas.
  - **Jefes y mandos**
- La formación y promoción creen que es adecuada.
- Comentan la necesidad de tener formación presencial en idiomas en la oficina , mindfulness, y temas más relacionados con las emociones en ventas.

## **DESEMPEÑO DE ROL**

- **Comercial:**
  - Los trabajadores conocen las funciones asignadas, sin embargo desconocen la manera de realizarlas. Debería de estar todo mucho más documentado para tener mayor acceso a la información.
  - Realizan tareas que no son propias de los comerciales pero que sin embargo, si no las hicieran, el servicio al cliente no sería el adecuado. Los comerciales realizan un seguimiento y coordinación integral del proyecto, desde preventa hasta el final.
  - En relación a la información relativa a las funciones y competencias, falta elaborar procedimientos. Se ha creado Innocitiva para mejorar los procesos.  
No se encuentran elaborados procedimientos de trabajo para nuevas incorporaciones.
  - Las herramientas con las que trabajan se encuentran obsoletas y en ocasiones ralentizan el trabajo.
  - Todos los departamentos tienen definidas sus competencias, sin embargo cuando no quieren hacer algo, la competencia pasa a ser del comercial, que tienen que asumirlo para cumplir con el compromiso adquirido con el cliente.
  - En ocasiones se han perdido ventas debido en la tardanza en el servicio de la compañía al cliente.
  - Conseguir los objetivos y que el trabajo se realice, depende en un alto porcentaje de otras personas.
    - **Personal de apoyo:**
      - Tiene claras sus funciones, tienen protocolos o procedimientos actualizados ya que cuando se marchan de vacaciones, tienen que revisar los procedimientos para que todos los compañeros puedan desempeñar las funciones de la persona que no está .
      - Tienen claro lo que tienen que hacer, las funciones, la calidad del trabajo y ante cualquier duda pueden preguntar a su responsables.

- **Jefes y mandos**

- Los jefes y mandos tienen claros las funciones y responsabilidades asociadas a su puesto de trabajo.
- En alguna ocasión, por falta de recursos no han podido cumplir los objetivos marcados.

## **RELACIONES Y APOYO SOCIAL**

### ○ **Comercial:**

- Buen ambiente de trabajo y adecuada colaboración entre los trabajadores del departamento. Sin embargo, antes era más relajado; ahora no disponen de tiempo.
- La ayuda del responsable depende del liderazgo que ejerza cada jefe.
- Fuera del departamento de ventas la ayuda no es tan fluida y en ocasiones no se puede contar con compañeros de otras áreas de la empresa.
- Se han producido conflictos interpersonales que se han solucionado con la mediación del responsable.

### ○ **Personal de apoyo:**

- El ambiente de trabajo es muy bueno, en general.
- No existe discriminación.
- En los conflictos interpersonales, normalmente median los responsables.
- Los trabajadores desconocen la gestión de la empresa cuando se da la existencia de conflictos.

### ○ **Jefes y mandos:**

- Coinciden en que el ambiente de trabajo es muy bueno.
- Admiten que han existido conflictos interpersonales, de manera excepcional y que ha quedado resueltos.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo de la evaluación psicosocial es elaborar un programa concreto de actuaciones preventivas.

A partir del análisis cuantitativo obtenido a través de los cuestionarios y la información cualitativa que se deriva de las entrevistas con los trabajadores, se elaboran las recomendaciones para aquellos factores que se ha establecido prioridad de intervención.

A continuación se detallan las actuaciones preventivas para cada uno de los niveles de análisis del estudio:

- **COMERCIAL:**

### CARGA DE TRABAJO

- Establecer procesos que garanticen el reparto de trabajo en función de la carga y de los recursos disponibles, asignando el trabajo en base a una buena planificación en términos de cantidad, calidad y tiempo.
- Asegurar recursos suficientes para desarrollar el trabajo con los plazos y calidad requeridos. Proporcionar los medios y recursos adecuados para realizar el trabajo. Mejorar y simplificar las herramientas, programas y recursos de ayuda que agilicen el trabajo.
- Estudiar las causas por las que los tiempos asignados a la realización de las tareas propias de comercial pudiera resultar ser escasos, con el objeto de adecuarlos convenientemente. (p.e. mejorar la asistencia en tareas meramente administrativas).
- Implicación de toda las áreas, de manera que se compartan los mismos objetivos orientados al servicio prestado al cliente.
- Mejorar la interlocución con el resto de áreas o departamentos y la agilidad de las respuestas a consultas operativas de otras áreas.
- Establecer canales para solventar las incidencias en los productos.
- Estudiar la posibilidad de tutorizar a los trabajadores de nueva incorporación el tiempo necesario para el desempeño el adecuado de su tarea.
- Proporcionar ayuda en la toma de decisiones complejas en trabajos con mayor dificultad o requerimientos complicados.
- Desarrollo de acciones formativas ante la detección de necesidades del colectivo.
- Formación en habilidades y estrategias de trabajo para mejorar la organización del día a día: Proporcionar formación en gestión del tiempo de trabajo.
- Evitar duplicidades en reuniones y sobretodo en correos, mejorar las aplicaciones (se consideran lentas).

## DEMANDAS PSICOLOGICAS

- Unificar las distintas aplicaciones o programas en un número mínimo indispensable. Formar en el uso de esas aplicaciones y consultar cambios en ellas, así como mejorar o desarrollar herramientas de gestión que faciliten el trabajo.
- Realizar cursos de formación en habilidades sociales y gestión de emociones para que el trabajador disponga de herramientas que le permitan gestionar la emociones ante el cliente. Es necesario el entrenamiento emocional, el reconocimiento de sus propias emociones, empatía y habilidades de comunicación.
- Establecer pautas de comportamiento concretas a los mandos para realizar una comunicación positiva con los trabajadores.

### ➤ PARTICIPACIÓN SUPERVISIÓN

- Analizar si los medios actuales con los que cuenta la organización para dar participación a los distintos agentes son adecuados, ágiles y eficaces e identificar qué aspectos pueden mejorarse.
- Se recomienda establecer un canal de comunicación entre los trabajadores y los mandos (o mejorar el existente) de tal forma que se puedan recoger las sugerencias y opiniones sobre mejoras en el desempeño del trabajo.
- Los superiores deben fomentar entre los trabajadores la participación y la comunicación personal. Estas son positivas para la organización porque se aprovecha más la información y además, aumentan la motivación del personal.
- Se debe procurar que el estilo de mando sea lo más colaborativo posible y que permita participar a los trabajadores en la toma de decisiones que afectan a su trabajo, clientes etc.
- Realizar una supervisión adecuada y eficiente, que mantenga un nivel óptimo de autonomía en los trabajadores, sin ejercer excesiva presión en los requerimientos de control.
- Se debe procurar que el estilo de mando sea lo más colaborativo posible y que permita participar a s los trabajadores en la toma de decisiones que afectan a su trabajo, clientes etc.

## DESEMPEÑO DE ROL

- Definir las funciones, competencias y, responsabilidades de cada puesto de trabajo que integran cada unidad/departamento/área, para evitar duplicidades y asunción de responsabilidades o tareas impropias de otro puesto de trabajo.
- Establecer procedimientos de trabajo esquematizados, claros y concretos en función del trabajo a realizar y darles continuidad en el tiempo, con la posibilidad de actualizarlos y realizar seguimiento de los mismos.
- Facilitar herramientas y recursos adecuados de ayuda, que agilicen el trabajo, que eviten los errores, etc.

## RELACIONES Y APOYO SOCIAL

- Formación de los mandos en gestión de conflictos y habilidades de trabajo en equipo, con la finalidad de aumentar la calidad de liderazgo. Los mandos han de tener habilidades suficientes para gestionar equipos humanos de forma saludable y eficaz: asignar correctamente el trabajo, planificarlo con coherencia, comunicación adecuada y resolver adecuadamente los conflictos.
- Formación a mandos en Gestión de personal y posibles conflictos.
- Garantizar un trato justo y no discriminatorio. Establecer medidas que impidan conductas competitivas entre compañeros (sistemas de remuneración, acceso a información y formación, sistemas de promoción, etc.).
- Difundir, por parte de la dirección, una declaración pública que rechace explícitamente conductas de violencia física, violencia psicológica y acoso.
- Difusión a la plantilla del Protocolo de actuación en los supuestos de acoso laboral.
- Se recomienda informar a todos los mandos sobre las ventajas motivacionales de reconocer el trabajo bien hecho, proporcionando feedback sobre el proceso y los resultados.

- **PERSONAL DE APOYO:**

### **CARGA DE TRABAJO**

- Definir las causas y los tiempos en que se produce una deficiente distribución de las tareas para realizar una correcta planificación.
- Analizar las gestiones simultáneas que se deben realizar y valorar la posibilidad de distribuirlas.
- Mejora y unificación de las distintas aplicaciones y herramientas de trabajo, así como de los equipos de trabajo, para mejorar el rendimiento y disminuir la carga mental de trabajo.
- Hacer rotaciones en los puestos de trabajo, evitando la previsibilidad y la posible monotonía.

### **DEMANDAS PSICOLÓGICAS**

- Analizar la posibilidad de dotar de un tiempo para llevar a cabo las consultas de las herramientas de ayuda (p.e. mediante reuniones).
- Unificar las distintas aplicaciones en un número mínimo indispensable. Formar en el uso de esas aplicaciones, y consultar cambios en ellas.
- Dotar de formación adecuada a las necesidades del colectivo de apoyo.

### **VARIEDAD DE CONTENIDO**

- Se considera necesario el reconocimiento y refuerzo positivo de los mandos sobre la importancia del trabajo realizado por los trabajadores y el colectivo de apoyo.

### **PARTICIPACIÓN-SUPERVISIÓN**

- Analizar la posibilidad de mejorar la participación de trabajadores de todos los niveles en los cambios de las aplicaciones informáticas.
- Analizar el modo de llevar a cabo una adecuada supervisión orientada a la optimización de las tareas para potenciar el crecimiento profesional y personal, y que permita a los trabajadores percibir el interés y el apoyo de su superior.
- Analizar si los medios actuales con los que cuenta la organización para canalizar la participación de los distintos agentes son adecuados, ágiles y eficaces y ver los aspectos que pueden mejorarse.
- Se recomienda definir el nivel de participación que se otorga a los distintos agentes de la organización.
- Los superiores deben fomentar entre los trabajadores la participación y la comunicación personal. Estas son positivas para la organización porque se aprovecha más la información y además, aumentan la motivación del personal.

## **INTERÉS POR EL TRABAJADOR /COMPENSACIÓN**

- Detectar necesidades formativas más específicas. Para ello, fomentar la participación específica de los trabajadores para la configuración del catálogo formativo y solicitar información detallada a los responsables.
- Facilidades para el desarrollo profesional y movilidad interna. Objetivar y clarificar los criterios de solicitudes de movilidad e informar al trabajador.
- Realizar reuniones con los responsables para transmitir motivación a la plantilla, objetivos, así como información sobre el departamento y la empresa.

## **DESEMPEÑO DE ROL**

- Se debe seguir trabajando en la implantación de medidas que mejoren la información a los trabajadores sobre los cometidos y responsabilidades de cada puesto de trabajo; esto es, clarificar métodos, procedimientos y calidad de trabajo.
- Organizar las urgencias de tal forma que no interfieran en el trabajo planificado para minimizar los imprevistos.

## **RELACIONES Y APOYO SOCIAL**

- Fomentar las relaciones personales entre los trabajadores.
- Definir claramente las pautas de trabajo y colaboración entre el departamentos
- Se recomienda informar a todos los mandos sobre las ventajas motivacionales de reconocer el trabajo bien hecho proporcionando feedback sobre el proceso y los resultados.
- Garantizar un trato justo y no discriminatorio. Establecer medidas que impidan conductas competitivas entre compañeros (sistemas de remuneración, acceso a información y formación, sistemas de promoción, etc.).
- Formación a mandos en Gestión de personal y posibles conflictos.
- Difusión a la plantilla del Protocolo de actuación en los supuestos de acoso laboral.
- Difundir por parte de la dirección, una declaración que rechace explícitamente conductas de discriminación, acoso y violencia.

- **MANDO:**

### **TIEMPO DE TRABAJO**

- Implementar la política de desconexión digital.
- Valorar la importancia de las reuniones. Determinar la necesidad y realizar una convocatoria adecuada ajustando el horario y estableciendo objetivos.  
Potenciar las reuniones en remoto, con el objetivo de optimizar el tiempo de trabajo.
- Favorecer y potenciar medidas que faciliten la flexibilidad horaria.

### **CARGA DE TRABAJO**

- Definir el tiempo que se debe destinar a las tareas.
- Analizar las gestiones simultáneas que se deben realizar y valorar la posibilidad de distribuirlas.
- Establecer un sistema de gestión de las tareas que garantice una adecuación similar del volumen de trabajo a cada sujeto.
- Mejora y unificación de las distintas aplicaciones y herramientas de trabajo, así como de los equipos de trabajo, para mejorar el rendimiento.
- Analizar posibles mejoras en las aplicaciones.
- Organizar el trabajo para disponer de periodos de tiempo sin interrupciones.

### **DEMANDAS PSICOLÓGICAS**

- Realizar cursos de formación en habilidades sociales y gestión de emociones.
- Establecer pautas de comportamiento concretas a los mandos para realizar una comunicación positiva a sus equipos.
- Para evitar los problemas emocionales que conlleva el tener que ocultar las emociones, es necesario el entrenamiento emocional al personal, en reconocimiento de sus propias emociones, empatía y habilidades de comunicación.

### **PARTICIPACIÓN-SUPERVISIÓN**

- Analizar si los medios actuales con los que cuenta la organización para canalizar la participación de los distintos agentes son adecuados, ágiles y eficaces y ver los aspectos que pueden mejorarse.
- Se recomienda establecer un canal de comunicación entre los trabajadores y los mandos para recoger las sugerencias y opiniones sobre mejoras en el desempeño del trabajo.
- Los superiores deben fomentar entre los trabajadores la participación y la comunicación

personal. Estas son positivas para la organización porque se aprovecha más la información y además, aumentan la motivación del personal.

- Se debe procurar que el estilo de mando sea lo más colaborativo posible y que permita participar a los trabajadores en la toma de decisiones que afectan a su trabajo, clientes etc.
- Realizar una supervisión adecuada y eficiente, que mantenga un nivel óptimo de autonomía en los trabajadores sin ejercer excesiva presión en los requerimientos de control.

## **DESEMPEÑO DE ROL**

- Definir, divulgar e informar claramente las funciones, competencias, responsabilidades y procedimientos a seguir de cada puesto de trabajo que integran cada unidad/departamento/área.
- Facilitar información clara de los objetivos productivos a cumplir (cantidad y calidad), de los métodos y medios de trabajo, de los tiempos/plazos disponibles para realizarlo, cotas de rendimiento, etc..

## **RELACIONES Y APOYO SOCIAL**

- Formación de los mandos en gestión de conflictos y habilidades de trabajo en equipo, con la finalidad de aumentar la calidad de liderazgo. Los mandos han de tener habilidades suficientes para gestionar equipos humanos de forma saludable y eficaz: asignar correctamente el trabajo, planificarlo con coherencia, resolver adecuadamente los conflictos, comunicarse bien con los trabajadores, etc.
- Formación a mandos en Gestión de equipos y posibles conflictos.
- Garantizar un trato justo y no discriminatorio. Establecer medidas que impidan conductas competitivas entre compañeros (sistemas de remuneración, acceso a información y formación, sistemas de promoción, etc.).
- Difundir, por parte de la dirección, una declaración pública que rechace explícitamente conductas de violencia física, violencia psicológica y acoso.
- Difusión a la plantilla del Protocolo de actuación en los supuestos de acoso laboral.
- Se recomienda informar a todos los mandos sobre las ventajas motivacionales de reconocer el trabajo bien hecho proporcionando feedback sobre el proceso y los resultados.

Por último agradecer y dejar constancia de la colaboración y ayuda recibida para la realización de este trabajo por parte de todos los empleados.

**Madrid, 5 de noviembre de 2019**