



Trabajo y Tensión Psicológica
Factores psicosociales de riesgo para la salud
de las trabajadoras del servicio telefónico
Estudio de la interacción cliente-trabajadora

Tesis que para obtener el grado de Maestra en Ciencias Sociales

presenta

Mireya Scarone Adarga

Directora de tesis: Dra. Leonor Alicia Cedillo Becerril

*Dedico mi tesis a mi hija
Mireya Cons Scarone*

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) le agradezco la beca que recibí para mis estudios de Maestría en Ciencias Sociales.

A El Colegio de Sonora (COLSON), a todo su personal académico y administrativo por su preocupación y colaboración por allegarme de recursos humanos y materiales, para lograr una formación académica eficiente.

Al Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), mi agradecimiento por su apoyo para sacar adelante este trabajo.

Indiscutiblemente, una parte esencial del éxito de esta investigación se debe a la participación entusiasta, responsable y solidaria de todas las trabajadoras que intervinieron en cada uno de los pasos que se requirieron en la investigación; mil gracias por su tiempo, por confiar en mí y por ayudarme a descubrir la diversidad de elementos que forman parte del ambiente de trabajo.

A la Doctora Leonor Alicia Cedillo Becerril, por toda esta etapa de aprendizaje, por sus entusiastas aportaciones como directora de mi tesis, por sus pertinentes observaciones e ideas que ayudaron a profundizar el análisis.

A la Maestra en Ciencias Sociales Mercedes Zúñiga y a la Doctora Catalina Denman, por sus no menos importantes aportes y lecturas críticas que fueron determinantes para la presentación del trabajo final y definitivo.

Al Doctor Francisco Zapata, a la Maestra en Ciencias Sociales Gabriela Grijalva, al Doctor Manuel Alberto Santillana y a la Doctora Estela Jiménez por sus excelentes comentarios del trabajo preliminar que fueron muy útiles para enriquecer la versión final de esta tesis.

A Juan Carlos Reyes, por su orientación y revisión de los datos estadísticos.

A Rubén Duarte, por el excelente trabajo de corrección de estilo de esta tesis.

A Xóchitl Vega, por su colaboración para la presentación del examen de Maestría.

A Lucy Galindo, Cleotilde Díaz, Ángela Pérez Córdova, Elsa Romo, Gabriela Grajeda, Pascual Mora y Roberto Del Pardo por escucharme y por sus diversas manifestaciones de apoyo en esta etapa de mi vida.

A mi familia: Margarita Adarga, Edwigen Scarone, Mireya Cons y Román Duarte por su solidaridad, apoyo y paciencia cotidianas que fueron muy importantes para mi estabilidad emocional.

A todas aquellas personas que también contribuyeron en algo para que este trabajo se sacara adelante, son tantas que sería difícil enumerarlas en este espacio, mi profundo reconocimiento a todas ellas.

Índice

Introducción

1. Entorno económico, social y medio ambiente de trabajo.....	1
2. Características del trabajo y razones para su estudio.....	6
3. Objetivos del estudio.....	10
4. Presentación del contenido.....	18

Capítulo I. Desarrollo metodológico del estudio

1. Unidad de análisis.....	20
2. Características metodológicas.....	22
3. Etapas del desarrollo de la investigación.....	23
4. Relación y descripción de los distintos indicadores del estudio.....	29

Capítulo II. Factores psicosociales en el trabajo

1. La dimensión biológica y social del estrés.....	36
2. Aproximaciones teóricas sobre los factores psicosociales en el trabajo..	39
3. El manejo de las emociones en el trabajo y sus efectos en la salud.....	46

Capítulo III. Transformaciones tecnológicas y cambios en los procesos y organización del trabajo en las telecomunicaciones

1. Las transformaciones tecnológicas en el sector de las telecomunicaciones.....	55
2. El deterioro de la salud: la otra cara de los cambios tecnológicos.....	58
3. Los cambios tecnológicos y las diferencias de género en la salud.....	62
4. El proceso de modernización de Telmex.....	66
5. Del equipo analógico a los nuevos retos del equipo digital.....	69
6. La participación del Sindicato de Telefonistas en la modernización.....	73

Capítulo IV. Análisis de la información cualitativa

1. Medio ambiente y organización del trabajo.....	79
2. Percepciones del medio ambiente de trabajo.....	93

Capítulo V. Interpretación de la encuesta

1. Descripción de la población.....	102
2. Indicadores de Interacción con el cliente.....	103
3. Indicadores de Contenido del trabajo.....	110
4. Indicadores de salud psicológica y física.....	117

Capítulo VI. Conclusiones.....	121
Anexos:	
I Anexo metodológico	
Anexo 1. Relación de indicadores y claves.....	140
Anexo 2. Glosario de indicadores y preguntas del instrumento de investigación.....	141
Anexo 3. Cuestionario.....	146
II Anexo Estadístico	
Tabla1. Análisis factorial de los componentes de Interacción con el cliente.....	164
Tabla 2. Distribución de niveles de los nuevos indicadores de Interacción con el cliente.....	165
Tabla3. Indicadores de Interacción con el cliente. Promedios y análisis de varianza.....	165
Cuadro 1. Porcentaje de participantes en la variable Respuesta.....	166
Tabla 4. Coeficientes de confiabilidad de indicadores de Interacción con el cliente. Cronbach Alpha.....	166
Tabla 5. Correlación entre la variable Respuesta y los indicadores de Salud y Tensión psicológica por especialidad	167
Tabla 6. Correlación entre indicadores de Interacción con el cliente y Tensión psicológica por departamento.....	167
Tabla 7. Indicadores de Contenido del Trabajo.....	168
Tabla 8. Indicadores de Contenido del trabajo, promedios grupales y análisis de varianza.....	168
Tabla 9. Correlación entre indicadores de Salud, Tensión psicológica y Contenido del trabajo.....	169
Tabla 10. Promedios y análisis de varianza de indicadores de Tensión psicológica por especialidad G1 y G2	169
Tabla 11. Distribución de niveles de los indicadores de Salud.....	170
Bibliografía	171

Introducción

1. Entorno económico, social y medio ambiente de trabajo

Las profundas transformaciones tecnológicas que han ocurrido en la industria de las telecomunicaciones cobran cada vez mayor relevancia, debido a que miles de empresas y millones de individuos en México, como en todo el mundo, configuran sus transacciones comerciales por la vía telefónica, lo que ha tenido un fuerte impacto sobre la organización del trabajo y, por ende, sobre las personas que prestan sus servicios en este sector.

En este nuevo escenario, las empresas del sector de las telecomunicaciones compiten entre sí para desplazar del mercado a las que no son capaces de ofrecer una mayor diversificación de sus servicios. La atracción de nuevos clientes adquiere una importancia económica estratégica y la actitud de servicio, concebida como atención, calidad, oportunidad, rapidez y comodidad, también se convierte en un elemento esencial en la batalla por el mercado (Katz, 1997).

Teléfonos de México, S. A. de C. V. (en adelante Telmex) es la compañía telefónica más importante de América Latina y cuenta con una infraestructura tecnológica de las más avanzadas a nivel internacional. De acuerdo con un análisis de la consultora *Económica* publicado el 4 de septiembre de 2003, Telmex se ubicó como la empresa privada de mayor importancia en Latinoamérica y aparece en el segundo lugar general, sólo detrás de la compañía petrolera paraestatal brasileña *Petrobras* (Telmex, 2003).

Las transformaciones operadas en Telmex se insertan dentro la nueva ola de cambios tecnológicos del sector de telecomunicaciones, que ha proveído la infraestructura básica para

que se lleven a cabo un gran número de operaciones que acortan las distancias, reducen el tiempo y los costos de operación de las empresas. Este fenómeno económico, político y social ha impactado a todos los sectores de la economía mundial en las dos últimas décadas del siglo XX y a principios del siglo XXI (Katz, 1997).

La instalación de nuevos equipos tecnológicamente más avanzados en la industria ha llevado al establecimiento de nuevas reglas para operarlos. Está demostrado que estas nuevas formas de organizar el trabajo ocasionan serios problemas de salud en los países desarrollados, donde el estrés en el medio laboral se está convirtiendo en un importante problema social por sus repercusiones en la salud de la población trabajadora (Laurell, 1990; Cedillo, 1999; Simpson, 2002; Karasek y Theorell, 1990; Levi, 2002), a tal grado que gobiernos como los de Estados Unidos, Suecia, Holanda y Finlandia, entre otros, han tratado el problema del estrés como parte de sus agendas y como una patología que debe ser atendida en toda su magnitud, debido al daño que representa para la salud de las y los trabajadores y por las repercusiones económicas que afectan, tanto a las industrias como a los presupuestos de salud, que estos gobiernos destinan anualmente para su atención.

Sólo en los Estados Unidos “se asignan 150 mil millones de dólares por año a problemas relacionados con el estrés” y de 1947 a 1977, en ese mismo país, se quintuplicó el número de profesiones relacionadas con la salud mental (Karasek et al., 1990:1). Del mismo modo, el número de días laborales que se pierden en la industria británica aumenta cada día y revelan hasta qué punto el estrés laboral debe ser considerado un problema de salud pública: “El Departamento de Salud Británico estima 9.1 millones de días de trabajo que se pierden en un año por la enfermedad del estrés, representando un costo para la industria británica de 3.7 billones de libras esterlinas perdidas en la producción” (Simpson, 2002:1).

De hecho, existe consenso en la literatura relacionada con los factores psicosociales que inciden en el trabajo, que ubica al estrés ocupacional como la enfermedad más representativa de nuestros días (Simpson, 2002). Estos estudios consideran que en los ambientes laborales existe una variada gama de estresores potenciales, especialmente aquellos relacionados con las nuevas formas de organizar el trabajo, como consecuencia de la introducción de cambios tecnológicos que han tenido serias implicaciones en la calidad de vida de los trabajadores. De acuerdo a los datos que el Buró Central de Estadísticas de Suecia reportó en 1980, “el 11% de todos los empleados suecos están expuestos a ruidos, el 45% se considera ‘sin oportunidades de aprender nuevas cosas’, el 40% considera que no es tomado en cuenta en las negociaciones sobre el tiempo de descanso” (Levi, 1997:34.4). Asimismo, estudios llevados a cabo en la Unión Europea sobre el estrés, revelan que “entre el 50% y el 60% de los días laborales perdidos” están relacionados con este padecimiento (Cox et al., 2000:4).

El impacto negativo que tiene el estrés en la salud laboral es una área poco desarrollada en las investigaciones sobre salud ocupacional en México. Sin embargo, los pocos estudios que existen muestran que sus efectos adversos se asocian con depresión, ansiedad y otras formas de tensión psicológica, así como presión arterial alta y enfermedades cardiovasculares (Cedillo, 1999). Los organismos del trabajo y de salud del país no cuentan con suficiente vigilancia, ni con datos estadísticos acerca de los daños a la salud ocasionados por el estrés, que permitan establecer cómo la salud pública es impactada por factores estresantes en el trabajo y posibiliten conocer la magnitud de los costos sociales de las enfermedades vinculadas al estrés ocupacional. Es posible que las razones para no hacerlo tengan un origen económico, debido a que las investigaciones sobre los factores psicosociales y sus impactos en la salud de las y los trabajadores representan un proceso muy complejo y costoso, donde ninguna de las partes

involucradas se hace responsable. Por un lado, las empresas se resisten a abrir sus puertas para que se realicen estudios de esta naturaleza, por temor a que se denuncien sus condiciones de trabajo. Por otro lado, las instituciones de salud como el Seguro Social, optan por incapacitar a las trabajadoras y trabajadores, antes que profundizar en problemas de tensiones psicológicas derivados de la organización del trabajo, por los altos costos que representaría invertir en áreas de investigación y en personal capacitado para atender a profundidad el problema del estrés. Otro serio problema relacionado con la falta de atención de la salud ocupacional, es el desconocimiento de los dirigentes y los miembros de los sindicatos sobre los efectos de los factores psicosociales en la salud de sus agremiados y, en consecuencia, sólo promueven la salud laboral impulsando programas de bienestar sumamente limitados, como los que establecen las comisiones de higiene y seguridad, que están orientados fundamentalmente hacia la atención y prevención de accidentes de trabajo. El resultado es la desinformación total de la población de trabajadores acerca de los agentes que impactan su salud en el lugar de trabajo.

Algunos de los escasos estudios se han llevado a cabo en el Área de Medicina Social de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Unidad Xochimilco y en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)¹, los cuales han desarrollado estudios sobre factores psicosociales, aunque no han sido con población de telefonistas. En Sonora se realizó una investigación sobre *Factores psicosociales de riesgo en trabajadoras de la industria maquiladora*, en la cual participaron empleadas de dos plantas. El estudio tuvo como objetivo desarrollar instrumentos y mediciones para evaluar los estresores dentro del ambiente de

¹ En el Foro sobre "Psychosocial Stress in the Workplace (PSW): Where and who are in Mexico", las participaciones de los asistentes de distintos centros de investigación y de salud en el país manifestaron el reducido número de estudios sobre factores psicosociales en México, y entre los pocos que se han llevado a cabo señalaron a la UNAM y la UAM. Los convocantes a dicho foro fueron: Secretaría de salud (SSA), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Universidad de California en Los Angeles (UCLA-Fogarty Program) y la Universidad Autónoma de México (UNAM). 9-10 diciembre 2002. México, D. F.

trabajo y aquellos que son extralaborales, para los que se construyeron cinco nuevos indicadores. Los instrumentos desarrollados en la investigación mostraron validez y poder estadístico significativo para predecir efectos de distrés psicológico, encontrándose particularmente importantes los indicadores extralaborales (Cedillo, 1999).

Otro estudio midió el impacto de los factores psicosociales y sus efectos en la salud de mujeres que laboran en las plantas de ensamblaje y textiles de la industria maquiladora y en el sector de servicios de Tijuana. Se hizo un perfil comparativo de efectos en la salud que considera aspectos físicos y psicológicos, y analiza las características psicosociales del ambiente de trabajo. Utilizando el *Job Content Questionnaire* (JCQ) de Robert Karasek, se aplicó una encuesta en la población estudiada que permitió medir el grado de depresión, nerviosismo, control sobre la vida y síntomas de efectos en salud (Jasis y Gueldeman, 1993).

En el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) se tiene conocimiento de una investigación realizada en 1978, que estudió las condiciones de trabajo y sus efectos en la salud en la población de operadoras de Telmex a nivel nacional. Los objetivos de esta investigación fueron: a) Investigar enfermedades que la Ley Federal del Trabajo no reconoce como profesionales para las operadoras de Telmex, y b) Establecer relaciones de dichas enfermedades con condiciones de trabajo específico. El estudio se llevó a cabo cuando todavía no se había modernizado el departamento de Tráfico (operadoras de larga distancia). Algunos padecimientos encontrados fueron fatiga crónica, hipertensión arterial, congestión pélvica, fatiga visual e hiperacidez gástrica (Tamez, 1984).

Actualmente se está desarrollando un estudio con la población de operadoras de larga distancia en la ciudad de México; se trata de una tesis doctoral que aborda los factores

psicosociales de riesgo en la salud del sector, utilizando el enfoque antropológico en su análisis (Ramírez, 2002).

2. Características del trabajo y razones para su estudio

Telmex es un importante foco de atención para la investigación social, económica y política, no sólo porque es la empresa telefónica más importante de México y de América Latina, como ya se dijo, sino porque fue la primera en el país en implementar cambios radicales en los procesos y organización del trabajo. Además, a diferencia de sus homólogas de Europa, Estados Unidos, Canadá, Brasil y Argentina, introdujo las innovaciones tecnológicas sin despedir a ningún trabajador.

La actividad fundamental de esta empresa telefónica mexicana es la venta de productos y servicios, que incluye, por regla general, el contacto interpersonal entre empleados y clientes, que no sólo intercambian diálogo, sino también emociones. Esto se convierte potencialmente en un factor de riesgo para la salud de las trabajadoras y trabajadores que realizan esta clase de labores de manera cotidiana, debido a que la atención al público puede ser motivo de situaciones conflictivas, las cuales, a su vez, son causa frecuente de tensiones psicológicas.

Debido a las características propias de su trabajo, las operadoras de larga distancia y las empleadas que comercializan productos y servicios, se cuentan entre los grupos más impactados por los factores psicosociales de riesgo, probablemente porque es en este servicio modular en donde se han llevado a cabo más cambios, tanto tecnológicos como organizativos. Además, ambos departamentos son ocupados por personal fundamentalmente femenino y están

enfocados a la prestación de servicios al público usuario por la vía telefónica; ésta es una característica que los diferencia del resto de los departamentos y especialidades de trabajo.

La interacción entre las trabajadoras y el cliente siempre ha sido conflictiva, aún con el anterior equipo analógico, debido a que en las transacciones comerciales de llamadas telefónicas, o de productos y servicios, existe contención de emociones propias del personal que atiende servicios por la vía telefónica, por aquellas emociones apropiadas para el buen desempeño de servicio prestado; este contacto lleva implícita la exigencia de la empresa de atender con calidad el servicio, y una de sus reglas es la cortesía y la amabilidad, aún en el caso extremo de que las trabajadoras sean insultadas una o varias veces durante la jornada.

La diferencia en esta relación conflictiva la ha establecido la logística implementada a raíz de los cambios tecnológicos que se introdujeron en ambos departamentos, que consiste en:

1. El uso cotidiano de computadoras;
2. La proliferación de reglas operativas cuyos ritmos de trabajo son marcados por las computadoras que miden el número de llamadas por hora, la demanda del servicio y el tiempo de contestación y atención de las llamadas;
3. La supervisión se ha incrementado y ahora es más sofisticada; especialmente la supervisión física y por monitoreo han contribuido a establecer una relación conflictiva entre trabajadoras y representantes de la empresa, y
4. En los cambios tecnológicos tienen su origen los *Grupos de análisis*² que han servido,

² Los *Grupos de análisis* nacieron con los cambios tecnológicos introducidos en esta empresa telefónica, los mismos tienen la función de discutir y presentar soluciones a problemas relacionados con productividad, calidad, normas operativas, fallas técnicas y disciplina de empleados que obstaculizan conseguir las metas de productividad establecidas por la organización. Estos grupos de trabajo están conformados por personal de confianza, trabajadoras sindicalizadas y delegadas sindicales de los respectivos departamentos. La inclusión de estos últimos es completamente prescindible, aunque en Hermosillo se acostumbra integrarlos con delegados sindicales.

no sólo para corregir fallas en el proceso de trabajo, sino también para presionar y dividir a las trabajadoras en aspectos relacionados con la disciplina y la responsabilidad en el trabajo, propiciando enfrentamientos y tensiones entre ellas mismas.

Aunado a esta estrategia organizativa para obtener mayor productividad, la introducción de computadoras ha contribuido al aumento de la intensidad del trabajo, al carácter repetitivo de las tareas y a la monotonía de las labores, que generan agotamiento en las trabajadoras.

Las personas que llevan a cabo llamadas “obscenas” siempre han existido, sólo que con el equipo analógico³ se presentaban dos o tres casos ocasionales. Los cambios tecnológicos posibilitaron el incremento de la instalación de miles de teléfonos públicos en todo el país, especialmente en la zona noroeste y en la frontera, donde el servicio se dejó abierto al público, esto significa que no cuesta utilizar la línea. El anonimato de los teléfonos públicos ha servido para que se hagan llamadas “obscenas” y ofensivas a cualquier hora, las primeras por personas del sexo masculino y las segundas por niños y niñas. Esta clase de llamadas provocan tensiones en las trabajadoras.

Otro de los cambios provocados por los cambios tecnológicos fue el cambio de marcación de números telefónicos aprobado por la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL)⁴, que se llevó a cabo en noviembre de 2001, acontecimiento que involucró a la empresa, sus trabajadoras y al público usuario del servicio telefónico. Este suceso puso en evidencia en su forma más cruda los factores psicosociales de riesgo para la salud de las trabajadoras que atendieron el cambio de marcación de números telefónicos.

³ Las entrevistadas mencionaron que en la etapa de su trabajo con el equipo analógico, las llamadas “obscenas” o insultantes eran escasas, los teléfonos públicos eran realmente pocos y funcionaban con monedas.

⁴ COFETEL, órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes que se encarga de regular el funcionamiento de las empresas telefónicas en México.

Recién iniciado el proceso, los clientes tardaban hasta cuatro días para conseguir que las operadoras les proporcionaran información sobre las nuevas claves, lo que provocó un descontento generalizado que, en algunos casos, llegó a los insultos. Este hecho provocó que la demanda del servicio telefónico aumentara como no se había visto desde el terremoto en la ciudad de México en 1985⁵.

Las operadoras, por su parte, se sentían presionadas por el cúmulo de trabajo, manifestaban cansancio y molestias por los insultos de los clientes descontentos y se quejaban de la supervisión porque no aportaba soluciones al problema, y en cambio se dedicó a monitorear su trabajo diariamente durante toda la jornada. Asimismo, se quejaban de la resistencia del público usuario a aceptar una marcación de más dígitos que la acostumbrada, y de verse obligadas a repetir, hasta seis veces, un número telefónico porque los clientes no estaban preparados con lápiz y papel para anotarlos. En síntesis, la nueva marcación se convirtió en un factor de tensión y agotamiento permanentes, de conflicto entre las trabajadoras y los clientes, que propició, en algunos casos, responder a los insultos en los mismos términos que se estaban recibiendo⁶.

Es así como los cambios tecnológicos han potenciado los factores psicosociales de riesgo para la salud de las trabajadoras, que se han incrementado de manera desmesurada. La

⁵ La diferencia entre la demanda del servicio telefónico a consecuencia del terremoto y por la nueva marcación de número telefónicos fue que en la primera, las personas que lograban ser atendidas por 020 o 090 se sentían agradecidas de contar con una operadora que avisara a sus familiares que se encontraban bien, o que los familiares buscaran el apoyo de las mismas para localizar a personas en el D. F. Con el cambio de marcación los clientes de inicio entraban molestos debido a que la logística implementada por Telmex y la COFETEL fue insuficiente y los clientes recurrieron al servicio de operadoras que han utilizado siempre que tienen problemas y que está abierto al público masivo las 24 horas.

⁶ Este problema se encuentra ampliamente documentado en las actas de las asambleas del departamento de *Tráfico* de esas fechas, donde las operadoras discutieron ampliamente los problemas de cansancio y tensión propiciados por el cambio de marcación, así como las amenazas de despido por parte de la empresa si se incurría en descortesías a los clientes.

empresa, a pesar de que implementó innovaciones tecnológicas en la organización y en los procesos de trabajo desde 1992, hasta la fecha no ha realizado ningún estudio acerca del impacto de esos cambios sobre la salud de sus trabajadoras y trabajadores, que la conduzcan a implementar mecanismos para prevenir riesgos.

3. Objetivos del estudio

Por todo lo señalado anteriormente, el propósito de esta investigación es contribuir al estudio de los factores psicosociales de riesgo para la salud de las trabajadoras, en particular aquellas que se dedican a la venta de productos y servicios por la vía telefónica.

El objetivo general de esta investigación es conocer los principales factores psicosociales de riesgo para la salud de dos sectores de trabajadoras que comercializan productos y servicios por la vía telefónica en la empresa Teléfonos de México.

Los objetivos específicos son:

1. Analizar la forma como se relacionan los factores psicosociales de riesgo con la nueva organización del trabajo introducida a consecuencia del cambio tecnológico, misma que ha contribuido a desarrollar en las trabajadoras de los departamentos de *Tráfico* y de *Servicios a Clientes* conductas asociadas a la exposición a estos factores generadores de estrés.
2. Evaluar si la interacción que se desarrolla entre las trabajadoras y los clientes ocasiona algún impacto en la salud de quienes prestan este tipo de servicios por la vía telefónica, mediante el conocimiento de las posibles diferencias en el perfil de efectos en la salud entre los grupos de trabajadoras.

3. Comparar los impactos más importantes de los factores psicosociales de riesgo entre los dos grupos de trabajadoras en estudio, producidos por los cambios tecnológicos y por la interacción con los clientes.

De acuerdo a los objetivos planteados, se elaboraron las siguientes preguntas de investigación:

- a) ¿Cuáles son las características propias de la organización del trabajo que actúan como factores esenciales en la construcción del riesgo para la población estudiada?
- b) ¿Cuáles son las diferencias en la organización del trabajo de cada uno de los departamentos estudiados?
- c) ¿Cómo se manifiestan los comportamientos derivados de una situación estresante en un medio ambiente laboral que proporciona servicios al público?
- d) ¿Cuál es el posible impacto en la salud de los factores psicosociales de riesgo en cada grupo de trabajadoras?
- e) ¿Cuáles son los mecanismos que se implementan en el medio ambiente de trabajo para prevenir una situación estresante al interactuar con los clientes?

Conceptos y aproximaciones teóricas del estudio

Organización del trabajo, Factores psicosociales, Estrés laboral, Interacción con el cliente, Trabajo emocional y Violencia en el servicio.

-

La Organización del trabajo en el marco de los cambios tecnológicos

Las condiciones tecnológicas, económicas, políticas y sociales que conforman los lugares de trabajo están cambiando rápidamente a raíz de la globalización, a tal grado que las nuevas estrategias empresariales están implementando cambios en la estructura de la organización del trabajo que, tradicionalmente, se ha concebido como un sistema de acción coordinada o movilización de recursos, tanto materiales como humanos, con fines organizacionales (Pfeffer, 2000).

Los nuevos aportes sociológicos sobre el tema conciben la organización del trabajo con una visión más integradora de los diferentes elementos del entorno social, que contribuyen a definirla como el conjunto de contextos internos y externos que influyen en el proceso del trabajo, y prácticas organizacionales que influyen en el diseño del trabajo (NIOSH, 2002).

Los estudios de NIOSH agregan que en la organización del trabajo se incluyen factores externos asociados a políticas públicas laborales, ámbito doméstico, económico, político y social, e innovaciones tecnológicas que determinan aspectos relacionados a reestructuración organizacional, iniciativas gerenciales sobre calidad en los procesos, flexibilidad del trabajo, sistemas de cambios en los beneficios y compensaciones, entre otros. El ámbito interno del trabajo incluye medio ambiente de trabajo, cultura, atributos de las tareas que comprenden aspectos temporales, autonomía, control, demandas físicas y psicológicas, los roles del trabajo y apoyo psicosocial, entre algunos elementos del contenido del trabajo que conforman la compleja red de la organización del trabajo.

Este estudio retoma el *Modelo Demanda/Control* para explicar la relación entre la organización del trabajo, la tecnología y las condiciones de trabajo; basándose en las

“demandas y control del trabajo” (Karasek et al., 1990) que cada grupo desarrolla al ejecutar sus tareas. De acuerdo con este modelo, la organización del trabajo de ambos departamentos en Telmex contiene agentes generadores de riesgos en la salud física y psicológica de la población estudiada.

El *Modelo Demanda/Control* considera que los cambios tecnológicos y, como consecuencia, el despliegue de formas características de organizar el trabajo, pueden ser medidas y evaluadas de manera indirecta por el uso de computadoras y por las particularidades que éstas imprimen al trabajo⁷.

Aproximaciones teóricas del ambiente psicosocial y el estrés laboral

La literatura sobre el estrés laboral asume que este fenómeno está relacionado con el trabajo y con las características psicológicas de cada individuo. En especial, se señala que los efectos del estrés laboral en la salud son el resultado conjunto de las demandas del trabajo, el nivel de libertad para tomar decisiones y el apoyo psicosocial, las cuales al interactuar pueden propiciar ambientes saludables o consecuencias en el comportamiento de la estructura del trabajo (Karasek et al., 1990; Cox et al., 2000; Levi et al., 1997; Simpson, 2002).

Se entiende por estrés laboral o tensión en el trabajo, a los cambios que se presentan en el organismo de los individuos que generan un estado de conmoción física y psicológica, como la producción de adrenalina o el incremento de la presión arterial, los cuales son inducidos por el contexto social, de la organización laboral o familiar, que cada persona procesa a su manera. El estrés en el trabajo frecuentemente es asociado con cambios en el comportamiento y las

⁷ Estos aspectos fueron tomados en cuenta en la elaboración del cuestionario y se encuentran en el Anexo Estadístico, en las secciones 3 y 4 del cuestionario.

emociones, que generan diversos estados anímicos de irritación, hostilidad, tensión, temores y angustia (Lourijen et al., 2001).

Por factores psicosociales se definen a aquellos aspectos de la organización del trabajo, del contexto social y del medio ambiente de trabajo, que tienen el efecto potencial de causar daño psicológico o físico; el efecto negativo de los factores psicosociales en el trabajo comúnmente se llama tensión (Cox et al., 2000). En este estudio, para la evaluación del impacto de los factores psicosociales de riesgo en la salud, se consideraron las demandas de trabajo físicas y psicológicas, las relaciones de trabajo entre compañeras y con la supervisión, el control de los trabajadores sobre el proceso del trabajo, y la interacción entre las trabajadoras y el cliente.

Dentro del análisis del impacto de los factores psicosociales en la salud de los grupos, se han seleccionado aproximaciones teóricas e instrumentos de medición como el *Modelo Demanda/Control*, el *Modelo de Desequilibrio entre Esfuerzo-Recompensa*, y el *Cuestionario JCQ*, que han sido comúnmente usados en el estudio del ambiente psicosocial del trabajo, por sus contribuciones en el análisis de los efectos en la salud como consecuencia del diseño y organización del trabajo; además, el instrumento de medición para el estudio de los factores psicosociales, cuya base teórica es el *Modelo Demanda/Control*, identifica grupos particulares que pueden estar experimentando dificultades, compara los promedios de daño psicosocial entre los grupos, y proveen de información, en la cual los trabajadores perciben aspectos de su trabajo que llevan a identificar problemas potenciales de estrés.

El *Modelo Demanda/Control* se enfoca especialmente en dos aspectos de las características psicosociales del trabajo: a) Las demandas psicológicas de trabajo, determinadas por las exigencias de la organización al trabajador; éstas son de naturaleza particularmente

psicológica (ritmo, nivel de atención y concentración, responsabilidad, intensidad del trabajo), y b) El control de las tareas o la capacidad individual de los trabajadores para tomar decisiones en el trabajo.

El *Modelo Demanda/Control* parte de las características de las ocupaciones para elaborar sus hipótesis; una de las más comúnmente usadas es la *Tensión psicológica en el trabajo*, la cual infiere que en la combinación de altas demandas y bajo control de las tareas existen riesgos de tensión psicológica como la fatiga, la ansiedad, la depresión, así como riesgos de enfermedades físicas que provocan desórdenes músculo-esqueléticos. La tensión psicológica en el ambiente de trabajo también se asocia a baja productividad, falta de compromiso, baja calidad del trabajo, ausentismo y accidentes (Karasek, et al., 1990).

La hipótesis sobre el *Apoyo psicosocial en el trabajo* actúa como modificador del efecto de *Alta tensión psicológica*, de forma tal que un nivel alto de apoyo psicosocial en el trabajo disminuye el efecto de alta tensión, mientras que el nivel bajo lo aumenta. Este enfoque teórico considera que las relaciones sociales entre compañeras de trabajo y supervisores son importantes en la prevención del riesgo y dependen de la asociación de cada nivel de apoyo social.

El *Modelo de Desequilibrio entre Esfuerzo-Recompensa* es un enfoque esencialmente sociológico, porque introduce elementos que son fundamentales en la estructura social, como el rol del trabajo, el despido, el desempleo y la precariedad, que al ser trastocados en la esfera laboral conducen a experiencias estresantes ante la amenaza de la pérdida de estatus social. Este modelo fundamenta el estrés laboral y sus efectos sobre la salud en función del esfuerzo individual invertido en una relación de trabajo, el cual, al no ser retribuido equitativamente, conduce a la enfermedad.

El *Modelo de Desequilibrio entre Esfuerzo-Recompensa* plantea que la combinación de altos esfuerzos y bajas recompensas en el ambiente de trabajo son particularmente dañinas, porque violan las expectativas acerca de la reciprocidad que debe imperar en un ambiente de trabajo (Siegrist, 1996). Este modelo fue útil en este estudio para la evaluación del impacto en la salud como consecuencia de un desequilibrio entre el esfuerzo físico y mental que se imprime en el desarrollo del trabajo, y las recompensas o apoyos que se reciben a cambio del mismo.

Interacción con el cliente y trabajo emocional

A raíz de las transformaciones tecnológicas en el sector de las telecomunicaciones, la diversificación de los servicios alcanza relevancia esencial, debido a que en la nueva organización laboral se intensifican las demandas de trabajo para los trabajadores que prestan servicios interactivos. En este marco, los recientes estudios sobre estrés psicológico dirigen sus análisis a las empresas telefónicas y *call centers*, porque han encontrado que en estos empleos existen altas demandas psicológicas de trabajo, las cuales potencian los riesgos en la salud de las trabajadoras y trabajadores que interactúan con los clientes.

Por regla general, la interacción entre los empleados y los clientes incluye el control de las emociones de los trabajadores por las empresas, para la obtención de objetivos esencialmente económicos. En términos generales se define al trabajo emocional como el proceso de regulación o control de las emociones de las y los trabajadores, en el cual suprimen las emociones propias para adoptar aquellas que son correctamente convenientes durante la

interacción que se establece con el cliente para cumplir con objetivos organizacionales (Most, 1999; Doucet, 1998; Hochschild, 2003).

Se entiende por interacción, en una empresa telefónica que se dedica a la venta de productos y servicios, a la relación que se establece entre el trabajador y el cliente por la vía telefónica con el objeto de llevar a cabo una transacción comercial. Sin embargo, no todas las interacciones entre clientes y trabajadores llevan implícito el llamado trabajo emocional, el cual se define por la naturaleza de la interacción; particularmente, algunos estudios señalan la frecuencia del contacto durante la interacción (Hoschild, 2003), otros complementan la caracterización agregando la duración de esa interacción (Doucet, 1998).

Violencia en el servicio

También existen otros estresores del ambiente psicosocial del trabajo vinculados a la interacción con el cliente; nos referimos a la *Violencia en el servicio*. Aunque existen estudios en torno a la violencia en el trabajo, sus enfoques se extienden a diversos aspectos que contribuyen al diseño de ambientes de trabajo violentos. Particularmente, para este estudio en la interacción entre la trabajadora y el cliente se aprecia cierto nivel de agresión verbal hacia las empleadas, a esta peculiaridad en la interacción la hemos denominado *Violencia en el servicio*.

Algunas definiciones que se acercan al concepto de *Violencia en el servicio* la definen como cualquier forma de expresión verbal o acciones que hacen sentir incómoda a la persona en el lugar de trabajo (NIOSH, 1996). Sin embargo, el concepto violencia en el trabajo abarca un abanico de enfoques y definiciones. En este estudio se aprecia la presencia de la *Violencia*

en el servicio en forma de agresiones verbales por la vía telefónica que son recibidas por las trabajadoras por medio de insultos de los clientes, agresiones de tipo sexual y palabras ofensivas inferidas por personas que se escudan en el anonimato de los teléfonos públicos. La *Violencia en el servicio* es un estresor más en el ambiente de trabajo y genera impactos en la salud física y psicológica de estas empleadas.

4. Presentación del contenido

El contenido de este estudio se estructuró con: introducción, seis capítulos, un anexo metodológico y un anexo estadístico.

La introducción aborda las transformaciones tecnológicas y organizacionales de las telecomunicaciones a nivel mundial y constata la inserción de la empresa Teléfonos de México dentro de este proceso económico, político y social. También desarrolla una reflexión acerca de la importancia del estudio de los factores psicosociales en el trabajo, las implicaciones teóricas en torno a este problema de salud laboral, y relaciona este fenómeno social con estudios previos efectuados en México.

El primer capítulo aborda el desarrollo metodológico del estudio y expone las distintas etapas del mismo, que abarcan la revisión bibliográfica sobre los conceptos y aproximaciones teóricas del objeto de estudio, la observación participante y las entrevistas semiestructuradas; al final expone la logística en la aplicación y recopilación del censo.

El segundo capítulo expone algunas aproximaciones teóricas y dos de los modelos que estudian los factores psicosociales de riesgo para la salud, que los aportes teóricos vinculan al diseño y organización del trabajo. Como parte de los factores estresantes en los lugares de

trabajo, también se incluye el llamado “trabajo emocional”: los enfoques teóricos en torno a trabajo emocional lo consideran como una característica de los empleos donde se establece algún tipo de interacción entre los trabajadores y el cliente.

El tercer capítulo analiza las transformaciones tecnológicas, así como los cambios en los procesos y en la organización del trabajo dentro de la industria de las telecomunicaciones, en donde la flexibilidad laboral ha sido un factor definitorio del proceso de reestructuración mundial de la economía. En este capítulo además, se hace un recuento de los cambios operados en Telmex y la participación del Sindicato de Telefonistas en este proceso.

El cuarto capítulo contiene los resultados de la metodología cuantitativa; éste se dividió en dos partes: la primera aborda la observación de los lugares de trabajo de los dos departamentos y las particularidades que los distinguen; la segunda parte presenta los aportes de las entrevistas con las trabajadoras sobre su percepción del cliente y su medio ambiente de trabajo.

El quinto capítulo analiza los resultados de la encuesta aplicada a las trabajadoras de los departamentos de *Tráfico* y *Servicios a Clientes*, entre los que se destacan los correspondientes a la violencia en el servicio y los mecanismos de defensa de las trabajadoras. En el análisis se examinan otros estresores que provienen del diseño y de la organización del trabajo.

El sexto capítulo presenta las conclusiones del estudio donde se compara la organización del trabajo, la interacción con el cliente en ambos grupos de trabajadoras, y se analizan los impactos más sobresalientes en su salud. Este capítulo retoma los ejes de las dos metodologías y los integra para emitir conclusiones fundamentadas, tanto estadística como cualitativamente.

Al final se presentan los anexos metodológicos y estadísticos del instrumento de investigación, así como la bibliografía utilizada para el estudio.

Capítulo I

Desarrollo metodológico del estudio

En este capítulo se exponen las etapas del desarrollo metodológico del presente estudio. Integra los diferentes conceptos y aproximaciones teóricas que están implícitas en el objeto de estudio, la observación participante, las entrevistas semiestructuradas y expone la logística en la aplicación del censo.

1. Unidad de análisis

Este estudio tiene como objetivo evaluar el impacto de los principales factores psicosociales de riesgo para la salud de dos grupos de trabajadoras de los departamentos de *Tráfico* y *Servicios a Clientes* de la compañía nacional de telecomunicaciones Teléfonos de México, S. A. de C. V. (Telmex) en Hermosillo, éste se llevó a cabo durante el periodo del 12 de agosto de 2002 al 12 de junio de 2003. En el departamento de *Tráfico*, trabajan 90 operadoras, y en el de *Servicios a Clientes*, laboran 69 mujeres y un hombre¹.

Se optó por sacar adelante un censo, debido a que el tamaño de la población a estudiar en los dos grupos no es grande; además, el criterio para la elección de las participantes consistió

¹ Cuando se creó el departamento de *Servicios a Clientes* en Hermosillo ingresaron cuatro trabajadores del sexo masculino, tres de los cuales solicitaron su cambio a los departamentos técnicos (*Centrales* y *Larga Distancia*) donde se perciben ingresos superiores. El salario de una trabajadora de *Servicios a Clientes*, al igual que el de una operadora bilingüe representa el 71.57% de los ingresos que percibe un técnico de *Centrales* o *Larga distancia*; por otro lado, las formas de ascenso en los departamentos técnicos son por examen de conocimientos y en un año pueden llegar a tener la categoría más alta. Los departamentos técnicos están compuestos especialmente por personal masculino.

en invitar a las trabajadoras de ambos departamentos que estuvieran en servicio del 26 de mayo al 9 de junio del 2003.

Se consideró que ambos departamentos eran los apropiados para el estudio del impacto de los factores psicosociales de riesgo para la salud, porque implican la atención frecuente y cotidiana de las trabajadoras a clientes que realizan transacciones comerciales y solicitan información sobre los productos y servicios. Esta particularidad de sus labores, aunada a la organización del trabajo, generan importantes demandas psicológicas que, potencialmente, pueden generar tensiones.

Los dos departamentos están organizados en distintas áreas o especialidades de trabajo, de acuerdo al tipo de servicio que proporcionan al cliente. En el departamento de *Tráfico* se atiende el servicio de larga distancia e información del directorio telefónico, y se reciben reportes de fallas de las líneas locales. El departamento de *Servicios a Clientes* está dividido en cuatro especialidades, que se denominan: Centro de Información Comercial (*Ceico*), Centro de Recaudación de Adeudos (*Crea*), Centro de Atención a Servicios a Grandes Clientes (*Cas*) y Centro de Atención a Clientes Mayores (*Caam*).

Uno de los objetivos de este estudio es comparar el impacto de los factores psicosociales del medio ambiente de trabajo de las trabajadoras de ambos departamentos; por las características de las labores que desarrollan fue necesario dividir las distintas especialidades de los mismos en dos grupos de trabajo, mismas que, para fines metodológicos y de estimaciones estadísticas, les identificamos como: el grupo G1 a *Tráfico* y *Ceico*, y el grupo G2 el compuesto por trabajadoras de *Cas*, *Caam* y *Crea*.

Las especialidades de *Tráfico* y *Ceico* (G1), tienen sus líneas abiertas para atender al “mercado masivo”; en este grupo de trabajo se ha identificado el espacio donde se originan los

insultos y conflictos de los clientes con las trabajadoras y las agresiones de tipo sexual de personas que utilizan las líneas para este fin. En *Cas* y *Caam* se atiende a los denominados “clientes mayores” (grandes empresas que contratan servicios especiales a Telmex²), los cuales cuentan con atención exclusiva y son además muy respetuosos en su trato con las trabajadoras de estas especialidades. Por su parte, la actividad del *Crea* consiste en llamar a los clientes para resolver problemas de adeudos.

2. Características metodológicas

Para llevar a cabo el estudio, se utilizaron enfoques de la metodología cualitativa y cuantitativa, con el objetivo de triangular la información y obtener de manera integrada las particularidades del objeto de estudio.

Las técnicas utilizadas en el desarrollo del mismo consistieron en:

- Revisión y análisis documental de fuentes teóricas y documentos internos como los Perfiles de puesto de cada departamento, el Programa General de Incentivos a la Productividad y Manuales de capacitación.
- Observación participante del lugar de trabajo.
- Entrevistas semiestructuradas individuales a trabajadoras de Tráfico y Servicios a Clientes.
- Descripción de las características de la población.

² En entrevista con el Gerente de Recursos Humanos de la División Noroeste de Telmex, manifestó que la Subdirección de Mercado Empresarial atiende clientes mayores, que constituyen el 20% de la clientela total, los cuales aportan el 80% de los ingresos de la empresa. Al resto de los clientes se les denomina mercado masivo que aporta el 20% restante.

- Aplicación de un censo a la población de trabajadoras de ambos departamentos.
- El procedimiento estadístico consistió en el desarrollo de diversas estimaciones de los datos del censo, para obtener distintas mediciones utilizando elementos de la estadística descriptiva, medidas de variabilidad, correlaciones entre los indicadores, técnicas de análisis factorial de rotación *Varimax*, construcción de indicadores con los factores principales y análisis de confiabilidad.

3. Etapas del desarrollo de la investigación

La primera etapa abarcó la revisión y el análisis documental de información sobre la temática de estudio, para conocer los conceptos más utilizados en este estudio, tales como factores psicosociales, trabajo emocional, organización del trabajo y estrés laboral, que forman parte de los diferentes enfoques teóricos utilizados en este estudio. También se analizaron documentos de la reglamentación interna de los dos departamentos, que contribuyeron a una mejor comprensión de la forma como se estructuran las relaciones obrero-patronales y la organización del trabajo que impera en el medio ambiente laboral de los departamentos en estudio.

La segunda etapa comprendió la observación participante de los lugares de trabajo, con el objeto de describir para comprender el contexto del lugar de trabajo de la población estudiada; igualmente, indagar acerca de la forma como interactúan las trabajadoras con los clientes y entre ellas mismas. Para la descripción de la observación directa, se tomaron notas de las visitas y cuando se regresaba de nuevo, se profundizaba sobre datos que habían quedado sueltos en alguna visita anterior o se observaban otros aspectos que habían pasado

desapercibidos en las primeras visitas. En la reconstrucción del ambiente y organización de trabajo de ambos departamentos fueron imprescindibles estos escritos. Asimismo, cuando se hizo el análisis de los resultados de las entrevistas y hasta cuando se aplicó la encuesta, fue necesario regresar al lugar de trabajo y amarrar cabos sueltos. En cada caso, se descubrieron otras dimensiones del quehacer de la población estudiada, que no era posible captar en una sola visita. Este descubrimiento propio para acercarse a la realidad del objeto de estudio, condujo a reconocer lo que señalan otros investigadores que han incursionado en el trabajo de campo del análisis cualitativo: “La investigación cualitativa... debe ser reconocida como un proceso dialéctico, retroalimentado, un diálogo prolongado que no puede restringirse a ciertas etapas del proceso, como la recolección de datos. Este proceso, como el de la interpretación, debe ser concebido como una espiral donde cada etapa se apoya y se alimenta de las demás” (Denman y Haro, 2000:46).

La tercera etapa consistió en el desarrollo y la conducción de 10 entrevistas semi-estructuradas, de cuyos discursos se logró obtener más profundidad acerca del ambiente de trabajo y de la relación que las trabajadoras establecen con el cliente. El objetivo de las entrevistas fue allegarse la información necesaria para captar la dimensión subjetiva que ellas describen sobre su interacción con el cliente que, a su vez, sirvió para enriquecer otras dimensiones ya desarrolladas en el cuestionario sobre factores psicosociales utilizado previamente en población trabajadora mexicana (Cedillo, 1999). Las aportaciones verbales de las entrevistas semiestructuradas resultaron de una gran utilidad, porque lograron una mayor integración de los procesos en torno a la temática desarrollada en este estudio (Rivas, 1999).

Se decidió entrevistar a cinco personas de cada departamento. El requisito para elegir a entrevistadas de *Tráfico*, fue que trabajasen jornadas diurnas y nocturnas, lo que permitió

conocer qué elementos ocasionan las molestias y los horarios en que se presentan con más frecuencia. El requisito para elegir a las entrevistadas de *Servicios a Clientes*, fue que desarrollaran su trabajo en varias especialidades de trabajo y que hubieran sido operadoras reubicadas en este departamento. Ambos grupos también revelaron cómo perciben su ambiente de trabajo, su relación con sus compañeras de trabajo y con la empresa, representada por la supervisión directa. La entrevista a la auxiliar de jefe tuvo como objetivo contrastar la información vertida por las operadoras sobre su interacción con el cliente; los datos proporcionados por esta trabajadora fueron muy valiosos porque, además de ser la persona que está en contacto directo con las operadoras cuando suceden problemas con el cliente, nos permitió confirmar los mecanismos que se implementan en el departamento cuando ocurren tales molestias. De igual forma, la entrevista con la representante sindical de *Servicios a Clientes*, fue de mucho provecho porque describió a detalle el funcionamiento interno de cada una de las especialidades de este departamento, y también hizo una descripción de los lineamientos de la gerencia en la organización y desarrollo del trabajo. La relación de preguntas de la entrevista aparecen al final de este apartado. Los diálogos de las entrevistas se clasificaron en ejes temáticos que se describen el capítulo V de este estudio.

Relación de preguntas del cuestionario semiestructurado

- ¿Está satisfecha con su trabajo?
 - ¿Qué piensa acerca de su ambiente de trabajo?
 - ¿Cuáles son las situaciones que le ocasionan molestias durante la jornada de trabajo?
 - ¿En el trato que tiene con los clientes hay alguna cosa en especial que le moleste?
 - ¿Podría afirmar que ha recibido insultos durante la jornada?
 - ¿Esos insultos de dónde provienen?
 - ¿En qué horarios de la jornada son más frecuentes estos insultos?
 - Al recibir llamadas de un cliente que la insulta o de personas que utilizan la línea para agredirla con palabras que tienen un contenido abiertamente sexual, descríbame: ¿cuáles son sus reacciones ante estos incidentes?
 - Después de que ocurre el incidente, ¿cuánto tiempo sigue con el malestar?
 - ¿Qué hace para controlar su malestar cuando es insultada o agredida sexualmente por medio del teléfono?
 - ¿Cuál es la queja que más frecuentemente escucha de sus compañeras de trabajo en relación con el cliente?
-
-

La cuarta etapa comprendió la utilización de la metodología cuantitativa y el uso de distintas herramientas de la estadística para el análisis de la información vertida en el censo, con el fin de establecer relaciones y comparaciones entre las distintas variables e indicadores del estudio. En el diseño y elaboración del cuestionario definitivo, que aparece en el Anexo metodológico como Anexo 3, se cubrieron algunos pasos:

- Elaborar el contenido del cuestionario retomando otros cuestionarios que han sido validados previamente en otros estudios, los cuales fueron adecuados a la población específica de estudio. El cuestionario de esta investigación se organizó en siete secciones: 1. Información general; 2. Hogar; 3. Ambiente de trabajo; 4. Ambiente doméstico y de trabajo; 5. Relación con el cliente; 6. Salud, y 7. Hábitos.
- Aplicación de la prueba piloto de la primera versión del cuestionario en un grupo de 10 trabajadoras de los dos departamentos en estudio, seguida de los ajustes indicados para la versión definitiva. Las preguntas fueron elaboradas con claridad, para que se

entendieran sin necesidad de instrucciones al contestarlo, y en la prueba piloto se le hicieron pequeños ajustes propuestos por las revisoras del contenido, para hacer más accesible su comprensión.

- Distribución y colecta de los cuestionarios en un periodo de 15 días.
- Codificación de cuestionarios, elaboración y limpieza de la base de datos.
- Análisis estadístico, se estimaron datos del instrumento utilizando SPSS versión 11.5.

El capítulo V presenta un análisis y comparación de los factores psicosociales en el trabajo, basado en las estimaciones estadísticas que se utilizaron en este estudio. Asimismo, para conocer el impacto de los factores psicosociales en el trabajo, el análisis estadístico de los indicadores descritos incluyó pruebas de validez y confiabilidad, el análisis factorial y las pruebas de fiabilidad. Mediante el análisis de varianza se compararon las especialidades de trabajo, con el fin de conocer las diferencias posibles encontradas y su grado de significancia. Se determinó también la validez predictiva de los indicadores a través de la correlación existente entre la exposición o presencia del estresor y los síntomas de estrés que impactan la salud.

- El apartado metodológico, en el Anexo 1, aparece la relación de indicadores y sus claves, en el Anexo 2, se presenta el glosario de indicadores y preguntas del instrumento de investigación, el Anexo 3, presenta el cuestionario.
- Elaboración de preguntas sobre estresores de interacción con el cliente y ambiente de trabajo surgidas de las ideas vertidas en las entrevistas.

En el siguiente cuadro (p. 28) se resumen y describen las temáticas de los diferentes apartados del instrumento de investigación: Datos estructurales, Variables aisladas, Interacción con el cliente, Contenido del trabajo, Tensión psicológica y Salud general o física

Contenido del cuestionario aplicado a trabajadoras de Teléfonos de México

Apartado	Indicadores / variables	No. de Pregunta
Datos estructurales	Nombre del departamento	2
	Especialidad	4
	Edad	5
	Antigüedad	35
Variables aisladas	Capacitación	48
	Tiempo de permisos cortos	57
	¿Quién decide los permisos cortos?	58
	Uso de computadora en el trabajo	39
	Horas de trabajo "económico"	41
Interacción con el cliente	Violencia en el servicio	98B, 98C, 98D, 97D
	Realización personal	97e, 104, 107, 109, 111, 114, 116, 117
	Demanda emocional	97A, 97B, 97F, 105
	Mecanismos para lidiar con los estresores generados por la interacción con el cliente	100, 101
Contenido del trabajo	Latitud de decisión	61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69
	Cargas Físicas Isométricas	80,81
	Demandas psicológicas	51.7, 70, 71, 73, 76, 77, 78, 79, 82
	Apoyo psicosocial del supervisor	53B, 53C, 53D, 53E
	Apoyo psicosocial de compañeras	83, 84, 52A, 52C
Tensión psicológica	Ansiedad	120M, 120N
	Enojo	120Q, 120R
	Depresión	120 A, 120D, 120G, 120H,120L
	Agotamiento	120B, 120C, 120J, 120O,120P
Salud general o física	Síntomas Respiratorios	6, 7, 8, 9, 10, 16, 37
	Síntomas Tensionales	5, 11, 14, 27, 28, 31, 32, 36, 38, 39, 40
	Síntomas Gastrointestinales	18, 19, 20, 21, 22, 23, 36
	Síntomas Cardiovasculares	12, 13, 14, 17, 33, 41
	Síntomas del Oído	4, 29, 30

4. Relación y descripción de los distintos indicadores del estudio

Variables estructurales y aisladas. Las variables estructurales fueron incluidas para obtener una caracterización sociodemográfica de las participantes, para conocer los departamentos y especialidades de procedencia, así como el tiempo que tienen trabajando en la empresa. Los datos aislados sirvieron de apoyo para la formulación de conclusiones.

Indicadores de Interacción con el cliente. En la sección del cuestionario “Relación con el cliente”, las preguntas fueron alimentadas con tres tipos de fuente de información: una parte de ellas fue retomadas del JCQ , que también contiene una extensión de nuevas escalas sobre problemas relacionados con los contactos entre trabajadores y clientes, las mismas fueron diseñadas por Karasek, Schwartz y Theorell en 1983 (Karasek, 1985); otro grupo de variables se obtuvo a partir de la información recogida de las ideas aportadas en las entrevistas, el resto de las variables se obtuvieron del cuestionario sobre *Trabajo emocional* de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA).

Para el estudio de *Interacción con el cliente* se construyeron indicadores específicos de los denominados “Demandas emocionales”, de acuerdo a la identificación de los aspectos de la interacción de la trabajadora con el cliente, que representan fuentes potenciales de tensión psicosocial. Se crearon 18 categorías que fueron agrupadas de acuerdo a lo que enuncia cada indicador que se señala en el Anexo 2 del Anexo metodológico, el análisis estadístico evaluó el nivel de tensión psicológica proveniente de la interacción con el cliente, las demandas emocionales, y el nivel de satisfacción en la prestación del servicio.

Las distintas variables fueron sometidas a análisis factorial, para la construcción de los indicadores de *Interacción con el cliente*, que en un principio se estimó con cuatro factores: *Violencia en el servicio*, *Realización personal*, *Demanda emocional* y *Control Personal*. Los resultados en el análisis factorial arrojaron valores altos en algunas variables correspondientes a tres de los factores (Tabla 1): *Violencia en el servicio*, *Realización personal* y *Demanda emocional*, y el cuarto factor denominado *Control Personal* arrojó valores bajos en las variables que lo contenían, por lo que la dimensión correspondiente a *Control personal* se eliminó. El análisis factorial sustentó la construcción de indicadores de *Violencia en el servicio*, *Realización personal* y *Demanda emocional*.

El indicador *Violencia en el servicio* evalúa el nivel de insultos de los clientes a las trabajadoras, así como las llamadas agresivas y de tipo sexual de personas que no solicitan los servicios que la empresa presta. Las participantes respondieron en una escala de 4 puntos: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = Ocasionalmente y 4 = Frecuentemente. Para analizar los resultados del indicador *Violencia en el Servicio* fue necesario separar a las trabajadoras por el tipo de labor que realizan, esto significa que 74.2% de las trabajadoras participaron en la medición del indicadores *Violencia en el servicio* y el 25.8% restante no fueron incluidas en las mediciones de los dos indicadores señalados.

En el cuestionario se incluyeron dos variables que para fines de estimación estadística se integraron para conformar la variable *Respuesta* con el objetivo de conocer los mecanismos de respuesta de las trabajadoras ante los clientes molestos y las agresiones verbales por la vía telefónica (pp.100 y 101 del cuestionario). Las respuestas de las participantes se valoraron en una escala del 1 al 4: 1 = Continúa tranquilamente con su trabajo, 2 = Continúa forzosamente con su trabajo durante un tiempo breve, 3 = Toma una pausa y 4 = Continúa forzosamente con

su trabajo durante el resto de la jornada. La variable *Respuesta* que fue incluida en las correlaciones entre *Interacción con el cliente*, *Tensión psicológica* y *Salud* sirvió para medir los efectos en la salud ante las agresiones verbales.

El indicador *Realización personal* evalúa el estado de bienestar o satisfacción personal como resultado de la interacción que se establece con el cliente, a la vez que conjuga la satisfacción de sus necesidades en el servicio de contratación, atención e información de los distintos servicios telefónicos; las respuestas se valoraron en una escala de 5 puntos: 1 = Rara vez, 2 = Ocasionalmente, 3 = Frecuentemente, 4 = Usualmente y 5 = La mayor parte del tiempo.

El indicador *Demanda emocional* evalúa el involucramiento de las emociones por parte de las trabajadoras al establecer la interacción con los clientes con el objeto de crear una imagen positiva de la empresa (Doucet, 1998), las respuestas de las participantes se valoraron en una escala de 4 puntos: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = De acuerdo y 4 = Totalmente de acuerdo.

Indicadores de Contenido del trabajo. Las dimensiones de *Demanda/Control* fueron medidas por el Cuestionario sobre Contenido del Trabajo (JCQ) de Karasek (1985). Una característica que define la particularidad del JCQ es la inclusión de indicadores que evalúan la salud psicosocial en el ambiente de trabajo, de los cuales cinco de ellos han sido retomados para este estudio: *Latitud de decisión*, *Cargas físicas Isométricas*, *Apoyo psicosocial de compañeras*, *Apoyo psicosocial del supervisor* y *Demandas psicológicas de trabajo*. Todas las respuestas de los indicadores de Contenido del trabajo, excepto *Apoyo psicosocial del supervisor*, se

valoraron en una escala entre 1 y 4: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Estoy de acuerdo y 4 = Totalmente de acuerdo.

Para el estudio del Contenido del trabajo se analizaron 28 categorías que fueron agrupadas de acuerdo a lo que enuncia cada indicador (ver Anexo 2 del Anexo metodológico), y se sometieron a análisis estadístico para evaluar el grado de tensión psicológica originada en la organización del trabajo.

El indicador *Latitud de decisión* evalúa la libertad de las trabajadoras para desarrollar su trabajo o el control que ellas ejercen sobre sus actividades.

El indicador *Cargas físicas isométricas* evalúa aspectos posturales o músculo-esqueléticos, relacionados con el cuerpo, la cabeza, las manos, las piernas y la espalda.

El indicador *Apoyo psicosocial de compañeras* evalúa aspectos relacionados al buen trato a la empatía, al apoyo de las compañeras de trabajo para que el trabajo se realice.

El indicador *Apoyo psicosocial del supervisor* evalúa el involucramiento de la supervisión con el trabajador como un aspecto esencial en la motivación para el trabajo en equipo. Las respuestas se valoraron en una escala entre 1 y 4: 1 = No, para nada, 2 = Un poco, 3 = Regular y 4 = Mucho.

El indicador *Demandas psicológicas del trabajo* incluye nueve variables que evalúan las exigencias y la intensidad del trabajo.

Indicadores de Tensión psicológica. La sección sobre Salud comprende dos baterías de variables; una sobre Tensión psicológica y la otra sobre Salud física o general. Una parte de las preguntas sobre Tensión psicológica se obtuvieron de la versión CES-D que ha sido validada en población mexicana (Cedillo, 1999) y la otra parte del Suplemento II del JCQ

llamada “Variables de reacciones de estrés psicológico” de Karasek y Dion (2/94, NIOSH Report). La sección del cuestionario de lo que denominamos Tensión psicológica estableció preguntas que fueron elaboradas para que las trabajadoras respondieran sus estados anímicos observados 15 días antes de recibir el cuestionario. Este requisito determinó el tiempo de entrega y recepción del cuestionario.

La salud psicosocial representada por *Tensión psicológica* consta de cuatro estados anímicos: *Ansiedad*, *Enojo*, *Depresión* y *Agotamiento*, en todos los indicadores respondieron en una escala del 1 al 4: 1 = nunca, 2 = una vez, 3 = varias veces y 4 = con mucha frecuencia.

El indicador *Ansiedad* evalúa las manifestaciones anímicas de las trabajadoras como nerviosismo, ansiedad y temor.

El indicador *Enojo* se conformó por variables que contienen aspectos relacionados con síntomas de molestia o irritación.

El indicador *Agotamiento* evalúa estados relacionados al cansancio físico y mental.

El indicador *Depresión* evalúa los estados anímicos relacionados con la tristeza, la desesperanza y la desmotivación.

Indicadores de Salud Física. En la sección de Salud general las variables se conformaron a partir del cuestionario noruego sobre salud general o física validado en población mexicana (Cedillo, 1999 y Karasek 1986), las cuales se indican en el Anexo2 del Anexo metodológico. La selección de las mismas fue por criterio funcional, de acuerdo a los ejes temáticos que se referían a una misma función fisiológica o entidad patológica, con el objeto de conocer en cuál existe un grado más alto de incidencia en la población. La variable Salud está compuesta por ocho indicadores: *Síntomas Respiratorios*, *Síntomas Músculo-esqueléticos*, *Síntomas*

Tensionales, Síntomas Gastrointestinales, Síntomas Dermatológicos, Síntomas hormonales, Síntomas del Oído y Síntomas Cardiovasculares.

El indicador *Síntomas Respiratorios* evalúa malestares del aparato respiratorio como catarro, gripe, garganta, tos, asma y dolor de cabeza.

El indicador *Síntomas Tensionales* evalúa dolores de cabeza, migraña, dificultad para respirar, problemas de sueño, cansancio o agotamiento, ansiedad, tristeza o depresión, náuseas, impotencia, frustración, coraje, dolores o restricción en el pecho.

El indicador *Síntomas Músculo-esqueléticos* evalúa dolores de cuello, espalda, espalda baja, brazos, pies, manos y cadera.

El indicador *Síntomas Gastrointestinales* evalúa malestar estomacal, gastritis, dolor de estómago, aire y diarrea.

El indicador *Síntomas Dermatológicos* evalúa comezón, inflamación y enrojecimiento de la piel, y alergias.

El indicador *Síntomas hormonales* evalúa bochornos, problemas del sueño, malestares premenstruales y cólicos menstruales.

El indicador *Síntomas del Oído* evalúa pérdida del equilibrio, mareos y dolor de oído.

El indicador *Síntomas Cardiovasculares* evalúa palpitaciones, dificultad para respirar, ardor en el pecho, hipertensión arterial y dolores en el pecho.

Logística para la entrega y recolección del cuestionario

La logística implementada para la aplicación de la encuesta requirió de algunos pasos previos para determinar la forma como se entregaría el cuestionario, el contacto con la organización

sindical y la elección de las participantes. El cuestionario fue autoadministrado por las trabajadoras, se contestó por el 100% de las 124 participantes, que representan el 77.6% de la población en estudio. Se les ofrecieron opciones para responderlo, que consistieron en enviar a una persona a sus hogares para que lo contestaran, asignar a alguien para que lo llenara, o entregarlo a ellas mismas. Las trabajadoras eligieron contestarlo ellas mismas en los tiempos que se les indicó.

Con el fin de sacar adelante la aplicación del cuestionario, se establecieron contactos con dirigentes del Sindicato Telefonista a nivel nacional y local, para darles a conocer los objetivos del proyecto y solicitarles la autorización para su puesta en marcha entre las trabajadoras sindicalizadas. Asimismo, se explicaron los beneficios que obtendría la organización sindical, de llevarse a cabo un estudio de esta naturaleza, y se estableció el compromiso de elaborar un reporte de la investigación que se entregaría al sindicato. A cada una a las trabajadoras se explicó la importancia de su participación voluntaria e informada. Por la parte investigadora, se asumió el compromiso de darles a conocer a las trabajadoras el resultado del estudio

En la elección de las participantes, se tomó en cuenta el personal que estuviera en servicio en el lapso de tiempo que se indicó, que requirió conseguir los escalafones, la tabla de desempeño diario para conocer horarios y descansos de las trabajadoras, y el reporte de ausentismo, debido a que una parte de la población estaba de vacaciones, incapacitadas o en capacitación.

Es pertinente agregar que en principio, la experiencia personal como trabajadora y representante sindical permitió a la autora el conocimiento directo del ambiente de trabajo y de los problemas que ahí se presentan; además facilitó el establecimiento de los contactos para el desarrollo de la investigación.

Capítulo II

Factores psicosociales en el trabajo

Este capítulo aborda aportes teóricos relevantes sobre los factores psicosociales de riesgo para la salud en el medio ambiente de trabajo; expone además los modelos de análisis y los conceptos utilizados en este estudio para conocer la relación que se establece entre la organización del trabajo y la salud. Se explican también los distintos significados del estrés laboral que atribuyen al diseño y a la organización del trabajo sus distintas manifestaciones, tanto psicológicas como físicas. Asimismo, se exponen algunas de las hipótesis de los modelos *Demanda/Control* y de *Desequilibrio entre Esfuerzo-Recompensa*, acerca de los efectos adversos en la salud como consecuencia de las altas demandas y bajo control del trabajo, así como el desbalance entre la intensidad del trabajo y las recompensas en términos de bienestar. En el mismo sentido, se retoman conceptos esenciales del llamado Trabajo emocional, como otra forma de estresores en el trabajo, que en esta investigación se asocia a *Interacción con el cliente*.

1. La dimensión biológica y social del estrés

Uno de los teóricos clásicos de la explicación del estrés es Hans Selye (1971), cuyo análisis se centra en la dimensión biológica del problema, a través del *Modelo del Síndrome General de Adaptación*. Define al estrés como “la respuesta no específica del organismo ante la exigencia a la cual se encuentra sometido”. Además, considera que el proceso de la enfermedad puede ocurrir por “un desbalance entre los agentes y los organismos que lo provocan, de manera que, si

el desbalance de los agentes se mantiene por largo tiempo, pueden alterar las secreciones del sistema neuroendocrino del cuerpo”. Este autor descarta la visión psicosocial, que atribuyen mayores riesgos en la salud a más altas exigencias en el trabajo y enfatiza que el estrés no puede ser definido “como consecuencia de exigencias excesivas”, debido a que el cuerpo responde a cualquier exigencia normal o excesiva, por lo que el proceso social actúa como estresor “condicional”, al alterar el balance endocrino en el cuerpo e incrementar la susceptibilidad del organismo a una variedad de estímulos (Selye, 1971:455).

A principios de los años setenta, comenzaron a aparecer nuevos aportes que reformularon los enfoques individualistas y biologicistas del estrés, e integraron al análisis los efectos adversos para la salud como resultado del diseño y la administración del trabajo. Estos nuevos aportes del ambiente psicosocial elaboraron modelos para explicar las nuevas formas de organizar el trabajo y los riesgos que acarrearán para la salud y la calidad de vida de las trabajadoras y los trabajadores (Karasek et al., 1990; Cox et al., 2000; Levi et al., 1997; Simpson, 2002).

Las teorías que se apoyan en el diseño y la organización del trabajo para explicar los efectos de los factores psicosociales de riesgo en los ambientes laborales, los definen como “aquellos aspectos de la organización y gestión del trabajo, así como del contexto social y ambiental en que se desenvuelven los individuos y que tienen la potencialidad de causar daños físicos, sociales o psicológicos en los trabajadores” (Cox et al., 2002:3).

Al igual que Karasek (1990) considera que los elementos que conforman el ambiente psicosocial del trabajo son fuente generadora de estrés, Gradell (1971) lo concibe como una experiencia psicológica subjetiva de mucha carga en el organismo provocada por la rapidez de las tareas, coerción y presiones económicas. Al estrés también se le define como “la respuesta fisiológica a sensaciones o experiencias psicológicas”. A los estímulos que pueden causar estrés

en un organismo se les llama “estresores”, los cuales “son diversos y son vividos o sentidos de manera distinta por cada individuo” (Simpson, 2002:2).

Todos los aportes que estudian el estrés en el ambiente psicosocial del trabajo aluden a la subjetividad presente en las personas, quienes construyen a su manera los efectos del estrés y sus manifestaciones dependen de las características físicas individuales, así como del entorno social y cultural en que se desenvuelven (Karasek, 1990; Simpson; 2002, Gradell, 1971; Ramírez, 2003; Cox, 2002). De acuerdo a este enfoque, es posible considerar que el “rol doméstico” socialmente atribuido a las mujeres (Berger y Luckmann, 1991), se convierte en la práctica laboral en un estresor más, por la dificultad que representa para las trabajadoras conciliar su trabajo con su ámbito doméstico o familiar.

Entre los efectos físicos en la salud de los factores psicosociales se identifican desórdenes músculo-esqueléticos y cardiovasculares, problemas de la piel, desórdenes gastrointestinales, problemas de sueño y baja resistencia a las infecciones. Los efectos psicológicos adquieren diversas formas de comportamientos que incluyen: incremento de la ansiedad y la irritabilidad, frustración, agresión, agotamiento, el uso de drogas socialmente aceptadas, impaciencia, reducción de la atención, desmotivación y pérdida de la memoria (Cox et al., 2000; Simpson, 2002; Karasek et al., 1990; Levi, 2002).

Para la perspectiva biologicista, los instrumentos y los procesos de trabajo son separados de los efectos en la salud. Esta visión, al centrar en el cuerpo el proceso salud-enfermedad en los ambientes laborales, deja sin apoyo la explicación sobre el desgaste obrero. Las aportaciones de los teóricos mexicanos Laurell y Márquez proveen un importante sustento teórico que explica la esencia de ese proceso y la importancia de su estudio desde una perspectiva social, para comprender el estrés en el trabajo:

Los instrumentos de trabajo no son el simple resultado del desarrollo científico-tecnológico, sino también la materialización de determinadas relaciones de clase. El consumo de la fuerza de trabajo al realizarse el trabajo, finalmente sintetiza las características del objeto, de los instrumentos y de una determinada correlación de fuerzas entre capital y trabajo, y se expresa bajo formas concretas de desgaste obrero (...) Conceptuar el problema de esta manera tiene una serie de consecuencias teóricas y prácticas. En efecto, dicha conceptualización no sólo nos permite constatar la determinación social de proceso biopsíquico humano, también nos explica la esencia social de este proceso, al mismo tiempo que nos pone en condiciones de ir revelando sus elementos concretos y conocer sus determinaciones (Laurell y Márquez, 1983:17).

2. Aproximaciones teóricas sobre los factores psicosociales en el trabajo

Con el fin de analizar los factores psicosociales de riesgo para la salud en el trabajo, se han elegido dos enfoques que explican la tensión psicológica en los lugares de trabajo: el *Modelo Demanda-Control* y el *Modelo de Desequilibrio entre Esfuerzo-Recompensa*. Ambos aportes teóricos se aproximan a la organización del trabajo desde una perspectiva psicosocial y permiten descubrir las consecuencias sobre la salud.

La importancia del *Modelo Demanda/Control* radica en su capacidad para demostrar la existencia de características en la organización social del trabajo que conducen a la enfermedad. Este modelo contiene en la base de su análisis, aspectos que explican el vínculo entre el individuo y el medio ambiente laboral, el cual es capaz de generar estrés e inhibir el aprendizaje individual. También explica cómo el medio ambiente de trabajo induce el aprendizaje y puede, a largo plazo, reducir la respuesta del estrés.

El *Modelo de Desequilibrio entre Esfuerzo-Recompensa*. Este modelo fundamenta el estrés laboral y sus efectos sobre la salud en función del esfuerzo individual invertido en una relación de trabajo, el cual al no ser retribuido equitativamente, conduce a la enfermedad. Ambos

modelos coinciden en que el equilibrio en el ambiente psicosocial del trabajo es esencial para evitar riesgos en la salud.

Las razones que llevaron a elegir ambos modelos en este estudio fueron varias: 1. Las propuestas de los modelos permiten estudiar la tensión psicológica dentro de un ambiente de trabajo sin excluir la influencia del contexto social en los individuos; 2. Permiten identificar los efectos en la salud al comparar las demandas de trabajo con la libertad para desarrollarlo y 3. Identifican el equilibrio entre los factores de la organización del trabajo y el impacto en la salud a consecuencia del desbalance entre estos.

2.1 El Modelo Demanda-Control

El *Modelo Demanda-Control* fue diseñado por Robert Karasek en 1979 y ha sido retomado por otros investigadores para evaluar el estrés ocupacional. La estructura psicosocial del trabajo, de la cual emerge este modelo analítico, presenta cambios en la estructura laboral contemporánea que están determinados por los cambios tecnológicos que imprimen al trabajo altos contenidos de cargas psicológicas; esta es la particularidad más dominante de los nuevos ambientes psicosociales de trabajo (Karasek, 1990). Este modelo elabora sus hipótesis a partir del estrés relacionado con el riesgo de enfermedad y el comportamiento activo/pasivo relacionado con el trabajo.

El modelo se enfoca especialmente en dos aspectos de las características psicosociales del trabajo: a) Las demandas psicológicas de trabajo, determinadas por las exigencias de la organización al trabajador son de naturaleza particularmente psicológica, tales como el nivel de atención y concentración, la responsabilidad y la intensidad del trabajo; b) El control de las

estas tareas está centrado en la capacidad individual de los trabajadores para tomar decisiones en el trabajo, que comprende el conjunto de recursos que el trabajador tiene para hacer frente a estas demandas de trabajo, tales como el nivel de formación y habilidades, y el grado de autonomía para llevarlo a cabo. Éste contiene aspectos que son relevantes para las políticas sociales en salud y seguridad ocupacional:

Acerca de como las características sociales de la organización del trabajo y no sólo los daños físicos, conducen a la enfermedad y a la lesión. 2. Las consecuencias del estrés están relacionadas a la organización social de la actividad del trabajo y no sólo con sus exigencias. 3. El estrés relacionado con los riesgos está asociado a la actividad social del trabajo, no sólo está basado en las características individuales. 4. El estrés "positivo" o "negativo" puede ser explicado en términos de la combinación demanda y control" (Karasek, 1990:34.6).

El *Modelo Demanda-Control* se desarrolló a partir de los resultados obtenidos de los censos ocupacionales de 1969, 1972 y 1977 del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, de donde se resumen cuatro tipos característicos de las ocupaciones (Figura 1), con base en la combinación entre las demandas psicológicas del trabajo y el control sobre el trabajo que se desarrolla, que al interactuar pueden ocasionar riesgos de tensión psicológica y salud física (Karasek et al., 1990).

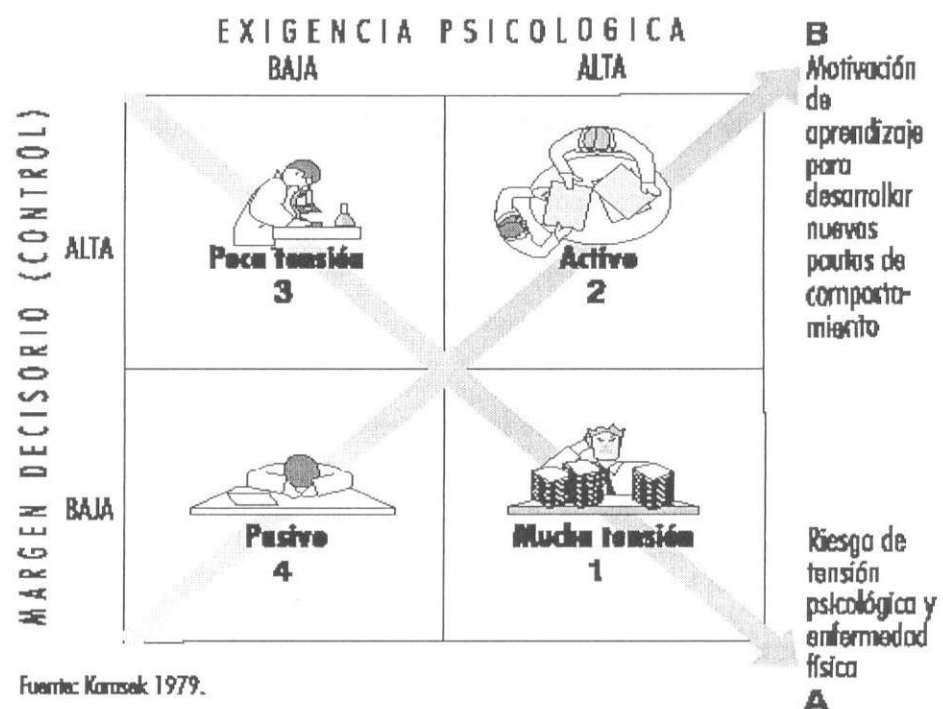
El cuadrante 1 (parte inferior derecha) tiene el más alto nivel de riesgo psicosocial en la salud; en este nivel se encuentran empleos con baja capacidad de decisión y altas cargas de trabajo psicosocial, como los operadores de maquinaria en la industria de ensamblaje, meseras, cocineras, dependientes de gasolina, técnicos de salud, bomberos, oficinistas que utilizan computadoras, y operadoras telefónicas.

En el cuadrante 2 (parte superior derecha) las demandas psicológicas son altas así como el control sobre el trabajo; ahí se ubican los trabajos activos como supervisores de oficinas, puestos gerenciales e ingenieros en electrónica; por lo general estos empleados reciben altos salarios y altas recompensas; además, sienten una gran satisfacción por su trabajo.

El cuadrante 3 (parte superior izquierda) está formado por ocupaciones con alta capacidad de decisión y bajas exigencias del trabajo; son predominantemente ocupadas por hombres: reparadores de electrodomésticos, carpinteros, maquinistas, arquitectos. Estos empleos tienen bajos niveles de tensión psicológica.

El cuadrante 4 (parte inferior izquierda) está formado por empleos de bajas demandas en el trabajo y baja capacidad de decisión, tales como vendedores, operadores de transporte, despachadores; en estos empleos el personal está desmotivado.

Figura 1 Modelo de Demandas psicológicas/Control del trabajo



El *Modelo Demanda/Control* parte de las características de las ocupaciones para elaborar sus hipótesis; una de las más comúnmente usadas es la de *Tensión psicológica en el trabajo*, la cual plantea que los riesgos de tensión psicológica (fatiga, ansiedad, depresión, así como de enfermedades físicas) ocurren cuando las demandas psicológicas son altas y la capacidad de decisión sobre las tareas es baja (cuadrante 1). La tensión psicológica en el ambiente de trabajo se asocia a la falta de compromiso, baja calidad del trabajo ejecutado, ausentismo y accidentes.

La hipótesis del *Aprendizaje Activo*, se cumple cuando los trabajadores tienen “un mayor control sobre el trabajo y las demandas psicológicas de trabajo también son altas, en estas ocupaciones no existe una sensación de presión, aumenta la capacidad de aprendizaje y la posibilidad de asumir conductas positivas asociadas al desarrollo individual y de la organización” (Figura 1, cuadrante 2), a largo plazo reduce la respuesta del estrés a través del desarrollo de la confianza en uno mismo (Karasek, 1997:34.7).

El modelo fue enriquecido por Johnson y Hall (1988) quienes desarrollaron la teoría de apoyo social que se integró al *Modelo Demanda/Control*. La dimensión nociva o protectora del apoyo social para la salud fue encontrada por estos autores, quienes estudiaron a distintos grupos de trabajadores y encontraron que el bajo apoyo social se caracteriza por altas demandas psicológicas y baja latitud o libertad de decisión. Sus resultados reportaron problemas del corazón, fatiga mental, del sistema digestivo y dolor de espalda baja, a diferencia de otro grupo que sí contaba con apoyo social.

La hipótesis de *Apoyo social* considera que al existir apoyo, éste actúa como modificador del efecto de alta tensión psicológica, de forma tal que un alto apoyo social en el trabajo disminuye el efecto de alta tensión, mientras que el nivel bajo lo aumenta. Dentro del apoyo social en el trabajo son esenciales el apoyo de los compañeros o compañeras de trabajo y el

apoyo de la supervisión directa. En estos dos niveles de apoyo psicosocial juegan un papel importante las relaciones sociales entre compañeros de trabajo y supervisores, de tal manera que la cohesión del grupo y la motivación están asociadas a la tensión psicológica y a la productividad (Jonson y Hall, 1988). Los postulados teóricos de esta hipótesis han sido utilizados para el estudio de la supervisión de los departamentos en esta investigación

Por otro lado, con el objetivo de evaluar el contenido social y psicológico del trabajo y sus efectos en la salud, se retomaron variables del Cuestionario sobre el Contenido del Trabajo (*Job Content Questionnaire*, JCQ), desarrollado por Robert Karasek (1985). Algunas características que definen la particularidad del JCQ están en la base teórica proporcionada por el *Modelo Demanda/Control*. Para la evaluación del impacto de los factores psicosociales en la salud de la población en estudio, han sido seleccionados los indicadores: demandas psicológicas y latitud de decisión, apoyo psicosocial y cargas físicas isométricas, cuyos contenidos aluden a un ambiente de trabajo con cambios tecnológicos. Las escalas del JCQ han sido de las más utilizadas en las investigaciones de distintos países desarrollados sobre ambientes psicosociales de trabajo y daños en la salud de distintos sectores laborales, especialmente se han evaluado los factores psicosociales de riesgo para la salud en aquellos sectores que utilizan tecnología avanzada para la manufactura (Rick, Briner, Daniels, Perryman y Guppy, 2001).

En México, el JCQ fue adaptado para cumplir con los requisitos metodológicos de este instrumento en un estudio desarrollado con trabajadoras de la industria maquiladora sobre los riesgos en la salud de los agentes psicosociales; en esta investigación se aporta la primera versión validada en español del JCQ (Cedillo, 1999).

2.2. El Modelo de Desequilibrio entre Esfuerzo y Recompensa

El *Modelo de Desequilibrio entre Esfuerzo y Recompensa* fue elaborado por Johannes Siegrist, es un enfoque esencialmente sociológico, debido a que introduce elementos que son fundamentales en la estructura social, como el rol del trabajo, el despido, el desempleo y la precariedad, que al ser trastocados en la esfera laboral conducen a experiencias estresantes, ante la amenaza de la pérdida de estatus social. Se considera que es afín al *Modelo Demanda/Control*, porque su construcción conceptual es similar. Por ejemplo, los autores de ambos modelos coinciden en que la inseguridad en el trabajo puede ocasionar tensiones psicológicas.

Este modelo define un estresor como “las exigencias del medio ambiente de trabajo que exceden la capacidad de las personas para enfrentar los desafíos”; considera a la tensión como “la respuesta personal a un estresor, en términos psicológicos y fisiológicos” y define como *copying* “a los esfuerzos movilizados para revertir el trato o enfrentarse a las exigencias” (Siegrist, 1990:113).

Para este modelo, la tensión es el resultado de someter a un trabajador a un estado de esfuerzo activo, bajo condiciones de falta de recompensa. Y las recompensas son la condición necesaria para que los trabajadores recuperen energías por el esfuerzo realizado. El salario bien remunerado, la promoción en el trabajo y la seguridad laboral, son ejemplos de tales recompensas. La ausencia de recompensa provoca un “estado de sufrimiento emocional” que genera tensión psicológica.

3. El manejo de las emociones en el trabajo y sus efectos en la salud

La interacción entre los empleados y los clientes que incluye el control de las emociones se denomina *Trabajo emocional*. Éste ha sido estudiado desde distintas dimensiones, pero todos los aportes teóricos convergen en dos puntos: 1. Se reconoce la existencia del control de las emociones de las personas por las empresas; 2. Esta regulación genera beneficios económicos para las mismas empresas. Si lo analizamos desde estos dos ángulos, el *Trabajo emocional* puede ser descrito como el proceso que regula la sensibilidad y los sentimientos de las personas en los ambientes de trabajo para cumplir con expectativas organizacionales (Grandey, 2000). También es definido como “los actos concientes de los trabajadores para hacer una demostración de sus emociones en función de reglas de la organización, para crear estados de ánimo en otros” (Lively, 2002:199).

Tal vez los aportes más claros sobre trabajo emocional, para comprender la esencia del servicio al cliente y el control de las emociones de los individuos, son los de Arlie Hochschild (2003), que aparecen en su libro *The Managed Heart*, cuyas reflexiones se resumen en tres aspectos que evidencian la naturaleza de esta clase de trabajos:

Altos grados de contacto con el cliente en términos de frecuencia, intensidad o duración en las interacciones;

Demostrar emociones que transmitan reacciones afectivas de los clientes, y

El control organizacional sobre las demostraciones emocionales de los empleados, o la falta de autonomía de emociones propias de los individuos.

Algunas investigaciones sociológicas analizan la interacción de los trabajadores del servicio en términos de “los individuos que laboran en trabajos que están organizados

interactuando *cara a cara* o *voz a voz*” (Lively, 2002:199). Los trabajos de servicio interactivo son aquellos que se dedican a las ventas, los cuales, por regla general, requieren alguna forma de trabajo emocional.

De acuerdo con estos aportes teóricos, las industrias prestadoras de servicios como las compañías telefónicas y los *call centers* son ejemplos típicos de involucramiento de trabajo emocional. En el estudio de las características de las ocupaciones del *Modelo Demanda/Control*, se menciona a empresas telefónicas como parte de los empleos con altos niveles de tensión psicológica, donde existe un alto grado de demanda emocional sobre las operadoras como parte de las políticas de las empresas telefónicas, que persiguen la satisfacción del cliente. El trabajo que se desempeña en un centro de prestación de servicios a clientes por la vía telefónica no consiste sólo en contestar una llamada en una fracción reducida de tiempo, no se restringe a alcanzar las metas de productividad diarias, semanales y mensuales, ni a la sobrevigilancia de la supervisión. Es la propia atención al cliente la que se convierte en un importante estresor potencial más en el trabajo. Este hecho es potencialmente dañino para la salud, debido a que, por regla general, las personas que atienden a un público masivo son entrenadas para dejar a un lado sus verdaderas emociones y proyectar las que agraden al cliente, con el fin de retenerlo.

El estudio de Hochschild (2003) con sobrecargos en la aerolínea *Delta* de Estados Unidos, relata que al observar el ambiente de trabajo en el centro de capacitación de la compañía, una empleada a la que entrenaban para el cargo escribió en sus notas: “Importante sonreír, no olvidar sonreír”. El instructor, al despedirse de las demás alumnas, les dijo: “Ahora muchachas, quiero que vayan a trabajar y realmente sonrían”.

Cuando la autora de *The managed Heart* observó el contenido de la capacitación, se preguntó: “¿Qué pasa cuando el manejo de las emociones se vende como trabajo y la sobrecarga

decide no sonreír, si ella está obligada no sólo a sonreír, también a ser cálida y a empujar el carro de la comida y bebidas, hasta cargar a un niño si fuera necesario?”. Concluyó que los trabajos con estas características implican un doble esfuerzo, físico y mental. En esta acción las empleadas están dando algo más, que Hochschild define como *Trabajo emocional*, porque “este trabajo requiere que la persona sea inducida a suprimir sus sentimientos para externar una apariencia que produzca un estado adecuado en la mente de otros” (Hochschild, 2003:19).

Las empleadas y empleados de empresas de servicios tienen la obligación de ocultar sus estados de ánimo personales como el enojo, el aburrimiento y el cansancio. Sin embargo, si se argumenta que la expresión de sus emociones tiene valor para la organización y, en consecuencia, para los clientes, ¿qué sucede cuando una empleada de una tienda, abrumada por una fuerte carga de trabajo, no tiene tiempo para sonreír o comportarse amablemente o, peor aún, da rienda suelta a sus verdaderas emociones frente al cliente? Evidentemente, está en riesgo de ser despedida. La amenaza del despido si se incurre en una falta con el cliente, es común en las empresas de servicios, debido a que en estas organizaciones impera la racionalidad económica y, en la práctica, las emociones se contratan. Y en este acto contractual las emociones se convierten en una herramienta de trabajo más sofisticada que las mismas máquinas, que atribuye el derecho a quien contrata de utilizarlas, de acuerdo a los requerimientos de la organización.

Las emociones son experiencias de cambios psicológicos en el comportamiento de las personas, que se manifiestan a través de expresiones faciales y experiencias subjetivas, como formas o tendencias de comportamiento y expresión de comportamientos (Larsen, Diener, Lucas, 2002). Las mismas pueden ser estudiadas desde muy diferentes perspectivas.

Para los fines del estudio de la interacción entre la trabajadora y el cliente, este estudio retoma el análisis de Hochschild, porque en la expresión de las emociones en el trabajo existe

una relación contractual que está constreñida a relaciones de mercado y competitividad. Desde este enfoque, las emociones se convierten en herramientas de trabajo y están sujetas a la regulación contractual.

Los aportes teóricos de Sutton y Rafaeli (1989) reconocen que existe incompatibilidad entre las emociones que las personas sienten y las que deben expresar en sus empleos, las cuales entran en conflicto con las propias. No obstante, señalan que las empresas en Estados Unidos cuentan con diversos mecanismos que pueden influir en la expresión de las emociones de los trabajadores y que éstos logran genuinamente sonreír si están satisfechos con su trabajo. En un estudio que hicieron en ese país a distintas tiendas departamentales y a otras empresas de servicios, relatan que las organizaciones utilizan una inmensa variedad de mecanismos para conseguir que sus empleados desplieguen emociones “correctas” con los clientes.

Algunos de esos mecanismos para influir en la expresión de las emociones se encuentran en las políticas empresariales que premian a las trabajadoras y trabajadores, y otras que les castigan. Sutton y Rafaeli citan como ejemplos de empresas que los utilizan a las aerolíneas, las tiendas departamentales y las empresas telefónicas. Inclusive existen empresas que motivan a los clientes para que los empleados desplieguen emociones adecuadas, como el caso de la tienda *Hayward California*, que paga a sus clientes 5 dólares de premio si algún empleado “no les ofrece una bienvenida amigable y una sonrisa amable” (Sutton y Rafaeli, 1989:483). Empresas como ésta convierten en la práctica a los clientes en supervisores de sus trabajadores, que así no sólo son controlados y supervisados internamente por la empresa: el cliente también cumple funciones de supervisión y, por ende, se convierte en un estresor más del medio ambiente de trabajo.

En años recientes se comienza a presentar un nuevo fenómeno en materia de estresores y tensión psicológica, relacionado con el involucramiento de las emociones en el trabajo que, a la vez, se combina con otros estresores propios del contenido del trabajo, tales como las demandas de calidad y rapidez, y las reglas operativas que, por lo general, determinan los tiempos de realización de las tareas, el escaso apoyo social en la parte correspondiente a la supervisión y, en ocasiones, hasta en la colaboración de los propios compañeros de trabajo. Este contexto del medio ambiente de trabajo vinculado a las particularidades del trabajo de interacción con el cliente, le convierte en fuente potencial de estrés para las trabajadoras y trabajadores que venden servicios y productos por la vía telefónica. (DiTecco, Cwitco, Arsenault y André, 1992).

El *Modelo General de la Regulación de las Emociones en el Trabajo* explica por qué la interacción con el cliente se convierte en un estresor más del trabajo, este modelo fue desarrollado por Gross (1998a, 1998b) y su base teórica está fundamentada en diversas teorías de trabajo emocional. Los elementos vertidos en sus hipótesis explican las implicaciones en la salud y resultan ser los más adecuados para las empresas que se dedican a la venta de servicios.

De acuerdo con este modelo, los individuos podrían regular sus emociones en varios aspectos del proceso emocional. Si se aplica al ambiente de trabajo, un evento particular que ahí ocurra puede inducir una respuesta emocional del empleado (irritación, ansiedad) y su comportamiento puede ser inapropiado para el cliente (llanto, insultos). Debido a que esta demostración de las emociones no es apropiada para las organizaciones, las políticas gerenciales determinan regular las emociones de sus empleados. La regulación de las emociones en el trabajo involucra la modificación de los sentimientos propios para adoptar los más adecuados, de acuerdo a las reglas establecidas (Gradney, 2000).

La regulación de las emociones por la planeación en la organización del trabajo está asociada a problemas de salud como cáncer y enfermedades del corazón; esto sucede porque los individuos están obligados a inhibir sus emociones para asumir las reglamentadas; está comprobado que la inhibición de las emociones provoca una aceleración del sistema nervioso (Gross 1998b).

Las tesis de este modelo asocian la regulación de las emociones sociales con efectos nocivos para la salud: a) Los individuos son capaces de regular sus emociones por determinantes sociales, pero esta regulación puede ser especialmente estresante para la salud individual, b) La regulación de las emociones en los roles de trabajo puede ser exitosa para los objetivos de la organización y a la vez nociva para la salud de los empleados (Grandey, 2000).

Para otros autores, el control de las emociones en el trabajo genera problemas de cansancio emocional, despersonalización y pérdida del vínculo entre el cuerpo y la mente. Estas patologías psicológicas están estrechamente vinculadas a las causas psicosociales de la enfermedad y se presentan en los trabajos de servicios que “tienen alto grado de contacto emocional”, originado por la frecuente y cotidiana interacción entre el cliente y el trabajador, la cual es motivada para proveer un buen servicio, con el objetivo de retener al cliente (Doucet, 1998). La despersonalización también es mencionada en los estudios sobre trabajo emocional, debido a que es frecuente en los empleos en los que se da la interacción con los clientes, cuyos trabajadores son requeridos a asumir “demandas socio-emocionales”, señala Karasek en su análisis sobre los ambientes psicosociales.

La violencia en el servicio

En este apartado se ha analizado el manejo de las emociones durante la interacción con el cliente y su impacto en la salud desde la visión de algunos especialistas en el tema. Sin embargo, dentro de la interacción de los trabajadores con el cliente también se presentan otros agentes que contribuyen a crear ambientes de trabajo potencialmente dañinos; nos referimos a la violencia que se presenta en el servicio, que adquiere características muy particulares, diferenciándola de las otras formas de violencia propias del trabajo. En el estudio aparecen como un punto rojo las agresiones verbales que se presentan en la interacción, que hemos denominado *Violencia en el servicio*, este concepto nos conduce a indagar en las teorías sobre violencia en el trabajo para su descripción.

En términos generales, la literatura que habla sobre la violencia en el trabajo menciona que se han incrementado considerablemente las distintas formas de agresión en los ambientes laborales; citan ejemplos de agresiones verbales entre compañeros de trabajo, el hostigamiento sexual y las agresiones físicas del público materializadas en los asaltos y en homicidios (NIOSH, 1996; Glomb, Steel, Arvey, 2002).

Estudios sobre el tema asocian estas agresiones a estados anímicos de tensión psicológica como el enojo o coraje. Sin embargo, señalan que en el análisis de las agresiones en el trabajo, existe descuido en la investigación y tienden a ignorar las experiencias emotivas que estas agresiones provocan en los trabajadores dentro de sus empleos (Weiss y Crompanzano, 1996).

Glomb, Steel y Arvey (2002) retoman la clasificación que hace Buss (1961) acerca de las agresiones en el lugar de trabajo en tres facetas, de acuerdo a si éstas son físicas o verbales, activas o pasivas, y directas o indirectas. Para los objetivos de este estudio nos interesan las

agresiones verbales, definidas como cualquier acto verbal agresivo que se presente en el trato entre dos personas. En este caso, Buss se refiere a las agresiones verbales que se presentan internamente en el lugar de trabajo, entre compañeros de trabajo o con los jefes. También se le define como cualquier forma de expresión verbal o acciones que hacen sentir incómoda a la persona en el lugar de trabajo. (NIOSH, 1996).

Estas dos definiciones son las que más se aproximan a nuestro concepto de *Violencia en el servicio*, que podemos definir como cualquier forma de agresión inferida de manera verbal que altera la estabilidad emocional de trabajadores, especialmente del sexo femenino, que interactúan con clientes por la vía telefónica. Estas formas de violencia, en la práctica se convierten en estresores capaces de impactar la salud de las personas que atienden estos servicios y las distintas aportaciones teóricas no reparan en estos agentes potenciales de riesgos en la salud.

Capítulo III

Transformaciones tecnológicas, cambios en los procesos y organización del trabajo en las telecomunicaciones

El presente capítulo forma parte de la reflexión acerca de las repercusiones en el trabajo de las transformaciones en la industria de las telecomunicaciones motivadas por la competencia y las presiones del mercado global capitalista. Comenzaron con la desregulación y la privatización que trajeron consigo cambios tecnológicos y organizacionales que obligaron a las empresas telefónicas a incrementar los ritmos y la intensidad del trabajo, cuyo saldo ha sido el despido masivo de los trabajadores de este sector en otros países. En este contexto, analizaremos como Telmex fue una de las primeras empresas en México que impulsaron transformaciones tecnológicas que la han llevado modificar su equipo, sus procesos y organización del trabajo. También se analiza como la política gubernamental de privatización de esta empresa telefónica ha sido determinante para su modernización. Del mismo modo, abordaremos la participación del Sindicato de Telefonistas en este proceso de reestructuración organizativa de Telmex, por las tremendas implicaciones que han traído estos cambios en los trabajadores y trabajadoras telefonistas. En particular, examinaremos la modernización de uno de los departamentos más antiguos de esta empresa. Asimismo, abordamos como los cambios tecnológicos en el sector de las telecomunicaciones están impactando la salud física y psicológica de los trabajadores, particularmente, la de las mujeres que primordialmente son contratadas para atender los servicios telefónicos, lo cual contribuye a establecer una diferenciación de género en la salud.

1. Las transformaciones tecnológicas en el sector de las telecomunicaciones

Desde sus orígenes hasta los años ochenta, el sector de las telecomunicaciones se ha caracterizado por una gran estabilidad, derivada de su propio esquema de funcionamiento, puesto que los servicios de telefonía, que integraban el grueso de sus servicios, eran ofrecidos en régimen de monopolio, por la posición estratégica que juegan las telecomunicaciones para los gobiernos de los diferentes países. Esta estabilidad se rompe a causa de la confluencia de diversos factores, entre los que destacan por su importancia, los cambios tecnológicos y la globalización de la economía. Los primeros, que a grandes rasgos podemos concretar en la introducción de la fibra óptica¹ y la digitalización, generaron un elemento dinamizador, que permitió una mayor y más variada oferta de servicios a los clientes que los contratan y un aumento de la competencia entre las empresas prestadoras de servicios telefónicos, que han alterado la estabilidad de las economías tradicionales de escala, y conducido a la explotación de redes y servicios (Keefe y Batt, 1997).

Para las empresas que prestaban servicios de telefonía, a mediados de los años 70 se les presentaba la necesidad imperiosa de la innovación tecnológica so pena de ser desplazadas del mercado, mediante la cual podían hacer frente a sus problemas económicos, posibilitando la diversificación de los servicios y la disminución de los tiempos de operación, la mayor calidad y flexibilidad de los servicios, así como la disminución de los costos de mantenimiento y operación. “Esta opción estaba representada por la emergente tecnología digital en la

¹ Los circuitos de fibra óptica son filamentos de vidrio (compuestos de cristales naturales o de plástico (cristales artificiales), del espesor de un pelo (entre 10 y 300 micrones). Llevan mensajes en forma de haces de luz que pasan a través de estos filamentos de un extremo a otro, donde quiera que el filamento vaya, incluyendo curvas y esquinas sin interrupción. Telmex (1996). Octubre No. 405.

conmutación, que venía a ser la síntesis de los avances de la física, la electrónica y la computación, y la tecnología de las fibras ópticas, resultado de la optoelectrónica, en la transmisión” (Sánchez, 1998:231).

La digitalización de las redes de conexión y transmisión revolucionaron los servicios de telecomunicación a escala mundial. La red de programas (*software*) reemplazó el sistema (*hardware*) como el principal recurso de valor agregado, por lo que las redes de telecomunicaciones ganaron e incrementaron la capacidad para ofrecer una amplia gama de servicios y artículos de consumo. En la actualidad la competitividad ha llevado a todas las grandes empresas a transformar sus sistemas de transmisión analógicos en bandas anchas de redes digitales de servicios integrados (Keefe et al, 1997).

Asimismo, las presiones sobre los costos están conduciendo a las empresas de telecomunicaciones en todos los países a incrementar el ritmo y la intensidad del trabajo, así como a asegurar un incremento sustantivo en la productividad, que ha traído como consecuencia despidos de miles de trabajadores. Los sindicalistas canadienses de la Unión de Trabajadores de las Telecomunicaciones (Telecommunications Workers Union, TWU) evaluaron que el costo social de las innovaciones tecnológicas en las telecomunicaciones se ha traducido en recortes y despidos masivos de personal en todos los países en los que se han implementado cambios: “Al inicio, la liberalización de las telecomunicaciones tuvo un efecto sobre las empresas que dependían de la regularización para mantener accesibles los costos de sus comunicaciones y sobre sus empleados, que perdieron sus trabajos y fueron desplazados debido a la reestructuración como resultado de la desregulación”² (Shniad, S., 2000: 2).

² La TWU manifestó que en su país, lo que una vez fue un entorno con las características de un monopolio socialmente regulado ha sido transformado en un oligopolio dominado por tres o cuatro grandes compañías, las cuales operan con poca o ninguna restricción social: “A medida que los gobiernos dejaron de reivindicar los

Cuéllar y Noriega (1996) plantean que la flexibilidad es, ante todo, capacidad de adaptación, que involucra todas las dimensiones del proceso productivo, como la flexibilidad financiera, la flexibilidad tecnológica-organizativa y la flexibilidad en la gestión de la fuerza de trabajo. Este proceso genera cambios en las reglas que operan en la producción de bienes materiales, los procesos de producción, las prácticas laborales, así como las relaciones obrero-patronales de hombres y mujeres en las empresas.

La estrategia de la “flexibilidad laboral”, implementada en el sector de las telecomunicaciones con los cambios tecnológicos para alcanzar los niveles de competitividad que les permitan la obtención de altas ganancias, consiste, fundamentalmente, en la elevación de la productividad. A través la automatización de los puestos de trabajo se introdujo el uso masivo de computadoras que condujeron a la reorganización de los puestos de trabajo, imprimiendo de facto un aumento en la intensidad del trabajo. Del mismo modo, se intensificó la supervisión automatizada³, la reestructuración de los puestos de trabajo que condujo al despido de miles de trabajadores (Shniad, 2000), la modificación de las formas de remuneración a través de la introducción de esquemas de pago por incentivos a la productividad del trabajo, modificaciones importantes en las cláusulas de los contratos colectivos de trabajo despojando a los trabajadores de las principales conquistas laborales plasmadas en las contrataciones colectivas, para disponer, con ello, de trabajadores dóciles, disciplinados y adaptables a las necesidades del mercado y de estas empresas (Sánchez, 1998).

objetivos sociales en este sector, el público se vio afectado con grandes aumentos en los costos del servicio de las telecomunicaciones, mientras el mismo deterioraba su calidad y miles de trabajadores perdían sus trabajos”. (Shniad, 2000:2).

³ El capítulo IV de este estudio señala las diferentes formas de supervisión automatizada que se introdujeron a raíz de la modernización del departamento de las operadoras de larga distancia en la empresa Teléfonos de México.

La flexibilización del trabajo, como una de las tendencias fundamentales –si no la principal– que definen el actual proceso de reestructuración mundial de la economía, ha puesto de relevancia el papel singular de la mano de obra femenina en la producción industrial que trasciende el ámbito laboral. De acuerdo a Zúñiga (1997), la flexibilización es un proceso que, si bien se concreta en el terreno de la empresa y del mercado de trabajo, involucra de manera determinante la dimensión de la familia, la reproducción y el trabajo doméstico.

2. El deterioro de la salud: la otra cara de los cambios tecnológicos

La salud es un terreno privilegiado para visualizar las expresiones de estas transformaciones tecnológicas en el terreno social, también se evidencia cómo las decisiones económicas y políticas se entrelazan de manera compleja, y llegan a afectar la integridad física y psicológica de grandes grupos de trabajadores y trabajadoras. Al respecto, Laurell (1990) cuestiona los planteamientos abstractos acerca del efecto benéfico sobre la salud que tendría el crecimiento económico fundado en la modernización tecnológica, y elabora lo que llama una “contabilidad sanitaria”, precisando sus costos en salud quebrantada y muertes.

Siguiendo el hilo conductor de los efectos en lo social de la modernización tecnológica, como señala Laurell, no es difícil darse cuenta de las grandes ventajas que trae consigo para las empresas la automatización del sistema de producción, en cuyo centro se encuentra la introducción de las computadoras. Sin embargo, el efecto social de la utilización de las computadoras como herramientas cuyas tareas involucran la división del trabajo, presenta cambios en las demandas psicológicas del trabajo, efectos en los patrones de interacción social y en la seguridad laboral, y tiene consecuencias más profundas en la salud física y psicológica de

los trabajadores, como las lesiones por esfuerzo repetitivo que afectan el sistema músculo-esquelético. (Karasek et al., 1990:262).

Un estudio con oficinistas de bancos en Estados Unidos, encontró que los cambios en el trabajo más fuertemente asociados al uso de computadoras son el incremento de la presión del tiempo y reducidas posibilidades de control sobre las tareas, confirmando que esta característica del trabajo provoca riesgos en la salud. Otro estudio con empleadas de una empresa de telecomunicaciones que trabajaban con computadoras, al compararlo con otro grupo que no las usaba como instrumento de trabajo, descubrió más prevalencia de angina de pecho en quienes trabajaban con computadoras; este hallazgo llevó a la conclusión de los efectos negativos en la salud por el uso de las computadoras (Karasek, 1990:262).

Como ya se mencionó, la introducción de computadoras en los puestos de trabajo incrementó la supervisión por monitoreo de las actividades de los empleados. Este cambio en el ambiente psicosocial del trabajo ha tenido consecuencias en la salud de las y los trabajadores, debido a que intensifica las demandas de carga de trabajo y elimina el control de los trabajadores sobre sus labores. Los trabajos de servicios utilizan la supervisión automatizada para conocer el “desempeño segundo a segundo de los trabajadores, el número de errores y aplicar acciones correctivas, la distribución de incentivos y aplicar medidas disciplinarias” (Laurence, 2000:26). La supervisión por monitoreo es esencial para incrementar la productividad en los lugares de trabajo y contribuye a que se proporcione un servicio eficiente y de calidad al cliente. Las operadoras de directorio telefónico, por ejemplo, son monitoreadas para determinar el tiempo que tardan en atender a un cliente, así como el que se tardan en contestar entre llamada y llamada.

La central sindical Communications Workers of America (CWA), llevó a cabo estudios para medir el impacto de la supervisión entre trabajadores que son monitoreados electrónicamente y quienes no lo son. Entre los que son monitoreados estaban las operadoras de larga distancia, operadoras del servicio de información telefónica, personal que cobra los servicios telefónicos (cajeros) y agentes que se dedican a la venta de servicios. Los resultados de la encuesta evidenciaron que los empleados que han sido electrónicamente monitoreados presentan más alto grado de lesiones por esfuerzo repetitivo, y manifiestan niveles de tensión psicológica como ansiedad, depresión, enojo y agotamiento (CWA, 1990).

Estos estudios sobre la supervisión automatizada agregan que la supervisión en la telefonía no es nueva y ha sido poco eficaz para las metas de productividad de las telefónicas, además de causar efectos negativos en la salud de los trabajadores: “Las operadoras telefónicas han sido electrónicamente monitoreadas de una década a la fecha y fueron manualmente monitoreadas por varias décadas (...) la aplicación de estas técnicas ha probado ser poco exitosa, porque han creado diseños de trabajo estresantes que se traducen en insatisfacción y baja productividad” (Smith, Carayon, Lim, Le Grande, 1992:17).

En la práctica, la supervisión por monitoreo y física se convierte en una entidad de conflictos y problemas constantes entre supervisores y trabajadores, con efectos en la salud de éstos últimos y asocian la tensión psicológica a estados anímicos de ansiedad, depresión, fatiga e irritación (Smith et al., 1992). Los monitoreos del personal son prácticas ampliamente utilizadas en bancos, servicios de consumo, representantes de ventas y empresas telefónicas.

El apoyo social es otro recurso de las nuevas concepciones de la organización del trabajo. Diversos aportes consideran que el apoyo social en el trabajo es un importantísimo recurso para evitar el estrés en los lugares de trabajo (Hobfoll, 2000; Johnson, 1986; Wayne, 2000). En el

apoyo social son importantes las figuras de los trabajadores y la supervisión física; la empatía entre ambos tiene efectos positivos en la cohesión del grupo, para el logro de los objetivos de las organizaciones y en la satisfacción en el trabajo. Al apoyo social se le describe como “los esfuerzos de apoyo individuales que incitan la percepción de adherirse al grupo”. Aquellos trabajadores que cuentan con más apoyo social “disfrutan de bienestar y salud física, y son menos propensos a ser afectados por circunstancias estresantes” (Hobfoll, 2002:6).

En el apoyo social es importante la motivación para que los trabajadores contribuyan a los objetivos individuales y colectivos, para evitar los efectos adversos en la salud que están determinados por los estresores psicológicos. Los teóricos que han estudiado este aspecto de la organización del trabajo identifican varios tipos de apoyo social: “Apoyo socio-emocional, que puede ser medido por el grado de integración social y emocional entre los compañeros de trabajo y los supervisores, y por el grado de cohesión e integración social en el grupo de trabajo, que se mide por las normas que pueden desarrollar patrones de comportamiento en el grupo. Un segundo tipo de apoyo social, mide los recursos extras o la asistencia con las tareas de trabajo dadas por compañeros de trabajo o supervisores” (Karasek et al., 1990:70). Sin embargo, con la introducción de computadoras existen elementos que con frecuencia rompen con estas concepciones del bienestar en la salud por el apoyo social o psicosocial; la explicación se encuentra en la naturaleza del trabajo, que requiere de excesiva supervisión física para vigilar el desempeño individual, aplicación de normas operativas y rutinas de trabajo. Los resultados son completamente previsibles: la presencia de una supervisión física altamente controladora rompe con cualquier forma democrática y digna de organizar el trabajo y se convierte en una unidad de constantes conflictos entre trabajadores y supervisores.

3. Cambios tecnológicos y diferencias de género en la salud

Para comprender el proceso de salud–enfermedad de las mujeres en un entorno laboral de cambios tecnológicos, necesariamente debe recurrirse a la cultura laboral predominante, que sitúa a las mujeres en los puestos de más bajas categorías y confirma que las innovaciones tecnológicas no han variado las tradicionales formas de organizar el trabajo femenino, como ciertamente señalan algunos estudios sobre género en los procesos productivos que enfatizan: “La sola manipulación de la máquina no define de antemano la distribución genérica de las tareas, ni su naturaleza” (Zúñiga, 1997:51).

Como ya se ha demostrado en otros estudios, en la cultura laboral vigente los puestos de mayor calificación continúan siendo masculinos y los administrativos o de servicios, son considerados propios del sexo femenino. Indudablemente, con la introducción de nuevas tecnologías, la división sexual del trabajo no ha cambiado; se continúa colocando en los puestos mejor calificados a los hombres, y a las mujeres en actividades sedentarias, rutinarias, repetitivas, de baja calificación y con menor autonomía para desarrollar el trabajo (Barañano, 1992; Sprout, 1995; Zúñiga, 1997).

En la industria de las telecomunicaciones han ocurrido importantes cambios en el lugar de trabajo, en el servicio orientado al cliente y en la sustitución del equipo analógico por tecnología digital, entre otros. Sin embargo, la feminización del trabajo de las operadoras telefónicas no ha cambiado, a pesar de que en los últimos años han ingresado hombres en estos empleos. En la contratación de mujeres siguen imperando criterios que tienen sustento en el plano económico: “Los trabajos de las operadoras sobre líneas industriales siempre fueron clasificados como servicios femeninos por razones de pago” (Keefe et al., 1997: 69). La contratación de mujeres en

estos servicios también obedece a criterios asociados a las características que son consideradas “propias del sexo femenino”, como su capacidad de adaptarse a tareas sedentarias, rutinarias y de fácil control por parte de la supervisión; como ejemplo, basta con imaginar a la supervisora siguiendo al baño a un trabajador, o mantenerlo sentado durante horas sin distraerse frente a la computadora, contestando cientos de llamadas en una jornada. Evidentemente es más fácil hacerlo con una población de mujeres que en una de hombres.

Respecto a las repercusiones en la salud y las trabajadoras contratadas en empresas o instituciones que prestan servicios, un estudio sobre las características de las profesiones y su impacto en la salud llevado a cabo en Estados Unidos (Karasek, 1990), permitió establecer las diferencias entre los trabajos considerados “típicamente” femeninos y masculinos. De entrada quienes llevaron a cabo esta investigación se encontraron con un problema para establecer comparaciones, pues “existen pocas ocupaciones con gran proporción de ambos sexos”. Aún con este inconveniente, los datos que presentan son ilustrativos acerca de la posición que ocupan mujeres y hombres en el mundo del trabajo:

1. La libertad de decisión para desarrollar el trabajo es marcadamente más baja para las mujeres que para los hombres;
2. Son los hombres quienes tienen un alto control sobre el proceso de su trabajo y sobre las tareas;
3. Las demandas psicológicas en el trabajo (exigencias para desarrollarlo), no difieren marcadamente entre hombres y mujeres; sin embargo, éstas aparecen más altas para mujeres;
4. La mayoría de las mujeres muestran altas demandas psicológicas en el trabajo y baja amplitud de decisión; en contraste, las altas demandas de trabajo que tienen los hombres,

están generalmente acompañadas por más alta amplitud de decisión (Karasek et al., 1990:45).

Las conclusiones que podemos extraer de los resultados del estudio son : a) En el mercado de trabajo, las mujeres se encuentran desarrollando trabajos subordinados, cuya característica es la falta de autonomía para desarrollar el trabajo. b) En cambio los hombres, aunque tienen altas demandas psicológicas, cuentan con amplia libertad de decisión en el desarrollo de sus actividades; esta condición, de acuerdo al modelo de Karasek, se presenta en los puestos gerenciales, los cuales son ocupados fundamentalmente por personas del sexo masculino, además de contar con altos salarios y alto grado de satisfacción laboral. c) De acuerdo al *Modelo Demanda- Control*, los trabajos subordinados, carentes de autonomía en el desarrollo del trabajo y con altas demandas psicológicas de trabajo, que desarrollan las mujeres, las convierte potencialmente en candidatas a altos niveles de tensión psicológica en el trabajo. Esta diferencia se establece debido al papel que juegan ambos sexos en el mundo laboral. Lo anterior confirma la diferenciación de género en el ámbito laboral del proceso salud–enfermedad en ambos sexos.

Los estudios de género que explican la enfermedad en el entorno laboral, ponen especial énfasis en el análisis sociológico para explicar las causas de las enfermedades que se desarrollan en los ambientes laborales, sin desligar al individuo de su dimensión cultural y social (Garduño, 1997; Cedillo, 1999; Karasek et al., 1990; Messing, 1998).

Las diferencias genéricas entre el modelo biologicista y las teorías sociológicas acerca de la salud son abordadas por Cedillo (1999) como riesgos en la salud socialmente contruidos, a diferencia de las posturas de las ciencias biológicas que están fuertemente centradas en el sexo masculino; aún para comparar las diferencias en la salud entre un sexo y otro, “éstas se explican a partir de sus características biológicas, como los factores genéticos y hormonales relacionados

con el sexo”. La autora argumenta que los dos aspectos son esenciales porque, a partir de ellos, podría explicarse la dimensión social de la salud: “La construcción social de las diferencias de género afecta y determina la salud y la enfermedad, tanto en hombres como mujeres; por ejemplo, algunos efectos adversos en la salud en hombres y mujeres pueden variar dependiendo de las diferencias biológicas. Sin embargo, las diferencias en la exposición al riesgo son socialmente construidas” (Cedillo, 1999:56).

La exposición al riesgo en los hombres tiene que ver con aquellos aspectos que se asocian a la identidad masculina, tales como la fuerza física, la actividad, la intrepidez y los comportamientos asociados a lo público; de manera que la contratación de varones en la actividad productiva tomará en cuenta las particularidades mencionadas y, por lo mismo, su exposición al riesgo es diferente a la exposición de las personas del sexo femenino, como sucede con los accidentes de trabajo: “Los hombres son más propensos a tener riesgos de trabajo que los exponen a fatales accidentes, porque la cultura refuerza que los hombres ocupen trabajos peligrosos. Las estadísticas reportan como los hombres en una gran proporción están más involucrados en accidentes fatales que las mujeres. Si nos enfocamos en los accidentes, las mujeres son más propensas a sufrir lesiones en los dedos que los hombres, debido a la realización de las tareas como costuras y con pequeños componentes” (Cedillo, 1999:56).

La contratación de mujeres en el ámbito laboral refuerza atribuciones de la esfera privada, como la creación de puestos de trabajo sedentarios, de bajo esfuerzo físico y de servicio a la comunidad, y revela las diferencias entre los sexos en el proceso de salud-enfermedad: “El carácter rutinario y repetitivo del trabajo de escasa calificación profesional, la ausencia de connotaciones positivas o incluso una cierta depreciación social de la actividad desarrollada, contribuyen a aumentar los riesgos físicos y psíquicos que ésta conlleva” (Barañano, 1992:33).

4. El proceso de modernización en Telmex

Telmex nació el 23 de diciembre de 1947 de la fusión de la empresa sueca Ericsson y la compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana S. A. En 1958 el Consejo de Administración de Telmex anunció el cese de operaciones de Ericsson en México. Por decreto presidencial emitido el 8 de agosto de 1972, Luis Echeverría Álvarez decidió la estatización de la empresa (Rodríguez, 1995:81).

Una reconstrucción retrospectiva del proceso de modernización de Telmex, parte de las negociaciones que precedieron a la privatización, lo que permite conocer y comprender mejor los cambios que empezaron a ocurrir en la empresa después de 1991.

Fue precisamente a principios de los años 70 cuando se hizo evidente en las telecomunicaciones el agotamiento de la base socio-técnica, sobre la cual descansaba su desarrollo en el contexto económico de la sociedad mexicana. “Si lo planteamos a partir de la tecnología utilizada, podemos decir que la tecnología predominante –que en ese entonces era la analógica, la cual requería una gran participación del trabajo manual de las operadoras telefonistas– había mostrado sus limitaciones para elevar la rentabilidad del capital” (Sánchez, 1998:229). Para introducir una nueva base sociotécnica, se requería no sólo la transformación del elemento técnico, propiamente dicho, sino también y fundamentalmente, se hacían necesarios cambios en el proceso del trabajo y en la organización de la producción.

En la década de los 80 la empresa se apoyaba fuertemente en los ingresos producto de las ventas de llamadas de larga distancia (Telmex, 1987). Para los años 90, los cambios derivados de la transformación tecnológica, previa a la privatización, posibilitaron la diversificación de sus ingresos y de sus servicios, para colocarse a la altura de los más avanzados del mundo.

Vale la pena recordar que, en el contexto en que se produjo la venta de la hasta entonces paraestatal, sus finanzas no sólo eran sanas, sino que se encontraban en los niveles más altos de su historia:

Aunque aparentemente la privatización de Telmex se derivaba de la consideración de que en cinco años era necesario invertir diez mil millones de dólares para expandir y modernizar el servicio, el hecho es que al momento de la privatización se trataba de una empresa financieramente exitosa y que desde hacía diez años había iniciado la ruta de la modernización tecnológica, organizacional y de las relaciones laborales y sindicales. En 1989, año anterior a la privatización, Telmex había reportado el mayor aumento en utilidades y ventas de su historia; entre enero y julio de 1990, al momento de la privatización, las utilidades de Telmex crecieron en 167.9%, al grado de ser la empresa más rentable a nivel mundial en la rama de las telecomunicaciones (De la Garza, 1998:19).

Telmex introdujo profundos cambios en los procesos de trabajo, derivados de la implantación de la fibra óptica y la digitalización del equipo telefónico. El complejo proceso de digitalización abarcó no sólo la sustitución de equipo de conmutación y transmisión, y la instalación de fibra óptica; también se sustituyeron las plantas de fuerza para mover los equipos telefónicos y se cambió el distribuidor general que constituía un elemento muy importante en el sistema telefónico, pues era el contacto entre la planta externa y los equipos de conmutación (Telmex, 1996).

Como respuesta al descontento general entre los usuarios provocado por la deteriorada situación del servicio telefónico, la dirección de Telmex anunció, en agosto de 1987, la puesta en marcha de un Programa Intensivo para el Mejoramiento del Servicio (Pimes), encaminado a mejorar a corto y mediano la calidad del servicio, mediante un esfuerzo conjunto y concertado de la empresa y sus trabajadores. En esta etapa el sindicato organizó a sus agremiados instalando módulos de atención en todo el país para atender las reclamaciones de los clientes. Incluso en ese

tiempo el público usuario llegó a organizar mítines de personas inconformes con el servicio telefónico, que fueron atendidos por los trabajadores sindicalizados.

La privatización de Telmex se convirtió en una parte central de la política gubernamental de corte neoliberal, que impulsó la retirada del Estado de la inversión y la propiedad productivas, iniciada durante el gobierno de Miguel de la Madrid, intensificada en el de Salinas de Gortari, continuada con el de Ernesto Zedillo (De la Garza, 1998) y ratificada por el de Vicente Fox. Los argumentos esgrimidos por el gobierno respecto a la privatización de Telmex, fueron en el sentido de no distraer recursos que en otros sectores eran prioritarios para el desarrollo del país. En 1989, el presidente Salinas enunció los seis puntos sobre los cuales se basaba la resolución de privatización:

1. El Estado es regulador, no propietario,
2. Es necesario el mejoramiento de la calidad del servicio telefónico,
3. Garantizar los derechos de los trabajadores,
4. Lograr crecer a una tasa del 12% anual,
5. Realización de investigación y desarrollo, y
6. Mantener la empresa bajo el control de mexicanos (Sánchez, 1995).

El 9 de diciembre de 1990, la Secretaría de Hacienda anunció que la empresa paraestatal Teléfonos de México había sido vendida. “Mediante el pago de sólo 442.8 millones de dólares, el Grupo Carso consiguió el control de Telmex, una empresa con valor oficial calculado en más de 7 mil millones de dólares que, en los siguientes cuatro años obtuvo utilidades netas globales equivalentes a la cantidad de 31 billones 824 mil 834 millones de viejos pesos” (Rodríguez, 1995:81).

Con la privatización, Telmex introdujo transformaciones que significaron la diversificación de sus ingresos, al proporcionar servicios no sólo telefónicos, sino también avanzados, como transmisión de datos y video, redes privadas, videoconferencias, radiolocalización, multimedia e internet, entre muchos otros. En esa misma década de los 90, Telmex introdujo profundos cambios en los procesos de trabajo, derivados de la implantación de la fibra óptica, que le permitieron tener más alta productividad, proporcionar mejores servicios y ponerse en condiciones de enfrentar la competencia con otras empresas de telefonía, como Avantel (MCI-Banamex) y Alestra (At&T), situación que no habría sido posible si la empresa hubiese seguido trabajando con equipo analógico o manual (Telmex, 1996).

La empresa inició en 1991 la construcción de la red nacional de fibra óptica de larga distancia que cubre más de 24 mil 500 poblaciones en México. Ese mismo año, Telmex emprendió la modernización de toda la planta telefónica: el departamento encargado de la prestación del servicio telefónico de llamadas de larga distancia vía operadora, que antes era llamado *Tráfico Manual*, fue transformado totalmente, lo que trajo como consecuencia la sustitución de los viejos conmutadores de tecnología analógica, con más de treinta años de antigüedad, por un avanzado equipo digital para optimizar el manejo del tráfico telefónico de larga distancia nacional e internacional por operadora en todo el país (Telmex, 1999).

5. Del equipo analógico a los nuevos retos del equipo digital

Los trabajos de las operadoras sobre en el sector industrial siempre fueron clasificados como servicios femeninos por razones de pago. Hasta los años 80, al servicio que prestaban las operadoras telefónicas se le consideraba como “human switch” porque hacían conexiones donde

las computadoras no podían hacerlo. Ellas eran también la cara humana de las compañías de teléfonos, la forma más frecuente de contacto con el cliente para proveer asistencia o información (Keefe, 1997:69).

Actualmente, en muchos países se han creado grandes centros para servicios de operadora, redes de mantenimiento y servicios a clientes. Los cambios tecnológicos en este sector amplían el control y la supervisión de la calidad y el rendimiento de los trabajadores a través del uso de computadoras. La tecnología también desplaza el trabajo de las operadoras por un rápido sistema en donde las computadoras generan voces y mensajes (Katz, 1997:14).

El sistema digital contribuye a la eliminación del trabajo de las operadoras; en Estados Unidos los clientes usan tarjetas de crédito para llamadas directas en AT&T. Con la modernización de los centros de operadoras de larga distancia, es fácil determinar la forma como el sistema digital contribuye a la eliminación del trabajo de las operadoras. Las nuevas tecnologías reducen la variedad en las labores de las operadoras, eliminan el lado físico del trabajo y minimizan los tipos de llamadas por medio de la introducción de un sistema automático de distribución, para incrementar el ritmo de trabajo y de respuesta al cliente. Estos sistemas acortan el ciclo del tiempo de la llamada, a la vez que incrementan el carácter repetitivo y el tedio de los trabajos (Keefe et al., 1997; Cooper, 1998).

Al principio del proceso, se computarizó el departamento de 050 (recepción de quejas y órdenes de servicio a las fallas técnicas en la red telefónica local), las tarjetas fueron sustituidas por una pantalla de computadora y su teclado, de tal forma que el tiempo de toma del reporte disminuyó considerablemente. Las operadoras de 040 (información sobre números telefónicos) también vieron transformada su labor: en lugar de directorios manuales ahora obtienen los datos requeridos a través de un sistema computarizado. Así, estas trabajadoras perdieron el control

sobre sus procesos de trabajo: de golpe, y sin que hubiera una etapa de transición entre el equipo analógico y el nuevo, de 15 llamadas en una hora que anteriormente se hacían en promedio, las operadoras aumentaron a 90 por hora, lo que representó un incremento de 500 por ciento en la productividad de su trabajo (Guadarrama, 2000). El incremento de la productividad es un dato que confirma el aumento de la intensidad del trabajo como uno de los efectos esperados a consecuencia de la modernización del departamento de *Tráfico* (Cooper, 1998).

Las consecuencias de la modernización de *Tráfico Manual* fueron: la sustitución total de tecnología obsoleta, la reubicación del personal de *Tráfico*, el mejoramiento de la productividad y la creación de centros integrales de servicios de operadora. En general, con los nuevos conmutadores digitalizados la intensidad del trabajo ha aumentado la productividad y la supervisión del trabajo se ha incrementado, adoptando formas diversas con el nuevo equipo.

Antes de la modernización del departamento de *Tráfico* (el más grande por su número de trabajadoras) laboraban más de 11 mil operadoras, tramitadoras de llamadas de larga distancia nacional e internacional. Esta situación condujo a una drástica reducción de los puestos de trabajo y al cierre de centros de operadoras en algunos lugares del país, al establecer sólo mil 300 posiciones computarizadas para operadoras telefónicas. El sindicato acordó con la empresa no despedir, sino reubicar en áreas administrativas y comerciales de las localidades o fuera de ellas a 4 mil 431 operadoras; también se diseñó un programa de jubilaciones adelantadas para aquellas trabajadoras que tuvieran 25 años de servicio y 40 o más años de edad. Por primera vez, algunas operadoras fueron reubicadas no sólo en áreas administrativas y comerciales, un pequeño número de ellas pasó a departamentos tradicionalmente conformados por personal masculino; la administración de la empresa las ubicó en puestos de trabajo sedentarios, que no requerían esfuerzo físico o trabajo pesado.

En Hermosillo, una trabajadora de instalaciones externas se quejaba de no ser autorizada para manejar un auto; la empresa prefería asignar a un hombre que la acompañara y argumentaba los peligros a los que se exponía si ella conducía un vehículo. La trabajadora se quejaba de no tener acceso a cursos de capacitación que posibilitarían su ascenso a categorías mejor pagadas.; también señalaba que nunca había recibido ningún curso de seguridad para manejo de equipo; incluso la dotación de ropa de trabajo que se le entregaba incluía uniformes y zapatos diseñados para hombres.

En resumen, las implicaciones por la modernización de *Tráfico Manual* fueron: la sustitución total de tecnología obsoleta como los conmutadores analógicos, la reubicación del personal, la propuesta de jubilación voluntaria adelantada (jubilaciones especiales), el mejoramiento de la productividad y la creación de centros integrales de servicios de operadora. El Proyecto Integral para la Modernización de *Tráfico* se planteó incrementar la eficiencia, mejorar la calidad del servicio, mejorar la imagen inmediata de la empresa y alcanzar un mayor volumen de tráfico de larga distancia. Este proceso también implicó en todos los sindicalizados una larga etapa que duró años, de incertidumbre e inseguridad en el trabajo. Los telefonistas tenían miedo de ser despedidos, en especial las operadoras, porque se sabía de antemano que era el departamento más numeroso. El temor se recrudeció cuando la empresa, en la etapa previa a la privatización, despidió injustificadamente a representantes sindicales de algunas secciones, especialmente aquellos que eran considerados como más radicales. A la Sección XV del STRM en Hermosillo le desmembraron su comité ejecutivo local, despidiéndole cinco representantes de las carteras más importantes.

En enero de 1997, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes aprobó la interconexión para que entraran en operación las empresas telefónicas que, en adelante, competirían en el

mercado de larga distancia con Telmex. En el mismo año se introdujo un nuevo departamento llamado *Servicios a Clientes*, para competir en el mercado con diversidad de servicios, el cual es atendido por trabajadoras que fueron reubicadas voluntariamente, en su mayor parte, del departamento de *Tráfico*. La nueva especialidad se concibió tomando en cuenta la importancia de los servicios para el futuro de la empresa y para estar en condiciones de posicionarse a la altura de la competencia mundial en telecomunicaciones (Telmex, 1997).

6. La participación del Sindicato telefonista en la modernización

En 1989 se introdujo la flexibilización laboral mediante la modificación del contrato colectivo entre Telmex y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM). Se acordó la terminación de 57 convenios departamentales, que fueron sustituidos por 31 especialidades con sus respectivos perfiles de trabajo; de esta forma, se llevó a cabo un proceso de recategorización en los departamentos: de 247 categorías se pasó a 134 puestos de trabajo. Asimismo, se estableció la movilidad entre centros de trabajo y localidades, además de incluir una mayor flexibilidad en las labores realizadas por cada categoría (Sánchez, 1995:172).

Las modificaciones al Contrato Colectivo de Trabajo del STRM facilitaron el camino hacia la privatización al introducir el “modelo de calidad” y la flexibilidad laboral. Los nuevos perfiles de puestos modificaron muchas regulaciones que implicaban la concertación de la empresa con el STRM, la bilateralidad y la protección de las y los trabajadores en cuanto a sus condiciones de trabajo. La pérdida de bilateralidad quedó de manifiesto en temas como: disciplina y mando, productividad y calidad, cambio de equipo o nuevos servicios, suplencias, higiene y seguridad, materia de trabajo del departamento y escalafones (De la Garza, 1989). A cambio, se planteó que

la ganancia en la productividad derivada de la flexibilización de los perfiles, redundaría en beneficios para los trabajadores.

Para cumplir sus objetivos, Telmex requería de la colaboración del sindicato, lo que dio margen para una negociación en la que estaba en juego la participación sindical en la modernización que antecedió a la privatización de la empresa. El sindicato presentó a la empresa su propuesta de “cero despidos”, que incluía la reubicación, en otras áreas y localidades, del personal que la modernización desplazara. De esta manera, se privilegió la permanencia del personal aceptando que no aumentara la plantilla de trabajadores, lo cual significó parar el crecimiento de la organización sindical.

Además, el proyecto modernizador de Telmex representó: la pérdida de materia de trabajo, pues los nuevos equipos requerían menos personal, el crecimiento de la plantilla del personal de confianza y la contratación de nuevos servicios a empresas filiales, que también significó una disminución de la materia de trabajo de los sindicalizados, provocando que los trabajadores tomaran medidas de no permitir que los trabajadores de filiales hicieran su trabajo. Asimismo, con la diversificación de los servicios, el sindicato fue excluido de los sectores más rentables. Un ejemplo es la separación es la telefonía celular, donde Telcel nació como empresa independiente y su personal no se contrata a través del Sindicato de Telefonistas.

Los resultados de las negociaciones se consideraron como un triunfo por la dirección del STRM, encabezada por su secretario general Francisco Hernández Juárez, en los siguientes términos: “Necesitamos un nuevo concepto de productividad que signifique una mayor distribución del ingreso, una distribución del conocimiento productivo y, sobre todo, ser un espacio de negociación política y no un factor en donde se dé solo una imposición técnica y gerencial. Necesitamos, también, capacitación y adiestramiento para poder competir con un

mercado mundial que exige eficiencia y calidad. Finalmente, necesitamos transformar el concepto clásico de higiene y seguridad para integrar una idea más amplia que hable específicamente de condiciones de trabajo” (Hernández, 1990).

En 1993, el STRM definió que la privatización había demostrado ser una etapa necesaria del proceso de modernización de Telmex y consideró que su participación le permitió “ir más allá de los esquemas financieros convencionales que se han aplicado para la privatización de empresas en México y en el mundo, abriendo con la concertación la opción de contenidos sociales y de perspectivas favorables para los trabajadores” (Hernández, 1993:21).

En el mismo sentido, la posición de Hernández Juárez respecto a la productividad en el marco de la modernización y la privatización de la empresa, se formuló en estos términos: “Debemos considerar como un triunfo propio, el que hoy en día la productividad y la relación entre productividad y salario, sean ya temas que se analicen y discutan sindicalmente en otras organizaciones. Esto no sólo reafirma que no estábamos equivocados, sino que nos permite avanzar en condiciones menos adversas y, eventualmente, nos abre la posibilidad de coincidir y de participar en el avance de esta opción, en beneficio de todos los trabajadores y de la economía del país” (Hernández, 1993:24).

La entrada de la competencia con otras empresas telefónicas obligó a Telmex a acelerar su propio proceso de modernización, lo que a su vez determinó la respuesta del STRM ante la nueva situación. En este sentido, Hernández Juárez planteó en 1996 que para el sindicato la posibilidad de actuar y, de ser posible, anticiparse en los escenarios de la competencia exigían una visión global integral y de largo plazo.

En este contexto, el sindicato se propuso orientar todos los esfuerzos de los recursos humanos disponibles a los niveles de integración que la tecnología está demandando y garantizar

la evolución de los puestos de trabajo lo suficientemente flexibles y funcionales a los cambios. Del mismo modo, los recursos humanos deberán asumir un cambio de actitud que expresen integración a nuevos escenarios que demandan formas diferentes de trabajar (STRM, 1996). Con estas propuestas, el Sindicato de Telefonistas dio un giro a las posturas tradicionalmente conocidas dentro del sindicalismo mexicano y asumió un nuevo discurso que, de acuerdo a la opinión de algunos académicos, es lo que hasta la fecha le ha permitido continuar siendo todavía un sindicato fuerte en México.

Capítulo IV

Análisis de la información cualitativa

En este capítulo se analizan los resultados de tipo cualitativo derivados del acopio de materiales internos, de la observación participante y de las entrevistas semiestructuradas con trabajadoras de los departamentos de *Tráfico y Servicios a Clientes*, entre los que destacan las normas establecidas por Telmex para el trato con los clientes, la descripción de las condiciones de trabajo en ambos departamentos y en sus especialidades.. Esta información permite conocer y comparar las diferencias existentes entre los grupos en estudio sobre la forma de organizar el trabajo, en la interacción con el cliente y las percepciones de las trabajadoras acerca de los efectos en su salud, entre los cuales se percibe la presencia de los distintos estresores dentro del medio ambiente laboral.

Los resultados de la aplicación de la metodología cualitativa se presentan en dos partes: la primera describe lo que se observó en los lugares de trabajo, la organización laboral, la forma como las trabajadoras interactúan con los clientes, así como las reglas operativas y de trabajo necesarias para tal fin. Esta sección también es producto del acopio y el análisis de materiales internos que contribuyeron a lograr un mejor conocimiento de las condiciones laborales y de la organización en los lugares de trabajo de ambos departamentos.

La segunda sección comprende el análisis y descripción de los resultados de las entrevistas semiestructuradas a los dos grupos de trabajadoras, los cuales han sido útiles para profundizar aspectos del medio ambiente de trabajo y de la interacción con el cliente.

1. Medio ambiente y organización del trabajo

Los espacios físicos de trabajo de *Tráfico* y *Servicios a Clientes* mantienen ciertas diferencias específicas. Algunas áreas de *Servicios a Clientes* son abiertas, cuentan con iluminación natural y artificial, y aunque están equipadas con mobiliario moderno y nuevo (sillas, mesas de trabajo), éste no fue diseñado ergonómicamente, de acuerdo a las características antropométricas de la población usuaria, como se hizo en el departamento de *Tráfico* en 1991, cuando se modernizó¹. El lugar de operación de *Tráfico* es un enorme cuarto rectangular sin ventanas, que las operadoras describen como “sucio y deteriorado”; se quejan también de “falta de ventilación y de insuficiente iluminación”. Al equipo de computación lo describen como obsoleto y varias de sus funciones no operan adecuadamente. Ellas visten ropa abrigada (suéteres o chamarras) aún en verano, debido a las bajas temperaturas del clima artificial. Algunas usan sus diademas con “parches” improvisados, debido a la falta de piezas de reposición.

1.1. Departamento de Tráfico

De acuerdo al perfil del puesto de trabajo de *Tráfico*, la función principal de una operadora es:

1. Llevar a cabo todas las labores y actividades correspondientes a la atención, asistencia, recepción e información, registro y tramitación de llamadas nacionales e internacionales, por la vía telefónica y/o por medios electrónicos.
2. Proporcionar información de números locales,

¹ Las diademas, las mesas de trabajo y las sillas fueron diseñadas tomando en consideración los resultados de los estudios antropométricos que se realizaron cuando se modernizó el departamento de *Tráfico*, incluso en estas salas la iluminación, la distribución de los espacios, los pisos y el clima fueron diseñados tomando en cuenta consideraciones ergonómicas.

nacionales e internacionales, y tramitar los servicios vía operadora contratados por empresas de telecomunicaciones, otras empresas y/o clientes con los equipos, sistemas y herramientas que la empresa proporcione para brindar una atención eficiente y de calidad al cliente.

Condiciones de trabajo

El perfil de puesto indica que los turnos y los horarios de la jornada de trabajo serán diseñados con la flexibilidad necesaria para satisfacer las necesidades del cliente y garantizar su atención las 24 horas del día, los 365 días del año. En este departamento existen ocho categorías²: *Auxiliar de jefe, Operadora investigadora, Profesora de PBX, Profesora de Tráfico, Empleada calificada, Operadora multifuncional nacional, Operadora multifuncional bilingüe y Operadora internacional*³.

Todas las categorías ascienden a través de escalafón ciego, previo examen de conocimientos en el puesto al que se pretende acceder. En el departamento de *Tráfico* las trabajadoras ascienden a otras categorías: a) Cuando una trabajadora renuncia, situación que es poco posible ante el problema del desempleo que existe en México; b) Cuando se jubila una trabajadora, pero la jubilación no es frecuente porque muchas trabajadoras empezaron a trabajar a los 16 años y tienen que esperarse a tener 31 años de servicio o 48 años de edad; c) Cuando se muere una trabajadora, ésta es una posibilidad remota debido a su calidad de vida.; d) En 1999 se

Hermosillo es el único lugar de todo el país donde existe esta cantidad de clasificaciones en el mismo puesto de operadora. Esta situación ha generado conflictos intersindicales y con la empresa.

³ Las categorías con las que cuenta actualmente el departamento de *Tráfico* fueron conseguidas por la movilización de las trabajadoras y la negociación entre empresa y sindicato. Estas categorías quedaron establecidas en el desaparecido Convenio de *Tráfico* a principios de los años setenta y actualmente sólo este departamento las conserva en el nuevo Perfil de puesto.

pactó que la categoría de operadora multifuncional se adquiriera previos 16 años en la categoría inmediata inferior.

Desde 1988 no se contrata personal en este departamento, esta condición fue pactada entre empresa y sindicato en ese año para evitar despidos en la etapa de la modernización de *Tráfico*. La falta de personal de nuevo ingreso ha provocado frecuentes conflictos entre la empresa y las trabajadoras, debido a que no se autorizan permisos sin sueldo, a pesar de estar establecidos en el Contrato Colectivo de Trabajo. La ausencia de permisos sin sueldo por más de quince años, llevó a las operadoras a movilizarse nacionalmente y pactar con la empresa la alternativa de los “permisos económicos”, que sirvió de muro de contención de conflictos ocasionados por las necesidades familiares de las trabajadoras y el cumplimiento de las responsabilidades laborales. Los “permisos económicos” son acuerdos entre operadoras autorizados por la empresa, para trabajarse unas a otras horas y jornadas completas a cambio de un pago. Esta modalidad de permiso es considerada por ellas mismas como una ventaja: *“De esta forma no pedimos permisos sin sueldo para atender problemas personales o familiares que, de antemano, sabemos que van a ser negados”*.

Productividad

Desde que se introdujo la modernización de *Tráfico Manual* –en Hermosillo se llevó a cabo en 1992– se introdujeron las TOPS-MP⁴ aumentando de inmediato la intensidad del trabajo y la

⁴ A la posición digital para operadora con servicios múltiples se le llama TOPS-MP, por sus siglas en inglés que significan *Traffic Operator Position System Multipurpose*; funciona como una computadora personal enlazada a un procesador central, desde la cual se proporciona servicio de larga distancia y facturación en llamadas nacionales e internacionales por operadora; con este sistema también se ingresa al sistema de la base de datos de información llamado *Directory One* (D1). Algunas características del sistema TOPS-MP: facilidad de ajuste en la posición para

productividad, aumentó la supervisión electrónica del trabajo, y se intensificaron las demandas de trabajo.

Las operadoras entrevistadas aseguran que con el equipo analógico se hacían entre 15 y 20 llamadas por hora, pero una vez instalado el sistema TOPS-MP, el número de llamadas ascendió a 90 llamadas por hora en promedio, debido a que las tareas se simplificaron a tal grado, que actualmente se oprimen funciones en el teclado, las cuales hacen innecesaria la toma de datos manuscritos de las llamadas o conectar al cliente su llamada de larga distancia a través de cordones manipulados manualmente, como pasaba con el equipo analógico. Las nuevas reglas operativas incrementan la productividad⁵ y reducen el tiempo de operación de las llamadas: a) El teclado cuenta con funciones para lograr de inmediato una comunicación con todas las variantes del servicio solicitado por el cliente; b) Las normas operativas establecen sólo dos búsquedas de un número telefónico en el servicio de información; c) Establecen un tiempo de atención a cada llamada no mayor de 41 segundos; d) El uso de grabaciones para el servicio de información de números telefónicos. Algunas trabajadoras mencionaron que las reglas operativas les generan problemas con los clientes, especialmente si les urge comunicarse a algún lugar o cuando solicitan más de un número telefónico.

Los cambios tecnológicos dieron origen también a los llamados “Grupos de análisis” que están integrados por dos empleados de confianza y seis sindicalizados; son una especie de comités mixtos que se reúnen para analizar los procesos operativos y proponer mejoras, discutir

trabajar sentada o de pie, distribución equitativa y automática de las llamadas que entran, la comunicación del equipo se realiza a través de las funciones del teclado, información de tiempos y costos de manera automática, y anotación mínima de datos.

⁵ El Programa General de Productividad establece, para que *Tráfico* cumpla con los parámetros de productividad y calidad, el 94% mensual de calidad en la contestación si se contestan las llamadas en un lapso no mayor de 10 segundos, en un tiempo promedio de atención de las mismas de 41 segundos para el servicio nacional e internacional.

y solucionar los problemas que se presenten y que, de alguna manera, obstaculicen llegar a la meta. La normatividad establecida en el *Programa Permanente de Incentivos para la Calidad y Productividad* enfatiza los recursos humanos, las condiciones del lugar de trabajo, la motivación, el estímulo y el bienestar de los trabajadores como aspectos fundamentales que deberán discutirse en los grupos de análisis junto con el funcionamiento de los procesos operativos. Sin embargo, los grupos de análisis en la práctica son espacios donde sólo se discuten los procesos operativos y los lineamientos formalmente establecidos en el trabajo para aplicar sanciones a quienes no estén cumpliendo.

Supervisión

Al modernizarse el departamento de *Tráfico* la supervisión electrónica se intensificó, en la actualidad existen siete formas de llevarla a cabo:

1. Monitoreo o “control” (como le llaman las operadoras) directo sobre el desempeño de cada trabajadora, cuyo trabajo es escuchado diariamente y a cualquier hora por el personal de confianza a través de un equipo instalado en un cuarto con un ventanal de vidrio transparente del tamaño de una pared, desde el cual las operadoras son observadas en todos sus movimientos.
2. La supervisión física implica el recorrido de las supervisoras por todas las posiciones de las operadoras, para vigilar que no se distraigan y que contesten rápidamente.
3. La supervisión del *Digital Multiplex System* (DMS), al cual están conectadas las TOPS-MP; éste es un sistema operativo que envía las llamadas a los centros de operadora y detecta los errores y omisiones de las operadoras en su trabajo. A través del DMS se

localiza a una operadora que sea reportada por un cliente inconforme con el servicio.

4. La supervisión de las auxiliares de jefe, personal sindicalizado que se encarga de anotar en forma manual la cantidad de minutos que las operadoras se desconectan de sus posiciones de trabajo, o los minutos que llegan tarde. También calcula la productividad de las operadoras y descuenta los “tiempos muertos” para obtener el tiempo de trabajo real por hora, día, semana y mes. Las operadoras manifestaron que en su mayoría las auxiliares de jefes se colocan del lado de la empresa y las reportan..
5. En el cuarto de monitoreo-existe una terminal de computadora que estima la demanda de llamadas de los clientes, el tiempo de operación de la trabajadora, el tiempo que la trabajadora se desconecta de la posición, así como el número de llamadas por hora y por jornada.
6. El sistema TOPS-MP cuenta con una función que registra en cada una de las computadoras, a las cuales se conecta la operadora a través de un ID, el número de llamadas, su tiempo de operación y el promedio por región. En este sistema, la operadora consulta su productividad.
7. Cada mes la empresa Galup lleva a cabo a nivel nacional una estadística de la calidad en el servicio de operadoras. Galup llama al azar por la vía telefónica a los clientes para conocer si recibieron buen servicio en sus llamadas. Esta información se publica en los departamentos de *Tráfico* de todo el país y se felicita por su atención o se reprende al centro de operadoras que no haya cumplido con los estándares establecidos de calidad⁶.

⁵ Algunas operadoras señalaron que la estadística de calidad externa en ocasiones “*provoca problemas entre los centros de operadoras si alguno no cubre los parámetros de calidad necesarios para el pago de los incentivos*” debido a que el pago del incentivo se calcula por región. Hermosillo, Chihuahua, Durango, Coahuila, Sinaloa y Baja California forman parte de la Región Noroeste. Las entrevistadas mencionaron que, al parecer, Hermosillo es considerado “indisciplinado” si se compara con el resto de los estados de la región noroeste: “*Casi siempre se nos*

En una entrevista realizada en octubre de 2002 con el Gerente de Recursos Humanos de la División Noroeste de Telmex para los fines de este estudio, al preguntarle sobre la diferencia entre la supervisión de *Tráfico* y la de otros departamentos donde el personal de confianza motiva a sus empleados y no está ejerciendo presión sobre ellos, señaló: *"El departamento de Tráfico es el mas rígido debido al contenido y la naturaleza del trabajo, porque existe una computadora que está enviando llamadas de manera continua y el personal tiene que estar atendiendo, sin tener tiempos muertos, y estar siempre atento a la pantalla; existen normas específicas de supervisión para esta clase de trabajo"*.

Capacitación

Es a través de la capacitación como la empresa educa a sus trabajadoras sobre la importancia del cliente y la prestación de un servicio de calidad. En *Servicios a Clientes* la temática se relaciona con los productos y servicios que se ofrecen al público. En estos cursos se les instruye para sonreír mientras hablan con el cliente, saludar amablemente y servir. El manual de capacitación señala que las trabajadoras cuando interactúan con uno de ellos, deben "entender no sólo sus requerimientos sino sus emociones", para lo cual es importante contar con "una voz clara, un volumen adecuado y una velocidad acorde con el tiempo o la urgencia que tenga el cliente".

La capacidad para relacionarse con el cliente, de acuerdo a estos manuales, implica: "controlar siempre sus estados de ánimo, ser amable aún con clientes indiferentes, disfrutar atendiendo el teléfono, ser capaz de pedir disculpas aunque no hayan cometido errores, sonreír

acusa de tener la estadística más alta en retardos y ausencias, también de tener muchos tiempos muertos porque nos desconectamos y de no cumplir con las metas". Ellas mismas se preguntaron: "¿Cómo no toman en cuenta que somos muy amables con los clientes y las de Chihuahua son muy groseras y sueltan al cliente? no lo dejan ni hablar".

con frecuencia, que le guste agradar al cliente, cuidar que su voz suene agradable”. También se educa respecto al manejo de los clientes difíciles, en los siguientes términos:

1. Reconocer que el cliente agresivo no está molesto con la trabajadora, no interpretar a título personal la agresividad.
2. Ofrecer disculpas, porque quedarse callada ante una queja es una muestra de poca sensibilidad ante los sentimientos del cliente.
3. Si a pesar de las disculpas el cliente sigue molesto, aceptar responsabilidades.
4. Las llamadas “obscenas”, antes se indicaba “No te involucres en este tipo de llamadas: libera la posición (interrumpir la llamada)”. Ahora, se solicita que se oprima una función.
5. Para la calidez en el servicio se enfatiza la sonrisa: “Si fueras cálida antes de saber quién está hablando darías a todos los clientes un servicio de calidad. Sonríe antes y después de la contestación de la llamada”.
6. Para Telmex es importante mostrar lo que denomina: “El lado humano de nuestra tecnología”.

1.2. Departamento de Servicios a Clientes

El departamento de *Servicios a Clientes* fue creado en Hermosillo en marzo de 1997. El personal de este nuevo departamento se integró en un 87% con operadoras de *Tráfico*, que voluntariamente aceptaron cambiar de departamento. El 13% restante era del departamento de *Comercial*.

En *Servicios a Clientes* las especialidades de trabajo, los turnos, los horarios, los días de descanso y las vacaciones se asignan por antigüedad, de acuerdo a derechos escalafonarios. La

regulación de las distintas actividades y las formas de llevarlas a cabo se encuentran establecidas en el perfil de puesto, en el cual se describen a detalle (a diferencia de *Tráfico*) las habilidades y aptitudes que deberán tener quienes laboren en este departamento, que confirman un alto nivel de demandas emocionales por parte de la empresa. Por aptitudes, el perfil de puesto describe la formalidad, la afabilidad, la responsabilidad, la actitud de servicio, la proactividad y competitividad. Por habilidades: facilidad para interrelacionarse con el cliente; sensibilidad para interpretar sus necesidades y traducirlas en oportunidades para hacer negocios; versatilidad para afrontar las distintas actitudes del público; trabajar en equipo, saber interactuar con los colegas; habilidad de comunicación oral, clara, fluida y facilidad de palabra; habilidad para escuchar, dominio de sí misma; capacidad de convencimiento; habilidad para negociar, solucionar problemas y tomar decisiones; modulación de voz y tolerancia a la frustración. Particularmente se subraya que, para cumplir eficazmente con las funciones y actividades de este departamento, el personal tomará decisiones con base en las políticas establecidas por la empresa y las estrategias aplicables de cada área o centro de adscripción, para dar solución a las necesidades y problemas de los clientes.

Condiciones de trabajo

El perfil abunda en elementos que confirman alta flexibilidad en la organización del trabajo que, aunque debe ser pactada con la organización sindical, el perfil da prioridad a las necesidades del servicio para modificar uno o varios aspectos cuando así se requiera. Los horarios de servicio son de 8:00 a 21:00 horas, que son cubiertos en diferentes turnos de acuerdo a las necesidades del área que se atienden. También se cuenta con una distribución flexible de las distintas actividades

que se requieren, que están colocadas en una estructura horizontal, con una sola categoría como *Comercializadora de productos y servicios*, por la cual se asigna el mismo salario. Esta nueva estructura organizativa de los recursos humanos modifica las formas de ascenso por escalafón ciego, el problema es que desde que nació este departamento, su personal carece de alguna forma de ascenso o de desarrollo personal que permita un mejor salario.

Especialidades de trabajo en Servicios a clientes

Servicios a Clientes cuenta con cuatro especialidades de trabajo: *Centro de Información Comercial (Ceico)*, *Centro de Recaudación de Adeudos (Crea)*, *Centro de Atención a Servicios a Grandes Clientes (Cas)* y *Centro de Atención a Clientes Mayores (Caam)*. Las labores que desempeña cada especialidad se describen a continuación:

En *Ceico* sus empleadas proporcionan la información al cliente en lo referente a la disponibilidad, precios, tarifas, condiciones de comercialización y suministro, así como las características, facilidades técnicas y beneficios de los servicios; promueven entre los clientes los productos y servicios para su venta a través de la vía telefónica; les orientan sobre operación, uso y aplicación de los productos y servicios que ofrece la empresa; les ofrecen las opciones de facturación; reciben y tramitan las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta y facturación que presente el cliente, resolviendo y ajustando las que así procedan. El *Ceico* de Hermosillo atiende los estados de Sonora, Sinaloa y Baja California Sur.

En el *Crea* las trabajadoras llaman al cliente para recuperar adeudos, verificando su cumplimiento en tiempo y forma; recaban información para la actualización de datos; realizan

actividades relacionadas con los procesos de suspensión, reanudación, activación, bajas o cambios de los servicios y productos en los estados mencionados.

El *Cas* atiende a los llamados “clientes mayores”, grandes empresas que contratan servicios especiales⁷. Las trabajadoras reciben reportes de todo el país de estos clientes sobre las fallas de los servicios que contrataron.

En *Caam* las trabajadoras llevan a cabo órdenes de servicio para instalación de líneas, cambios de domicilio, ajustes, líneas nuevas contratadas por grandes empresas en toda la república; realizan el seguimiento al proceso post-venta de los productos y servicios que telefónicamente comercializa Telmex; reciben y tramitan las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta y facturación que presente el cliente, resolviendo y ajustando las que así procedan.

Supervisión

La supervisión en *Cas*, *Caam* y *Crea* es más accesible para atender la problemática obrero-patronal y las necesidades personales de las trabajadoras. Al visitar estas especialidades no se percibe la supervisión, se observa más libertad para desarrollar sus labores, el ambiente de trabajo entre ellas se percibe más relajado. En términos generales, las trabajadoras toman un tiempo razonable para atender a los clientes, no se les presiona con el tiempo de atención, a diferencia de la especialidad de *Ceico*, donde existe un cerebro de computadora llamado

⁷ En la ya mencionada entrevista al Gerente de Recursos Humanos de la División Noroeste de Telmex, manifestó que la Subdirección de Mercado Empresarial atiende clientes mayores, que constituyen el 20% de la clientela total, los cuales aportan el 80% de los ingresos de la empresa. Al resto de los clientes se les denomina mercado masivo (venta de productos y servicios, larga distancia) y son quienes aportan el 20% restante.

Meridian (similar al DMS de *Tráfico*) que se encarga de recibir, enviar y distribuir las llamadas a las trabajadoras. Este sistema registra tiempos de operación y tiempos muertos de cada trabajadora, es decir, contabiliza el tiempo que no están conectadas a la posición de trabajo, ya sea por permisos que ellas mismas se toman para ir al baño o por cualquier otro motivo. Como explicó una trabajadora: *“En Ceico se suman todos los tiempos muertos por jornada. El tiempo muerto sí se mide, pero no está contemplado dentro de los parámetros de productividad”*. El trámite de permisos sin sueldo en *Ceico* es diferente al resto de las especialidades de *Servicios a Clientes*, las trabajadoras se quejan de restricciones en ese plano. A la supervisión la describen como unilateral y generadora de conflictos por dar trato preferencial a un número reducido de trabajadoras: *“Hay competencia, hay preferencias para determinada gente, te excluyen de labores para favorecer a otra trabajadora”*.

Las normas operativas y la fraseología que se utilizan en las diferentes especialidades también son específicas, al parecer esta es una característica de la venta de productos y servicios por la vía telefónica. En *Ceico* el tiempo de contestación de las llamadas debe ser dentro de los 10 segundos, como en *Tráfico*, de acuerdo a lo establecido en el Programa Nacional de Productividad para *Servicios a Clientes*. Sólo en *Ceico* las trabajadoras son insultadas por los clientes, especialmente en el caso de aclaración de adeudos y cortes de servicios. También se reciben llamadas con agresiones de tipo sexual, debido a que este servicio cuenta con líneas que son gratuitas con numeración 800, y con números directos para aclaraciones que aparecen en los recibos telefónicos, situación que no se presenta en el resto de las áreas de *Servicios a Clientes*, debido a que el público usuario masivo tiene acceso restringido a estos servicios.

Capacitación

Otra característica de *Servicios a Clientes*, a diferencia de *Tráfico*, es que su personal es capacitado frecuentemente sobre los nuevos servicios que la empresa introduce, sobre las habilidades y aptitudes que establece el perfil de puesto. Esta práctica ha dado resultado porque la mayor parte de su personal se siente parte del equipo de la familia telefonista. En cambio las operadoras, que han sido descuidadas en la capacitación, asumen actitudes más críticas, especialmente con los errores y deficiencias de la administración de la empresa respecto a los recursos tanto humanos y los servicios; se perciben abandonadas y desmotivadas por parte de la gerencia de *Tráfico* y consideran que, a pesar de este trato, ellas ponen un “plus” en el desarrollo de su trabajo, especialmente con el cliente.

Tablas comparativas sobre las características de la organización del trabajo en los departamentos de Servicios a Clientes y Tráfico de Telmex

El esquema parte de un acopio de insumos organizacionales obtenidos de diversas fuentes, como los Perfiles de puestos de *Tráfico* y *Servicios a Clientes*, el Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad de Telmex, el Contrato Colectivo de Trabajo y otros documentos de normatividad operativa para ejecutar las tareas. Como puede observarse, en los dos departamentos la plantilla laboral está compuesta fundamentalmente por mujeres. La característica del trabajo de ambos es la venta de productos y servicios, entre ellos la tramitación de llamadas de larga distancia por la vía telefónica. Las tablas ilustran las diversas percepciones que tiene de su trabajo el personal de cada especialidad.

Condiciones de trabajo en los departamentos de Tráfico y Servicios a Clientes.

Condiciones de trabajo	Servicios a Clientes	Tráfico
Movilidad y Ascensos	No existen los ascensos, su perfil de puesto establece una categoría que desarrolla varias actividades	Ascenso por escalafón ciego, se asciende cuando se jubila, renuncia o muere una trabajadora
Turnos y días de descanso	Gráfica con turnos de 8:00 a 21:00 horas. Descansos en fin de semana y días festivos	Turnos fijos y rotativos las 24 horas, los 365 días del año, descansos especialmente entre semana. Servicio todos los días del año para garantizar la atención a los clientes
Descansos en la jornada	30 minutos para tomar alimentos	1 hora para tomar alimentos

Condiciones ergonómicas en los departamentos de Servicios a Clientes y Tráfico.

Condiciones ergonómicas	Servicios a Clientes	Tráfico
Iluminación	Artificial/natural	Artificial/insuficiente
Equipo (silla, mesa de trabajo)	Nuevo (reúne ciertos requisitos ergonómicos)	Diseño antropométrico Deteriorado por 12 años de uso
Espacio físico de trabajo	Espacios con ventanas Limpio Con ventilación	Cerrado sin ventanas Sucio deteriorado Sin ventilación
Clima	Adecuado a la temperatura del cuerpo	Temperatura baja
Computadoras	Modernas	Obsoletas Algunas funciones no sirven
Diademas	Nuevas y funcionales	Deterioradas, con remiendos improvisados

Organización del trabajo	Servicios a Clientes	Tráfico
Naturaleza de las tareas	Venta de diversos de productos y servicios vía telefónica a clientes mayores y clientes masivos	Tramitación de llamadas de larga distancia, Servicio de información y Recepción de quejas del servicio telefónico local (050)
Distribución del personal en las especialidades según género	70 en total: 69 mujeres y un hombre	90 operadoras. 100% son mujeres
Diseño de tareas	Variedad de tareas,	Poca variedad (020-090) y (040). Ocasionalmente (050), personal más antiguo
Capacitación	Cursos diversos sobre los productos, servicios y trato al cliente fuera del lugar de trabajo	Actualización de normas operativas en la posición de trabajo y ocasionalmente algún curso sobre el cliente, la calidad y el servicio
Supervisión	Flexible, no existen presiones para el tiempo de atención al cliente. En algunas áreas de trabajo interactúan con las trabajadoras y toman en cuenta sus necesidades personales para la autorización de permisos sin sueldo y para la atención a problemas obrero-patronales	Por monitoreo, estadísticas de desempeño diario, vigilancia en permisos cortos y para ir al baño; vigilancia de normas operativas, fraseología y tiempos de operación (tramitación y contestación de llamadas). Falta de comunicación, relación obrero-patronal conflictiva, no autorización de permisos sin sueldo.
Desarrollo de las labores	Flexible de acuerdo a lo establecido en el Perfil de puesto	Rígido de acuerdo a lo establecido en el Perfil de puesto.
Incentivos a la productividad	Por número de contratos a servicios o productos, por recuperación de clientes y recuperación de adeudos	Por atención a clientes en 10 segundos, por tramitación de llamadas en 42 segundos.
Control del trabajo	La mayoría de las áreas controlan su trabajo, excepto en Ceico	No existe control del trabajo por parte de las trabajadoras, la computadora lo controla, envía llamadas de manera continua.
Toma de decisiones en el desarrollo del trabajo	Es una característica de su trabajo	No toman decisiones sobre el desarrollo de su trabajo..
Incentivos a la productividad (indicadores)	Porcentajes de recuperación de adeudos, de penetración de servicios digitales, contratación de servicios de internet y percepción del cliente sobre el servicio	Porcentajes de contestación de llamadas dentro de los 10 segundos y atención de la llamada de 42 segundos y encuesta sobre percepción del cliente sobre la calidad del servicio
Equipo de trabajo	Computadora, teléfono, Fax	Computadora
Normas operativas	Llamar cliente para gestionar cobranza en 120 segundos. En Ceico las reclamaciones y aclaraciones tienen asignado un tiempo discrecional	Atención de la llamada en un tiempo de 42 segundos y contestar la llamada en 10 segundos. Fraseología estricta, sólo la indicada. En información, búsqueda de sólo dos números telefónicos

2. Percepciones del medio ambiente de trabajo

En este apartado presentamos los resultados de las entrevistas semiestructuradas sobre percepción del cliente y medio ambiente de trabajo, que se llevaron a cabo con trabajadoras de ambos departamentos. El objetivo de las entrevistas fue conocer la percepción que las operadoras de larga distancia y las agentes comercializadoras de productos y servicios tienen de su medio ambiente de trabajo y de su interacción con los clientes.

Los resultados de las entrevistas contienen una serie de temas tomados de las preguntas del cuestionario semiestructurado sobre percepción del cliente; en el cuerpo del texto se incluyen algunas similitudes y diferencias entre los dos departamentos, que sirvieron para conocer la organización del trabajo, la interacción con el cliente y las percepciones sobre su salud que tienen las trabajadoras de cada uno de ellos. Los segmentos incluidos con letra cursiva fueron tomados de la transcripción original y resultaron de gran utilidad para complementar el análisis de las conclusiones. La forma de hablar de las entrevistadas se presenta fielmente con el fin de recrear sus expresiones.

Satisfacción en el trabajo

La mayoría de las entrevistadas manifestaron estar satisfechas en su trabajo. No obstante, todas reconocieron que éste les gusta porque perciben sueldos altos y cuentan con prestaciones. Como lo señaló una operadora: *“Me siento satisfecha, pero no realizada, estoy a gusto; de estar trabajando en una tienda de departamentos o en algún súper prefiero Telmex, económicamente me va muy bien”*.

Para las informantes del departamento de *Servicios a Clientes* no es la remuneración lo que las tiene satisfechas en su trabajo, sino la diversidad de tareas que desarrollan y el entorno también diverso, a través del cual comparten trabajo con personas de otras áreas de trabajo, como se expresa en el siguiente comentario: *“Me gusta mucho mi trabajo, precisamente porque ha sido diverso; el moverte y cambiarte constantemente te da la oportunidad de estar siempre al pendiente de nuevas cosas; también estar en contacto con otros compañeros de trabajo, con diferentes jefes y conocer de cerca la empresa”*.

Supervisión

Las operadoras manifestaron que las situaciones que les ocasionan molestias en su lugar de trabajo son la supervisión y falta de motivación y reconocimiento a su trabajo: *“La supervisión es cansada y me desespera, se sientan todo el turno a ‘chechar’ y nos presionan; consiguen su objetivo: que lleves una dinámica de trabajo más rápida, no te levantes y no te distraigas”*. En el caso de *Tráfico* se considera molesto: *“Que no se reconozca tu trabajo, que te supervisen tanto y que lo que haces no cuenta... también es molesto que no tengas la posibilidad de pedir un permiso en una emergencia, no hay emergencias para nosotros, no nos dan permisos sin sueldo”*.

Para las entrevistadas de *Servicios a Clientes* la supervisión cumple un papel importante como apoyo a sus necesidades: *“Aquí las políticas han cambiado, se ha generado un cambio en el trato y comportamiento que nosotros tenemos con el jefe, es un trato muy personal, consideran tus problemas personales”*.

Demandas psicológicas de Trabajo

Las operadoras describen su trabajo como repetitivo y monótono, con altas cargas de trabajo, la falta de control sobre sus propias labores y de intensa concentración: *“La máquina nos está dando el trabajo y es lo mismo, lo mismo, lo mismo, las primeras tres-cuatro horas se aguantan, al final ya quiero salir corriendo. Es muy repetitivo el trabajo que hacemos, una tras otra llamada”*.

Las trabajadoras de *Servicios a Clientes* revelaron molestias intensa carga de trabajo y cumplimiento de metas. La falta de apoyo técnico y material para desarrollar el trabajo coincide con los problemas que también se les presentan a las operadoras. Manifestaron además que las tensa ser ellas las que llamen a los clientes para ofrecerles que contraten algún servicio o que paguen adeudos: *“Yo no cumplo con las metas requeridas, ni trato de maquillarlas. Me pega que siempre se te está pidiendo una cantidad mayor de lo que yo individualmente he sido capaz de producir; me molesta no tener las facilidades para hacer tu trabajo, por ejemplo: cuando ofrecemos a un cliente un contrato telefónico y a la hora de la hora, en el distrito donde están contratando el servicio no hay facilidades técnicas”*.

Control sobre el trabajo

La percepción de las entrevistadas sobre su trabajo en el departamento de *Servicios a Clientes*, es muy diferente a la de sus compañeras operadoras, se les percibe contentas con su trabajo por factores que están muy relacionados a la toma de decisiones y a su libertad para realizar el trabajo: *“Tenemos mucha capacidad de decisión, hacemos ajustes de miles de pesos”*.

En cambio, las operadoras no tienen libertad para tomar decisiones en su trabajo: *“Tienes que decir exactamente la fraseología, ni una palabra de más o de menos y seguir los tiempos que te establecen para atender o contestar a los clientes, si te sales, tardas más y puedes afectar las metas”*.

Interacción con los clientes

Las operadoras se molestan cuando el cliente las insulta y cuando individuos adultos o menores utilizan las líneas para insultarlas o agredirlas sexualmente de manera verbal: *“Ya entran agresivos y no oyen razones, eso es lo que es más difícil para mantener mi cabeza fría, es una cosa que me incomoda, si me enciende, no puedo mantener la cabeza fría cuando el cliente llega directamente agresivo”*.

Para las informantes del departamento de *Servicios a Clientes*: *“Cuando el cliente se porta déspota y agresivo, aunque no es muy frecuente, le das argumentos en respuesta a su reclamación, pero no deja de afectarte que te insulte”*.

Las operadoras reconocieron que gran parte de los insultos se deben a fallas en los servicios, como el de información (040) y por normas operativas que incluyen, además de la amabilidad, contestar en 10 segundos y tramitar la llamada en 42 segundos: *“Me agreden al exigirme una respuesta satisfactoria; por ejemplo, si no hay líneas porque están bloqueadas, los clientes se ponen exigentes, me dicen groserías, no entienden que mi trabajo solamente es tramitarles la llamada”*.

Por su parte, las trabajadoras de *Servicios a Clientes* coinciden con las de *Tráfico* en que un buen porcentaje de los insultos proviene de las fallas en los servicios que presta Telmex, que en su mayoría son de otras áreas.

Ambos departamentos coincidieron en que los clientes molestos por el servicio son pocos, si se comparan con las personas que llaman para insultarlas o para agredirlas sexualmente de manera verbal utilizando los teléfonos públicos. Estas llamadas generalmente son por las tardes, los fines de semana y en vacaciones escolares. Las llamadas de los adultos son, por lo regular, por las noches. El porcentaje de llamadas “obscenas” que calculan, oscila “entre el 30 y 40% del total de llamadas en una jornada” en el departamento de *Tráfico*.

Los insultos y las percepciones de las trabajadoras en su salud

La mayor parte de las operadoras manifestaron diversos estados anímicos cuando un cliente las insulta, como impotencia, coraje, desesperación o angustia: “*Los que están jugando no me hacen mella, los que sí entran enojados abiertamente y sin oír razones, esos sí me ponen bastante mal, siento impotencia y coraje*”. “*Ya entran agresivos y no oyen razones, eso es lo que es más difícil para mantener mi cabeza fría, es una cosa que me incomoda, sí me enciende, no puedo mantener la cabeza fría cuando el cliente llega directamente agresivo*”.

Las trabajadoras de *Servicios a clientes* señalan que “*los días de suspensión del servicio aumentan los clientes molestos de las 8:00 a las 10:00 y tienden a bajar de las 13:00 a las 16:00 horas; me dura poco el malestar*”. “*Cuando están muy agresivos y no escuchan los saco de la línea*”.

Las informantes de *Servicios a Clientes*, aunque reconocen que sienten algún malestar, consideraron que no se sienten molestas por los insultos de los clientes y buscan alternativas para sacarlos de su enojo: *“Detrás de un cliente molesto ya viene otro y no puedes poner cara de amargada o tensa, tienes que buscar la facilidad de cambiar tu estado de ánimo para atender al siguiente; en ocasiones se me llega a subir la bilirrubina”*.

En el caso de este departamento las reacciones para controlar el malestar son similares a las de *Tráfico*: *“Si estuvo muy tensa la situación mejor me levanto y tomo agua, no sé; me voy simplemente a platicar con alguien más, para simplemente desahogarte de ese incidente”*; *“Muchas veces me hace sentirme impotente porque no está en mis manos arreglar ciertos casos, les aviso que los voy a sacar de la línea y les cuelgo”*.

Quejas más frecuentes de otras trabajadoras sobre su ambiente de trabajo

En *Tráfico*, es que deben repetir hasta cinco veces la marcación de las claves y números telefónicos a los clientes; también mencionan con mucha frecuencia las llamadas obscenas: *“En primer lugar los ‘léperos’; el cliente no escucha la información, tienen que repetir mucho las claves”*.

En *Servicios a Clientes* la queja que frecuentemente escuchan de sus compañeras de trabajo es por clientes que reclaman problemas de facturación por el servicio medido: *“El servicio medido es una queja permanente de las compañeras”*.

Conclusiones

La mayoría de las entrevistadas manifestaron estar satisfechas en su trabajo, esencialmente porque perciben sueldos relativamente altos y cuentan con prestaciones económicas. En el departamento de *Servicios a Clientes* esta satisfacción se relaciona también con la toma de decisiones y la libertad para realizar el trabajo.

Las operadoras mencionaron como principales molestias la supervisión y la falta de control sobre su propio trabajo, al que consideran repetitivo y monótono, con altas cargas de trabajo, falta de motivación y reconocimiento a su desempeño. Otro motivo de inconformidad es que no les autorizan permisos sin sueldo, es posible que este problema provoque tensiones en las trabajadoras debido a su imposibilidad de conciliar los aspectos familiares o domésticos con el trabajo. En cambio, para las trabajadoras de *Servicios a Clientes* la supervisión cumple un papel importante como apoyo a sus necesidades.

Las molestias más fuertes en *Servicios a clientes* las encontramos en aspectos relacionados con las demandas psicológicas de trabajo, como la intensidad que les exige altas cargas de trabajo, con el cumplimiento de metas exigidas por la empresa y con la falta de apoyo técnico y material para desarrollar sus labores.

En especial, las operadoras se quejaron de los insultos y las agresiones sexuales que reciben frecuentemente por la línea telefónica. Reconocieron que gran parte de los insultos se deben a fallas en los servicios que presta Telmex. Ambos departamentos coincidieron en que los clientes molestos por el servicio son pocos, si se comparan con las personas que llaman para insultarlas o para agredirlas sexualmente de manera verbal utilizando los teléfonos públicos. El porcentaje de estas llamadas “obscenas” puede llegar hasta el 40% del total de llamadas en una jornada.

La queja que repiten con más frecuencia las operadoras, es que deben repetir hasta cinco veces la marcación de las claves y números telefónicos a los clientes. En *Servicios a Clientes* es por reclamos de facturación por el servicio medido.

Diferencias y semejanzas sobre el medio ambiente psicosocial entre los departamentos

La siguiente es una tabla que se diseñó a partir de la información cualitativa, en la cual se presentan las diferencias y semejanzas entre los dos departamentos acerca de su medio ambiente psicosocial de trabajo, posteriormente se clasificó esta información. Su inclusión obedece a que gran parte del material de apoyo en el análisis de este apartado de conclusiones fue tomado de la parte cualitativa del estudio, que aquí se recoge.

Ambiente psicosocial	Tráfico	Servicios a clientes
Satisfacción en el trabajo	La mayoría dicen estar satisfechas Relativos sueldos altos y prestaciones No se sienten realizadas	La mayoría dicen estar satisfechas Relativos sueldos altos y prestaciones Diversidad de tareas Contacto con otras áreas
Supervisión	Molestias por supervisión Falta de motivación y reconocimiento Ausencia de permisos sin sueldo Falta de apoyo técnico y material	La supervisión es vista como apoyo, excepto en Ceico donde se monitorea al personal Falta de apoyo técnico
Demandas psicológicas de Trabajo	Altas cargas de trabajo Cumplimiento de metas Trabajo repetitivo y monótono Exigencia de no distracción	Cargas de trabajo menos intensas Cumplimiento de metas Responsabilidad por ventas y cobranza
Capacidad para decidir	No existe	Libertad para tomar decisiones
Autonomía	La computadora controla el trabajo	Las trabajadoras tienen un mayor control de sus actividades, excepto en Ceico
Interacción con los clientes	Frecuentes molestias por insultos y agresiones sexuales Los insultos se deben a fallas en otras áreas De 30% a 40% de las llamadas en una jornada son obscenas	Escasas molestias por insultos y agresiones sexuales Los insultos se deben a fallas en otras áreas Reclamos por servicio medido
Tipo de molestias	Irritación, desesperación, angustia, coraje	Incomodidad
Días y horarios de mayores molestias	Los días de lluvia por la suspensión del servicio De las 8:00 a las 12:00 horas y de las 16:00 a las 20:00 horas	Los días de pago De las 8:00 a las 16:00 horas
Mecanismos de evasión para evitar molestias	Buscan dar una explicación al cliente Tomar una pausa, levantarse, tomar agua, platicar para desahogarse Pasar el cliente molesto a la auxiliar Interrumpir la llamada	Buscar alternativas para conformar al cliente Interrumpir la llamada

Capítulo V

Interpretación de la encuesta

Este capítulo analiza los resultados de la encuesta aplicada a las trabajadoras de los departamentos de *Tráfico* y *Servicios a Clientes*, entre los que se destacan los correspondientes a la violencia en el servicio y los mecanismos de respuesta de las trabajadoras para lidiar con esa violencia. Se podrá apreciar cómo estas respuestas derivadas de la interacción con el cliente, difieren en ambos grupos. También se examinan otros estresores que provienen del diseño y de la organización del trabajo, y se constata cómo la falta de apoyo de los supervisores tiene consecuencias para la salud de las empleadas. Asimismo, se aprecia la presencia de síntomas músculo-esqueléticos, como consecuencia de altas demandas psicológicas en el trabajo y de problemas posturales.

Los estresores laborales están comprendidos en los indicadores de la categoría de *Interacción con el cliente*, que integra elementos que ayudan a describir el denominado *Trabajo Emocional*. Otro tipo de estresores laborales está relacionado con la categoría de *Contenido del Trabajo*, cuya base teórica se sustenta en el *Modelo Demanda-Control*.

Para efectuar el análisis, se hizo un recuento del procesamiento estadístico de la información, que describe los datos sociodemográficos y del trabajo, los cuales fueron útiles para hacer una clasificación y caracterización de las labores de los dos grupos de trabajadoras. También se hace una descripción de los datos arrojados respecto a la salud física y psicológica de las trabajadoras en los departamentos estudiados, a partir de los indicadores que hemos seleccionado para conocer el impacto de los estresores laborales.

Este capítulo incluye además los resultados obtenidos a través de la metodología cuantitativa como promedios, desviaciones estándar, distribución de niveles, tablas de correlaciones entre las distintas variables, análisis factorial, así como construcción de pruebas de validez y confiabilidad de los indicadores desarrollados sobre la *Interacción entre el cliente y las trabajadoras*. También se aborda la discusión de estos resultados y las conclusiones respectivas más importantes. En el Anexo Estadístico (A. E.), aparecen las tablas de las distintas estimaciones estadísticas utilizadas y que se mencionan en este capítulo.

Los límites de pertinencia de todos los indicadores que se analizan en este capítulo, se establecieron utilizando el Promedio y la Desviación Estándar (SD) de las puntuaciones alcanzadas, de tal manera que al considerar los promedios y las dispersiones obtenidos en cada caso, se podrán describir los límites de cada indicador. También se evaluó la distribución en intervalos proporcionales de cada indicador para establecer los niveles bajo, medio bajo, medio, medio alto y alto.

1. Descripción de la población

Como ya se señaló, los dos departamentos en estudio cuentan con distintas especialidades de trabajo, cuya participación en la recepción del cuestionario fue como sigue:

- a) *Tráfico*: 60 participantes en *Sala Tops* (48.4%) y 7 participantes en *050* (5.6%).
- b) *Servicios a Clientes*: 23 participantes en *Ceico* (18.5%), 16 participantes en *Crea* (12.9%), 13 participantes en *Cas* (10.5%) y 5 participantes en *Caam* (4%).

El promedio de edad de las participantes es de 42 años; el rango de edad se encuentra entre 26 y 50 años; 71.9% de las trabajadoras tienen entre 39 y 47 años de edad, 5.6% entre 48 y 50 años, 4% entre 26 y 33 años y el resto se encuentra en otros grupos de edad.

El promedio de antigüedad en la empresa es de 20.35 años: 61.3% tienen una antigüedad entre 17 y 25 años, 17.7% entre 26 y 28 años, 4.8% entre 4 y 10 años de servicio y el resto se encuentra en otros grupos de antigüedad.

Respecto al lugar de nacimiento, 95% son sonorenses y sólo 5% son de otros estados del país; 69% son nacidas en Hermosillo y 26% nacieron en otras poblaciones del estado.

El promedio de escolaridad es de 12 años, que corresponde al 23.4% de las trabajadoras; el 30% cursó entre 13 y 17 años, el 24% 9 años y el resto corresponde a otros años de escolaridad.

El 88.7% de las trabajadoras tienen hijos que viven con ellas y sólo 11.3% no tienen hijos o no viven con ellas. 37.9% de las entrevistadas sostiene su familia y se encarga de la mayor parte de los gastos; 51.6% comparten los gastos del hogar con su pareja y sólo en el 7.3% de los casos el esposo asume completamente los gastos familiares.

2. Indicadores de Interacción con el Cliente

Para la construcción de los indicadores de *Interacción con el cliente*, las distintas variables fueron sometidas a análisis factorial (ver Tabla 1) que, en principio, se estimó con cuatro factores: *Violencia en el servicio*, *Realización personal*, *Demanda emocional* y *Control personal*. Los resultados del análisis factorial arrojaron valores altos en las variables correspondientes a los tres primeros factores.

Los indicadores de *Violencia en el servicio* obtuvieron respuesta de 90 participantes, arrojaron una $SD = 2.18$, un promedio de 13.3%, con un intervalo entre 6 y 16. La Tabla 2 muestra la distribución de los niveles de los tres indicadores, que para *Violencia en el servicio* arrojó un nivel de medio a alto de 82.6%.

Los indicadores de *Realización personal* obtuvieron respuesta de 124 participantes, arrojaron una $SD = 4.83$, un promedio de 26.75%, con un intervalo entre 18 y 39. La Tabla 2 muestra un nivel de medio a alto de 71.8%.

Los indicadores de *Demanda emocional* obtuvieron respuesta de 90 participantes, arrojaron una $SD = 2.32$, un promedio de 11.97%, con un intervalo entre 6 y 17. La Tabla 2 muestra un nivel de medio a alto de 60%.

La comparación entre grupos de los indicadores de los tres factores mencionados, se evaluó con una prueba de análisis de varianza de la Tabla 3. El indicador que evidenció una diferencia significativa entre los tres factores fue *Violencia en el servicio*. El coeficiente de confiabilidad de los indicadores de *Interacción con el cliente* fue de $\alpha = 0.66$ con 4 componentes para *Violencia en el servicio*; $\alpha = 0.70$ con 8 componentes para *Realización personal*; $\alpha = 0.43$ con cuatro componentes para *Demanda emocional* (ver Tabla 4).

El factor *Control personal* arrojó valores bajos en variables como *Se espera que yo actúe como si nada me molestara, aún cuando estoy molesta o enojada*, y *Yo aguanto comportamientos de los clientes que no permito en mi propia familia*, por lo que la dimensión correspondiente a este factor se eliminó.

Se integraron dos preguntas (100 y 101 del cuestionario incluido en el A. E.), para conformar la variable *Respuesta*, correspondiente a *Interacción con el cliente*, con el objetivo de conocer distintas mediciones estadísticas acerca de los mecanismos de respuesta de las

trabajadoras ante los clientes molestos y las agresiones verbales por la vía telefónica (ver cuadro 1).

La variable *Respuesta* fue respondida por 90 participantes, arrojaron una $SD = .859$, un promedio de 2.04%, con un intervalo entre 1 y 4. El promedio de esta variable se situó en el nivel medio con el 36.7% de las 90 participantes.

La Tabla 5 exhibe la correlación de la variable *Respuesta* con *Tensión psicológica* y *Salud* por especialidad del G1. Los indicadores *Ansiedad* (.228) y *Enojo* (.264) se correlacionan positivamente con *Respuesta* en una significancia de $p < 0.05$. Respecto a *Salud*, presenta una correlación positiva con una significancia de $p < 0.05$ de *Respuesta* con los indicadores de *Síntomas Respiratorios* (.257), *Síntomas Hormonales* (.227) y *Síntomas del Oído* (.230).

La Tabla 6 presenta los valores de la correlación entre los tres indicadores de *Interacción con el cliente* y las de *Tensión psicológica* por departamento. Se advirtió que muestran para el departamento de *Tráfico* correlaciones significativas entre los indicadores de *Violencia en el servicio* (.337) y *Ansiedad* ($p < 0.01$). Entre *Realización personal* (-.243) y *Depresión* ($p < 0.05$).

Discusión de resultados

La construcción de los indicadores de *Interacción con el cliente* se consideró tomando como punto de partida tres aspectos:

1. La existencia de una vasta aportación teórica que describe la interacción entre trabajadores y clientes por la vía telefónica como un factor potencial de tensión psicológica en el sector de servicios;
2. Los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas sobre percepción del cliente realizadas con trabajadoras del servicio telefónico, quienes manifestaron cómo la interacción con los clientes en su trabajo les genera malestares asociados a tensión psicológica, y
3. La observación participante a las trabajadoras telefonistas atendiendo a clientes vía telefónica en su centro de trabajo.

El índice de fiabilidad para *Violencia en el servicio* presenta un $\alpha = .66$; este dato corresponde a un nivel aceptable. En el caso de *Realización personal* presenta un índice alto de $\alpha = .70$, de acuerdo a los índices aprobados por los análisis psicométricos (Cedillo, 1999). En el caso del indicador *Demanda emocional*, su índice de ponderación $\alpha = .43$ es bajo, se tomó la decisión de mantenerlo, debido a que los diversos aportes teóricos conciben las demandas emocionales como un factor esencial del llamado trabajo emocional (Hochschild, 2003).

El análisis factorial de la Tabla 1 de los componentes de *Interacción con el cliente* originalmente abarcaba 26 variables, que fueron reducidas y se agruparon, como ya se mencionó, en torno a tres factores, conservando las variables con las valoraciones más altas. El indicador *Violencia en el servicio* presentó niveles de medio alto a alto de 82.6%, lo cual evidencia que el problema de las agresiones en este grupo de trabajadoras, es muy generalizado. De acuerdo a los datos sobre la variable *Realización personal*, podemos afirmar que el 71.8 % de las participantes sienten de mediana a alta realización personal con su trabajo.

En el indicador de *Demanda emocional* se muestra que el 60% de las participantes manifiesta medio alto y alto manejo de las emociones en la *Interacción con el cliente*.

Por otro lado, la construcción de la variable *Respuesta* se llevó a cabo ante la necesidad de conocer los mecanismos que las trabajadoras implementan cuando son agredidas o insultadas. Como se establece en el análisis cualitativo, las acciones que las trabajadoras implementan ante las llamadas de cualesquiera de los dos tipos, es desconectarse y tomar una pausa, sacar a la persona de la línea o pasarlo a la auxiliar de jefe.

Respecto al impacto en la salud general o física de las correlaciones de la tabla 5. Las trabajadoras que implementan mecanismos de respuesta ante cualquier forma de violencia en el servicio, el 26.4% presentó *Enojo* y el 22.8% *Ansiedad*; en cuanto a los síntomas de salud física o general el 25.7% presentó *Síntomas Respiratorios*, 22.7% *Síntomas Hormonales* y 23% *Síntomas del Oído*. En cambio, se presentó un valor negativo de 27.6% con *Síntomas Dermatológicos*.

Los datos confirman que *Tráfico* y *Ceico* experimentan estados anímicos asociados a tensiones psicológicas como *Ansiedad* y *Enojo* ante la violencia en el servicio; lo mismo sucede con los síntomas de salud general como los *Síntomas Respiratorios*, *Hormonales* y *del Oído*. Podemos afirmar que los niveles de impacto expresados en los *Síntomas respiratorios* y *del Oído* tienen alguna relación con el oído y la voz, que son dos de las facultades más afectadas en el proceso de trabajo, debido a que en la práctica, se pueden considerar herramientas de trabajo. Respecto a los *Síntomas Hormonales*, la literatura reporta que los síntomas hormonales también pueden vincularse a estados anímicos asociados a tensión psicológica.

Del mismo modo, se correlacionaron los indicadores de *Interacción con el cliente* con los de *Tensión psicológica* por departamento (ver Tabla 6), encontrándose que en *Tráfico*, 33.7% de las operadoras que entran en contacto con algún tipo de violencia, manifiestan *Ansiedad*. Lo contrario sucedió en *Servicios a Clientes*, que no mostró ninguna correlación significativa con los indicadores de tensión psicológica.

El indicador *Realización personal* se correlacionó de forma negativa en 24% con *Depresión*, que puede interpretarse como a mayor realización personal, ésta contribuye a la disminución de estados depresivos en las trabajadoras cuando interactúan con los clientes.

Conclusiones

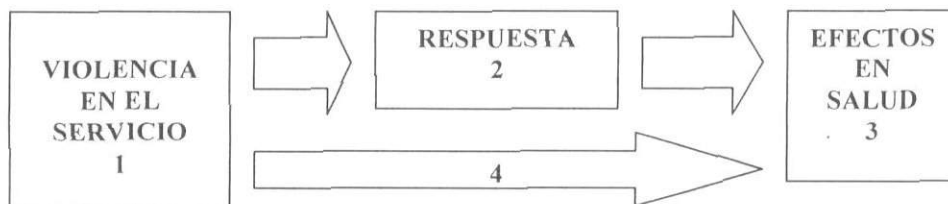
A partir de las mediciones efectuadas, se comprueba que en uno de los grupos de trabajo (G1) existe un ambiente laboral cuya característica más generalizada está determinada por la violencia en el servicio, lo cual representa un estresor potencial. En consecuencia, las telefonistas pertenecientes al G1 utilizan ciertos mecanismos de respuesta cuando son agredidas, como interrumpir momentáneamente sus actividades para recuperarse y evitar alteraciones emocionales, o bien se niegan a prestar el servicio a los agresores.

De acuerdo con sus respuestas, seis de cada diez trabajadoras manifestaron que de ellas se exigen altos niveles de demandas emocionales en la interacción con los clientes, con el fin de lograr los objetivos planteados por la empresa y no afectar su imagen.

Otro aspecto que vale la pena recalcar es que casi el 50% de la población de trabajadoras estudiada se siente realizada en su trabajo. Se comprueba que ambos grupos tienen una percepción similar en su realización personal y en sus demandas emocionales.

De acuerdo a los datos estadísticos arrojados por las correlaciones, se encontró que para la validación predictiva los únicos indicadores que mostraron resultados significativos fueron *Respuesta* y *Violencia en el servicio*. El primero evidenció correlaciones con uno o varios de los indicadores de *Tensión psicológica* y *Salud*. El indicador *Realización personal*, como es de esperarse, exhibió valores negativos significativos con *Depresión*. Sin embargo, *Violencia en el servicio* presentó algunos valores negativos que, en este caso, confirman la falta de capacidad predictiva o bien la complejidad de este aspecto, dado que los eventos de violencia generan una respuesta por parte de las trabajadoras y el indicador de *Respuesta* mostró validez predictiva. Estos hallazgos conducen a proponer un modelo para este estudio específico, que explique cómo la presencia de violencia en el servicio genera una respuesta de las trabajadoras y los efectos que puede tener en la salud.

Figura 2: Modelo de Respuesta ante la Violencia en el Servicio



De acuerdo con este modelo, las trabajadoras implementan mecanismos para afrontar o manejar los estresores adversos generados ante eventos de violencia verbal en el servicio al interactuar con los clientes. Sus respuestas varían entre las que optan por tomar una pausa y levantarse, pasar al cliente con la auxiliar de jefe, quedarse sentadas tranquilamente, continuar forzosamente el trabajo durante un breve tiempo y sacar de la línea al cliente o interrumpir la

llamada. Tales son los mecanismos que establecen las empleadas para evitar molestias cuando interactúan con un cliente que las agrede, los cuales se explican si se toman en cuenta dos factores: el proceso de trabajo y la cultura sindical en la que ellas se desenvuelven. Cabe señalar que la eficacia estadística de estas respuestas no fue posible conocerla, en particular, porque no se pudo desglosar, debido al pequeño número de respuestas.

Una trabajadora de *Ceico (Servicios a Clientes)* generalmente busca solucionar el problema si está en sus manos hacerlo; una operadora de *Tráfico* también intenta dar una explicación para tranquilizar a la persona que está reclamando airadamente o, en última instancia, en ambos casos si el cliente da rienda suelta a su frustración y las insulta, lo sacan de la línea telefónica.

Los efectos detectados en la salud de las trabajadoras expuestas a algún tipo de violencia en el servicio se presentan en síntomas de tensión psicológica, como enojo, y síntomas físicos respiratorios, hormonales y del oído.

3. Indicadores de Contenido del Trabajo

En esta sección nos detendremos en la descripción de las estimaciones de los indicadores del contenido del trabajo, para cuya evaluación se eligieron cinco indicadores: *Latitud de decisión*, *Apoyo psicosocial de compañeras*, *Apoyo psicosocial del supervisor*, *Demandas psicológicas de trabajo* y *Cargas físicas isométricas*.

El indicador *Latitud de decisión*, de acuerdo al JCQ su formulación comprende elementos integrados en el indicador *Desarrollo de habilidades* y de *Autoridad de decisión*. Las estimaciones exhiben una $SD = 14.65$, un promedio de 58.61, en un intervalo de 28 a 96. Las

respuestas situadas en el nivel medio bajo y bajo ocuparon el 43.5%. Sumando el nivel medio, medio alto y alto se obtuvo el 56.5% de la contestación (Tabla 7). El análisis de varianza arrojó diferencias significativas entre los grupos (Tabla 8).

Se estimaron las condiciones del *Apoyo psicosocial del trabajo* con los indicadores *Apoyo psicosocial de compañeras* y *Apoyo psicosocial del supervisor*. En el indicador *Apoyo psicosocial de compañeras* el análisis de varianza no mostró diferencias significativas entre los grupos de trabajo (ver Tabla 8). Las estimaciones para el indicador *Apoyo psicosocial del supervisor* presentan un promedio de 8%, SD = 4.05 y un intervalo entre 4 y 16. El promedio de respuestas se ubica en el nivel bajo. El análisis de varianza entre los grupos exhibe diferencias significativas (Tabla 8).

En cuanto a las *Demandas psicológicas de trabajo*, las estimaciones presentaron una SD = 3.47, un promedio de 21.67% y un intervalo entre 14 y 30. Al agrupar los niveles bajo y medio, nos arrojan un 62.9% de las respuestas de las participantes. Se encontraron diferencias moderadas entre los grupos de trabajo (ver tablas 7 y 8).

Las estimaciones para *Cargas físicas isométricas* presentan una SD = 1.9, un promedio de 5.27% y un intervalo entre 2 y 8. El promedio se ubica en los niveles medio alto y alto en 50.8 % de las respuestas (ver Tabla 7). El análisis de varianza de la Tabla 8 expresó diferencias poco significativas entre los grupos de trabajo.

La Tabla 9 muestra los resultados de la correlación entre los indicadores de *Contenido del Trabajo y los de Tensión psicológica y Salud*. Se observa una correlación positiva con una significancia de $p < 0.05$ de *Demandas Psicológicas de trabajo* con *Enojo* (.213). También con *Agotamiento* (.288) y síntomas *Músculo-esqueléticos* (.223) con significancia de $p < 0.01$.

El Apoyo psicosocial del supervisor se correlaciona positivamente con una significancia de $p < 0.05$ con *Agotamiento* (.209).

Las *Cargas físicas isométricas* se correlacionan positivamente con una significancia de $p < 0.01$ con síntomas *Músculo-esqueléticos* (.368) y con síntomas gástricos (.191) con una significancia de $p < 0.05$.

Discusión de resultados

Los resultados obtenidos de los indicadores de *Contenido del Trabajo: Latitud de decisión, Demandas psicológicas de trabajo, Apoyo psicosocial de compañeras, Apoyo psicosocial del supervisor* y *Cargas físicas isométricas*, perfilan hallazgos esenciales para la salud de los grupos estudiados.

A la vista de los resultados obtenidos *Latitud de decisión* o libertad de decisión en el trabajo no es baja para un 44% de la población, es media para un 31% de la población y es media alta y alta libertad de decisión sólo para un 25% de la misma. Esto significa que un 75% de la población percibe baja su libertad de decisión. Además el análisis de varianza muestra una diferencia muy significativa entre los grupos, evidenciando que sólo una tercera parte de las trabajadoras de *Cas, Caam y Crea* (G2) cuenta con más libertad de tomar decisiones al desarrollar su trabajo, a diferencia de las participantes de *Tráfico y Ceico* (G1).

El indicador *Apoyo psicosocial del supervisor* arrojó las diferencias más altas, de acuerdo a las estimaciones del análisis de varianza (ver Tabla 8) y *Demandas psicológicas del trabajo* mostró diferencias moderadas.

A la vista de estos resultados, las condiciones del apoyo psicosocial se presentan opuestas en sus dos componentes esenciales. Mientras la colaboración entre las compañeras de trabajo para el desarrollo de sus actividades alcanzó prácticamente a la totalidad (97.0%) de la población en ambos grupos, la colaboración de la supervisión es baja, especialmente en el G1 (ver Tabla 8).

Las tres cuartas partes (75%) de la población del G1, consideran que tienen entre medias y altas *Demandas psicológicas de trabajo*, en tanto que en el G2 el 60% de su población considera que éstas son entre medio altas y altas (ver Tabla 9).

Conclusiones

Las diversas aportaciones sobre los factores psicosociales evidencian la importancia de su estudio en población de mujeres, que en el mundo del trabajo por lo general no ocupan puestos gerenciales y preferentemente son ocupadas en puestos de servicios (Castells, 1999), convirtiéndolas en candidatas idóneas a riesgos en la salud ocasionados por estresores propios de estas actividades que se encuentran en la base de la organización y el diseño del trabajo. Los resultados obtenidos de algunos indicadores del Cuestionario sobre Contenido del Trabajo (JCQ) de Karasek (1985) en las trabajadoras telefonistas predicen hallazgos importantes para la salud de los grupos estudiados.

El análisis estadístico revela que las *Demandas psicológicas de trabajo*, el *Apoyo psicosocial del supervisor* y las *Cargas físicas isométricas* presentan estados anímicos asociados a tensión psicológica y síntomas de salud general.

El indicador *Demandas psicológicas de trabajo* muestra diferencias significativas y confirma validez discriminante entre los grupos: el G1 presenta un alto nivel de demandas psicológicas que se relaciona con estados anímicos de tensión psicológica, como *Enojo* y *Agotamiento*, en tanto que el G2 muestra un bajo nivel de demandas psicológicas, por lo que los índices de estos síntomas también son bajos. Estos hallazgos confirman la hipótesis del *Modelo Demanda-Control* que plantea que las altas demandas psicológicas en el trabajo traen consigo reacciones adversas de tensión psicológica y enfermedades físicas.

El indicador *Apoyo psicosocial del supervisor* muestra diferencias significativas y confirma validez discriminante entre los grupos: el G1 presenta bajo apoyo de la supervisión y sus trabajadoras experimentan estados anímicos de *Tensión psicológica* como *Agotamiento*, en tanto que el G2 muestra altos índices de apoyo de la supervisión y no se reportan tales síntomas. Estos hallazgos confirman la hipótesis del *Modelo Demanda-Control* sobre *Apoyo psicosocial del trabajo*. Igualmente, la falta de motivación para trabajar en equipo y reconocer el esfuerzo de las trabajadoras presenta un desbalance que confirma la hipótesis del *Modelo de Desequilibrio entre Esfuerzo-Recompensa*.

El indicador de *Cargas físicas isométricas* presenta *Síntomas Músculo-esqueléticos* que se asocian con *Síntomas gástricos*. Confirma validez discriminante entre los grupos, lo cual significa que el G1 experimenta desórdenes músculo-esqueléticos y desórdenes gástricos con más alta frecuencia que el G2.

4. Indicadores de salud psicológica y física

En esta sección se presentan los indicadores de salud general como síntomas físicos. La salud psicológica se midió a través de los indicadores de tensión psicológica. Tanto la salud general como la psicológica, fueron sometidas a análisis de varianza entre los grupos de trabajo para estar en posibilidades de describir las diferencias.

Indicadores de Tensión psicológica

En el indicador *Ansiedad* las respuestas arrojaron un promedio de 3.86%, un intervalo entre 2 y 8, y $SD = 1.67$. Presenta un nivel medio que sumado al bajo arroja 75.8%. Se encuentra un nivel bajo de 67.8% para el G1 y un nivel bajo de 44.1% para el G2. El análisis de varianza no muestra diferencias significativas (Tabla 10) entre los grupos de trabajo.

En el indicador *Enojo* las respuestas arrojaron un promedio de 3.82%, una $SD = 1.79$ y un intervalo entre 2 y 8. Presenta un nivel bajo de 48.4%. El análisis de varianza no muestra diferencias significativas entre los grupos de trabajo (Tabla 10).

En el indicador *Agotamiento* las respuestas arrojaron un promedio de 10.62%, un intervalo entre 5 y 18, y $SD = 3.42$. Presenta un nivel medio que sumado al bajo da 67.7%. El análisis de varianza no muestra diferencias significativas entre los grupos de trabajo (Tabla 10).

En el indicador *Depresión* las respuestas arrojaron un promedio de 10.73%, un intervalo entre 6 y 20, y $SD = 3.17$. Presenta un nivel bajo de 55.6%. El análisis de varianza muestra una diferencia poco significativa entre los grupos de trabajo (Tabla 10).

Discusión de resultados

El promedio general de *Ansiedad* muestra un nivel entre medio y bajo de 76%, aunque no se aprecian diferencias significativas de los estados de *Nerviosismo*, *Ansiedad* y *Temor* de cada uno de los grupos. El G1 presenta 68% de las respuestas con bajo nivel de *Ansiedad* y 25% con nivel medio; mientras que el G2 presenta 44% de las respuestas con bajo nivel de *Ansiedad* y 29% con nivel medio.

Los síntomas de *Enojo* entre los grupos son similares; el G1 presenta bajo nivel de irritación en 69% de la población y el G2 lo presenta en 71%. El análisis de varianza presenta diferencias poco significativas entre los grupos.

El indicador *Agotamiento* en el G1 presenta un cansancio físico y mental medio bajo en el 56% de la población, en tanto que el G2 arrojó un 73.5%. De estos datos podemos constatar que, a pesar de que predominan niveles medios bajos de cansancio físico y mental en ambos grupos, el G1 manifiesta alto *Agotamiento* 45% de la población; en cambio el G2 sólo 25% de la población muestra este nivel.

Aunque las diferencias no son significativas, los estados relacionados con la *Tristeza*, la *Desesperanza* y la *Falta de emociones* son más grandes en el G2, que arrojó 32% de la población con estados de *Depresión*. En cambio en el G1 sólo el 21% de la población respondió de esta manera. Podemos afirmar, por lo tanto, que el G2 presenta más altos grados de *Depresión*.

Conclusiones

En términos generales, los indicadores de salud psicológica no presentan diferencias significativas entre ambos grupos, excepto en *Agotamiento*, que presenta cuyos más altos índices se encuentran en la población del Grupo G1 de *Tráfico y Ceico*.

Indicadores de Salud física

Esta sección presenta los indicadores de *Salud* general de las participantes; en todos los casos el análisis de varianza no arrojó diferencias significativas entre los grupos de trabajo..

En el indicador de *Síntomas Respiratorios* las respuestas arrojaron un promedio de 6,50%, un intervalo entre 4 y 15, y $SD = 2.32$. Presenta un nivel bajo (Tabla 11), en el que se concentra la mayor proporción de respuestas con 73.4%. Se observa en el G1 un nivel bajo de 55.6% y en el G2 un nivel bajo de 61.8%.

El indicador de *Síntomas Músculo-esqueléticos* arrojó un promedio de 15.48%, un intervalo entre 7 y 28, y $SD = 4.90$. Presenta un nivel medio y bajo en un 60.5 (Tabla 11). Se observa en el G1 un nivel medio y medio alto de 70% y en el G2 un nivel medio y bajo en un 55.9%.

El indicador de *Síntomas Tensionales* estimó un promedio de 19.75%, un intervalo entre 11 y 35, y $SD = 5.86$. Presenta un nivel medio bajo y bajo en 60.5% (Tabla 11).

En el indicador de *Síntomas Gastrointestinales* las respuestas arrojaron un promedio de 12.18%, un intervalo entre 7 y 26, y $SD = 4.48$. Presenta un nivel bajo y medio en un 82.2%

(Tabla 11). Las diferencias entre los grupos mostraron una mayor concentración de respuestas en los niveles medio y bajo en 82.2% para el G1 y de 60.7% para el G2.

En el indicador de *Síntomas Dermatológicos* las respuestas arrojaron un promedio de 2.39%, un intervalo entre 2 y 7, y $SD = .824$. Presenta un nivel bajo con 91.1% de las respuestas (Tabla 11). Las diferencias entre los grupos mostraron un bajo nivel de síntomas dermatológicos en el G1 con 91% y en el G2 con 73.5%.

En el indicador de *Síntomas Hormonales* estimó un promedio de 8.40%, un intervalo entre 5 y 16, y $SD = 2.67$. Presenta un nivel medio y bajo con 77.4% de las respuestas (Tabla 11). Las diferencias entre los grupos son: 75.6% para el G1 y 82.4% para el G2.

En el indicador de *Síntomas Cardiovasculares* las respuestas arrojaron un promedio de 7.43%, un intervalo entre 6 y 19, y $SD = 2.37$. Presenta un nivel bajo con 79.8% de las respuestas (Tabla 11). Las diferencias entre los grupos mostraron un nivel bajo de 84.4% para el G1 y de 79.4% para el G2.

En el indicador de *Síntomas del Oído* las respuestas arrojaron un promedio de 4.61%, un intervalo entre 3 y 12, y $SD = 2.02$. Presenta un nivel bajo con un 74.2% de las respuestas (Tabla 11).

Discusión de resultados

Los *Síntomas Respiratorios* no muestran diferencias significativas entre los grupos, ambos tienen niveles bajos; esto indica que aproximadamente un 60% de la población presenta bajos niveles de síntomas como catarro, gripe, garganta, tos, asma y dolor de cabeza.

Aunque el análisis de varianza no arroja diferencias significativas entre los grupos en *Síntomas Músculo-esqueléticos*, encontramos que el G1 reveló un nivel medio alto de molestias del cuello, de espalda, de espalda baja, de brazos, de pies y manos en más de las dos terceras (70%) partes de la población. En cambio, en el G2 sólo el 38% manifestó niveles medios medio altos de estos síntomas. De acuerdo a los datos anteriores podemos indicar que el G1 es más impactado por síntomas *Músculo-esqueléticos* que el G2.

Cabe señalar la importancia que tiene el efecto potenciador de los estresores psicosociales con los factores de riesgo ergonómicos para la presencia de síntomas *Músculo-esqueléticos* y de las lesiones de esfuerzo repetitivo (Smith y Carayon, 1996; Kuorinka y Forcier, 1995), así como la contribución de los estresores del ambiente extra-laboral en la frecuencia de síntomas *Músculo-esqueléticos* mostrada en otros estudios en México (Harlow y Cedillo, 1999).

La diferencia entre los grupos de trabajo arrojó un nivel medio bajo en 58% de la población del G1 y en 61% del G2 en relación con molestias en la cabeza, migraña, dificultad para respirar, problemas de sueño, cansancio o agotamiento, ansiedad, tristeza o depresión, náuseas, impotencia, frustración, coraje, dolores o restricción en el pecho.

Se confirma que no hay diferencias significativas en *Síntomas Tensionales*. Sin embargo, llama la atención que 40% de la población de ambos grupos reporte de niveles medios a altos en estos síntomas.

Los *Síntomas Gastrointestinales* se presentan en niveles bajos y medios en 82% de la población del G1, mientras que en el G2 se presentan en esos mismos niveles en 64.6% de su población.

Aunque las diferencias no son significativas entre los grupos, se observa que el G1 tiene 26.5% de la población con *Síntomas Dermatológicos*, mientras que en el G2 sólo los presenta

9%. Los *Síntomas Hormonales*, los *Síntomas Cardiovasculares* y los *Síntomas del Oído* no arrojaron diferencias significativas entre los dos grupos.

Conclusiones

Los indicadores correspondientes a salud física no presentan diferencias significativas entre los grupos. Sobresalen los *Síntomas Músculo-esqueléticos* o lesiones por esfuerzo repetitivo, cuyos niveles que están presentan en las dos terceras partes de la población del Grupo G1 de *Tráfico* y *Ceico* y una tercera parte en el grupo G2 de *Crea*, *Cas Caam*.

Capítulo VI

Conclusiones

Las conclusiones que se exponen en este capítulo, conjuntan las ideas fundamentales producto de la observación participante, los datos estadísticos del instrumento de investigación y la visión vertida en las entrevistas a profundidad. La elección de esta forma de presentación integral de los tres enfoques se consideró útil para explicar y descubrir situaciones complejas que requieren una mayor profundización del análisis.

A raíz del proceso de modernización de Telmex y de su privatización en 1990, se introdujeron cambios tecnológicos y en la organización del trabajo. Uno de los más significativos es el servicio orientado al cliente por la vía telefónica para la venta de productos y servicios, que requiere respuestas rápidas de las trabajadoras a las demandas del público, forma característica de atención que involucra la disciplina de las emociones y el comportamiento personal, para no afectar la imagen de la empresa. Esta especificidad del proceso de trabajo, derivada de la interacción con el cliente, contribuye al desarrollo de agentes estresantes en los departamentos de *Servicios a Clientes* y *Tráfico*, integrados casi en su totalidad por mujeres, cuyos sueldos son una tercera parte más bajos que los que perciben los trabajadores hombres de los departamentos técnicos (*Centrales, Larga Distancia*). Además, estas empleadas no cuentan con formas de ascenso y promoción dinámicas, equiparables a las del personal masculino que labora en los departamentos técnicos. Se trata de una típica división sexual del trabajo que segrega a las trabajadoras y que ha permanecido sin variaciones importantes a pesar de los cambios tecnológicos. La interacción con el cliente por la vía telefónica, actividad que es desarrollada especialmente por personal femenino, en este estudio

confirma indicios de riesgos en la salud por el desarrollo de agentes estresantes que subyacen en la naturaleza de este trabajo; también confirma la existencia de una división genérica del proceso salud-enfermedad en los sectores de trabajo estudiados.

En el presente estudio se comprueba que en la interacción con los clientes se presentan factores psicosociales de riesgo que están determinados por las características propias de este servicio, que convierten en estresores potenciales a los elementos que conforman estos empleos, como el control de las emociones propias de las trabajadoras, la frecuencia del contacto con el cliente, la duración de este contacto y la fraseología que se utiliza. El control de las emociones o las demandas emocionales por parte de la empresa, son vigilados por la supervisión. La frecuencia del contacto en una jornada es importante, porque muestra la intensidad del trabajo: no es lo mismo atender a un número reducido de clientes en una jornada que a cien o quinientos. La duración de la interacción también es importante, en especial si el trabajo es controlado por una computadora que determina precisamente los tiempos de duración de la interacción que, por lo general, se acortan cada vez más, conforme el trabajador adquiere más experiencia y habilidades en su trabajo.

De acuerdo con los datos estadísticos, se confirma que más de las dos terceras partes de la población estudiada experimentan algún componente de agresión verbal al desarrollar su trabajo. No obstante, la información cualitativa evidencia que la interacción entre las trabajadoras y los clientes incluye también un número importante de llamadas telefónicas “positivas” que aquellas perciben como agradables.

Dentro de los aspectos negativos, entre el 30 y el 40% de las llamadas que atienden las operadoras en una jornada contienen agresiones verbales de tipo sexual. Un porcentaje menor corresponde a clientes que las insultan, quienes generalmente llaman para reclamarles

problemas técnicos y administrativos en los diferentes servicios que presta Telmex, o bien por errores en el servicio de información y fallas en las líneas que obstaculizan la comunicación.

La nueva forma de organizar el trabajo ha traído como consecuencia una mayor eficiencia y un incremento considerable en la productividad, resultante de los cambios tecnológicos, incrementando las reglas de operación de las rutinas de trabajo de las empleadas al interactuar con los clientes, especialmente en el departamento de *Tráfico*. Además, con la introducción de computadoras se confirma la pérdida del control del trabajo de las operadoras, a diferencia del equipo analógico, que implicaba rutinas de trabajo fundamentalmente manuales y eran las trabajadoras quienes establecían los tiempos y ritmos de atención promedio de las llamadas. Ahora son las computadoras las que controlan el trabajo enviando una llamada tras otra, sin descanso, mientras la operadora está conectada a su posición de trabajo.

Los cambios tecnológicos también han generado un sector creciente de clientes que exigen servicios de calidad, y están fuera de su comprensión las prisas de una trabajadora para cumplir con las normas operativas o las fallas por errores técnicos y administrativos, que impiden contar con los servicios que se contrataron. Los elementos anteriormente señalados son causa de irritación en los clientes y, cuando esto pasa, con frecuencia recurren al insulto por la impotencia y frustración ante la imposibilidad de recibir un servicio eficiente. Se confirma que el departamento de operadoras es el que recibe más insultos por los motivos que se apuntan, debido a que es un servicio abierto al público las 24 horas de los 365 días del año. En la práctica, las operadoras tienen que pagar con su salud las fallas y omisiones de otros servicios.

Las trabajadoras de *Ceico* coinciden con las operadoras en la opinión de que un buen porcentaje de los insultos es consecuencia de las fallas en los servicios que presta la empresa,

las cuales generalmente se originan en otros departamentos. Otra parte se produce como reacción ante las reglas operativas que se han establecido por la empresa para agilizar el servicio y elevar la productividad. De esta manera se confirma que, como consecuencia de los cambios tecnológicos y de las nuevas formas de organizar el trabajo, las trabajadoras son impactadas en su salud por las fallas y omisiones de los distintos servicios que presta Telmex. Los indicios de tensión psicológica que se manifiesta en ansiedad en las operadoras del departamento de *Tráfico* por la *Violencia en el servicio* comprueban la validez de la teoría consultada.

Los cambios tecnológicos propiciaron la instalación a gran escala de teléfonos públicos en todo el país. En la región cercana a la frontera, debido a los grandes flujos migratorios, las líneas se mantuvieron abiertas para cualquier persona que ocupara hacer llamadas de larga distancia a Estados Unidos, sin costo alguno por el uso del teléfono. Es así como la instalación de teléfonos públicos se convirtió en otro estresor más para las trabajadoras de *Tráfico* y *Ceico*. Este problema afecta especialmente a las operadoras porque trabajan en diferentes turnos los 365 días del año ininterrumpidamente y reciben llamadas de individuos que se aprovechan del anonimato que les brinda este servicio para agredirlas verbalmente con palabras altisonantes y con propuestas de contenido sexual. De este modo se confirma que esta forma de *Violencia en el servicio* potencia los riesgos de Tensión psicológica para estas trabajadoras.

A pesar de que existen los ya señalados tipos de violencia y molestias en el servicio, 70% de las trabajadoras se sienten realizadas en su empleo. Este dato parece contradictorio, pero no lo es, si se considera que en el transcurso de la jornada, ellas también interactúan con clientes que son corteses, aprecian el servicio que se les está prestando, agradecen un acuerdo para activar el servicio telefónico, o valoran el esfuerzo de comunicarlos a un pueblo remoto

para anunciar una muerte o enfermedad. Son muchas y variadas las razones por las que un cliente puede influir para que las trabajadoras se sientan realizadas en su trabajo.

Se confirma que 60% de las participantes reconoce que en su trabajo existen altas demandas emocionales al interactuar con los clientes. Las demandas emocionales son una característica de estos trabajos, debido a que llevan implícita la exigencia de guardar las emociones propias, para asumir las indicadas de acuerdo a las necesidades de la organización y del cliente (Hochschild, 2003). Las demandas emocionales son introducidas por Telmex durante la capacitación, y son reforzadas y vigiladas en el lugar de trabajo. A través de la capacitación se instruye a las trabajadoras de ambos departamentos acerca del trato que deben prestar a los clientes, con especial énfasis en la necesidad de sonreír todo el tiempo mientras hablan, saludar amablemente, controlar sus estados de ánimo y servir.

Al comparar los grupos estadísticamente, se comprueba que ambos departamentos tienen una percepción similar en los indicadores de *Realización personal* y *Demandas emocionales*. En cambio, los indicadores relacionados con *Violencia en el servicio* presentaron diferencias significativas, debido a que uno de los grupos (G2) no presenta problemas de clientes agresivos, ni llamadas “obscenas”.

Una característica del departamento de *Servicios a Clientes*, a diferencia de *Tráfico*, es que su personal es capacitado frecuentemente sobre los nuevos servicios que la empresa introduce y sobre las habilidades y aptitudes que establece el perfil de puesto respecto al trato con el cliente, donde la amabilidad, la paciencia y la tolerancia son atributos que son reforzados. Las habilidades y aptitudes que Telmex establece como requisitos para la atención de clientes en la venta de productos y servicios, son características que tradicionalmente se requieren para contratar mujeres en los empleos de servicios, que están fundamentadas en

estereotipos contruidos socialmente, y explican por qué los puestos reservados al sexo femenino tienen baja remuneración y son subordinados (Castells, 1999).

De acuerdo a las estimaciones estadísticas, se encontró que, para la validación predictiva, los únicos indicadores que mostraron resultados estadísticamente significativos, fueron *Violencia en el servicio* y *Respuesta*. Específicamente, en el departamento de *Tráfico* es donde el indicador *Violencia en el servicio* mostró capacidad predictiva con uno de los indicadores de Tensión psicológica: *Ansiedad*.

Se encontró que las trabajadoras utilizan mecanismos para afrontar o manejar los estresores adversos generados ante eventos de violencia verbal en el servicio, al interactuar con los clientes. Sus respuestas varían entre las que optan por tomar una pausa y levantarse, quedarse sentadas tranquilamente, continuar forzosamente el trabajo durante un breve tiempo y sacar de la línea al cliente o interrumpir la llamada.

Los mecanismos de respuesta son las acciones que las trabajadoras implementan ante la *Violencia en el servicio*, son apoyados por la organización sindical que está enterada de las agresiones que se presentan en esta parte del servicio telefónico. Los mecanismos de respuesta son el resultado del derecho que se han ganado las trabajadoras, desde hace años, a tomar permisos de corta duración cuando ellas los consideran necesarios, con el objeto de proteger su salud, durante la jornada laboral. Aquí radica una parte de la explicación de los bajos índices de los estresores de interacción con el cliente.

Por un lado, si analizamos la parte del proceso de trabajo en la interacción con el cliente, cuando las trabajadoras son insultadas o agredidas verbalmente con llamadas “obscenas”, las acciones de tomar una pausa, levantarse de la posición de trabajo, salir, divagar, o bien “soltar” al cliente (interrumpir la llamada), implican de facto, que las trabajadoras tienen el control de

esta pequeña parte del proceso de trabajo. Este control disminuye los efectos nocivos en la salud de las trabajadoras estudiadas, tal como lo señala la tesis del *Modelo Demanda-Control*, la cual establece que un mayor grado de control del trabajo disminuye los efectos del estrés en la persona (Karasek et al., 1990).

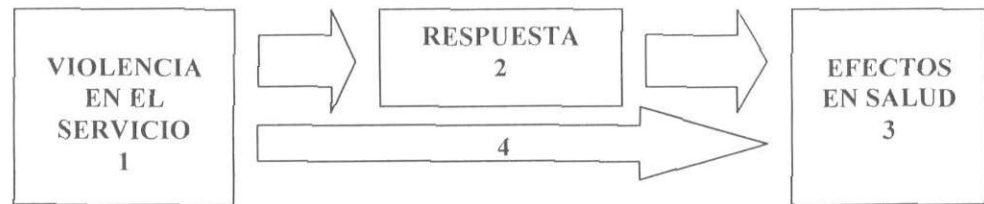
Por otro lado, al existir la posibilidad de que las trabajadoras instrumenten una respuesta ante la agresión, no hay una relación directa entre la agresión y la respuesta de la psique y el organismo, como son las que se evalúan propiamente como índices de tensión psicológica y de salud. Aquí radica la otra parte de la explicación acerca de los bajos índices alcanzados por los estresores dentro del ambiente de trabajo.

El análisis estadístico reveló, adicionalmente, que la eventualidad de agresiones verbales puede conducir a las trabajadoras de *Tráfico* y *Ceico* a estados anímicos asociados a Tensión psicológica como la *Ansiedad* y el *Enojo*, y en su salud general a experimentar desórdenes *Respiratorios*, *Hormonales* y del *Oído*. De forma concordante, llaman la atención los resultados para los síntomas del oído y la voz, que son las dos facultades más utilizadas como herramientas de trabajo durante la interacción con el cliente.

Aunque *Violencia en el servicio* presentó algunos valores negativos, esto confirma no sólo la falta de capacidad predictiva, sino más bien la complejidad de este aspecto, dado que se demostró que los eventos de violencia generan respuesta por parte de las trabajadoras.

Un modelo que proponemos acorde con los hallazgos de este estudio es el siguiente:

Modelo de Respuesta ante la Violencia en el Servicio



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta sobre Factores psicosociales en el trabajo.

De acuerdo con este Modelo de Respuesta, al presentarse un evento generador de violencia en el servicio (1), manejarían su estado de bienestar a través de un mecanismo de respuesta (2), como modificador de los efectos dañinos en su salud (3). Lo contrario sucedería al no existir mecanismos de respuesta, ante la presencia de un evento generador de violencia en el servicio las trabajadoras estarían imposibilitadas para afrontar los efectos en la salud (4).

Al comparar las diferencias por departamento, encontramos que *Servicios a Clientes* no presentó ningún riesgo de salud relacionado con *Violencia en el servicio*. No obstante, en *Tráfico* este mismo indicador se asocia con estados de *Ansiedad* en el 34% de su población.

¿Por qué sólo las operadoras resultaron con indicios de *Ansiedad* por las distintas manifestaciones de la violencia del servicio y las trabajadoras de *Ceico*? En esta forma de estrés psicológico influyen elementos relacionados con el carácter específico de los departamentos que diferencian a *Tráfico* de *Ceico*, como sus condiciones de trabajo, la atención a público masivo y la autonomía para tomar decisiones en el desarrollo de su actividad laboral.

La especialidad de *Ceico* presta un servicio muy específico relacionado especialmente con aclaración, información, compra y venta de productos y servicios, el cual cuenta con el “filtro” de una grabación de larga duración con opciones múltiples y suele ocurrir que una parte de los clientes que llaman a este servicio se desesperan y terminan colgando antes de ser atendidos. Aunque es un servicio abierto al público, requiere cierta paciencia de los clientes para ingresar y lograr ser atendidos; esto significa que no entra cualquier persona con facilidad, por lo tanto, su contacto con personas agresivas es más limitado. En esto contribuye el horario de atención que es de 18 horas de lunes a viernes, con descansos en fin de semana y días festivos.

En contraste, las marcaciones del público para *Tráfico* son directas, los usuarios están informados de la prestación de este servicio durante las 24 horas del día y todo el año, lo que representa para cualquier persona una mayor facilidad para ingresar al servicio. Las condiciones de trabajo, en especial los horarios de los servicios, posibilitan una mayor exposición al riesgo en la salud. En el caso de las operadoras, la Tensión psicológica asociada a las agresiones verbales está presente no sólo en una jornada de trabajo “normal” y en días hábiles, sino también por las noches, la madrugada, los fines de semana y días festivos.

Los horarios de las trabajadoras de *Ceico* les permiten un descanso mental de la agresividad de que son objeto por la insatisfacción del cliente con el servicio que contrató, cosa que no sucede en las operadoras. De acuerdo a los modelos de los factores psicosociales de riesgo en la salud en el trabajo *Demanda-Control* y *Desequilibrio entre Esfuerzo y Recompensa*, en la ausencia de síntomas de tensión psicológica por la violencia en el servicio en las trabajadoras de *Ceico* también influye: a) La variedad de tareas que llevan a cabo, b) El

cambio de departamento, que representó anímicamente una forma de ascenso para el personal que salió de *Tráfico*, y c) La autonomía en el desarrollo del trabajo.

Presencia de otros estresores en el trabajo

Los cambios tecnológicos en Telmex trajeron como consecuencia el uso cotidiano de computadoras. Los estudios sobre el tema revelan que el uso de computadoras despoja al trabajador del control del trabajo (Levi, 1997). Del mismo modo, se observan distintos elementos presentes de la organización del trabajo de los departamentos estudiados: a) autonomía y falta de ella en el desarrollo del trabajo; b) demandas físicas y psicológicas del trabajo; c) repetitividad y monotonía de las tareas; d) las normas operativas para el desarrollo de las rutinas de trabajo; e) supervisión exhaustiva y las diversas formas que adopta.

Las trabajadoras de *Servicios a Clientes* poseen un mayor control sobre su trabajo que las de *Tráfico* porque toman decisiones y realizan tareas diversas. En cambio, las operadoras no tienen autonomía para tomar decisiones en el desarrollo de su trabajo, están rígidamente constreñidas a las normas operativas y sus observaciones para mejorar el desarrollo del mismo, no son tomadas en cuenta.

El análisis estadístico revela, por un lado, que las *Demandas psicológicas* de trabajo generan estados anímicos asociados a tensión psicológica, como *Enojo* y *Agotamiento*, y *Desórdenes músculo-esqueléticos*. La combinación de altas demandas y bajo control del trabajo son causa de riesgos de *desórdenes músculo-esqueléticos* (Theorell, 1996).

Se confirma que las demandas psicológicas de trabajo presentan indicios de Tensión psicológica asociada a *Enojo* en ambos grupos de trabajo.

El grupo de *Tráfico y Ceico* presenta *Agotamiento* en el 45% de su población, en tanto el grupo de las demás especialidades de *Servicios a clientes (Crea, Cas y Caam)*, sólo un 25% de su población.

Las trabajadoras de *Tráfico y Ceico*, cuya naturaleza del trabajo es similar (aunque se reconoce más rigidez en operadoras), tienen más altas demandas psicológicas, pues tienen que trabajar más rápido por las normas operativas, contribuyendo a la alta intensidad del trabajo, porque están obligadas a permanecer sentadas durante horas sin distraerse. En el caso de *Tráfico*, la normatividad para el desarrollo del trabajo es más rígida que en *Ceico*, no existe variedad de tareas, lo cual coincide con lo encontrado a partir de los resultados cualitativos y da la pauta para afirmar que existe una validación objetiva de la presencia de estos estresores.

Los elementos mencionados son agentes que contribuyen a mayor exposición a riesgos en la salud de las trabajadoras de *Tráfico y Ceico*, a diferencia de del resto de las especialidades de *Servicios a Clientes*, que confirma una mayor libertad de decisión para realizar sus tareas, para abandonar la posición de trabajo y menos presiones de tiempo para atender a los clientes.

Respecto a los *Desórdenes músculo-esqueléticos* por las *Demandas psicológicas de trabajo*, más de las dos tercera partes de la población de trabajadoras de *Tráfico y Ceico* presentan molestias del cuello, espalda, espalda baja, brazos, pies y manos. En el grupo de *Servicios a clientes (Crea, Cas y Caam)*, sólo una tercera parte presentó desórdenes músculo-esqueléticos. De acuerdo a los datos anteriores, las operadoras y las trabajadoras de *Ceico* experimentan más altas demandas psicológicas que el otro grupo, este sector de trabajadoras es más vulnerable a riesgos de desórdenes *músculo-esqueléticos* relacionados a tensión psicológica. Cabe señalar la importancia que tiene el efecto potenciador de los estresores psicosociales con los factores de riesgo ergonómicos para las lesiones de esfuerzo repetitivo

(LER) y la presencia de síntomas *músculo-esqueléticos* (Smith y Carayon, 1996; Kuorinka y Forcier, 1995). También vale la pena destacar la contribución de los estresores del ambiente extralaboral en la frecuencia de síntomas *músculo-esqueléticos* mostrada por otros estudios realizados en México (Harlow y Cedillo, 1999).

Se confirma la presencia de Desórdenes *músculo-esqueléticos* y *gástricos*, relacionados a *Cargas físicas isométricas*, las cuales tienen su origen en las demandas físicas de trabajo. Esto significa que *Tráfico* y *Ceico* experimentan más problemas posturales relacionados con la espalda, las piernas, el cuello y las manos, que el grupo de *Crea*, *Cas* y *Caam*.

La atención de la supervisión muestra diferencias profundas entre los dos grupos: El grupo de *Tráfico* y *Ceico* presenta muy poco apoyo de la supervisión, a diferencia de *Crea*, *Cas* y *Caam* que confirman altos índices de apoyo de la supervisión. Respecto a los efectos en salud, se encontró que las operadoras y trabajadoras de *Ceico* están siendo más impactadas que las trabajadoras de *Crea*, *Cas* y *Caam* por riesgos de *Tensión psicológica* relacionados con *Agotamiento*.

Las operadoras de *Tráfico* y *Ceico*, manifestaron molestias por la supervisión física y por monitoreo para vigilar la calidad de las llamadas. Este tipo de supervisión tiene como objetivo que las trabajadoras, al sentirse observadas trabajen más rápido, no se distraigan y aumenten la productividad. El grupo de *Crea*, *Cas* y *Caam*, cuenta con una supervisión flexible que logra que las trabajadoras trabajen en equipo.

Se confirma que la supervisión por monitoreo es una entidad conflictiva en *Tráfico* y *Ceico*, donde las trabajadoras se sienten vigiladas a diario; el problema es que esta medida tiene sus costos debido a que la plantilla de trabajadoras cada día disminuye más porque el personal se está jubilando, y el personal que permanece tiene que sacar adelante las cargas de

trabajo que determinan los parámetros de productividad, para lo cual la empresa tiene que intensificar la supervisión por monitoreo y e incrementar las demandas psicológicas de trabajo. Esto explica por qué las lesiones por esfuerzo repetitivo o los desórdenes músculo-esqueléticos son de los efectos más sobresalientes de los factores psicosociales de riesgo en la salud de los departamentos estudiados y por qué el de *Tráfico* es el más impactado.

En *Tráfico* y *Ceico* la supervisión física no motiva al personal, ni reconoce aciertos, tampoco concibe al grupo como un equipo de trabajo, ni propician el acercamiento para recibir observaciones de las trabajadoras sobre errores y omisiones en el desempeño del trabajo. El resultado es un personal desmotivado que presenta riesgos de tensión psicológica asociada a agotamiento, como ya se señaló. Estos hallazgos confirman la hipótesis de Johnson y Hall (1988), sobre el apoyo psicosocial en el trabajo, quienes argumentan cómo una buena relación entre los trabajadores y la supervisión es importante para disminuir problemas de estrés laboral y para mejorar la productividad. El apoyo psicosocial del supervisor, confirma la hipótesis de Siegrist (1990) acerca del desbalance entre el esfuerzo y las recompensas, ya que en este caso, los esfuerzos de las trabajadoras en una labor intensiva, con altos contenidos de trabajo repetitivo, monótono y con altos niveles de violencia, son pobremente recompensados por la supervisión.

Otra situación que genera inconformidades son los horarios de trabajo y los descansos que la empresa administra de acuerdo a la demanda del servicio. Por esta razón, en el departamento de *Tráfico* las operadoras trabajan en diferentes turnos las 24 horas del día, los 365 días de cada año. Los turnos rotativos y aún los fijos cuyos descansos no son de fin de semana, limitan la convivencia familiar y producen alejamiento entre la trabajadora y su familia. En la práctica, este fenómeno desestabilizador se convierte en un factor extralaboral

de riesgo para la salud de estas trabajadoras, que emerge de la organización del trabajo y confirma que la carga doméstica significa un peso fundamental sólo para las mujeres, que se agudiza transformándose en un agente generador de riesgo de salud para quienes acceden al ambiente laboral, el cual está estructurado rígidamente y es potenciador de tensiones psicológicas en las trabajadoras.

Ambos departamentos viven de manera diferente su trabajo y lo doméstico. Las operadoras manifestaron dificultades entre su trabajo y la familia, incluso ellas mismas abordaron el tema. Las trabajadoras de *Servicios a Clientes* no indicaron inconformidades por aspectos domésticos. Es posible que la explicación se encuentre en la facilidad que ellas tienen para conseguir permisos sin sueldo o bien que, en su mayoría, estas trabajadoras eligieron salir del departamento de *Tráfico* para contar con horarios y descansos de la jornada más estables, que les permitieran convivir más con su familia.

Otro aspecto que está directamente relacionado con la cultura y la movilización sindical en el departamento de *Tráfico* es el que las trabajadoras llaman “permisos económicos”, otro mecanismo de respuesta que contribuye a disminuir el efecto de los estresores en el medio ambiente de trabajo. Estos consisten en acuerdos individuales entre las operadoras para sustituirse en el trabajo unas a otras, ya sea por horas, o bien durante una o varias jornadas de trabajo, a cambio del pago correspondiente. Los permisos económicos han sustituido en la práctica desde los años 90 a los permisos sin sueldo. Fueron pactados entre empresa y sindicato, a raíz del conflicto que se presentó con las operadoras a nivel nacional, debido a que Telmex no autorizaba permisos sin sueldo por necesidades del servicio o por falta de personal, pues desde 1988 no se han hecho nuevas contrataciones en este departamento. Las operadoras consideran que los permisos económicos les han disminuido las tensiones, especialmente

cuando tienen que atender asuntos personales o familiares, y necesitan ausentarse del trabajo. Permiten también a las operadoras no presentarse a trabajar cuando se sienten agotadas. En la práctica, los permisos económicos se han convertido en una “válvula de escape” para las trabajadoras de *Tráfico*, aunque tengan que pagar por su salud física y emocional. Para la misma empresa también representan una ventaja, porque con esta medida la solicitud de permisos sin sueldo se ha reducido considerablemente.

Tanto en el departamento *Tráfico* como en *Servicios a Clientes*, la mayoría de las entrevistadas manifestaron que están satisfechas con su trabajo. Sin embargo, todas reconocieron que esta satisfacción tiene que ver con el hecho de que perciben sueldos relativamente altos y cuentan con prestaciones económicas superiores a las de otros trabajadores. En el caso específico de las empleadas de *Servicios a Clientes*, no sólo les satisface la remuneración, sino también la diversidad de las tareas que desarrollan y el contacto con el personal de otros departamentos. Asimismo, manifestaron sentirse contentas con su trabajo por factores relacionados con la toma de decisiones y la libertad para realizar sus tareas, lo que confirma la hipótesis de Siegrist (1990) acerca del equilibrio entre el esfuerzo y las recompensas. Esto confirma también la hipótesis del modelo de Karasek (1990) de que los trabajos de alta demanda y alto control tienen un efecto positivo en el aprendizaje y en la organización, el cual necesariamente pasa por la satisfacción en el trabajo, tal como sucede en el caso de las trabajadoras de *Servicios a Clientes*.

La satisfacción en el trabajo es un tópico que debería estudiarse más en este sector, pues se observa una contradicción entre esta percepción y las diversas problemáticas que las trabajadoras manifiestan de su ambiente laboral, como las correspondientes a la supervisión, a la violencia en el servicio, los horarios de trabajo, los problemas familiares y las distintas

manifestaciones que las trabajadoras perciben en su salud. Es posible que el reconocimiento de satisfacción en el trabajo esté influido por el contexto social que les rodea, donde las trabajadoras perciben un alto nivel de desempleo, trabajos mal pagados, sin prestaciones sociales, que seguramente las hace reflexionar en el hecho de que cuentan con un empleo, a diferencia de miles de personas en el país que no lo tienen. Este último sería un motivo suficiente para sentirse satisfecha en Telmex, y si al hecho de contar con trabajo agregamos salario, prestaciones y antigüedad, las valoraciones seguramente cambian.

Limitaciones del estudio

Una de las limitaciones de este trabajo fue la poca disponibilidad de tiempo para desarrollarlo, por lo que no fue posible en esta ocasión profundizar acerca de los estresores extralaborales y los cambios tecnológicos.

Otra limitación fue la imposibilidad de extender el estudio a otras regiones del país, para establecer elementos de comparación sobre la misma temática.

Además, la falta de comprensión sobre la utilidad práctica de este tipo de estudios, impide que las empresas propicien la apertura de sus puertas para que se investigue lo que está pasando con la salud en el trabajo.

Ventajas

El estudio tuvo una alta tasa de respuesta, por lo que se pudieron completar exitosamente las diversas etapas planteadas (observación, entrevistas y cuestionario). Fue muy favorable el

hecho de que la investigadora tesista conociera el trabajo desde adentro, pues eso ahorró mucho tiempo; además, esta ventaja permitió el planteamiento de una pregunta de investigación relevante para el sitio y la población trabajadora. Uno de los aportes principales de la investigación es que a partir de los resultados obtenidos, se llega a la representación de una parte importante del ambiente psicosocial de estas trabajadoras, como lo es la presencia y el manejo de la violencia en el servicio.

Recomendaciones para la empresa y el sindicato

- Es necesario que se incremente la participación de la empresa en la elaboración de un programa de salud integral, debido a que los programas que se implementan en las comisiones mixtas de higiene y seguridad son insuficientes. Este programa de salud debe adoptar un enfoque holístico de la prevención, incorporando la evaluación de riesgos, la conformación de comisiones de vigilancia a la salud y no sólo de prevención de accidentes, con el objeto de detectar tendencias y fomentar la rehabilitación.
- También se requieren programas gerenciales que incluyan como parte de sus políticas el incremento del apoyo psicosocial, especialmente el apoyo de la supervisión. El mejoramiento de la relación del supervisor con los trabajadores y trabajadoras está comprobado que tiene sus efectos positivos en la productividad y en la disminución de los niveles de estrés.
- Se recomienda la diversificación de las tareas en los distintos departamentos de Telmex, por tratarse de un sector de trabajo intensivo por el uso de computadoras. En particular, en el departamento de *Tráfico* y en la especialidad de *Ceico*, todo su personal

debe rotar las distintas tareas que forman parte de sus categorías con el fin de prevenir posibles riesgos en la salud como el estrés y los desórdenes músculo-esqueléticos asociados a la monotonía, repetitividad y falta de variedad del trabajo que desempeñan los grupos en estudio.

- Se requiere la intervención del Sindicato de Telefonistas para que Telmex abra sus puertas a la investigación de problemas de salud en el trabajo.
- Es recomendable expandir el estudio sobre el estudio de los factores psicosociales en el trabajo al resto de departamentos, tanto en la localidad de Hermosillo, como en las demás regiones del país, con el objeto de establecer generalizaciones.

Recomendaciones para la investigación

- Los estresores extralaborales mostraron prevalencia con riesgos de salud física y psicológica en las trabajadoras de ambos departamentos. Desafortunadamente, esta parte excedió las dimensiones del presente estudio. Convendría elaborar nuevas líneas de investigación sobre este fenómeno, particularmente porque involucra un aspecto poco estudiado aún, relacionado con los cambios tecnológicos y las repercusiones en la esfera sociodoméstica de las trabajadoras.
- La escasa bibliografía en nuestro país sobre la temática de este estudio evidencia la necesidad de estudios específicos acerca de cómo influyen los cambios de la organización del trabajo en la salud.
- Es necesario mejorar y normalizar los métodos de investigación en los estudios sobre la organización del trabajo y la salud.

- Convendría en futuras investigaciones adaptar al Cuestionario sobre el Contenido del Trabajo (JCQ) aspectos relacionados con la cultura sindical, que contribuyan a enriquecerlo y que contemple aspectos de la práctica sindical de los sectores que se estudien.
- Es importante integrar más estudios sobre los cambios tecnológicos y el impacto de los factores psicosociales de riesgo para la salud en el sector de servicios, con una perspectiva de género que integre la diferencia en la salud entre hombres y mujeres.
- Es necesario abordar en futuras investigaciones la metodología para estudiar la violencia en el servicio en la interacción entre el cliente y la trabajadora.
- Finalmente, pero no menos importante, se requiere contribuir desde el punto de vista académico a la fundamentación y argumentación de una nueva legislación de salud que establezca mecanismos de vigilancia, prevención y seguimiento acerca de los factores psicosociales de riesgo en los ambientes de trabajo, que a la vez conduzcan al diseño de políticas públicas sobre el tema.

Anexo Metodológico

Anexo 1

Relación de indicadores y sus claves

Nuevos indicadores de Interacción con el cliente:

Violencia en el servicio.....	Vioserv
Realización personal	Realper
Demanda emocional.....	Deemo

Indicadores de Contenido del Trabajo:

Latitud de decisión.....	Latdec
Cargas físicas isométricas.....	Cafisome
Demandas psicológicas de trabajo.....	Psydem2
Apoyo Psicosocial de compañeras.....	Coco
Apoyo Psicosocial del supervisor.....	Aposup

Indicadores de Tensión psicológica:

Ansiedad.....	Ans
Enojo.....	Enojo
Depresión	Depres
Agotamiento.....	Agota

Indicadores de salud

Síntomas Respiratorios.....	Saresp
Síntomas Músculo-esqueléticos.....	Samusc
Síntomas Tensionales	Satens
Síntomas Gastrointestinales.....	Sagatr
Síntomas Dermatológicos.....	Saderma
Síntomas Hormonales.....	Sahorm
Síntomas Cardiovasculares.....	Sacardio
Síntomas del Oído.....	Saoído

Anexo 2

Glosario de indicadores y preguntas del instrumento de investigación

Indicadores de Interacción con el cliente

I: Violencia en el servicio

P97D. Estoy sujeta a hostilidades y abusos por parte de los clientes. (Karasek, 1985; Karasek, Schwartz y Theorell (1983).

P98B. Los clientes la insultan

P98C. Recibe llamadas agresivas (groseras) de personas que no solicitan los servicios que la empresa presta.

P98D. Recibe llamadas agresivas de tipo sexual de personas que no solicitan los servicios que la empresa presta

Las variables 98B, 98C, 98D fueron construidas de las ideas vertidas en las entrevistas sobre interacción con el cliente-

II. Realización personal

P97E. Satisfacer a los clientes es un reto importante en mi trabajo.
(Karasek, 1985) ; Karasek, Schwartz y Theorell, 1983)

P104. Este trabajo me hace sentir bien conmigo misma

P107. Trabajar con gente es satisfactorio

P109. Si los clientes dicen “gracias” y son amables hacen que mi trabajo valga la pena

P111. Mi relación con los clientes me mantiene involucrada con mi trabajo

P114. Los clientes están agradecidos conmigo por la atención que les presto como parte de mi trabajo

P116. Me siento honrada cuando los clientes comparten sus preocupaciones privadas conmigo

P117. Me siento comfortable compartiendo mis sentimientos con los clientes

Las variables 104, 107, 109, 111, 114, 116, 117 se obtuvieron del cuestionario sobre Trabajo emocional de la Universidad de California en Los Angeles (UCLA).

III. Demanda Emocional (Karasek, 1985; Karasek, Schwartz y Theorell 1983)

- P97A. Frecuentemente tengo información de una forma o de otra sobre como se sienten los clientes con respecto a los servicios o productos que presta Telmex.
- P97B. En mi trabajo, frecuentemente tengo que conocer como personas los clientes.
- P97105. Soy cuidadosa de no echar mi propio estrés sobre los clientes.
- P97F. Yo puedo influir en lo que los clientes quieren.

IV. Indicador de Respuesta (de la sección V sobre Relación con el cliente del censo)

- P100 ¿Cuándo recibe una llamada grosera por parte de los clientes Usted?
- P101 ¿Cuándo recibe una llamada agresiva de tipo sexual por parte de las personas que utilizan el servicio telefónico para este fin Usted?

Indicadores de Contenido del Trabajo (Karasek, 1985; Karasek, Schwartz y Theorell 1985).

I. Cargas físicas Isométricas

- P80. Tengo que trabajar teniendo mi cuerpo en posiciones incómodas durante largo periodo de tiempo.
- P81. Tengo que trabajar teniendo mis brazos y mi cabeza en posiciones incómodas durante largos periodos de tiempo.

II. Demandas Psicológicas

- P70. En mi trabajo tengo que trabajar muy rápido.
- P71. En mi trabajo tengo que trabajar muy duro.
- P73. Se me pide que realice una cantidad excesiva de trabajo.
- P76. En mi trabajo tengo que responder a órdenes contradictorias.
- P77. Mi trabajo requiere de largos periodos de intensa concentración.
- P78. Mi trabajo es interrumpido con frecuencia antes de que lo termine, por lo que tengo que continuarlo más tarde.
- P79. Mi trabajo es muy agitado.
- P82. El ritmo de mi trabajo baja con frecuencia debido a que tengo que esperar por el trabajo de otras personas o departamentos.
- P51.7. ¿ Tiene tiempo suficiente para terminar su trabajo?

III. Apoyo Psicosocial de compañeras

- P83. La gente con la que trabajo es competente para hacer su labor.
- P84. La gente con la que trabajo se interesa por mí a nivel personal.
- P52A. ¿Sus compañeros de trabajo son amables (amigables)?
- P52C. ¿Sus compañeros ayudan a que el trabajo se realice?

IV. Apoyo Psicosocial del supervisor

- P53A. Su supervisor inmediato ¿Aprecia lo que Usted hace?
- P53B. ¿Se preocupa por el bienestar del personal?
- P53C. ¿Ayuda a que el trabajo se realice?.
- P53D. ¿Consigue que se trabaje bien en equipo?

V. Latitud de decisión

- P61. En mi trabajo necesito estar aprendiendo cosas nuevas
- P62. Mi trabajo implica muchas acciones repetitivas
- P63. Para mi trabajo necesito ser creativa
- P65. Mi trabajo requiere de un alto nivel de habilidad
- P67. Existe variedad en las actividades que realizo en mi trabajo
- P69. En mi trabajo tengo oportunidad de desarrollar mis propias habilidades
- P64. En mi trabajo puedo tomar muchas decisiones por mí misma
- P68. Mis opiniones cuentan mucho en mi trabajo
- P66. Tengo muy poca libertad para decidir como hacer mi trabajo

Indicadores de Tensión psicológica. (Cedillo, 1999; Karasek R. G. Dion . 2/94. NIOSH Report .Suplemento de JCQ).

I. Ansiedad

- P120M. Me sentí nerviosa o ansiosa
- P120N. Sentí miedo o temor

II. Enojo

- P120Q. Me sentía fácilmente molesta o irritada
- P120R. Me enojaba con facilidad por cosas de poca importancia

III. Depresión

- P120A Me sentí deprimida
- P120D Me sentí alegre
- P120G Disfruté de la vida
- P120H Me sentí triste
- P120 J Mi apetito no era bueno
- P120L Me sentí esperanzada sobre el futuro

IV. Agotamiento

- P120C Mi sueño no fue reparador
- P120B Sentí que todo me costaba trabajo
- P120 J Sentía que no podía seguir adelante
- P120O Me sentía muy cansada por las mañanas
- P120P Me sentía completamente exhausta física y mentalmente al terminar el día

Indicadores de Salud física (Cedillo, 1999 y Karasek, 1985 (JCQ))

I. Síntomas Músculo-esqueléticos (Cedillo, 1999)

- P1216 Dolor en el cuello
- P1217 Dolor en la espalda alta (JCQ, Karasek, 1985)
- P1218 Dolor en la espalda baja (JCQ, Karasek, 1985)
- P1219 Dolor en los brazos
- P12110 Dolor en los hombros
- P12116 Dolor de pies durante el movimiento
- P12137 Dolor de cadera

II. Síntomas Tensionales

- P1215 Padece de presión alta (JCQ, Karasek, 1985)
- P12111 Migraña
- P12114 Dificultad para respirar (JCQ, Karasek, 1985)
- P12127 Problemas de sueño –insomnio- (JCQ, Karasek, 1985)
- P12128 Cansancio o agotamiento
- P12131 Ansiedad
- P12132 Tristeza o depresión
- P12136 Náuseas
- P12138 Impotencia
- P12139 Frustración
- P12140 Coraje

III. Síntomas Gastrointestinales

- P12118 Malestar estomacal
- P12119 Acidez, gastritis o úlcera
- P12120 Dolor de estómago
- P12121 Aire
- P12122 Diarrea
- P12123 Estreñimiento
- P12136 Náuseas

IV Síntomas Dermatológicos

- P12124 Inflamación o enrojecimiento de la piel
- P12125 Problemas alérgicos en piel

V. Síntomas Hormonales

- P12126 Bochornos
- P12127 Problemas de sueño
- P12134 Malestares pre-menstruales
- P12135 Cólicos pre-menstruales
- P12136 Náuseas

VI. Síntomas Cardiovasculares (JCQ, Karasek, 1985)

- P12112 Palpitaciones
- P12113 Dolor u opresión en el pecho
- P12114 Dificultad para respirar
- P12117 Problemas del sueño
- P12133 Hipertensión arterial

VII. Síntomas del Oído

- P1214 Dolor de oído
- P12129 Problemas de equilibrio
- P12130 Mareos

VII. Síntomas Respiratorios

- P1211 Catarro, gripe, garganta irritada
- P1212 Tos
- P1213 Asma
- P1215 Dolores de cabeza

Anexo 3

ESTE CUESTIONARIO:

- Es parte de un **Estudio sobre Mujeres** que trabajan en la empresa Teléfonos de México.
- Es totalmente **voluntario** que usted lo conteste. Si decide no contestarlo, favor de **devolverlo**.
- Sus respuestas serán absolutamente **confidenciales**.
- Este estudio forma parte de un proyecto de Tesis sobre Salud Ocupacional y Ambiente Laboral a cargo de Mireya Scarone Adarga, el cual es apoyado por la **Sección XV del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana**.
- Sus respuestas **verídicas** son **muy importantes**.

Si desea mas información lea la siguiente página. Si no desea mas información proceda a responder el cuestionario.

Este cuestionario es parte de una investigación acerca de la salud de las mujeres que desempeñan algún trabajo asalariado y sus condiciones de trabajo, tanto doméstico como remunerado.

Se han seleccionado dos departamentos de la compañía, ya que nos interesan diferentes tipos de trabajo. Por lo que nos estamos dirigiendo a todas las trabajadoras de los departamentos de trafico y servicio a clientes.

Es **absolutamente voluntario** que usted responda a este cuestionario. Si usted no quiere hacerlo, por favor devuélvalo a la persona que se lo entregó. Si decide responderlo y existiera alguna pregunta con la que usted se sienta incómoda para contestarla, no lo haga, simplemente ponga una “paloma” (✓) en el número que le corresponda a la pregunta, el cual indicará que no fue una omisión.

La información que usted nos proporcione será ***absolutamente confidencial***, ya que para los fines de este estudio lo importante es conocer con qué frecuencia se presentan determinadas situaciones en la población que estudiamos (mujeres que trabajan) y no los casos individuales.

Si usted acepta contestar esta encuesta, le pedimos que lo haga con la mayor fidelidad que pueda, seleccionando las respuestas que más se acerquen a su realidad. Esto es muy importante por lo siguiente:

Los resultados que se obtengan del análisis de estos cuestionarios serán de gran utilidad para el desarrollo de propuestas específicas que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida, de trabajo y de salud de las mujeres que realizan un trabajo remunerado.

Le agradecemos anticipadamente su colaboración. Para cualquier duda o aclaración sobre este estudio y el cuestionario, usted puede contactar a la responsable **Mireya Scarone Adarga**, al teléfono 2604742 o al 044-662-3613134 durante los días que se aplique la encuesta.

INSTRUCCIÓN: La mayoría de las preguntas le dan opciones para responder o se presentan afirmaciones de las que usted debe elegir *cuál se acerca más a su situación*, marcando con una cruz (X) en la casilla correspondiente (□) o con una respuesta en la línea trazada (_____), según se le indique.

Codificación _____

Sección 1 Información General

1. Fecha:

Día	Mes	Año

2. ¿Cuál es el nombre de su departamento?
(Por favor, marque con una X):

Servicios a Clientes ☐
Tráfico ☐

3. Marque cuál es su categoría:

Operadora de larga distancia nacional ☐
Operadora de larga distancia internacional o bilingüe ☐
Trabajadora comercializadora de productos y servicios ☐

4. ¿Cuál es el área de trabajo (especialidad) dónde actualmente trabaja?

Salas "Tops" ☐
050 ☐
CEICO ☐
CREA ☐
CAS ☐
CAAM ☐
Otras áreas de apoyo ☐

5. Edad: _____ años.

6. Población y estado donde nació usted: _____

7. Marque todos los cuadros que describan con quién(es) vive usted:

☐ Con sus padres ☐ Otro(s) familiar(es) ☐ Esposo o compañero ☐ Sus hijos ☐ Otra(s) persona(s) ☐ Sola

8. ¿Cuántas personas contribuyen en total al gasto de su casa? _____

9. ¿Quién es la persona que sostiene actualmente a su familia y se encarga de la mayor parte de los gastos? Marque sólo una opción:

- ☐ Usted misma
 ☐ Su esposo o compañero
 ☐ Usted y su esposo o compañero
 ☐ Su padre
 ☐ Otra(s) persona(s)

¿Quién (es)? _____ (en caso de otras personas)

10. Encierre en un **círculo** el número de años que estudió usted:

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 ó más
 Primaria Secundaria Preparatoria Profesional Postgrado

Técnico _____ años

11. Si usted tiene esposo o compañero, díganos cuál es la ocupación de él:

- ☐ Es empleado en la Industria
 ☐ Trabaja por su cuenta
 ☐ Comercio
 ☐ Administración Pública
 ☐ Es desempleado
 ☐ Otro

Sección 2 Su Hogar

12. ¿Tiene hijos?

Si ☐ No ☐
 Si ☐ No ☐

13. ¿Tiene hijos que vivan con Usted ?

14. Díganos la edad de cada hijo(a) que vive con usted:

Hijo(a)	Edad	Hijo(a)	Edad
Primero	_____	Cuarto	_____
Segundo	_____	Quinto	_____
Tercero	_____	Sexto	_____

15. ¿Cuántas veces han estado sus hijos enfermos en el último mes? _____ veces.

16. Durante un día normal de trabajo ¿cuántas horas aproximadamente dedica usted a las siguientes actividades en su hogar? (**Escriba el número de horas**)

Cuidado y atención de su(s) hijo(s)	_____
Lavar, planchar y zurcir ropa	_____
Cocinar	_____
Cuidado y atención de otras personas	_____
Atención de su propia persona	_____
Descanso (incluya horas de sueño)	_____

17. Durante un día en que no trabaja ¿Cuántas horas aproximadamente dedica usted a las siguientes actividades en su hogar? (**Escriba el número de horas**)

Cuidado y atención de su(s) hijo(s)	_____
Lavar, planchar y zurcir ropa	_____
Cocinar	_____
Cuidado y atención de otras personas	_____
Atención de su propia persona	_____
Horas de descanso (incluyendo de sueño)	_____

18. ¿Alguna persona en su casa padece de alguna enfermedad o impedimento físico?

Sí ☐ No ☐

¿Quién? _____

19. Marque con una **X** cómo describe su relación con sus parientes adultos (padre, madre, hermanos, esposo o compañero) con quienes vive. Indique la más relevante:

☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cordial, franca	Colaborativa	Llevadera	Tensa	Muy tensa	Insoportable

20. Escriba el número de personas que viven en su casa: _____

21. Escriba el número de personas que contribuyen al sostenimiento familiar en su hogar: _____

22. Escriba el número de personas que contribuyen a hacer el trabajo doméstico en su casa: _____

23. Pensando en sus labores domésticas, ¿cuál de las siguientes afirmaciones las describen mejor?

Por lo general Usted planea qué va a hacer al día siguiente
 Usted sigue la misma rutina cada día
 Requieren de mucho esfuerzo físico
 Puede completar su trabajo sin interrupciones

24. Marque todas las labores domésticas que usted realiza:

Prepara las comidas completas
 Hace la limpieza completa de la casa
 Repara o remienda su ropa
 Cose o confecciona prendas de vestir completas
 Hace cortinas u otras cosas para la casa
 Hace reparaciones menores de la casa usted misma
 Hace renovaciones mayores de la casa usted misma
 Paga las cuentas de la casa
 Planea el presupuesto familiar
 Ninguna de las anteriores

25. Marque sólo una opción que describa mejor cómo se distribuyen las labores domésticas en su hogar:

- Usted las realiza todas o la mayoría
 Usted realiza la mitad o menos
 Colaboran por igual todos los que viven en su casa
 Su madre u otra persona las realiza todas o la mayoría
 Otra
 ¿Cómo? _____

26. ¿Tiene tiempo suficiente para terminar sus labores domésticas?

S ☐ N ☐
 í o

27. Describa a sus amigos y/o parientes con los que más se relaciona fuera del trabajo

	Mucho	Regular	Un poco	No, para nada
Ellos son serviciales				
Son difíciles de tratar				
Aprecian lo que Usted hace				

	Nunca	Una vez	Varias veces	Con mucha frecuencia
28. ¿Alguno(a) de sus familiares con los que vive, incluyendo a su esposo o compañero, la han ofendido a usted?				
29. ¿Alguno(a) de sus familiares con los que vive, incluyendo a su esposo o compañero, ha sido físicamente violento(a) con usted?				
30. ¿Ha sabido de casos entre sus compañeras de trabajo en los que los golpes y malos tratos entre los cónyuges y/o entre padres e hijos sean el "pan de cada día"?				

31. En el ambiente que le rodea ¿es común cierto grado de violencia en las familias, como golpes o malos tratos, entre los cónyuges o entre padres e hijos?

Sí ☐ No ☐

32. Si Usted tiene hijos, marque la respuesta que más se acerca a su situación:
(si Usted no tiene hijos pase a → 33)

	Nunca	Una vez	Varias veces	Con mucha frecuencia
Les da una nalgada cuando cree que lo necesitan				
Les llama la atención tratando de mantener la calma				
Les grita y ofende				
Les pega con cinturón, escoba u otro(s) objeto(s)				

33. ¿Hay alguna cosa que le preocupa especialmente sobre su hogar y/o su familia?

Sí ☐ Explique qué es _____
No ☐

Sección 3 Su ambiente de trabajo

34. Marque con una X si en el lugar de trabajo donde realiza diariamente sus actividades, usted:

¿Tiene que atender clientes vía telefónica?
¿Trata con personas de otras áreas de la empresa?
Ninguna de las anteriores

35. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en Telmex? _____ Año(s)

36. ¿Cuánto tiempo tiene en su actual puesto de trabajo? _____ Año(s)

37. ¿Es éste su primer trabajo? Sí ☐ No ☐

38. En promedio, ¿cuántas horas por semana trabaja en la empresa? _____

39. ¿Cuántas horas en la semana usa la computadora en su trabajo? _____

40. ¿Cuántas horas ha estado incapacitada en el último mes? _____

41. ¿Cuántas horas ha trabajado económicos en el último mes? _____

42. ¿Cuántas horas se ha ausentado de su trabajo en el último mes? _____

43. ¿Cuántas horas ha trabajado económicos en la última semana? _____

44. ¿Independientemente de los motivos, en tu área de trabajo acostumbran autorizar permisos sin sueldo? Sí ☐ No ☐

45. Independientemente de los motivos que la llevaron a solicitar permiso a la empresa. Escriba en el cuadro **cuántas veces** ha necesitado **solicitar** permisos sin sueldo en el último mes.

Para salir
Para llegar tarde
Para faltar

46. Escriba en la línea correspondiente **cuántas veces se le han dado** permisos sin sueldo en el último mes, independientemente de las razones que la llevaron a solicitarlo:

Para salir
Para llegar tarde
Para faltar

47. En los casos que usted ha escuchado o vivido en su especialidad, ¿considera que el otorgamiento de permisos se da bajo criterios justos?

Sí ☐ No ☐

¿Por qué? _____

48. ¿Ha recibido alguna capacitación para realizar su trabajo? Sí ☐ No ☐

49. ¿La capacitación o actualización de normas operativas se le imparte en su área de trabajo (computadora o escritorio)? Sí ☐ No ☐

50. ¿Le han impartido algún curso sobre el conocimiento de las diferentes áreas y servicios que presta la empresa? Sí ☐ No ☐

51. Marque con una X si en el puesto que usted ocupa actualmente:

	Con mucha frecuencia	Varias veces	Una vez	Nunca
1. ¿Ha tenido que trabajar bajo presión de tiempo?				
2. ¿Es usted responsable por los errores de otros?				
3. ¿Es usted responsable cuando el trabajo no se termina?				
4. ¿Es usted responsable cuando pasan cosas que alteran el trabajo pero que usted no tiene control directo sobre ellas?				
5. ¿La cantidad de trabajo que usted realiza está estrechamente supervisada?				
6. ¿La calidad del trabajo que usted realiza es estrechamente supervisada?				
7. ¿Tiene tiempo suficiente para terminar su trabajo?				
8. ¿Cuenta con el equipo y material necesarios para realizar su trabajo adecuadamente?				

52. Sus compañeros(as) de trabajo:

	Mucho	Regular	Un poco	No, para nada
Son amables (amigables)				
Aprecian lo que usted hace				
Ayudan a que el trabajo se realice				

53. Su supervisor(a) inmediato(a):

	Mucho	Regular	Un poco	No, para nada
Es amable				
Aprecia lo que usted hace				
Se preocupa del bienestar del personal a su cargo				
Ayuda a que el trabajo se realice				
Consigue que se trabaje bien en equipo				
Estoy expuesta a conflictos y hostilidades con él (ella)				

54. ¿Hay alguna cosa que le preocupe especialmente sobre su trabajo?

Sí ☐ No ☐

Explique, ¿Cuál es? _____

55. ¿Usted considera que en su trabajo hay un buen ambiente?

Sí ☐ No ☐

¿Por qué? _____

56. En relación con su jornada de trabajo remunerado solamente, *Marque el número de horas* aproximado **por día** que usa en cada actividad:

Tiempo para comer

Tiempo de descansos cortos

Tiempo de trabajo dentro del departamento en horario normal

Tiempo de trabajo dentro del departamento de horas extras o económicos

Tiempo de trabajo fuera del departamento cuando trabaja

57. Por favor describa su jornada de trabajo en un día común, llene el tiempo y la duración de su descanso y de los permisos cortos que usted utiliza:

Mi descanso para comer es de _____ hora _____ minutos

Tomo un permiso corto a las _____ a.m. / p.m. por _____ minutos

Tomo un permiso corto a las _____ a.m. / p.m. por _____ minutos

Tomo un permiso corto a las _____ a.m. / p.m. por _____ minutos

Tomo un permiso corto a las _____ a.m. / p.m. por _____ minutos

Tomo un permiso corto a las _____ a.m. / p.m. por _____ minutos

58. Si usted puede tomar permisos cortos, ¿Usted decide cuándo tomarlos?

☐
Sí, siempre

☐
Algunas veces

☐
Rara vez

☐
No

59. En su trabajo actual, ¿ha sabido alguna vez de una situación en la que algún compañero de trabajo, supervisor o jefe haya tratado de establecer una relación de tipo sexual con alguna de sus compañeras o jefas, pese a los esfuerzos de ella por desanimarlo? *Marque una opción.*

Nunca

☐

Alguna vez

☐

Con frecuencia

☐

60. En su trabajo actual, ¿ha estado alguna vez en una situación en la que algún compañero de trabajo, supervisor o jefe haya tratado de establecer una relación de tipo sexual con usted, pese a sus esfuerzos por desanimarlo? *Marque una opción.*

Nunca

☐

Alguna vez

☐

Con frecuencia

☐

CCT

En esta sección se presentan varias afirmaciones sobre su trabajo y usted deberá elegir entre cuatro opciones de respuesta. Como sigue:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Estoy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
61. En mi trabajo necesito estar aprendiendo cosas nuevas				
62. Mi trabajo implica muchas acciones repetitivas				
63. Para mi trabajo necesito ser creativa				
64. En mi trabajo puedo tomar muchas decisiones por mí misma				
65. Mi trabajo requiere de un alto nivel de habilidad				
66. Tengo muy poca libertad para decidir cómo hacer mi trabajo				
67. Existe variedad en las actividades que realizo en mi trabajo				
68. Mis opiniones cuentan mucho en mi trabajo				
69. En mi trabajo tengo oportunidad de desarrollar mis propias habilidades				
70. En mi trabajo tengo que trabajar muy rápido				
71. En mi trabajo tengo que trabajar muy duro				
72. Mi trabajo requiere de mucho * esfuerzo físico				
73. Se me pide que realice una cantidad excesiva de trabajo				
74. Con frecuencia debo manejar o levantar objetos muy pesados en mi trabajo				
75. En mi trabajo se requiere una actividad física rápida y continua				
76. En mi trabajo tengo que responder a órdenes contradictorias				
77. Mi trabajo requiere de largos periodos de intensa concentración				
78. Mi trabajo es interrumpido con frecuencia antes de que lo termine, por lo que tengo que continuarlo más tarde				
79. Mi trabajo es muy agitado				
80. Tengo que trabajar teniendo mi cuerpo en posiciones incómodas durante largos periodos de tiempo				

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Estoy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
81. Tengo que trabajar teniendo mis brazos y mi cabeza en posiciones incómodas durante largos periodos de tiempo				
82. El ritmo de mi trabajo baja con frecuencia debido a que tengo que esperar por el trabajo de otras personas o departamentos				
83. La gente con la que trabajo es competente para hacer su labor				
84. La gente con la que trabajo se interesa por mí a nivel personal				
85. Estoy expuesta a hostilidades o conflictos por parte de la gente con la que trabajo				
86. Mis oportunidades de ascenso y/o desarrollo personal son buenas				
87. En cinco años más, mis habilidades y experiencia laboral seguirán siendo valiosas				
88. La gente con la que trabajo fomenta el trabajo en equipo				

89. ¿Qué tan estable es su empleo?

Bueno y estable
Temporal
Hay despidos frecuentes
Temporal y despidos frecuentes

90. ¿Durante el último año con qué frecuencia estuvo en situación de que la despidieran?

Nunca
Una vez
Más de una vez
Constantemente

91. Algunas veces la gente pierde su empleo a pesar de querer conservarlo. ¿Qué tan probable es que usted pierda su empleo en los próximos dos años?

Nada probable
No muy probable
Algo probable
Muy probable

92. ¿Sería fácil para usted conseguir otro empleo con prestaciones y salario similar al que tiene actualmente?

No, sería imposible
Sería muy difícil
Es posible
Sería muy fácil

93. ¿Qué nivel de escolaridad se requiere para desempeñar su trabajo? (No necesariamente igual a la escolaridad que tiene usted)

Primaria
Secundaria
Técnico
Preparatoria
Profesional

Sección 4

Sus ambientes doméstico y de trabajo

94. El tiempo que dedica a su trabajo asalariado ¿le impide cumplir totalmente con sus obligaciones domésticas?

Sí ☐ No ☐

95. El tiempo que necesita para cumplir totalmente con sus obligaciones domésticas ¿le impide cumplir totalmente con su trabajo asalariado?

Sí ☐ No ☐

96. Marque en el cuadro (X) **una** opción que exprese mejor su situación **durante el mes pasado**:

	Mucho	Regular	Sólo un poco	Para nada
• Me he sentido muy satisfecha con mi trabajo asalariado				
• Me he sentido muy satisfecha con mis labores domésticas				
• Me he sentido muy satisfecha con mi matrimonio o relación de pareja				
• Me he sentido muy satisfecha combinando mi vida laboral y familiar				
• Me he sentido muy estresada con mi trabajo asalariado				
• Me he sentido muy estresada con mis labores domésticas				
• Me he sentido muy estresada con mi matrimonio o relación de pareja				
• Me he sentido muy estresada combinando mi vida laboral y familiar				

Sección 5

Relación con el cliente

97. Marque en el cuadro (X) **una** opción que exprese su conocimiento sobre el cliente

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Frecuentemente tengo información de cómo se sienten los clientes respecto a los servicios o productos que presta Telmex				
En mi trabajo, frecuentemente tengo que conocer como personas a los clientes				
Los clientes pueden influir en el tipo de producto o servicio que Telmex presta				
Estoy sujeta a hostilidades o abusos por parte de los clientes				
Satisfacer a los clientes es un reto importante en mi trabajo				
Yo puedo influir en lo que los clientes quieren				

98. En su trabajo, respecto a su interacción con los clientes (o usuarios):

	Frecuente mente	Ocasional mente	Casi Nunca	Nunca	Es variable
Los clientes llaman para manifestar problemas por el servicio					
Los clientes la insultan					
Recibe llamadas agresivas (groseras) de personas que no solicitan los servicios que la empresa presta					
Recibe llamadas agresivas de tipo sexual de personas que no solicitan los servicios que la empresa presta					

99. La mayor parte de los clientes molestos usualmente llaman:

☐ En los Horarios matutinos

☐ En los Horarios vespertinos

☐ En los Horarios nocturnos

☐ Indistintamente de la hora

100. Cuando recibe alguna llamada grosera por parte de clientes y/o no clientes, Usted:

- Continúa tranquilamente con su trabajo
- Continua forzadamente con su trabajo durante un tiempo breve
- Toma una pausa
- Continua forzadamente con su trabajo durante el resto de la jornada

101. Cuando recibe alguna llamada agresiva de tipo sexual por parte de personas que utilizan el servicio telefónico (clientes y/o no clientes), Usted:

- Continúa tranquilamente con su trabajo
- Continua forzadamente con su trabajo durante un tiempo breve
- Toma una pausa
- Continua forzadamente con su trabajo durante el resto de la jornada

102. Es usted supervisada para evaluar su desempeño laboral?

Si ☐ → pase a la 103 No ☐ → pase a la 104

103. La supervisión se evalúa con respecto a:

- La utilidad de las respuestas sobre las dudas o preguntas del cliente
- La amabilidad con la que contesta al cliente
- La paciencia que tenga con el cliente hasta que esté satisfecho con sus respuestas
- El tiempo que tarda con cada cliente

	Rara vez	Ocasional mente	Frecuen temente	Usual mente	La mayor parte del tiempo
104. Este trabajo me hace sentir bien conmigo misma					
105. Soy cuidadosa de no echar mi propio estrés sobre los clientes					
106. Yo aguanto comportamientos de los clientes que no permito en mi propia familia					
107. Trabajar con gente es satisfactorio					
108. Tengo que estar interesada en las preocupaciones y necesidades de mis clientes					
109. Si los clientes dicen "gracias" y son amables hacen que mi trabajo valga la pena					
110. En mi trabajo es importante la cantidad de clientes que atiendo					
111. Mi relación con los clientes me mantiene involucrada con mi trabajo					
112. Los clientes me tratan como igual					
113. Los clientes me juzgan por lo atenta que puedo ser					
114. Los clientes están agradecidos conmigo por la atención que les presto como parte de mi trabajo					

	Rara vez	Ocasional mente	Frecuen temente	Usual mente	La mayor parte del tiempo
115. Mi habilidad para prestar atención esta totalmente agotada al finalizar el día					
116. Me siento honrada cuando los clientes comparten sus preocupaciones privadas conmigo					
117. Me siento confortable compartiendo mis sentimientos con los clientes					
118. Se espera que yo actúe como si nada me molestara, aún cuando estoy molesta o enojada					

119. Mi trabajo sería mejor si yo tuviera que tratar menos clientes

Si ☐

No ☐

Sección 6 Su salud

120. Describa cómo se ha sentido durante las últimas dos semanas:

	Nunca	Una vez	Varias veces	Con mucha frecuencia
1) Me sentí deprimida				
2) Sentí que todo me costaba trabajo				
3) Mi sueño no fue reparador				
4) Me sentí alegre				
5) Me sentí sola				
6) La gente fue hostil				
7) Disfruté de la vida				
8) Me sentí triste				
9) Sentí que le caía mal a la gente				
10) Sentía que no podía seguir adelante				
11) Mi apetito no era bueno				
12) Me sentí esperanzada sobre el futuro				
13) Me sentí nerviosa o ansiosa				
14) Sentí miedo o temor				
15) Me sentía muy cansada por las mañanas				
16) Me sentía completamente exhausta física y mentalmente al terminar el día				
17) Me sentía fácilmente molesta o irritada				
18) Me enojaba con facilidad por cosas de poca importancia				

121. ¿Ha presentado algunos de los siguientes síntomas y/o enfermedades en el último mes?

	Nunca	Una vez	Varias veces	Con mucha frecuencia
• Catarro o gripe, garganta irritada				
• Tos				
• Asma				
• Dolor de oído				
• Dolores de cabeza				
• Dolor en el cuello				
• Dolor en la espalda alta (a la altura de los hombros)				
• Dolor en la espalda baja (a la altura de la cintura)				
• Dolor en los brazos				
• Dolor de hombros				
• Migraña (dolores laterales de cabeza que se presentan periódicamente, a veces asociados con malestares estomacales)				
• Palpitaciones				
• Dolor u opresión, pinchazos o sensación de restricción en el pecho				
• Dificultad para respirar				
• Padece de presión alta (hipertensión)				
• Dolor de pies durante el movimiento				
• Ardor en el pecho o en el corazón				
• Malestar estomacal				
• Acidez, gastritis o úlcera				
• Dolor de estómago				
• Aire				
• Diarrea				
• Estreñimiento				
• Inflamación y enrojecimiento de la piel que produce comezón y genera un líquido transparente				
• Problemas alérgicos en piel				
• Bochornos				
• Problemas del sueño como insomnio, sueño ligero o despertar varias veces				
• Cansancio o agotamiento				
• Problemas de equilibrio				
• Mareos				
• Ansiedad				
• Tristeza o depresión				
• Malestares pre-menstruales				
• Cólicos menstruales				
• Náuseas				
• Dolor de cadera				
• Impotencia				
• Frustración				
• Coraje				
• Tiene problemas con dolores o sensación de restricción en el pecho?				

122. ¿Padece de presión alta? Sí ☐ No ☐

123. ¿Hay alguna cosa que le preocupe especialmente de su salud?

Sí ☐

No ☐

Explique que es: _____

Sección 7 Hábitos

124. ¿Usted fuma diariamente?

Sí ☐

¿Cuántos cigarrillos? _____

No ☐

¿Cuántas cajetillas? _____

125. Sobre bebidas que contienen alcohol, como cerveza, vino o licor ¿nos podría usted decir si durante el último mes ha bebido por lo menos una vez ese tipo de bebidas?

Sí ☐ → Continúe con las siguientes preguntas

No ☐ → Usted ha terminado

126. Si respondió sí, ¿aproximadamente con qué frecuencia bebió en el último mes?

Casi a diario
4 ó 5 veces a la semana
2 ó 3 veces a la semana
Una vez a la semana
2 ó 3 veces al mes
Una vez en el pasado mes

127. Piense en todas las veces que bebió alguna bebida alcohólica en el último mes. ¿Como **cuántas** bebidas consumió en cada ocasión?

Botes de cerveza
Copas de licor
Caguamas
Otros _____

128. Cuando más bebe ¿Cuánto bebe?

Botes de cerveza
Copas de licor
Caguamas
Otros _____

129. Las personas ingieren bebidas alcohólicas por diferentes razones. Marque cuáles de las siguientes razones han sido importantes para que usted haya bebido en el último mes:

Ayuda a relajarse

Necesitó para aliviar la tensión y el nerviosismo

La ayudó para la convivencia cuando estaba de mal humor

Ayudó a olvidar sus preocupaciones

Quería olvidarlo todo

La ayudó a terminar el día

Otra _____

Usted ha terminado de contestar el cuestionario.

Muchas gracias por su cooperación. Por favor entréguelo cuanto antes.

Anexo Estadístico

Tabla 1. Análisis factorial de los componentes de Interacción con el Cliente

	Violencia en el servicio	Realización personal	Demanda emocional	Control personal
Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Frecuente tengo información de cómo se sienten los clientes respecto a los productos y servicios que presta Telmex.			.523	-.178
En mi trabajo frecuentemente tengo que conocer como personas a los clientes.			.643	.018
Estoy sujeta a hostilidades o abusos por parte de los clientes.	.783			-.019
Satisfacer a los clientes es un reto importante en mi trabajo.		.632		.013
Yo puedo influir en lo que los clientes quieren.			.445	-.002
Los clientes llaman para manifestar problemas con el servicio.				-.190
Los clientes la insultan	.703			.331
Recibe llamadas agresivas de personas que solicitan el servicio	.717			.295
Recibe llamadas agresivas de tipo sexual de personas que no solicitan los servicios que la empresa presta.	.717			.295
Este trabajo me hace sentir bien conmigo misma.		.385		-.263
Soy cuidadosa de no echar mi propio estrés sobre los clientes.			.386	-.022
Yo aguanto comportamientos en los clientes que no permito en mi propia familia				-.317
Trabajar con gente es satisfactorio.		.391		-.197
Tengo que estar interesada en las preocupaciones y necesidades de mis clientes				.126
Si los clientes dicen “gracias” y son amables hacen que mi trabajo valga la pena.		.647		-.099
En mi trabajo es importante la cantidad de clientes que atiendo				-.081
Mi relación con el cliente me mantiene involucrada en mi trabajo.		.720		.043
Los clientes me tratan como igual.				-.131
Los clientes me juzgan por lo atenta que puedo ser.				.107
Los clientes están agradecidos conmigo por la atención que les presto como parte de mi trabajo		.588		0.41
Mi habilidad para prestar atención está totalmente agotada al fin del día.				.084
Me siento honrada cuando los clientes comparten sus preocupaciones privadas conmigo.		.507		.866
Me siento confortable compartiendo mis sentimientos con los clientes.		.407		.793
Se espera que yo actúe como si nada me molestara, aún cuando estoy molesta o enojada.				-.093
Mi trabajo sería mejor si yo tuviera que tratar con menos clientes.				.013
Respuesta	.511			

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta sobre Factores psicosociales en el trabajo.

Tabla 2. Nuevos indicadores de Interacción con el Cliente.

Indicador	Intervalo	Nivel	n	Frecuencia	%
Vioser	(6.0-8.50)	Bajo	92	3	3.3
	(8.5-11.0)	Medio		13	14.1
	(11.0-13.5)	Medio alto		23	25.0
	(13.5-16.0)	Alto		53	57.6
Realper	(18.0- 23.2)	Bajo	124	35	28.2
	(23.2-28.5)	Medio		49	39.5
	(28.5-33.7)	Medio alto		33	26.7
	(33.7-39.0)	Alto		7	5.6
Deemo	(6.0 - 8.75)	Bajo	90	5	5.6
	(8.75-11.5)	Medio		31	34.4
	11.5- 14.2)	Medio alto		41	45.6
	(14.2 -17.0)	Alto		13	14.4
Respuesta	(1.00 -1.75)	Bajo	90	28	31.1
	(1.75-2.50)	Medio		33	36.7
	(2.50-3.25)	Medio alto		26	28.9
	(3.25-4.00)	Alto		3	3.3

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta sobre Factores psicosociales en el trabajo.

Tabla 3. Indicador de Interacción con el cliente. Promedios grupales y análisis de varianza.

Indicadores	Promedio G1	Promedio G2	F	Sig.
Vioser	13.47	8.00	14.110	.000
Realper	26.92	26.32	.377	.540
Deemo	11.97	12.73	2.839	.095

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta sobre Factores psicosociales en el trabajo.

Cuadro 1. Porcentaje de participantes en la variable Respuesta

Descriptivos	Porcentaje
Continúa tranquilamente con su trabajo	31.1
Continúa forzosamente con su trabajo durante un tiempo breve	36.7
Toma una pausa	28.9
Continúa forzosamente con su trabajo durante el resto de la jornada	3.3

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta sobre Factores psicosociales en el trabajo.

Tabla 4. Coeficientes de confiabilidad de indicadores e Interacción con el Cliente. Cronbach Alpha

Indicador	Alpha	Componentes
Violencia en el servicio	0.66	4
Realización personal	0.70	8
Demanda emocional	0.43	4

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta sobre Factores psicosociales en el trabajo.

Tabla 5. Correlación entre la variable Respuesta y los indicadores Salud y Tensión psicológica por especialidad

Variable	Saresp	sahormo	saoído	Ans	Enojo
Respuesta	.257*	.227*	.230*	.228*	.264*

** p < 0.01, *p < 0.05. N= (G1)

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta sobre Factores psicosociales en el trabajo.

Tabla 6. Correlación entre Interacción con el cliente y Tensión psicológica por departamento

Departamento	Indicador	Enojo	Depre	Agota	Ans
Servicios a Clientes	Vioser	.115	.120	.240	.331
	Realper	.162	.102	.116	.065
	Deemo	.023	-.167	-.090	-.104
Tráfico	Vioser	.211	.119	.181	.337**
	Realper	-.136	-.243*	-.119	-.169
	Deemo	.104	-.046	.064	.064

* p < 0.01, *p < 0.05.

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta sobre Factores psicosociales en el trabajo.

Tabla 7. Indicadores de Contenido del Trabajo

Indicador	Intervalo	Nivel	n	Frecuencia	%
Latdec	(28.0 – 41.6)	Bajo	124	22	17.7
	(41.6 – 55.2)	Medio bajo		32	25.8
	(55.2 – 68.8)	Medio		39	31.5
	(68.8 – 82.4)	Medio alto		24	19.4
	(82.4 – 96.0)	Alto		7	5.6
Coco	(5.0 – 7.75)	Bajo	124	3	2.4
	(7.7 – 10.5)	Medio		29	23.4
	(10.5 – 13.2)	Medio alto		61	49.2
	(13.2 – 16.0)	Alto		31	25.0
Aposup	(4.0 – 8.00)	Bajo	124	73	58.9
	(8.0 – 12.0)	Medio		28	22.6
	(12. – 16.0)	Alto		23	18.5
Psydem2	(14.0 – 18.0)	Bajo	124	20	16.1
	(18.0 – 22.0)	Medio		58	46.8
	(22.0 – 26.0)	Medio alto		35	28.2
	(26.0 – 30.0)	Alto		11	8.9
Cafisome	(2.0 – 3.5)	Bajo	124	19	15.3
	(3.5 – 5.0)	Medio		42	33.9
	(5.0 – 6.5)	Medio alto		35	28.2
	(6.5 – 8.0)	Alto		28	22.6

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta sobre Factores psicosociales en el trabajo.

Tabla 8. Indicadores de Contenido del trabajo, promedios de los grupos de trabajo y Análisis de varianza (ANOVA).

Indicador	Promedio G1	Promedio G2	F	Sig.
Latdec	55.82	66.00	13.066	.000
Coco	11.77	12.61	3.627	.059
Aposup	6.58	12.11	72.501	.000
Psydem2	22.08	20.58	4.749	.031
Cafisome	5.46	4.76	3.113	.080

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta sobre Factores psicosociales en el trabajo.

Tabla 9. Correlación de indicadores de Salud y Tensión psicológica y Contenido del trabajo

Indicador	Sagastr	Samusc	Enojo	Agota
Psydem2		.223**	.213*	.288**
Cafisome	.191*	.368**		
Aposup				.209*

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta sobre Factores psicosociales en el trabajo.

Tabla10. Promedios de indicadores de Tensión Psicológica y análisis de varianza por especialidad G1 y G2

Indicador	Promedio General	Promedio G1	Promedio G2	ANOVA F	ANOVA Sig
Enojo	3.82	3.92	3.55	1.012	.316
Agota	10.62	10.95	9.73	3.197	0.76
Depres	10.73	10.76	10.64	.035	.853
Ans	3.86	3.82	3.97	.191	.662

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta sobre Factores psicosociales en el trabajo

Tabla 11. Distribución de niveles de los indicadores de Salud

Indicador	Intervalo	Nivel	Frec.	%
Síntomas respiratorios	(4.0- 6.75)	Bajo	91	73.4
	(6.75- 9.5)	Medio	36	20.1
	(9.50 -12.2)	Medio alto	22	4.9
	(12.2- 15.0)	Alto	8	1.6
Síntomas músculo esqueléticos	(7.0 – 12.0)	Bajo	38	30.6
	(12.0 – 17.0)	Medio	37	29.9
	(17.0 – 22.0)	Medio alto	44	35.5
	(22.0- 28.0)	Alto	5	7.3
Síntomas Tensionales	(11.0-15.8)	Bajo	35	28.2
	(15.8-20.6)	Mediobajo	40	32.3
	(20.6-25.4)	Medio	28	22.6
	(25.4-30.2)	Medio alto	15	12.1
	(30.2-35.0)	Alto	6	4.8
Síntomas Gástricos	(7.0 – 11.0)	Bajo	61	49.2
	(11.0 –16.0)	Medio	40	32.3
	(16.0 – 21.0)	Medio alto	19	15.3
	(21.0 – 26.0)	Alto	4	3.2
Síntomas dermatológicos	(2.00– 3.00)	Bajo	103	91.1
	(3.00 – 4.5)	Medio	8	6.5
	(4.5 – 5.75)	Medio alto	1	.8
	(5.75 – 7.0)	Alto	2	1.6
Síntomas hormonales	(5.0 - 7.75)	Bajo	58	46.8
	(7.75 - 10.5)	Medio	38	30.6
	(10.5 – 13.2)	Medio alto	20	16.1
	(13.2 – 16.0)	Alto	8	6.5
Síntomas del Oído	(3.0 - 5.25)	Bajo	92	74.2
	(5.25 – 7.5)	Medio	18	14.5
	(7.5 – 9.75)	Medio alto	11	8.8
	(9.7 – 12.0)	Alto	3	2.4
Síntomas Cardiovasculares	(6.0 - 9.25)	Bajo	99	79.8
	(9.25 – 12.5)	Medio	18	14.6
	(12.5 - 15.7)	Medio alto	6	4.8
	(15.7 – 19.0)	Alto	1	.8

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta sobre Factores psicosociales en el trabajo

Bibliografía

- Barañano, M. Comp. (1992). *Mujer, Trabajo, Salud. Salud laboral, Condiciones de trabajo y Trabajo de la mujer*. TROTTA. Madrid España.
- Berger P., Luckmann T., (1991). *La Construcción Social de la Realidad*. “La sociedad como realidad objetiva” Cap. II; “La Sociedad como realidad subjetiva” Cap. III. Edit Amorrortu, Buenos Aires.
- Buss, A. H. (1961). *The psychology of aggressions*. New York: Wiley.
- Castells, M. (1999). “La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura”. *El poder de la identidad*. Vol II. 2ª ed. Ed. Siglo XXI, México.
- Cedillo, L.A. (1999). *Psychosocial risk factors among women workers in the maquiladora industry in Mexico*. Disertación doctoral en proceso de publicación. Michigan: University of Massachusetts Lowell.
- Cooper J. (1998). *Mujer, Trabajo y Nueva Tecnología*. Estudio de caso de Teléfonos de México. Tesis para obtener el grado de maestría en economía. México, D. F.
- Cox, T. y Rial-González, E. (2002). “El estrés laboral: panorámica europeo”. En Magazine (5), Revista de la agencia europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.
- Cox, T.; Griffiths, A.; Barlowe, C.; Randall, R.; Thomson, L.; Rial-González, E. (2000). *Organizational interventions for work stress. A risk management approach*. HSE Books. Institute of Work, Health and Organizations. University of Nottingham Business School. Report 286/2000. Part I.
- Cuéllar, R. y Noriega, M. (1996). “Modernización, condiciones de trabajo y salud”. En *Salud de los trabajadores*, Vol.4, No.1 UAM-Xochimilco.
- CWA (1990). “Lesiones por esfuerzo repetitivo y supervisión con monitores”. En CWA News. Noviembre 1990.
- De la Garza, E. (1998). *La privatización en México: Consecuencias sociales y laborales*. México: Instituto de Estudios de la Revolución Democrática.
- De la Garza, E. (1989) “¿Quién ganó en Telmex?”. México: El Cotidiano No. 32.
- Denman, C. y Haro, A. (2000). *Por los rincones*. Antología de métodos cualitativos. El Colegio de Sonora.

- DiTecco, D.; Cwitco G.; Arsenault A y André M. (1992). "Operator stress and monitoring practices". Report to the Health and Safety subcomité. Bell Canadá, Management Sciences Consulting. January. Montreal .
- Doucet, L. (1998). "Responsiveness: Emotion and Information Dynamics in Service Interactions". The Warton School. University of Pennsylvania.
- Garduño, M. A., (1997). "La categoría de Género y su utilidad en la explicación de problemas de la salud". UAM.VII Congreso Latinoamericano de Medicina Social. Buenos Aires.UAM-Xochimilco.
- Glomb, T. M.; Steel, P. D. G.; Arvey, R. D. (2002). " Office Sneers, Snipes and Stab Wounds. Antecedents, Concecuenes, and Implications of Workplace Violence and Aggression". *Emotions in the Workplace*. En Lord R., Klimoski R. J., Kanfer R. editores. Jossey-Bass Books.
- Gradell B.(1971). *Enciclopedia of Society, Stress and Disease* en (1). Edited by Lennart Levi. Oxford University. London.
- Grandey, A. (2000). "Emotion regulation in the workplace: A New way to conceptualize emotional labor". *Journal of Occupational Health Psychology* 5. The Pennsylvania State University.
- Gross, J. (1998a). Surface acting and deep acting as emotional labor: Predicting employee burnot, attitudes and effective customer service. *Journal of personality and social psycology*.74 (1), 224- 237.
- Gross, J.(1998b). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology* 2 (3), 271-299.
- Guadarrama, R. (1998). "Efectos de los factores socioproductivos y domésticos en las identidades ocupacionales de las mujeres mexicanas. El caso de las operadoras de Teléfonos de México". Departamento de Sociología UAM Iztapalapa. México, D. F.
- Hernández, F. (1990). Informe de la Secretaría General a la 15ª Convención Nacional Ordinaria de Telefonistas, septiembre de 1990.
- Hernández, F. (1993). Propuesta de Táctica y Estrategia. XVIII Convención Nacional Ordinaria Democrática, Septiembre de 1993.
- Hernández F (1996). Propuesta general de Táctica y Estrategia. En la XXI Convención Nacional Ordinaria del STRM. Septiembre de 1996.
- Hobfoll, S. E. (2002). *International Encyclopedia of the Social - Behavioral Sciences en Social Support and Stress*. Elsevier Science Ltd.

- Hochschild, A. R. (2003). *The Managed Heart. Commercialization of human feeling*. California University Press.
- INTTELMEX (2000). "Tráfico Más cerca del cliente". Agosto 2000. Instituto Tecnológico de Teléfonos de México.
- Jasis, M. y Guedelman, S. (1993). "Maquiladoras y mujeres fronterizas: ¿Beneficio o daño a la salud obrera?", *Revista de Salud Pública de México*. Noviembre-diciembre, Vol. 35. No. 6.
- Johnson, J. V. y Hall E. (1988). "Job strain, work place social support and cardiovascular disease: a cross sectional study of a random sample of the Swedish working population". *AJHP* 1988; 78 (10), 1127-34.
- Karasek, R. y Theorell T., (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity, and the reconstruction of working life*. Unites States of America: Library Congress.
- Karasek, R. (1997). "Demand/Control Model: A Social, Emotional and Physiological Approach to Stress Risk and Active Behaviour Development". *Phycosocial and Organizational Factors in Encyclopedia of Occupational Health and Safety* No. 34.
- Karasek, R. (1985). *Job Content Questionnaire and User's Guide*. University of Massachusetts Lowell. USA.
- Karasek, R. (1979). *Job Demands and Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*. *Administrative Science Quarterly* 24.
- Katz, H. C. Edit. (1997). "Introduction and Comprative Overview". *Telecommunication, Restructuring Work and Employment Relations Worldwide*. Ediciones UNESCO/ CINDOC. Cornell University. United States.
- Keefe, J. H. y Batt, R. (1997). "Technology and market-driven restructuring". En Kats (Edit). *Telecommunication, Restructuring Work and Employment Relations Worldwide*. Ediciones UNESCO/ CINDOC Cornell University Press. United States.
- Kuorinka, I. y Forcier L. eds. (1995). *Work related muscleskeletal disorders (WRMDs): A reference book for prevention*. London: Taylor & Francis.
- Larsen, R. J.; Diener, E.; Lucas R. E. (2002). "Emotions. Models, Measures, and Individual Differences". *Emotions in the Workplace*. En Lord R., Klimoski R. J., Kanfer R. editores. Jossey-Bass Books.
- Laurell, A. C. (1990). "La salud en el proyecto modernizador gubernamental". En *La Modernización de México*. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
- Laurell, A. C. y Márquez, M. (1983). *El desgaste obrero en México. Proceso de producción y salud*. Editorial Era, México.

- Laurence, M. S. (n. d.) "Electronic Work Monitoring". Phycosocial and Organizational Factors in Encyclopedia of Occupational Health and Safety No. 34.
- Levi, L., (1971). Enciclopedia of Society, Stress and Disease (1). Edited by Lennart Levi. Oxford University. London.
- Levi, L. (2002). "¿La sal de la vida o el beso de la muerte?" Magazine, 5 Revista de la agencia europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. 11-13.
- Levi, L. (1997). "Psychosocial Factors Stress and Health". Phycosocial and Organizational Factors in Encyclopedia of Occupational Health and Safety No. 34. Encyclopedia of Occupational Health and Safety. U. S.
- Lively, K. J. (2002). "Client contact and emotional labor: Upsetting the Balance and Evening the Field". Work and Occupations Journal Vol. 29, No. 2: 135-225. May.
- Lourijnsen, E.; Kleijn E.; Dhondt S. (2001). Approach to high demands and time constraint. TNO Work and Employment – Research & consultancy (july). Netherlands.
http://www.arbeid.tno.nl/en/research_consultancy/psychosocial_factors_at.../psychosocial.htm
- Mandel, E. (1985). *El Capital: Cien años de controversias en torno a la obra de Karl Marx*. Siglo XXI Editores. México, D. F.
- Messing, K. (1998). "Buscando el rastro de lo invisible: indicadores científicos de los riesgos de salud en el trabajo de las mujeres". Cap.1 Universidad de Québec: 133-143.
- Mikkelsen, A.; Saksvik, P. O., Landsbergis, P. (n. d.). "The impact of a participatory organizational intervention on job caracacteristics and job stress". En proceso de publicación. International Journal of health services.
- Moss, I. G. (1999). "Psychosocial elements in the work environment of a large Call Center operation". Occupational Medicine: State of arts reviews. Vol. 14. No. 1. January-March 1999. Hanly & Belfus, Inc. Philadelphia.
- NIOSH (2002). "The changing organization of work and the safety and health of working people". DHHS. No. 116. April.
- NIOSH, (n. d.). "Violence in the Workplace". Electronic references. July 16, 1996, from <http://www.cdc.gov/niosh/violintr.html>
- Pfeffer, J. (2002). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Traducción de Ma. Del Pilar Carril Villarreal. Oxford University Press.
- Ramírez, J. (2003). "El estrés de las telefonistas, ¿Amenaza o desafío?". En Revista de Antropología Social Desacatos 2. Mujeres los trabajos y los días No. 11. Ciesas. Primavera 2003.

- Rick, J.; Briner R.; Daniels K.; Perryman S.; Guppy A. (2001). *A critical review of psychosocial hazard measures*. United Kingdom: Institute of Employment Studies, University of Sussex.
- Rivas, M. (1999). "La entrevista a profundidad: Un abordaje en el campo de la sexualidad". En Szasz, I. y Lerner, S. (comp.). *Para comprender la Subjetividad*. El Colegio de México. México.
- Rodríguez, C. R. (1995). *Operación Telmex, contacto en el poder*. Edit. Grijalbo México.
- Sánchez, D. G. (1998). *Flexibilidad y productividad laboral en Teléfonos de México*. En Francisco Zapata (comp.). *¿Flexibles y productivos?* México: El Colegio de México.
- Sánchez, D. G. (1995). "La política industrial en México: el caso de las telecomunicaciones". En Olivares, E. (comp.) *Cambio tecnológico y modernización industrial en México*. México: UAM Xochimilco.
- Sánchez, D. G. (1988). "La digitalización en Telmex, una transformación global". México: El Cotidia No. 21.63-70.
- Selye, H. (1971). *Enciclopedia of Society, Stress and Disease* (1). Edited by Lennart Levi. Oxford University. London.
- Shniad, S. (2000). "El comercio electrónico y el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (GATS): La creciente amenaza del libre comercio. Telecommunications Workers Union". Vancouver. En Seminario Las Telecomunicaciones en el mundo. México. D. F.
- Siegrist, J., Klein D., Voigt H. (1990). "Linking sociological with psicological data: The Model Effort-Reward imbalance al work. *Work and Stress Journal Occupational Health Psychology* 1.
- Siegrist, J., Junge P. R. (1994). "Job Stressors and coping characteristics in work – related disease: Issues of validaty". *Work and Stress*, Vol 8, No. 2.
- Simpson, N. (2002). *The effects of new ways of working on employees'stress level*. Edited by HSE. Reporte 259/2000. United Kingdom..
- Smith, M. J. y Carayon, P. (1996). "Work organization, stress, and cumulative trauma disorders". In Moon SD, Sauter SL (eds.). *Beyond biomechanics*. London: Taylor & Francis.
- Smith M. J.; Carayon P.; Sanders, K. J.; Lim S-Y y Le Grande D. (1992). "Employee stress and heath complaints in jobs with and without electronic performance monitoring". Vol. 23 No.1, february.
- Sprout J. y Jassi A. (2002). "Occupational Health concerns of women who work with the public". En Issues in *Women's Occupational Health Invisible: la santé des travailleuses*. Canada. Gynergy books, pp 104-124.

- Sutton, R. I. Rafaeli, A. (1988). "Untangling the relationship between despalied emotions and organizational sales: The case of convenience stores". Academy of Management Journal. Vol. 31, No. 3. 461-487.
- STRM, (1993). Tráfico se Reubica. El Restaurador. Órgano de difusión para los trabajadores del Sindicato de telefonistas (STRM). No. 7. Septiembre, 1-2.
- STRM, (1996). Informe de la Comisión de Modernización del STRM. XXI Convención Nacional Ordinaria Democrática de Telefonistas. Septiembre. México, D. F.
- Tamez, S. (1984). "Estudio sobre la salud laboral de las operadoras". STRM México. D. F.
- Telmex (2003). Revista Voces de Teléfonos de México no. 440, Octubre.
- Telmex (1999). Revista Voces de Teléfonos de México, Octubre.
- Telmex (1997). Revista Voces de Teléfonos de México, No. 409. Junio.
- Telmex (1996). Revista Voces de Teléfonos de México, No. 405. Octubre
- Telmex (1991). Revista Voces de Teléfonos de México No. 351. Septiembre
- Telmex (1987). Memoria de la octava reunión de planeación corporativa. México.
- Tetrick L. E. (1997). "Organizational Estructure". Phycosocial and Organizational Factors in Encyclopedia of Occupational Health and Safety No. 34. Encyclopedia of Occupational Health and Safety. U. S.
- Vázquez, R. P. (1987). "Los telefonistas y el Pimes: ¿Hablando se entiende la gente?" El Cotidiano No. 20, México D. F.
- Weiss, H. M. y Crompanzano, R. (1996). "Affective events theory: A teoretical discusión of the structure, causes and consecuenquenses of affective experiences at work". In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizartional Behaviour (Vol. 19; 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Westlander, G., (1997). Encyclopedia of occupational health and safety. Psychosocial factors and organizational management.
- Zúñiga, M. (1999). *Cambio tecnológico y nuevas configuraciones del trabajo de las mujeres: Un estudio de caso de una empresa de arneses para automóviles*. Editado por El Colegio de Sonora. Hermosillo.