



FACULTAD DE POSGRADOS

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES AL PERSONAL DE
TRIPULACIÓN DE CABINA MENOR DE LA EMPRESA EAT; EMPLEANDO EL MÉTODO
NAVARRA Y ELABORAR UN PLAN DE PREVENCIÓN.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magister en Dirección de Operaciones y Seguridad
Industrial

Profesor Guía
MSSO. Cesar Edison Suarez Torres

Autor
Adrián Geovanny Arteaga Puga

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientado sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Cesar Edison Suarez Torres
Magister en Seguridad y Salud Ocupacional
C.I. 1706478730

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

José Elías Ayala Granja

Magister en Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Gestión Ambiental

C.I. 1707252936

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Adrián Geovanny Arteaga Puga
C.I. 1715512404

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, al amor y bendición de mis padres, que gracias a su esfuerzo, trabajo y apoyo incondicional; han logrado sacarme adelante, haciendo de mi un profesional y sobre todo una persona responsable.

Adrián

DEDICATORIA

Dedico esta tesis:

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño

A mis padres, hermano y novia, que durante el proceso de maestría; siempre han estado conmigo, en las buenas y malas, apoyándome incondicionalmente con todo su amor y comprensión, para así hacer realidad este sueño.

Por tal razón, este logro quiero compartir con ustedes y gracias por creer en mí.

Adrián

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo proponer planes de acción preventivos para abordar adecuadamente los factores psicosociales presentes en el personal de Tripulación de Cabina de la Empresa EAT. Para lo cual se inició con un fundamento teórico donde se analizó temas relevantes sobre aspectos como los factores de riesgo psicosocial, sus características, los principales riesgos entre otros temas de interés para el estudio. Una vez concluida la aproximación teórica realizada se abordó el tema desde una perspectiva de constatación empírica, por lo tanto se hizo una investigación de campo para recolectar la información sobre el comportamiento del fenómeno estudiado propiamente del lugar y proveniente de los protagonistas del problema, para lo cual se utilizó el cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo empleando el Método Navarra, diagnóstico factores de riesgo psicosociales, permitiendo como instrumento determinar: la participación, formación y comunicación, gestión del tiempo, cohesión de grupo y acoso laboral, teniendo como resultados principales que si existen riesgos psicosociales en el área de trabajo por diferentes factores identificados por la encuesta.

Los resultados demostraron que existe una problemática, por lo que se realizó una propuesta en base a un modelo de intervención frente a la prevención de factores de riesgos psicosociales para reducir el riesgo que tiene el personal, para lo cual se consideró descentralizar los centros de toma de decisiones a fin de proporcionar mayor autonomía al personal, además de proporcionar información suficiente, tener un diseño de esquema más flexible de las jornadas laborales y promover estrategias para el fortalecimiento del trabajo. Concluyendo el estudio que el personal de cabina menor es sometido de forma constante a situaciones estresantes que deterioran su calidad de vida y afectan el desempeño laboral, por tanto se recomienda que se debe promover la incorporación de los empleados en la planificación, asignación de tareas y especialmente en la toma de decisiones y participar más activamente en la empresa.

Palabras claves: factores psicosociales, calidad de vida, personal de tripulación, prevención de factores de riesgos.

ABSTRACT

The present study aimed to propose preventive action plans to adequately address the psychosocial factors present in the crew of cabin crew of the EAT Company. To this end, it began with a theoretical basis in which relevant issues were analyzed on the subject such as: psychosocial risk factors, their characteristics, main risks among other topics of interest to the study. Once the theoretical approach was concluded, the subject was approached from an empirical perspective, therefore a field research was done to collect the information about the behavior of the phenomenon studied from the place and coming from the protagonists of the problem itself, to which used the psychosocial risk assessment questionnaire in the work NAVARRA Method, psychosocial risk factors, participation, training and communication, time management, group cohesion and workplace harassment, having as main results that there are psychosocial risks in the area of work by different factors identified By survey

The results showed that there is a problem, so a proposal was made based on a model of intervention against the prevention of psychosocial risk factors to reduce the risk that the staff has, for which it was considered to decentralize the centers of intake Of decisions in order to provide greater autonomy to the staff, in addition to providing sufficient information, have a more flexible scheme design of working days and promote strategies for strengthening work. Concluding the study that the junior cabin staff is constantly subjected to stressful situations that deteriorate their quality of life and affect the work performance, therefore it is recommended that the incorporation of employees should be promoted in the planning, assignment of tasks and Especially in decision-making and more actively participate in the company.

Key words: psychosocial factors, quality of life, crew personnel, prevention of risk factors.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL	1
1.1. Antecedentes de la empresa	1
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Objetivos	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.4. Justificación	7
1.5. Hipótesis	9
1.6. Aspectos Metodológicos	10
1.7. Viabilidad Legal	10
2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
2.1 Riesgos Psicosociales	11
2.2 Factores de riesgo psicosocial	14
2.3 Características de los factores psicosociales de riesgo	19
2.4 Los riesgos laborales	21
2.5 Principales riesgos psicosociales	22
2.5.1 El estrés	22
2.5.2 Violencia laboral	24
2.5.3 Acoso laboral	25
2.5.4 Acoso sexual	27
3. CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	28
3.1 Diseño de Investigación	28
3.1.1 Trabajo de Campo	28
3.1.2 Revisión Documental	29
3.2 Método de Investigación	31
3.2.1 Método Científico	31
3.3 Tipo de Investigación	32

3.4	Población y Muestra	33
3.4.1	Población	33
3.5	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	34
3.5.1	Técnica cuantitativa	34
3.5.2	Técnica de tratamiento de datos.....	34
3.6	Delimitación del Estudio	35
3.6.1	Delimitación Espacial.....	35
3.6.2	Delimitación Temporal	36
3.6.3	Delimitación Demográfica	36
3.6.4	Delimitación temática.....	36
3.7	Variables e Indicadores	36
3.8	Diagnóstico	39
3.8.1	Participación, implicación, responsabilidad	39
3.8.2	Formación, información, comunicación	46
3.8.3	Gestión de tiempo.....	51
3.8.4	Cohesión de grupo	55
3.8.5	Acoso laboral.....	59
3.9	Diagnóstico por Variables.....	61
3.9.1	Análisis de resultados: Participación implicación responsabilidad	61
3.9.2	Análisis de resultados: Formación, información, comunicación....	63
3.9.3	Análisis de los resultados globales de: Gestión del tiempo	64
3.9.4	Análisis de los resultados globales de: Cohesión de grupo.....	65
4.	CAPÍTULO IV. PROPUESTA	66
4.1	Introducción.....	66
4.2	Objetivos de la propuesta	71
4.2.1	Objetivo General.....	71
4.2.2	Objetivos Específicos	71
4.3	Modelo de intervención	72
4.3.1	Participación-Implicación-Responsabilidad	72
4.3.2	Formación-Información-Comunicación	73

4.3.3	Gestión del tiempo.....	75
4.3.4	Cohesión de grupo	76
4.4	Plan de acción a implementar	79
4.5	Presupuesto	86
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
5.1	Conclusiones.....	92
5.2	Recomendaciones.....	93
	REFERENCIAS	95
	ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Análisis de resultados globales de participación</i>	62
Tabla 2. <i>Análisis de resultados globales de formación</i>	63
Tabla 3. <i>Análisis de resultados globales de gestión</i>	64
Tabla 4. <i>Análisis de resultados globales de cohesión</i>	65
Tabla 5. <i>Plan de acción de la participación</i>	79
Tabla 6. <i>Plan de acción de la Comunicación –Información-Capacitación</i>	81
Tabla 7. <i>Plan de acción de la gestión del tiempo</i>	83
Tabla 8. <i>Plan de acción de la cohesión del grupo</i>	84
Tabla 9. <i>Presupuesto</i>	86
Tabla 10. <i>Costos de indemnizaciones</i>	87
Tabla 11. <i>Costos de capacitación e inducción al nuevo personal</i>	87
Tabla 12. <i>Costos de enfermedades generadas en el trabajo</i>	88
Tabla 13. <i>Costos de deserción</i>	89
Tabla 14. <i>Costos de pérdida de capacidad</i>	89
Tabla 15. <i>Costos totales cuantificables causados</i>	90

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Listado de factores organizacionales	17
<i>Figura 2.</i> Factores de Estrés Psicosocial	18
<i>Figura 3.</i> Proceso de Estrés	24
<i>Figura 4.</i> Diagnóstico por variable (Parte 1).....	37
<i>Figura 5.</i> Diagnóstico por variable (Parte II).....	38
<i>Figura 6.</i> Libertad de decisión.	39
<i>Figura 7.</i> Existencia de procedimientos.....	40
<i>Figura 8.</i> Correcciones e incidentes.	41
<i>Figura 9.</i> Actuación del mando intermedio.	42
<i>Figura 8.</i> Preparación de mandos intermedios.....	43
<i>Figura 11.</i> Organización del trabajo.	44
<i>Figura 12.</i> Control del trabajo.	45
<i>Figura 13.</i> Cambio de puestos o de tarea.	45
<i>Figura 14.</i> Disposición de información.	46
<i>Figura 15.</i> Incorporación de nuevos trabajadores.	47
<i>Figura 16.</i> Medios para transmitir información.	48
<i>Figura 17.</i> Instrucciones precisas.....	48
<i>Figura 18.</i> Posibilidad de comunicarse.....	49
<i>Figura 19.</i> Información suficiente.	50
<i>Figura 20.</i> Incorporación de nueva tecnología.	50
<i>Figura 21.</i> Posibilidad de ejercer control.	51
<i>Figura 22.</i> Elección de vacaciones.....	52
<i>Figura 23.</i> Pausas en el trabajo.....	52
<i>Figura 24.</i> Recuperación de retrasos.	53
<i>Figura 25.</i> Criterio de retribución.	54
<i>Figura 26.</i> Detención o ausencia al trabajo.	54
<i>Figura 27.</i> Ayuda ante alguna duda.	55
<i>Figura 28.</i> Situación de conflictividad.	56
<i>Figura 29.</i> Ambiente de trabajo.	57
<i>Figura 30.</i> Organizaciones de actividades.	57

<i>Figura 31.</i> Tipo de ambiente.....	58
<i>Figura 32.</i> Tipo de relaciones.	59
<i>Figura 33.</i> Existencias de problemas.	60
<i>Figura 34.</i> Bajas de larga duración.....	60
<i>Figura 35.</i> Aislamiento.....	61

1. CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la empresa

La empresa EAT (Empresa Aérea de Transporte) es una de las principales aerolíneas que une las regiones del Ecuador, facilitando el transporte de pasajeros y carga hacia las principales ciudades del país, articulando territorios que tenían difícil acceso por vía terrestre. En la actualidad dispone de rutas internacionales.

Como parte del mejoramiento continuo y con el objetivo de demostrar un óptimo sistema de Gestión que se realizan los miembros que integran la Jefatura de SSA y BS (Seguridad, Salud Ocupacional, Ambiente y Bienestar Social) de la Empresa Aérea de Transporte EAT; con ubicación en el Nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de la ciudad de Quito en el año 2016, se sesionó entre los miembros de la jefatura, para buscar temas que puedan ser atendidos en lo referente a prevención de riesgos laborales.

Por esta razón, al ser analizados los casos más relevantes dentro de la Empresa; y, entre estos la afectación de riesgos psicosociales en una población mayor presente en la Gerencia de División de Operaciones, donde labora el personal de tripulación menor de cabina; por votación del grupo de trabajo de la jefatura de SSA y BS, se decidió designar a un miembro del área con las competencias necesarias, para que realice la evaluación de los factores de riesgos psicosociales al personal de cabina menor, mediante el Método Navarra.

A pesar de que la aplicación del método de evaluación Navarra está sugerido NO utilizarlo (descatalogarlo) por el Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra a partir del 30 de junio de 2015; la dirigencia de la jefatura de SSA y BS de la Empresa EAT, por motivos de: tiempo, mayor comprensión, ejecución de una pronta evaluación (misma que debía ser desarrollado mientras se cumplía con el sistema de capacitación programado anualmente para la tripulación de la

Empresa EAT), decidieron continuar con la evaluación por medio de este método, para de forma interna de la jefatura, proponer planes de acción preventivos con el personal evaluado y posteriores análisis del resto de áreas.

Finalmente, y una vez demostrada la gestión interna realizada por parte de los miembros de la Jefatura de Seguridad, Salud Ocupacional, Ambiente y Bienestar Social, se conseguirá proponer a la alta Gerencia de la Empresa EAT, la necesidad de la contratación de un técnico especialista, para la realización de un análisis y evaluación de los factores de riesgo psicosociales más profundo, que se presenta en toda la empresa y que nunca antes había sido considerado.

1.2. Planteamiento del problema

Es inevitable señalar al componente humano cuando se trata de entender la prevención de riesgos laborales. Hoy en día se sabe que la salud de las personas es lo que mueve dicha práctica social. Sin embargo, todos los factores humanos actualmente identificados se han categorizado a través de las teorías que estudian los accidentes ocupacionales (O'Keeffe & Tuckey, 2014).

La prevención de riesgos laborales debe ser entendida como una actividad humana cooperativa con el objetivo de alcanzar una meta que las sociedades establecen. Por lo tanto, se trata de una actuación que depende de su contexto de abordaje. De hecho, no se puede gestionar la prevención de riesgos profesionales sin tener en cuenta su contexto racional (Martínez, 2016).

Entendida la misma (contexto racional en la prevención de riesgos), como un cierto tipo de práctica social, la cual no puede ser excluida de un contexto de inteligibilidad que se compone de una manera en la que se entiende la naturaleza; siendo una forma de entender el ser humano y una forma de entender los negocios. Por supuesto, siempre con respecto a la prevención de riesgos en los puestos de trabajo.

Diferentes visiones del mundo tienen diferentes maneras de entender estos elementos. Por el momento, también hay una disputa para lograr la hegemonía entre la visión mecanicista del mundo y la visión sistémica, lo que conduce a dos patrones diferentes de entender la prevención de riesgos laborales y el ser humano (Martínez, 2016).

Los riesgos laborales son provocados por las condiciones de trabajo en la salud del recurso humano. Los riesgos laborales desde el enfoque de las ciencias naturales significa reducir el análisis de riesgos para al ámbito de las condiciones que pueden ser tratadas con los métodos de estas ciencias (es decir, métodos que se pueden traducir en lenguaje físico o matemático).

La interacción social es el vehículo a través del cual se logra el trabajo y es fundamental para el desarrollo de la comprensión de los trabajadores con respecto al riesgo y su respuesta a él. Los factores psicosociales son inherentes a la naturaleza de la interacción humana, y en el trabajo, estos factores se manifiestan como las características constitutivas del mismo (O'Keeffe & Tuckey, 2014).

Las características del trabajo afectan significativamente la salud de los trabajadores, la seguridad y el bienestar a través de la interacción de las solicitudes de empleo y recursos. La toma de decisiones de salud y de seguridad implica riesgos de interpretación que surjan en el curso del desarrollo de las tareas.

Sin embargo, en la respuesta a la naturaleza fluida de trabajo y de los riesgos, la salud ocupacional y la gestión de la seguridad contemporánea, se adopta un enfoque técnico basado en tareas, gran parte de ellas desprovista de su contexto psicológico y social (Martínez, 2016).

Todo esto apoya la importancia del contexto psicosocial para influir en los consiguientes riesgos para la salud física, la seguridad y salud laboral y la toma

de decisiones de seguridad. Lugares de trabajo contemporáneos, especialmente en los países en desarrollo se están volviendo cada vez más complejos debido a la adopción de la tecnología y los cambios en el diseño de los puestos de trabajo.

Para que una organización funcione con eficacia en entornos tecnológicamente complejos, se requiere un enfoque sofisticado para la salud, la seguridad y el riesgo que se extiende más allá de la naturaleza técnica de las tareas a ejecutar, involucrando un contexto psicosocial más amplio.

Es en el contexto psicosocial, o de hecho, en el socio-cultural, en el que las interacciones sociales, las prácticas de organización, las políticas y la dirección estratégica están en juego, lo que podría influir en la práctica de la salud y la seguridad laboral de los trabajadores con un impacto directo en su salud física y psicológica. Es aquí donde se debe buscar la comprensión de cómo los trabajadores pueden aumentar la resiliencia en su toma de decisiones.

Es un hecho demostrable que, para la toma de estas decisiones, los trabajadores actúan en función de optimizar la productividad y su propio bienestar, ya que equilibran la seguridad y el riesgo. En muchos países, la salud ocupacional y la legislación de seguridad conducen a que las decisiones de salud y seguridad se basarán en este tipo de legislación. Sin embargo, paralelamente a la evaluación del riesgo los empleados realizan su propio análisis al sopesar la naturaleza de la tarea al momento de tomar la decisión que permite al trabajador conseguir el tiempo necesario para recopilar información técnica y deliberar sobre las soluciones aceptables (Martínez, 2016).

En entornos complejos, como la aviación comercial, donde la presión del tiempo es común, los trabajadores están más dispuestos a inclinarse por la información menos precisa pero más simple de digerir, la cual es extraída de la experiencia, que a servirse de otra de tipo más descriptiva y detallada pero también más complicada.

A menudo, las decisiones de evaluación de riesgos implican consulta con colegas, ya que hay todo un tema regulatorio en torno a la salud laboral y la seguridad, que es un reconocimiento implícito al hecho de que hay muchos puntos de vista sobre el riesgo (O'Keeffe & Tuckey, 2014).

Estas perspectivas son, en gran parte, influenciadas por factores psicosociales tales como la presión del tiempo, el apoyo entre los compañeros de trabajo y la suficiente disponibilidad de recursos para realizar el trabajo satisfactoriamente. Es por ello que se ha acuñado el modelo de valoración de riesgos de los extremos plano – puntiagudo, donde se piensa en un triángulo invertido, en el cual el extremo superior plano representa todas las perspectivas de prevención cuando el riesgo no es inminente, representado por lineamientos, políticas, normas, entre otros.

En contraste, en el extremo puntiagudo se toman las decisiones de seguridad ya cuando el riesgo es casi seguro, por tanto, el margen de decisión es mucho más pequeño. Los trabajadores del extremo puntiagudo, como los de la prestación de servicios, no siempre se perciben los riesgos de la misma manera como las del lado plano, cuya función es la gestión de la seguridad.

Estas diferencias en perspectiva y experiencia pueden dar origen a diferencias entre las normas de prácticas de seguridad aceptable y el desempeño organizativo resultante. Cuando existe presión por el tiempo y no se dispone de los recursos adecuados, la información de riesgo es a menudo incompleta e incierta, los datos pueden ser abrumadores o incluso contradictorios, así como los límites de los problemas pueden estar mal definidos.

Debido a tales presiones con el trabajo, muchas de las situaciones alrededor de la toma de decisiones que afrontan los trabajadores hacen de las evaluaciones de riesgos normativas instrumentos poco prácticos, fomentando enfoques intuitivos basados en la experiencia.

Los factores psicosociales, incluyendo apoyo de los compañeros, la presión del tiempo y la capacidad de comunicarse libremente, han demostrado ser importantes determinantes en la toma de decisiones para el éxito en materia de seguridad en el trabajo. A pesar de esto, estos factores rara vez son tomados en cuenta en los procesos de gestión de riesgos.

En el caso concreto de esta investigación, la empresa EAT (Empresa Aérea de Transporte) ha emprendido programas de prevención de riesgos, relacionados a la salud y seguridad de los trabajadores, con el objetivo de eliminar el ausentismo por enfermedad y establecer un estado de bienestar social, físico y mental.

EAT al ser una de las principales aerolíneas que une las regiones del Ecuador, facilitando el transporte de pasajeros y carga hacia las principales ciudades del país, articulando territorios que tenían difícil acceso por vía terrestre y ahora con rutas internacionales, se enfocaba principalmente a tratar temas relacionados a las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; dejando a un lado y sin tomar en cuenta las condiciones psicosociales en el entorno laboral.

La falta de formación preventiva ante los riesgos psicosociales, la ha llevado a ubicarse en un segundo plano, frente a los intereses de la Empresa y de los empleados(as) afectados, en lo referente al reglamento de seguridad y salud de los trabajadores, es por ello que los riesgos psicosociales se encuentran presente en todas las empresas y sectores de trabajo, pudiendo ser más visibles en ciertas actividades debido a su estructura como es el caso del sector aeronáutico.

Dentro de las actividades del sector aeronáutico, tomando como punto de partida los factores de riesgo psicosociales en los turnos de trabajo, que presentan impacto negativo en el personal de Tripulación de Cabina menor de la Empresa EAT, se pretende dar a conocer la importancia de tratar este tema, mismo que se constituye como una fuente de daño en la salud, bienestar y productividad del personal que labora en las empresas aeronáuticas.

1.3. Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Proponer planes de acción preventivos para abordar adecuadamente los factores psicosociales presentes el personal de Tripulación de Cabina de la Empresa EAT.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores psicosociales presentes el personal de Tripulación de Cabina de la Empresa EAT.
- Indagar la percepción de los miembros de la Tripulación de Cabina de la Empresa EAT sobre su exposición a los riesgos psicosociales inherentes al desarrollo de sus funciones.
- Elaborar planes de acción dirigidos a la gestión adecuada de los factores de riesgo psicosocial que afectan al personal de Tripulación de Cabina de la Empresa EAT, afectando su productividad y desempeño.

1.4. Justificación

Los factores de riesgo psicosocial presentes en las actividades laborales, que se relacionan de forma directa con la organización, el trabajo y las tareas a efectuarse; afectan al bienestar, salud y rendimiento de las personas, de acuerdo al planteamiento establecido por El Instituto Nacional de Higiene en el Trabajo (2004). (Rubio, Díaz, García y Luzeño, 2010, p. 271).

La carga mental puede definirse como el nivel de recursos atencionales necesarios para equilibrar los criterios de ejecución objetivos y subjetivos, los

cuales están afectados por las demandas de la tarea, el apoyo externo y la experiencia del trabajador (Young & Staton, 2001).

Y hacen que el individuo se separa intencionadamente del medio ambiente con el fin de hacer de éste, el factor causal y tema principal para situaciones de riesgo, especialmente en aquellos con implicaciones políticas. Dentro de este paradigma mecanicista del ser humano, se puede encontrar una larga serie de teorías de causalidad de los accidentes (O'Keeffe & Tuckey, 2014).

Todo esto hace que el uso de una racionalidad analítica y una gran coincidencia en la explicación de cómo ocurren los accidentes. Los trabajadores o los ciudadanos se terminan convirtiendo en factores simples en una cadena causal. La ocurrencia de un accidente o de una situación no deseada se puede explicar simplemente por ellos (por lo menos 80% de los accidentes).

Es así que existe una desafortunada gestión de la participación humana en el campo de la seguridad, debido al hecho de que cuando se identifica el “factor humano” en relación con la prevención, se persiste en el paradigma mecanicista que ha estado dominando los campos científicos como la ingeniería, interesados en la cuantificación (riesgo) y el cálculo de probabilidades (O'Keeffe & Tuckey, 2014).

Desde esta perspectiva el ser humano se presenta como un mecanismo cuyo comportamiento se ajusta a una cierta estructura y programación, desarrolladas por los ingenieros de seguridad. Todo lo que está lejos de este programa se convierte en ruido, la desviación o error individual, que eventualmente se puede corregir con la reprogramación.

Es por esta razón que la presente tesis será de aplicación tanto para resaltar la importancia de establecer programas de prevención en riesgos psicosociales de la EAT, así como para reducir y controlar la incidencia y prevalencia de los casos de salud ocupacional destacados en el personal de Tripulación menor de Cabina,

causados por la carga en las actividades de trabajo presentes en el contexto laboral.

De esta manera se logrará garantizar la disminución de los índices de accidentabilidad, ausentismo, rotación y los altos costos para la empresa, además de incrementar el sentido de pertenencia, compromiso, productividad y cumplimiento del reglamento interno establecido de la empresa.

La importancia de la evaluación de los factores de Riesgo Psicosociales presentes en las actividades del personal de Tripulación de Cabina de la Empresa EAT; radica en que contribuirá con información valiosa a la empresa, para establecer un enfoque claro de los factores de riesgo psicosocial existentes y como estos puede afectar la salud física y mental de las personas.

Una vez emprendido los programas de prevención de riesgos por parte del Departamento de Seguridad, Salud Ocupacional y Bienestar Social, relacionados a la salud y seguridad de los trabajadores, la evaluación es necesaria debido a que los factores psicosociales limitan la productividad en las labores y genera una deficiencia en la salud de la tripulación menor.

Por otra parte, el diagnóstico propuesto, se desarrolla con base en la falta de estudios psicosociales orientados a evaluar las actividades del personal de tripulación de cabina en la industria aeronáutica; por lo que se pretende que los resultados obtenidos de esa valoración se puedan utilizar en investigaciones futuras que estén basadas en una problemática de las mismas características.

1.5. Hipótesis

Con la evaluación de los factores de riesgo psicosociales mediante la aplicación del Método Navarra, se obtendrá una visión oportuna en prevención de riesgos laborales, donde se podrá proponer planes de acción preventivos para abordar adecuadamente los factores psicosociales presentes en el personal de

Tripulación de Cabina de la Empresa EAT; al igual que, se conseguirá evidenciar ante los altos directivos, la necesidad de contratar un técnico especialista, para la ejecución de un análisis más profundo de los factores de riesgo psicosociales encontrados, que deben ser tratados a nivel empresarial en todas sus áreas.

1.6. Aspectos Metodológicos

Por tales razones descritas anteriormente, en el presente estudio de investigación se utilizará la aplicación de una herramienta que permitan realizar un diagnóstico y proponer planes de acciones de los factores de riesgo psicosociales, en las actividades que realiza el personal de Tripulación de Cabina menor de la Empresa EAT, a través de la identificación de factores de riesgo psicosociales en torno a cuatro áreas de afectación para los empleados, a saber:

- Participación – Implicación – Responsabilidad.
- Comunicación – Información – Capacitación.
- Cohesión del grupo.
- Gestión del tiempo.

De los resultados de este diagnóstico se diseñaran estrategias para la elaboración de los planes de acción derivados de las necesidades de gestión de las implicaciones de los riesgos psicosociales a los que están expuestos los empleados de la cabina menor de la EAT.

1.7. Viabilidad Legal

La salud es un derecho que goza cada uno de los trabajadores, por lo cual la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo psicosocial presentes en las actividades del personal de tripulación menor, pretende ofrecer ambientes de trabajo saludables que garanticen un estado de salud integral de las personas, de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política de la

República del Ecuador publicada en el Registro Oficial 449 del 20 Octubre 2008, Art. 33.

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 17)

2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Riesgos Psicosociales

La actividad laboral históricamente ha representado un riesgo para la salud de las personas, sin embargo, el avance y el progreso han promovido mejoras en la calidad de vida de los trabajadores, pero no por ello han desaparecido ciertos efectos negativos en la salud de éstos. El concepto de factores psicosociales como riesgos en el trabajo es reciente y autores como Moreno Jiménez & Báez León (2015) definen al riesgo psicosocial laboral como “el hecho, acontecimiento, situación o estado que es consecuencia de la organización del trabajo, tiene una alta probabilidad de afectar a la salud del trabajador y cuyas consecuencias suelen ser importantes]” (pág. 17).

Así mismo, Gutiérrez Strauss & Vilorio-Doria (2014), citando al comité mixto OIT-OMS, en su 9a Reunión, de 1984, sostienen que los riesgos psicosociales se consideran como:

Las interacciones entre trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación

personal fuera del trabajo, aspectos que en su totalidad pueden afectar en la salud, rendimiento y satisfacción en el trabajo (pág.12).

Por otra parte, el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS) de España (2015) sostiene que los riesgos psicosociales son los causantes de que los trabajadores tiendan a afectar su salud con enfermedades como el estrés o de largo plazo como las respiratorias, gastrointestinales, cardiovasculares, musculo-esqueléticas, mentales entre otras que pueden dañar a la persona como consecuencia de las malas condiciones que se tiene en el puesto de trabajo por la mala organización que hay en el mismo. “El estrés, el acoso y el malestar físico y psíquico que sufren muchos trabajadores y trabajadoras son consecuencia de una mala organización del trabajo y no de un problema individual, de personalidad o que responda a situaciones personales o familiares”.

Entonces se puede mencionar que los riesgos psicosociales se produce por las condiciones en que un individuo ejerce cualquier tipo de trabajo, debido a la organización del mismo por parte de los gerentes, además se puede demostrar por medio de PSICO porque nos afectan a través de la psique (conjunto de actos y funciones de la mente) y SOCIAL porque su origen es social: determinadas características de la organización del trabajo (ISTAS-CCOO, 2015, pág. 17).

La misma fuente señala que, puede decirse que se está en presencia de riesgos psicosociales, por ejemplo, cuando se asume más trabajo del que se puede realizar en el tiempo asignado, o cuando el trabajo no da posibilidades de aplicar habilidades y conocimientos, o cuando hay que trabajar sin apoyo de los superiores, o cuando no se reconoce ni respeta el trabajo, o cuando se dan cambios de servicio o de puesto contra la voluntad del trabajador, entre otros casos.

Para el Instituto Navarro de Salud Laboral (INSL) en su tríptico denominado “Los riesgos Psicosociales existen. Controla tu Trabajo” (2013) indica que se habla de riesgos psicosociales al referirse:

A aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud del trabajador. La complejidad de los factores psicosociales viene dada porque, a estas variables del entorno laboral, hay que añadir el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador, que actúan como mediadores (pág.1).

En otras palabras, una aproximación conceptual, fundamentada en las fuentes citadas, permite definir a los riesgos psicosociales en el área laboral como aquellas situaciones generadas en la ejecución del trabajo, su organización para ejecutarlo y en un ambiente determinado que pueden afectar la salud del trabajador, pero que a su vez tienen relación con la condición del trabajador para abordar estas situaciones.

Para el INSL en su tríptico (2013) publicado en su portal electrónico, sostiene que, al referirse a riesgos psicosociales, se está hablando de:

- Características de la tarea: Cantidad de trabajo, sencillez/complejidad, monotonía/repetitividad, automatización, ritmo de trabajo, precisión, responsabilidad, desarrollo de aptitudes, Iniciativa/ autonomía, formación requerida, aprendizaje de la tarea, prestigio social de la tarea en la empresa.
- Estructura de la organización: definición de competencias, estructura jerárquica, canales de comunicación e información, relaciones personales, desarrollo profesional, ayudas sociales, estilo de mando.
- Características del empleo: diseño del lugar de trabajo, salario, estabilidad en el empleo, condiciones físicas del trabajo.

- Características de la empresa: tamaño, actividad de la empresa, ubicación, imagen social.
- Organización del tiempo de trabajo: duración y tipo de jornada, pausas de trabajo, trabajo en festivos, trabajo a turnos y nocturno (pág. 2).

En este sentido, es necesario reconocer la existencia de elementos que favorecen estos riesgos y que son denominados factores de riesgo psicosocial.

2.2 Factores de riesgo psicosocial

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) del Ministerio de Empleo y Seguridad Social del Gobierno de España, (2015) define textualmente a los factores de riesgo psicosocial como:

Aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo y su entorno social, con el contenido de trabajo y la realización de la tarea y que se presentan con capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud (física, psíquica o social) del trabajador. Así, unas condiciones psicosociales adversas están en el origen tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador (pág.1).

En este orden de ideas NAVARRA (2005), refiere que entre todas aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral, con el cuestionario a realizarse, se pretende estudiar cuatro variables relacionadas con el entorno laboral, que afectan a la salud del trabajador y al desarrollo de la tarea a realizar:

1. Participación, implicación, responsabilidad: Se entiende al grado de libertad e independencia del trabajador para tomar decisiones. En este punto se han integrado los siguientes factores:

- Autonomía
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Control sobre la tarea
- Control sobre el trabajador
- Rotación
- Supervisión
- Enriquecimiento de tareas

2. Formación, información, comunicación: Se describe como el nivel de importancia que una organización demuestra hacia sus trabajadores, mediante el correcto flujo de información y desarrollo de las tareas. Las actividades que el personal realiza en una organización, deben ser definidas adecuadamente, para un desempeño óptimo de cada puesto asignado. En el área se han incorporado los siguientes aspectos:

- Flujos de comunicación
- Acogida
- Adecuación persona – trabajo
- Reconocimiento
- Adiestramiento
- Descripción de puesto de trabajo
- Aislamiento

3. Gestión del tiempo: Establece el grado de independencia otorgada al empleado para administrar su ritmo de su trabajo y establecer sus necesidades personales; lo cual, permitirá la obtención de una mayor productividad, en función de los siguientes factores integrados:

- Ritmo de trabajo
- Apremio de tiempo
- Carga de trabajo
- Autonomía temporal
- Fatiga

4. Cohesión de grupo: Se define como la unión y compromiso hacia la misión del grupo de trabajo. La influencia de la cohesión permite a los integrantes desarrollar el sentido de pertenencia y moral. Este concepto incluye aspectos como:

- Clima social
- Manejo de conflictos
- Cooperación
- Ambiente de trabajo

El método de evaluación NAVARRA tiene como objetivo conseguir información, respecto a las cuatro variables previamente descritas, para revelar ambientes de trabajo desfavorables o muy inadecuados, que pueden influir como factor de riesgo en la salud de los empleados, desde la perspectiva psicosocial.

Con la obtención de los análisis realizados, se logra una visión general de la organización respecto a los factores de riesgo psicosocial. Por lo cual, este análisis será el punto de partida para una evaluación específica más profunda en las áreas donde se observe aspectos que deban ser tratados de forma inmediata y que presenten un déficit en lo referente a prevención de riesgos laborales.

En este sentido Gutiérrez Strauss & Vilorio-Doria (2014), citando a autores como Roozeboom, Houtman y Van den Bossche, (2008), distinguen ciertos factores planteando una serie de elementos organizacionales y laborales presentados en la figura 1.

Estos factores psicosociales laborales son circunstancias contextualizadas en el medio organizacional y como tales pueden favorecer o desfavorecer la salud del trabajador. Son factores numerosos y su tipificación y organización dependerá de la orientación elegida y están presentes en todas las organizaciones.

Listado de Factores Organizacionales	
FACTORES ORGANIZACIONALES	
<i>Política y Filosofía de la Organización</i>	Relacion Trabajo-Familia Gestión de los Recursos Humanos Política de seguridad y salud Responsabilidad Social Corporativa Estrategia empresarial
<i>Cultura de la Organización</i>	Política de Relaciones Laborales Información Organizacional Comunicación organizacional Justicia Organizacional Supervisión/Liderazgo
<i>Relaciones Industriales</i>	Clima laboral Representación Sindical Convenios Colectivos
FACTORES LABORALES	
<i>Condiciones de empleo</i>	Tipo de contrato Salario Diseño de carreras
<i>Diseño del puesto</i>	Rotación de puestos Trabajo grupal
<i>Calidad en el trabajo</i>	Uso de habilidades personales Demandas laborales Autonomía y capacidad de control Seguridad física en el trabajo Apoyo social Horas de trabajo Teletrabajo

Modificado de Roozeboom, Houtman y Van den Bossche, 2008.

Figura 1. Listado de factores organizacionales

Tomado de "Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral", de Gutiérrez y Villoría, 2014, p.25, México: Revista científica.

Así como estos amplios y numerosos factores organizacionales pueden ser predictores favorables o no de la salud ocupacional, igualmente lo son aquellos de factores de estrés psicosociales que pueden originar riesgos derivados del estrés. Gutiérrez Strauss & Viloria-Doria, (2014) citando a Cox & Griffiths (1996)

sugieren múltiples factores de estrés o psicosociales los mismos que se presentan en la figura 2. Las fuentes citadas “sostienen que las consecuencias de los factores psicosociales de estrés pueden perjudicar tanto la salud psicológica como la salud física a través de los mecanismos psicofisiológicos impulsados por el estrés”.

FACTORES DE ESTRÉS PSICOSOCIAL	
Contenido del trabajo	Falta de variedad en el trabajo, ciclos cortos de trabajo, trabajo fragmentado y sin sentido,, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa
Sobrecarga y ritmo	Exceso de trabajo, ritmo del trabajo, alta presión temporal, plazos urgentes de finalización
Horarios	Cambio de turnos, cambio nocturno, horarios inflexibles, horario de trabajo imprevisible, jornadas largas o sin tiempo para la interacción
Control	Baja participación en la toma de decisiones, baja capacidad de control sobre la carga de trabajo. v otros factores laborales..
Ambiente y equipos	Condiciones malas de trabajo, equipos de trabajo inadecuados, ausencia de mantenimiento de los equipos, falta de espacio personal, escasa luz o excesivo ruido.
Cultura organizacional y funciones	Mala comunicación interna, bajos niveles de apoyo, falta de definición de las propias tareas o de acuerdo en los objetivos organizacionales
Relaciones interpersonales	Aislamiento físico o social, escasas relaciones con los jefes, conflictos interpersonales falta de apoyo social
Rol en la organización	Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad sobre personas
Desarrollo de carreras	Incertidumbre o paralización de la carrera profesional baja o excesiva promoción, pobre remuneración, inseguridad contractual, bajo
Relación Trabajo-Familia	Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia Bajo apoyo familiar. Problemas duales de carrera
Seguridad contractual	Trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre de futuro laboral. Insuficiente remuneración

Figura 2. Factores de Estrés Psicosocial

Tomado de “Factores psicosociales de riesgo derivados del estrés” de Cox y Griffiths, 1996, p.32, Japón: Taylor &Francis.

El resultado de la interacción entre un trabajador y sus condiciones de trabajo, no se convierte de inmediato en perturbaciones de salud, que serán diferentes en relación de las particularidades individuales de cada trabajador.

A continuación se presentan los resultados de los factores psicosociales:

- **Resultados psicológicos:** posturas y actitudes negativas, irritabilidad, intranquilidad, nerviosismo, angustia, entre otros.
- **Modificaciones del comportamiento:** reducción del rendimiento laboral, cambios en la vida social y familiar del sujeto.
- **Sintomatologías observadas y complicaciones de salud:** zozobra, dolencias musculares, disfunciones gástricas, complicaciones cardiovasculares, problemas respiratorios, excesiva agresividad, propensión a la depresión y a otras neurosis de reacción,
- **Accidentes laborales:** el estrés acumulado producto del trabajo, insuficiente capacitación, el trabajo a destajo, el descontento, trabajo indebidamente organizado, son componentes agregados a unas condiciones físicas comprometidas.

2.3 Características de los factores psicosociales de riesgo

Los factores de riesgo psicosocial tienen sus propias particularidades, entre ellas se tienen:

1.- Se prolongan en espacio y el tiempo. La mayoría de los riesgos laborales están limitados a un espacio o tiempo, pueden localizarse en espacios determinados como un almacén en un turno específico. No obstante, los factores psicosociales carecen de ubicación espacial y es complejo su precisión en un tiempo determinado, ejemplo de esto puede ser un estilo de liderazgo o la cultura organizacional, estos elementos que por sus características influyen al trabajador de diferente manera, no pueden ser ubicados espacialmente ni en un tiempo específico, son particularidades de la organización, así mismo, aspectos como la carga laboral no posee un lugar ni un momento oportuno, sino que son factores de cada puesto de trabajo no circunscritos a los mismos.

2.- Complejidad de objetivación. Elementos perturbadores como la temperatura, ruidos, vibraciones, entre otros, pueden ser medidos tangiblemente con facilidad, sin embargo, factores como el rol, la supervisión, y otros similares

no tienen herramientas tangibles ni objetivas para su medición. Asiduamente la técnica manejada en la evaluación consiste en la apreciación de la experiencia colectiva.

3.- Inciden en otros riesgos. El incremento de los factores psicosociales de riesgo, como la tensión y el estrés, generan conductas imprudentes, no adaptativas y perturbadas que favorecen a la aparición de los errores, accidentes y mayor inseguridad de los individuos.

4.- Insuficiente cobertura legal. Aspectos físicos perturbadores como el ruido y otros similares tienen legislaciones que regulan los niveles aceptados y rehusados, facilitando la actuación de los empresarios. No así sobre aspectos psicosociales, los cuales han sido abordados generalmente en aspectos que puedan perjudicar a la salud, no siendo eficaz tanto para los empleados como para los empresarios y para la supervisión oficial.

5.- Están moderados por otros factores. Los factores psicosociales de riesgo están influidos por la experiencia, la percepción y la particularidad de cada empleado. En este sentido, Gutiérrez Strauss & Vilorio-Doria (2014) mencionan que:

La carga de trabajo, el conflicto de rol, la incertidumbre laboral no suele tener los mismos efectos sobre toda la población laboral de una empresa, sino que depende de las variables personales de cada uno de ellos, como el nivel de implicación, la confianza en sí mismo, el optimismo y la motivación de logro. Aunque los efectos directos de los factores psicosociales de riesgo sobre la población trabajadora suelen ser dominantes, los efectos moderadores de las variables personales son también habituales y factor importante en el resultado final que no puede ser obviado (pág. 15).

6.- Dificultad de intervención. Para lo cual se debe tomar en cuenta que existen soluciones técnicas para la mayor parte de los problemas técnicos de las compañías, así mismo para los riesgos de higiene laboral y seguridad, sin embargo esta tendencia no ocurre con facilidad con los factores psicosociales. Producidos por un clima socio laboral adverso, y un liderazgo abusivo dentro de la organización trastorna la salud de los empleados que se ve reflejado en la productividad. “Sin embargo, la intervención no es clara, así como sus efectos a medio y largo plazo. Ya que la intervención psicosocial suele demandar plazos no inmediatos y resultados no garantizados”.

2.4 Los riesgos laborales

La definición del concepto de riesgo, introduce elementos de la identificación y probabilidad de ocurrencia de eventos, en el ámbito organizacional, que puedan afectar a la salud del empleado y que la gravedad de sus resultados como elementos demarcan sus particularidades y que se emplea incluso para definir también a los psicosociales.

En este sentido, Moreno Briceño & Godoy (2012), citando a Cabaleiro (2010:2) quien define a los riesgos laborales como:

Toda posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño a su salud, como consecuencia del trabajo realizado. Cuando esta posibilidad se materialice en un futuro inmediato y suponga un daño grave para la salud de los trabajadores, hablaremos de un riesgo grave e inminente (pág. 41).

La misma fuente, pero citando a Creus (2006:35) señala que los riesgos son el conjunto de enfermedades y accidentes que pueden ocurrir como consecuencia del trabajo. La palabra riesgo indica la probabilidad de ocurrencia de un evento como una caída, una descarga eléctrica.

Al analizar a estos autores citados, los riesgos laborales están vinculados con un daño o incidente en el cual se vean involucrados trabajadores en una organización, cuya probabilidad de ocurrencia depende de las condiciones de la organización y los actos realizados por el trabajador con el consiguiente daño a su salud.

2.5 Principales riesgos psicosociales

2.5.1 El estrés

El estrés es el riesgo psicosocial más significativo de todos, porque funciona como una manifestación frecuente ante los factores psicosociales de riesgo. En este sentido, Gutiérrez Strauss & Vilorio-Doria (2014), citando a la Comisión Europea define el estrés laboral como “un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo” (pág. 22).

El portal electrónico dedicado exclusivamente al estudio del estrés INFO Laboral (2017) define al estrés laboral o estrés en el trabajo como:

Un tipo de estrés propio de las sociedades industrializadas, en las que la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan a su salud, sino también a la de su entorno más próximo (pág. 1).

Shirom (2003), citado por Gutiérrez Strauss & Vilorio-Doria (2014) menciona que existen dos casos para que aparezca el estrés laboral:

- 1) Cuando las demandas laborales superan los recursos del trabajador,
- 2) cuando el trabajador se ve expuesto a eventos críticos. En el primer caso se produce un efecto de desajuste, en el segundo un efecto de

descompensación, especialmente si la exposición es a estresores intensos o agudos (pág. 23).

En este sentido, el estrés laboral surge cuando los requerimientos del ambiente de trabajo sobrepasan la capacidad de la persona para afrontarlas y controlarlas, pudiendo evidenciarse de distintas maneras. Su sintomatología más habitual oscila entre la irritabilidad y la depresión, y generalmente cursa con agotamiento físico y/o mental.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define al estrés laboral es una “enfermedad peligrosa para las economías industrializadas y en vías de desarrollo; perjudicando a la producción, al afectar a la salud física y mental de los trabajadores” (INFO Laboral, 2017, pág. 1).

El estrés laboral puede contextualizarse de las siguientes formas:

Eustress (positivo): Su cometido primordial es resguardar al organismo y alistarlo para encarar potenciales peligros o circunstancias que demandan de todas las facultades físicas y mentales para ejecutar exitosamente determinado trabajo. Es un estado de alerta en el cual el organismo alcanza afrontar situaciones complejas e inclusive puede experimentar emociones placenteras. Esta sería la situación deseable en el ámbito laboral.

Distress (negativo): Es la consecuencia de una manifestación o respuesta desproporcionada al estrés dilatada en el tiempo, que puede ocasionar crisis físicas y mentales, colmando excesivamente al sistema fisiológico. En este sentido, esta respuesta desproporcionada, termina reduciendo la capacidad de atención, de decisión y de acción, afectando negativamente las interrelaciones personales modificando el estado de ánimo. A continuación, se presenta de forma gráfica el proceso de estrés como riesgo psicosocial.

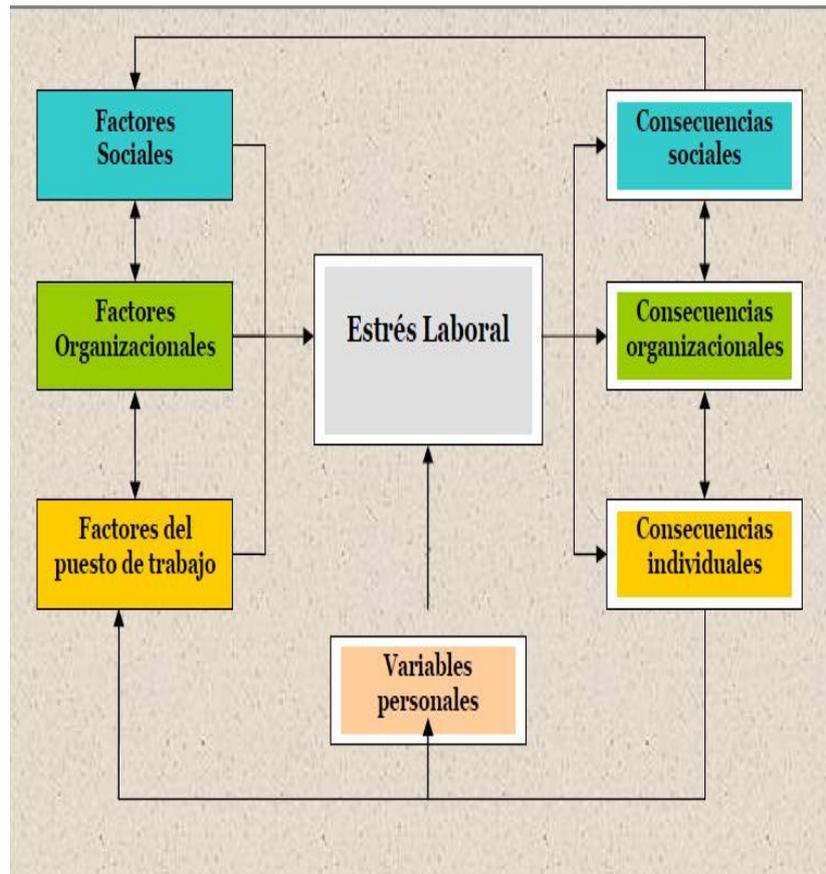


Figura 3. Proceso de Estrés
Tomado de “Factores psicosociales de riesgo derivados del estrés” de Cox y Griffiths, 1996, p.32, Japón: Taylor & Francis.

2.5.2 Violencia laboral

Puede referirse a la violencia laboral cuando el personal de una organización es sometido y tolera arbitrariedades, abusos, coacciones, amenazas o agresiones en situaciones concernientes con su trabajo, que pongan en riesgo, o peligro, tácita o manifiestamente, su seguridad, su satisfacción, estabilidad o su salud (física y/o psíquica). Comprende tanto la violencia física como la psicológica.

En este sentido Gutiérrez Strauss & Vilorio-Doria (2014), citando a la OIT (2003) define la violencia laboral como “toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable en la cual una persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo” (pág. 27).

Habitualmente se ha clasificado a la violencia en física y psicológica. Sin embargo, se ha propuesto recientemente en el ambiente laboral tres tipos de violencia:

- Violencia proveniente de personas que no tienen vinculación con el trabajo, ni con la organización, es el tipo de violencia que se da en los robos y su fin es obtener por vía coercitiva bienes de la institución.
- Violencia procedente de los clientes al ser atendidos o al prestarle algún servicio, se presenta a través de la vía del reclamo a veces excesivo por obtener un servicio no recibido.
- Violencia emanada de compañeros de labores o de superiores en el lugar de trabajo. Este tipo de violencia que genera conflictos laborales organizacionales y personales. En este sentido puede darse tanto la violencia física como la psicológica, su efecto inmediato es el temor en el trabajador y posteriormente surge una disminución de los aspectos emocionales y cognitivos. Este tipo de violencia también afecta a los observadores.

Una de las formas que asume la violencia en los sitios de trabajo es la supervisión excesiva o abusiva, esta proviene de fuentes de mando y su carácter perjudicial llega a generar situaciones de carácter arbitrario e injustificados producto del ejercicio del poder ignorando los procedimientos y normas de acuerdo a las conveniencias de la oportunidad. Esta violencia está referida a conductas supervisoras agresivas y hostiles sin necesidad del uso de la violencia física.

2.5.3 Acoso laboral

A este término también se le reconoce como acoso psicológico en el trabajo o mobbing, acoso moral, acoso psicológico, hostigamiento psicológico, psicoterror

laboral, maltrato psicológico, violencia psicológica, acoso laboral, acoso social, terrorismo psicológico (INSHT, 2009, pág. 1).

Esta diversidad de terminología hace un poco confuso y complejo definir a este riesgo, sin embargo, el precursor en la investigación de esta problemática H. Leymann, entendió el mobbing como:

... forma de violencia psicológica extrema que se puede producir en el ámbito de una organización en una o más de las 45 formas o comportamientos descritos en su Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT), que se ejercen de forma sistemática, al menos una vez por semana y durante un tiempo prolongado -más de 6 meses-, sobre otra persona en el lugar de trabajo. H. Leymann afirma que el mobbing parte de una situación inicial de conflicto, en la que ambas partes se encuentran en una posición asimétrica de poder en la empresa o institución, pero la parte acosadora trata de sustanciar dicho conflicto mediante la emisión de conductas de violencia psicológica hacia la víctima. De esta manera, es la parte acosadora la que tiene más recursos, alianzas, antigüedad, soporte, posición superior jerárquica, etc. que la persona acosada (INSHT, 2009, pág. 1).

La misma fuente señala que investigadoras como, M. F. Hirigoyen, definen esta problemática como acoso moral en el trabajo, siendo cualquier manifestación de conductas abusivas expresadas en comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que consigan agredir, quebrantar y atropellar la personalidad, dignidad o la integridad física o psíquica de un trabajador en su lugar de trabajo o fuera de él, que hagan peligrar la estabilidad laboral o degenerar el clima laboral. Esta autora no asigna criterios de temporalidad de exposición mínima o de duración del proceso.

Analizando esta situación, puede observarse que existe un comportamiento agresivo, discriminatorio, ofensivo y amenazante sobre un trabajador o grupo de

trabajadores (acosados o víctimas) por parte de uno o varios miembros del mismo entorno laboral sean superiores o pares (acosadores) que inclusive puede constituir una intrusión a la privacidad.

2.5.4 Acoso sexual

En este sentido, INSHT, en su portal electrónico señala en su apartado titulado factores de riesgo psicosocial (2015) define a este tipo de acoso como:

...cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo. Constituye acoso por razón de sexo cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio degradante u ofensivo (pág. 1).

Esta problemática laboral supone la violación de derechos fundamentales del individuo como el derecho a la libertad sexual, a la dignidad, a la intimidad y sobre todo a la no discriminación por razones de sexo, a la salud y a la estabilidad laboral (Ministerio de Igualdad & Gobierno de España, 2010, pág. 3).

La misma fuente citada señala que este tipo de acoso se da en dos sentidos:

- Chantaje sexual: generado por un superior jerárquico o personas que puedan tener efectos sobre el empleo y condiciones de trabajo de la persona afectada.
- Acoso ambiental: conductas que generan un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil o humillante para el trabajador que es objeto del acoso.

3. CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de Investigación

Una vez concluida la aproximación teórica realizada en el capítulo anterior con respecto a la caracterización de los modelos y formulaciones existentes sobre los factores de riesgo psicosocial y sus implicaciones, conviene abordar este fenómeno, ya no desde una perspectiva teórica sino desde su constatación empírica, por lo que se procede a enfocarse en el problema como un acontecimiento fáctico para verificar sus implicaciones.

Lo que se procura acá es componer un esquema de verificación que posibilite la constatación de la veracidad de los conceptos anteriormente presentados, con la consecución de cada uno de los pasos requeridos para que tal propósito se logre con la pulcritud científica necesaria para que se puedan tomar como pertinentes los resultados (Sabino, 1992).

Por tanto, el diseño seleccionado para la presente investigación es de campo, en consecuencia, hay que dar cuenta de los aspectos necesarios para la realización de los esfuerzos que permitan entender la naturaleza y consecuencias de ese vínculo entre riesgo psicosocial y desempeño, con el propósito de obtener respuestas útiles a los propósitos del estudio.

3.1.1 Trabajo de Campo

El diseño de campo habilita al investigador para recolectar la información sobre el comportamiento del fenómeno estudiado propiamente del lugar y proveniente de los protagonistas del problema mismo, aunque esta distinción con respecto a los de estructura bibliográfica es meramente instrumental.

Esto implica que el autor y su equipo de trabajo se apersonen directamente en el sitio en el que se dan las dinámicas constitutivas del objeto del estudio, este

tipo de iniciativa se conoce como compilación de información primaria (Sabino, 1992).

Sin embargo, son también estudios de campo aquellos en los cuales los datos empleados proceden igualmente de la evolución propia del fenómeno, pero no son recolectados directamente por el investigador ni por su equipo sino por organismos, instituciones u otros estudiosos del tema, por lo que la aproximación al tema es directa igualmente, solo que los datos fueron recabados por otras personas, por lo que la compilación de los mismos es secundaria.

Dentro del diseño de los estudios de campo se encuentra la investigación por medio de encuestas, que es muy utilizada en el espectro de las ciencias sociales, la cual consiste en consultar a un número representativo de individuos sobre un tema o grupo relacionado de ellos, para emplear esta información como insumo para el análisis concienzudo de las tendencias que sus respuestas arrojen (Ruiz, 2007).

3.1.2 Revisión Documental

Aunque el diseño de esta investigación sea predominantemente de campo, se empleó también la revisión documental para enmarcar los resultados obtenidos en la encuesta y la entrevista para fortalecer el análisis cualitativo. Parte de ello se realizará una consulta a documentos relacionados con las causas reales del problema planteado.

En este sentido, se utilizan textos y revistas especializadas sobre comportamiento organizacional, administración, competitividad, entre otros temas. La investigación se efectúa tanto en la internet como en papel, a saber: artículos y publicaciones (Sabino, 1992).

Siendo las fuentes de información para las variables e indicadores para el desarrollo del presente estudio y cumplir con los objetivos propuestos, fueron:

Análisis FODA

Para Sanabria. (2005), “Da a conocer el modelo de la Escuela de Diseño esquematizado por Mintzberg”. El cuál recopila el pensamiento de varios autores de la Escuela de Harvard y se concentra en el análisis de oportunidades y amenazas en el entorno; y de fortalezas y debilidades en el interior de la organización. En el modelo se recopilan los aspectos más importantes de los escritos sobre política de empresas utilizados en la escuela de Harvard, los cuales constituyeron la base de lo que ahora se conoce como formulación estratégica. El modelo consta de cuatro etapas:

- La valoración de los aspectos de la organización y del entorno.
- La creación de estrategias.
- La evaluación y selección de estrategias.
- Implementación de estrategias.

En este modelo, el entorno con las oportunidades que le brinda la organización, y las amenazas que la ponen en peligro, constituyen la base de los factores clave de éxito. De otro lado, el modelo se concentra en el análisis de los aspectos internos de la organización en términos de fortalezas y debilidades, además de las competencias distintivas. Pero siempre haciendo énfasis en los riesgos.

Esta diferencia, aunque sutil es importante, puesto que en los desarrollos teóricos posteriores y en la aplicación práctica de los modelos el concepto de riesgos es reemplazado por el de amenazas. El concepto de amenazas en el entorno es valioso, sin embargo, la amenaza no puede reemplazar el de riesgo, por cuanto las oportunidades y la implementación de estrategias pueden traer riesgos. Son pocas las oportunidades absolutas que se convierten en beneficios para la organización.

Otro documento consultado es la Norma GTC 45. Guía para el diagnóstico de condiciones de trabajo o panorama de factores de riesgos, su identificación y

valoración. “Panorama de factores de riesgo o diagnóstico de condiciones de trabajo: forma sistemática de identificar, localizar y valorar los factores de riesgo de forma que se pueda actualizar periódicamente y que permita el diseño de medidas de intervención”.

3.2 Método de Investigación

3.2.1 Método Científico

Con el propósito de generar resultados válidos a partir de esta investigación se emplea el método científico, a partir del cual se puede estructurar una secuencia de pasos verificables que aportan rigurosidad al proceso y permiten presentar con mayor grado de verosimilitud, las conclusiones derivadas de éste.

Al respecto, Ruiz (2007) define el método científico como “el medio por el cual tratamos de dar respuesta a las interrogantes acerca del orden de la naturaleza. Las preguntas que nos hacemos en una investigación generalmente están determinadas por nuestros intereses, y condicionadas por los conocimientos que ya poseemos” (pág.9).

Esto implica que, se busca hacer una inmersión en el proceso para explicar las dinámicas asociadas al desempeño organizacional como variable que se explica por las condiciones del clima dentro de la misma. Detrás de esta estructura está el propósito de mejorar los resultados de la empresa a nivel global, a los fines de fortalecerla al interior de la industria y ajustar los objetivos estratégicos, a los fines de permitir la supervivencia de la organización en el plano competitivo (Sabino, 1992).

Con referencia al método de investigación, se opta por los de tipo lógico general, en contraste con uno de corte experimental. Los métodos lógicos son la opción preferente en este tipo de estudios del ámbito de las ciencias sociales por la dificultad que representa la experimentación en contextos sociales.

Para ello, se empleará el método analítico con el fin de descomponer las dinámicas inmersas en la compleja trama de la gestión del riesgo psicosocial al interior de la organización, y explicarlas cada una de forma particular en la medida en que esto sea posible, para comprender la naturaleza del problema y sus bases constitutivas.

Paralelamente, se utilizará el método deductivo con el propósito de aterrizar las teorías citadas en el capítulo anterior y obtener conclusiones sobre el caso particular de esta empresa a partir de los datos recabados con el diseño metodológico acá estructurado. Por tanto, más concretamente se puede citar a Ruiz (2007, pág. 20) quien refiere que este método “permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Proviene de deductivo que significa descender”.

Este método se utiliza para el desarrollo de la investigación a través de la recopilación de modelos conceptos, procesos, procedimientos, herramientas y cuestionarios con la finalidad de generar la información necesaria para la construcción del modelo. Por lo que la deducción es una herramienta muy versátil en ciencias sociales.

3.3 Tipo de Investigación

El diseño de campo previamente mencionado y la metodología analítica deductiva definen el tipo de investigación a realizar, la cual se divide en diferentes criterios. Por ejemplo, el tipo de investigación, de acuerdo a la tendencia del estudio se puede clasificar como cuantitativo, ya que los datos recabados son cuantificables correspondientes a variables que toman valores numéricos (Sabino, 1992).

De igual forma, una vez obtenidos la información cuantitativa que resulta del procesamiento de las respuestas a la encuesta, se hace un análisis cualitativo a través de grupos focales para profundizar en las debilidades de la gestión actual

del riesgo psicosocial afectando la capacidad de la empresa de alcanzar un desempeño adecuado.

En cuanto al alcance de la investigación, se puede referir el carácter exploratorio del mismo, ya que, con todo y los factores de riesgo psicosocial están abundantemente documentados en la bibliografía, no se conoce la dinámica de este vínculo al interior de la empresa, y cuál de los aspectos de ellos está afectando en mayor medida al desempeño en este caso específico.

Asimismo, una vez identificada la dinámica del fenómeno, será necesario caracterizar los atributos del mismo y detallar los elementos que lo componen, la forma cómo se manifiestan y los aspectos más resaltantes de las repercusiones de esas manifestaciones en otras variables y contextos, es por ello que esta investigación tiene un alcance descriptivo también.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

De lo visto en la sección de diseño se desprende que, un elemento de suma importancia en esta clase de investigaciones es la muestra empleada. Cuando la muestra equivale a la población entera vinculada al fenómeno, se está tratando con un estudio censal o de censo. Este tipo de trabajos son viables en poblaciones pequeñas o para organizaciones que poseen grandes cantidades de recursos para acometerlas.

La investigación se realizó en la Empresa EAT, la cual contaba al momento del estudio con una población de 210 trabajadores, en el área de tripulación menor de cabina; esto permitió y facilitó la consulta que posibilitara dar respuestas a los planteamientos propuestos, incluyéndose el total de la población.

3.5 Técnicas e Instrumentos para la recolección y tratamiento de datos

3.5.1 Técnica cuantitativa

El método cuantitativo se basó en la recolección de información a través de las encuestas realizadas a los trabajadores de la Empresa EAT, la misma que se analizó de una manera cuantitativa teniendo como referente a la unidad de registro, se analizaron todos los resultados que arrojaron datos importantes para el estudio y los mismos que fueron interpretados con la ayuda del marco teórico y el marco conceptual del proyecto (para más detalle sobre la codificación de la información para un ítem ver todas las repuestas del Anexo 3).

3.5.2 Técnica de tratamiento de datos

Como se mencionó anteriormente el proceso por el cual se llevó a cabo esta investigación fue lineal, en tanto se partió de un primer acercamiento al problema de investigación. En otras palabras, se hizo necesario durante el desarrollo de la investigación un proceso constante del instrumento y su abordaje.

3.5.2.1 Fases de la investigación

- **Planeación del trabajo:** en esta fase se seleccionó y definió el tema de investigación, a su vez que se planteó y formuló el problema de investigación, los objetivos que se pretendían lograr y la razón o motivo que llevo a su realización. Así mismo se procedió a establecer y delimitar el marco teórico/ conceptual que la sustenta.
- **Determinación de la estrategia metodológica:** en esta fase se procedió a definir la población objeto de estudio, para el caso se manejó el total de la población. Teniendo las características de la investigación, se procedió a definir el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos utilizados para recoger y analizar la información. Para la elección del instrumento se tuvo

como base la resolución 2646 de 2008 y la NTC 5254 de 2006, procediéndose al análisis de diversos cuestionarios relacionados con la temática y se eligió el cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo el cual comparado con la teoría y otros instrumentos se acercaba al problema de investigación y por ende para cumplir los objetivos propuestos, además se le hizo la respectiva adaptaciones autorizadas por el autor en aspectos como: Información demográfica, Legislación laboral ecuatoriana, terminología, con el fin de contar con un instrumento válido y coherente para la recolección de la información que se pretendía obtener, el cuestionario definitivo se puede apreciar en el (Anexo 2).

- Análisis y discusión de la información: con los datos recolectados, se procedió a sistematizar dicha información, analizar y realizar posteriormente su discusión a la luz del marco teórico/conceptual permitiendo así la elaboración de propuestas, conclusiones y recomendaciones. De acuerdo con la metodología y objetivos planteados, los resultados y productos se analizaron de acuerdo a las herramientas utilizadas: Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo, diagnóstico factores de riesgo psicosociales planteado por NAVARRA, y observaciones. El informe corresponderá al análisis e integración de los resultados de las herramientas mencionadas anteriormente y finalizará con la propuesta del modelo metodológico de prevención de los riesgos psicosociales para el talento humano de la empresa.

En cuanto al instrumento empleado, consultar el anexo 1 donde se encuentra de forma íntegra.

3.6 Delimitación del Estudio

3.6.1 Delimitación Espacial

El proyecto de investigación se desarrolló en la Empresa Aérea de Transporte (EAT), ubicada en la ciudad de Quito, gerencia de división, enfocado en el análisis de los factores de riesgos psicosociales bajo el modelo de gestión de riesgo ocupacional.

3.6.2 Delimitación Temporal

La investigación se inició en el mes de Junio de 2016 y culminó en diciembre de 2016, donde se realizó un diagnóstico sistémico; se determinó los factores psicosociales que impactan a los trabajadores de la Empresa, el cual permitió el planteamiento de un modelo metodológico de intervención para la prevención de estos factores.

3.6.3 Delimitación Demográfica

La investigación está basada en el contexto intra, inter e individual de los 210 trabajadores que conforman el talento humano de la gerencia de división de la Empresa Aérea de Transporte (EAT); los cuales representan a la tripulación menor de cabina de pasajeros, que fueron evaluados, mientras cursaban capacitaciones programadas anuales en temas de: Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Ambiente.

3.6.4 Delimitación temática

Factores de riesgos psicosociales y gestión de riesgo ocupacional.

3.7 Variables e Indicadores

A los efectos de esta sección, se entiende por variable a las características o cualidades de la realidad que son susceptibles de asumir diferentes valores o expresarse en varias categorías, las cuales son necesarias para cumplir con los objetivos del estudio.

Igualmente, se manejará como noción de indicador a todo aquel que permita la observación directa de las variables y verificar la información consultada. Las variables operacionalizadas han sido ilustradas en las dos imágenes a continuación, derivándose del análisis realizado en relación con los factores de riesgos psicosociales que inciden directamente en la salud física y mental de los trabajadores, siendo el eje principal del estudio, como se verá a continuación.

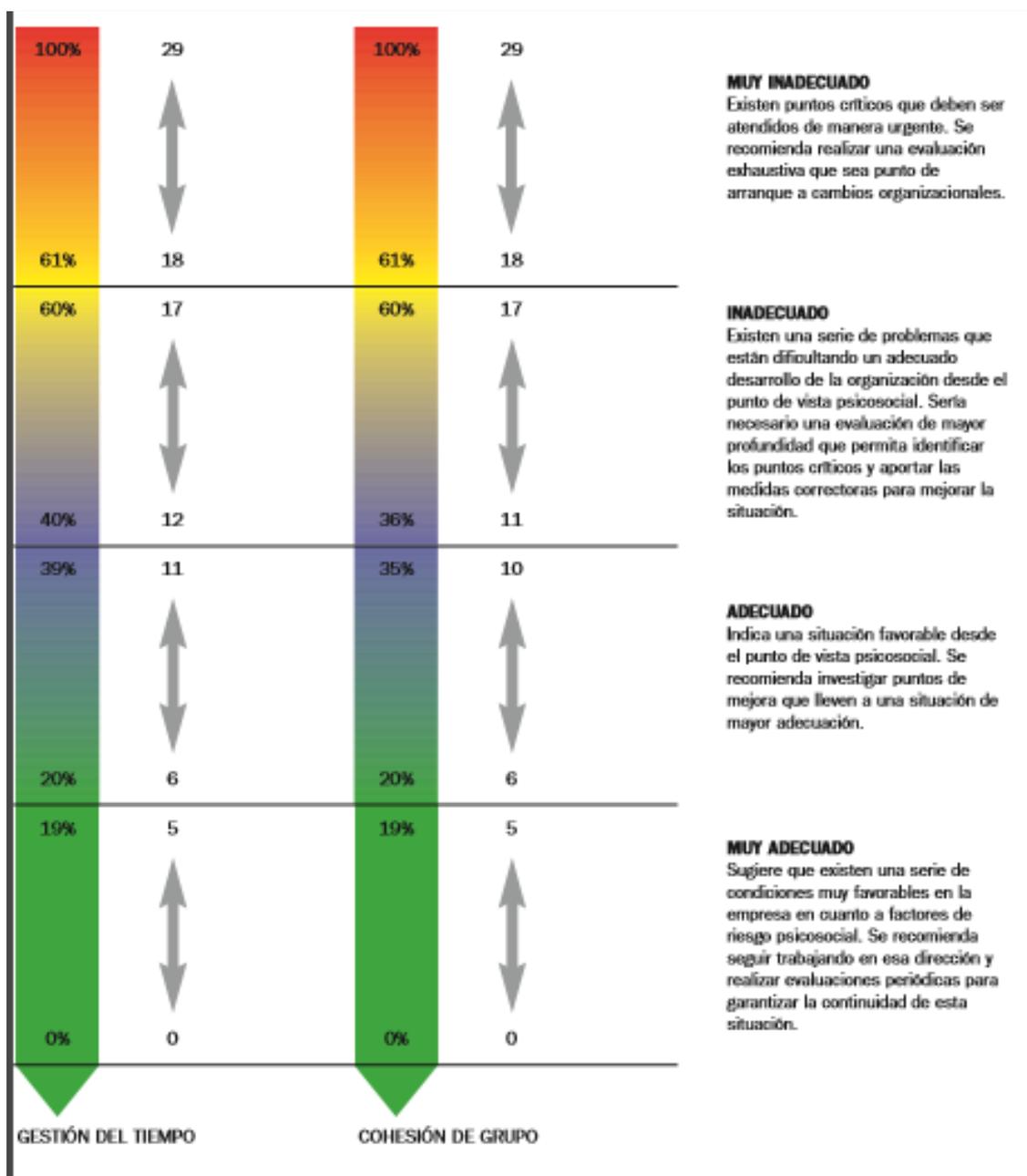


Figura 4. Diagnóstico por variable (Parte 1).

Tomado de Roozeboom, Houtman y Van den Bossche, 2008.

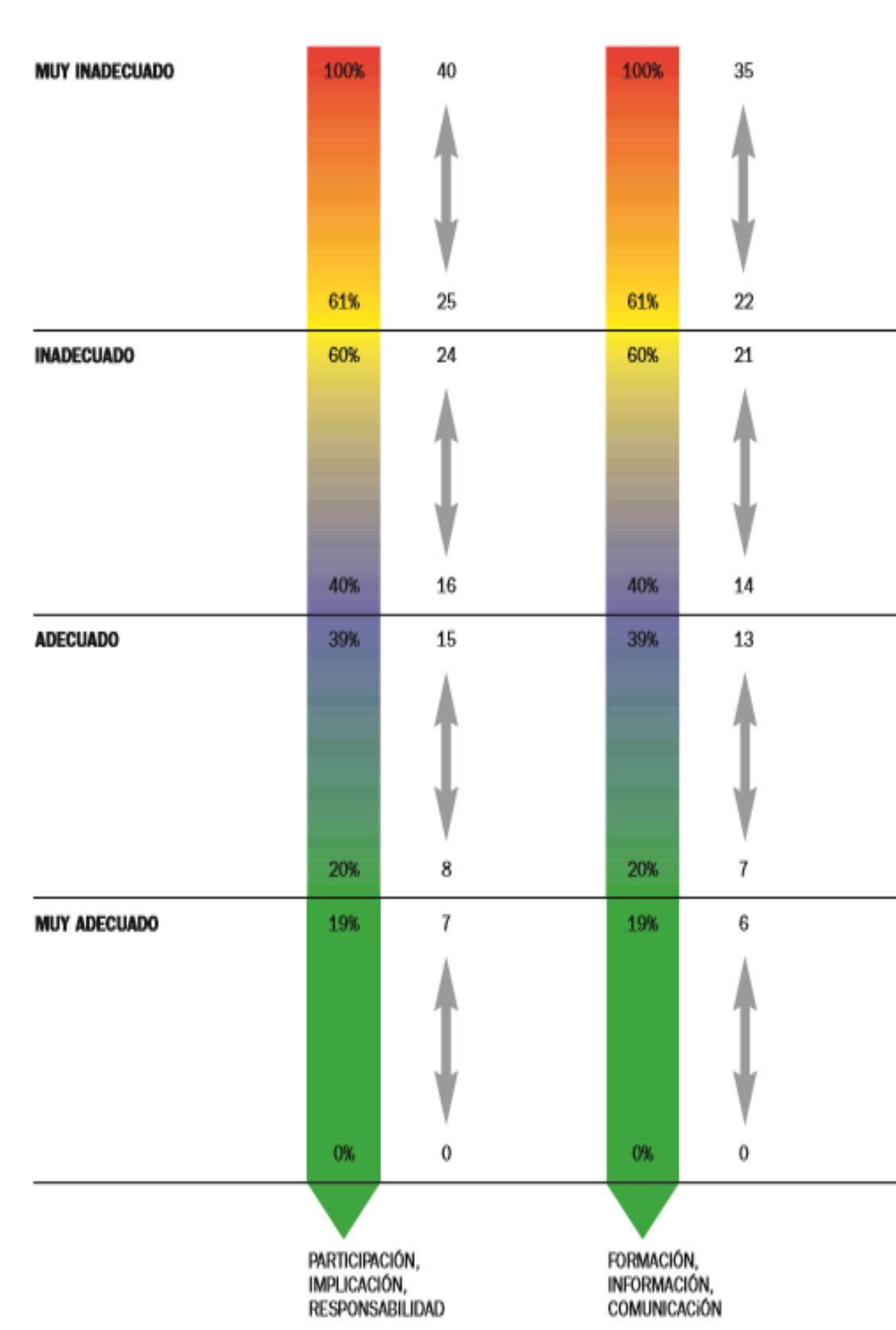


Figura 5. Diagnóstico por variable (Parte II).
Tomado de Roozeboom, Houtman y Van den Bossche, 2008.

3.8 Diagnóstico

A continuación se hace la presentación de los resultados obtenidos de la participación de los 210 colaboradores, (en el anexo 2 se puede apreciar el cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo del Método Navarra completo).

La codificación de las respuestas a las preguntas que hacen referencia a cada categoría, se consignaron en los cuadros que aparecen a continuación, cuyo orden de presentación corresponden al mismo de la realización del cuestionario.

Esta información se tomó como insumo para realizar el análisis que se presenta detalladamente en el siguiente capítulo y para el diseño del modelo metodológico de prevención e intervención de los riesgos psicosociales.

Resultados

3.8.1 Participación, implicación, responsabilidad

Pregunta 1 ¿Tienes libertad para decidir cómo hacer tu propio trabajo?

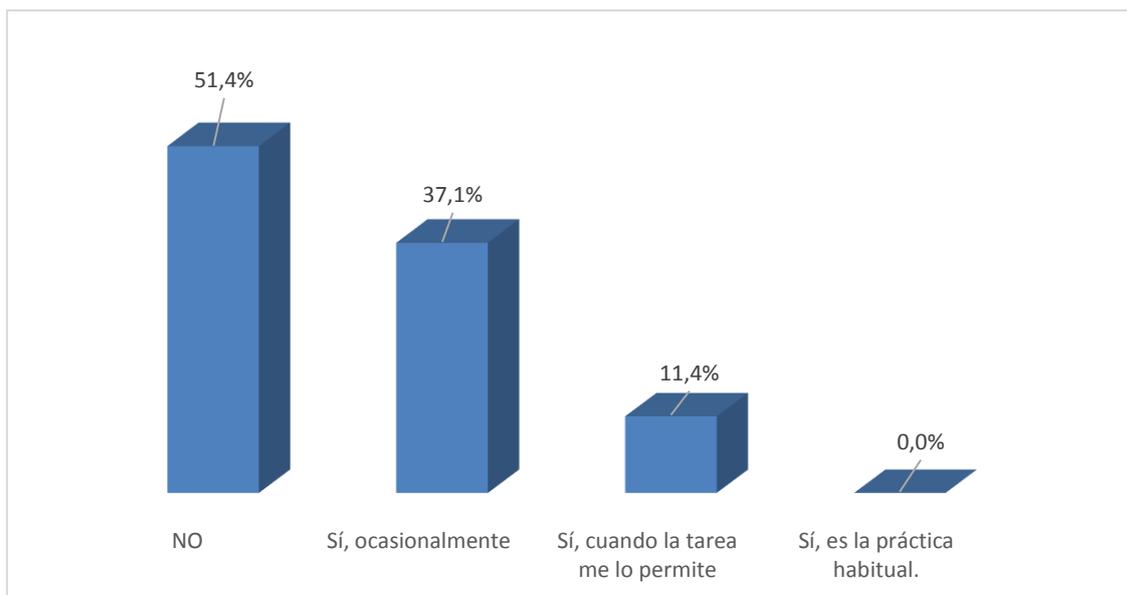


Figura 6. Libertad de decisión.

Como se puede observar, las respuestas para una primera pregunta, relacionada a la posibilidad de disponer de libertad para decidir cómo realizar el propio trabajo indican que no tienen libertad, para la mayoría, considerando un 51% que no la tiene y un 37% que sí la tiene ocasionalmente, mientras que un 0% considera que esa es su práctica habitual.

Este resultado muestra en general una falta de participación y en general una cultura más rígida que no permite la participación y responsabilidades autónomas, si bien es cierto, en este tipo de empresa muchas veces deben estar establecidos los procedimientos, una rigidez demasiado alta no es lo más adecuado.

Pregunta 2. ¿Existe un procedimiento de atención a las posibles sugerencias y/o reclamaciones planteadas por los trabajadores?

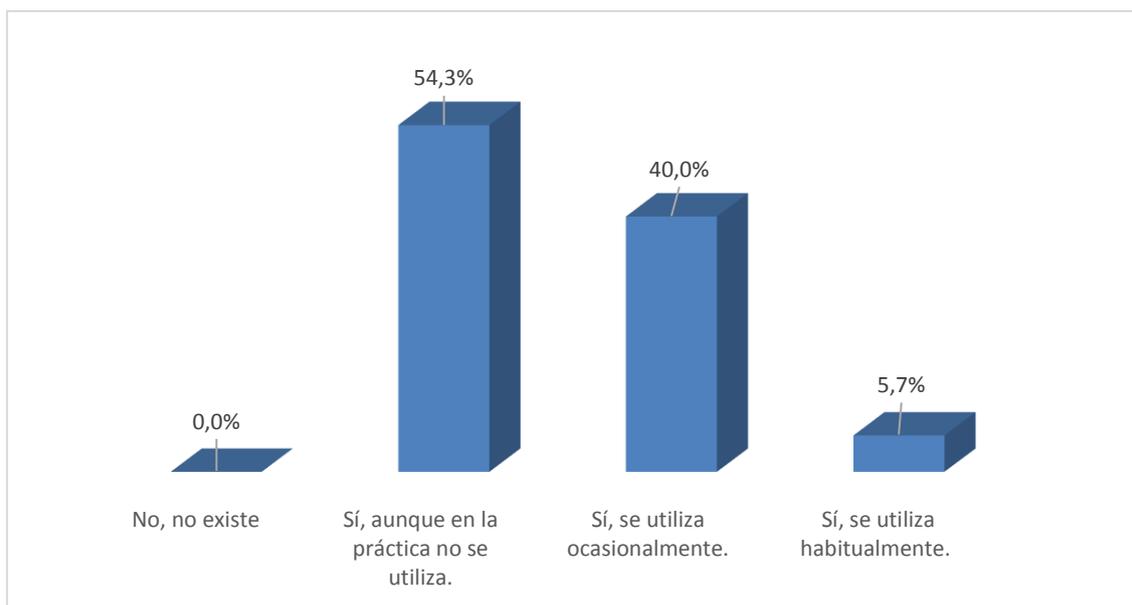


Figura 7. Existencia de procedimientos.

Al consultar si existen procedimientos en relación a posibles sugerencias o reclamaciones planteadas se observa que nadie indica que no existe. El mayor porcentaje muestra que sí existe, aunque en la práctica no se aplica mayormente (54.3%); un 40% sostiene que Sí, pero se utiliza ocasionalmente, el restante

5.7% afirma la existencia de estos procedimientos y que son utilizados habitualmente.

Pregunta 9. ¿Intervienes y/o corriges los incidentes en tu puesto de trabajo (equipo, máquina, relación con paciente/cliente, etc.)?

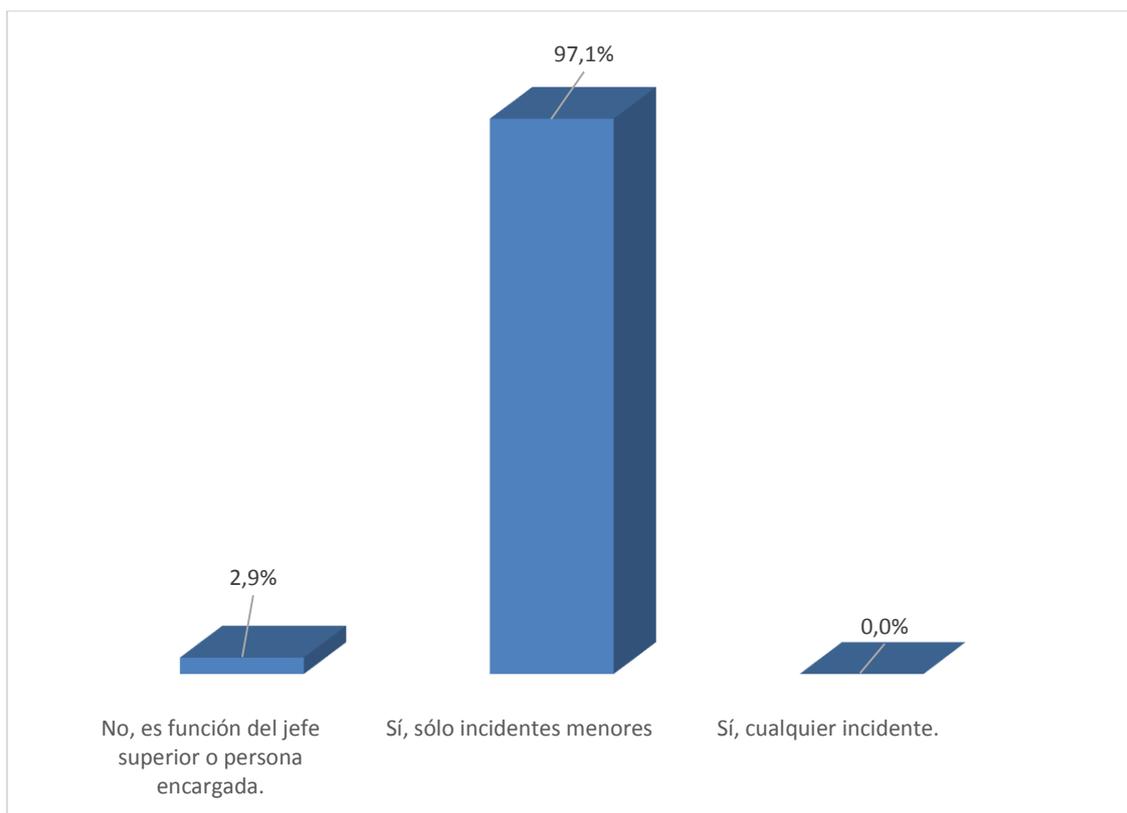


Figura 8. Correcciones e incidentes.

Al consultarles si existe intervención o corrección de los incidentes en el puesto de trabajo, maquinaria, o en las relaciones con los clientes, indican en su mayoría que sí lo hacen, pero incidentes menores, lo cual muestra que en este ámbito existe un cierto nivel de participación, pero en un grado menor. En otras palabras, otro tipo de incidentes que no sean considerados menores son atendidos bien por el Jefe superior o persona encargada.

Pregunta 13. La actuación del mando intermedio respecto a sus subordinados es:

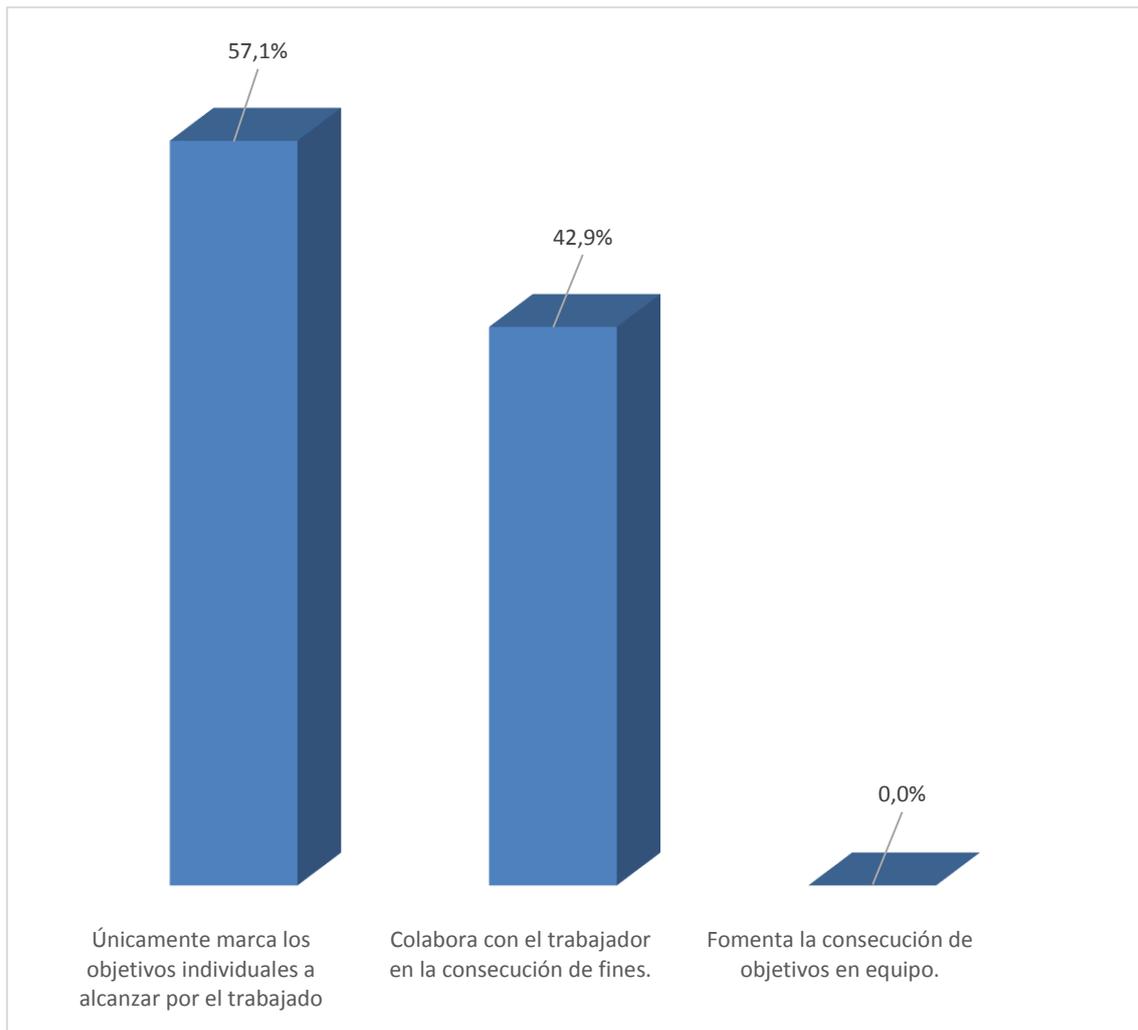


Figura 9. Actuación del mando intermedio.

Se puede observar, que la actuación de los mandos intermedios en la empresa permite solamente marcar los objetivos individuales a alcanzar por el trabajador, resultado obtenido del 57% de los encuestados; el 42% menciona que los mandos intermedios colaboran con el trabajador para la consecución de los fines; en este sentido la apreciación mayoritaria de los trabajadores se orienta a reconocer que el mando intermedio de la organización con respecto a sus subordinados es aceptable.

Pregunta 18. ¿La empresa está preparando a sus mandos intermedios con formación e instrucciones para un adecuado desempeño de sus funciones?

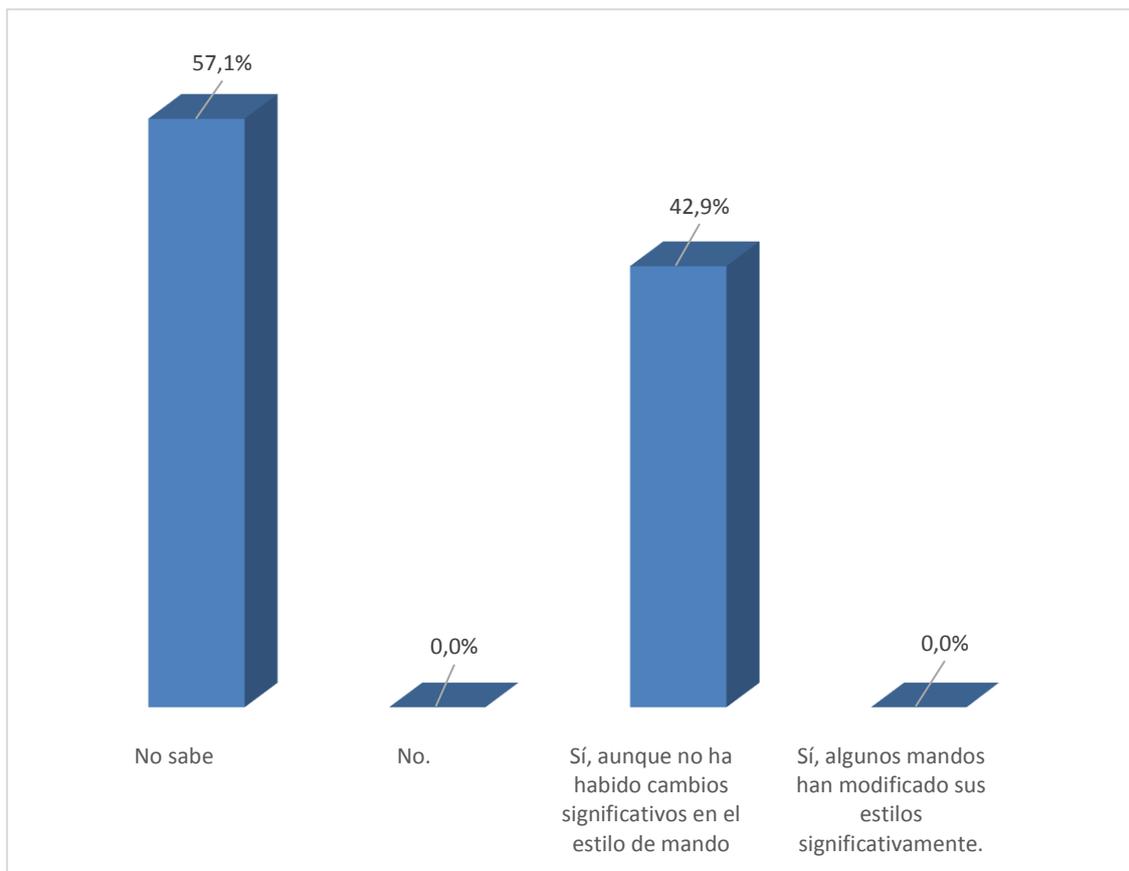


Figura 10. Preparación de mandos intermedios.

La respuesta a esta pregunta, indica que una alta proporción de los trabajadores (57%) desconoce las políticas o intenciones de la organización para preparar a sus mandos intermedios con formación e instrucciones para un adecuado desempeño de sus funciones; otro importante sector laboral (42.9%) está convencido que la empresa no está preparando a sus mandos intermedios con formación e instrucciones para un adecuado desempeño de sus funciones.

En este sentido, puede inferirse que la conducta de los mandos intermedios de la empresa no responde a ningún tipo o criterio derivado de la formación por parte de la institución de acuerdo a lo percibido por la mayoría de los trabajadores. Si la empresa está haciéndolo debería institucionalmente crear un espacio para la comunicación al respecto.

Pregunta 19. ¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?

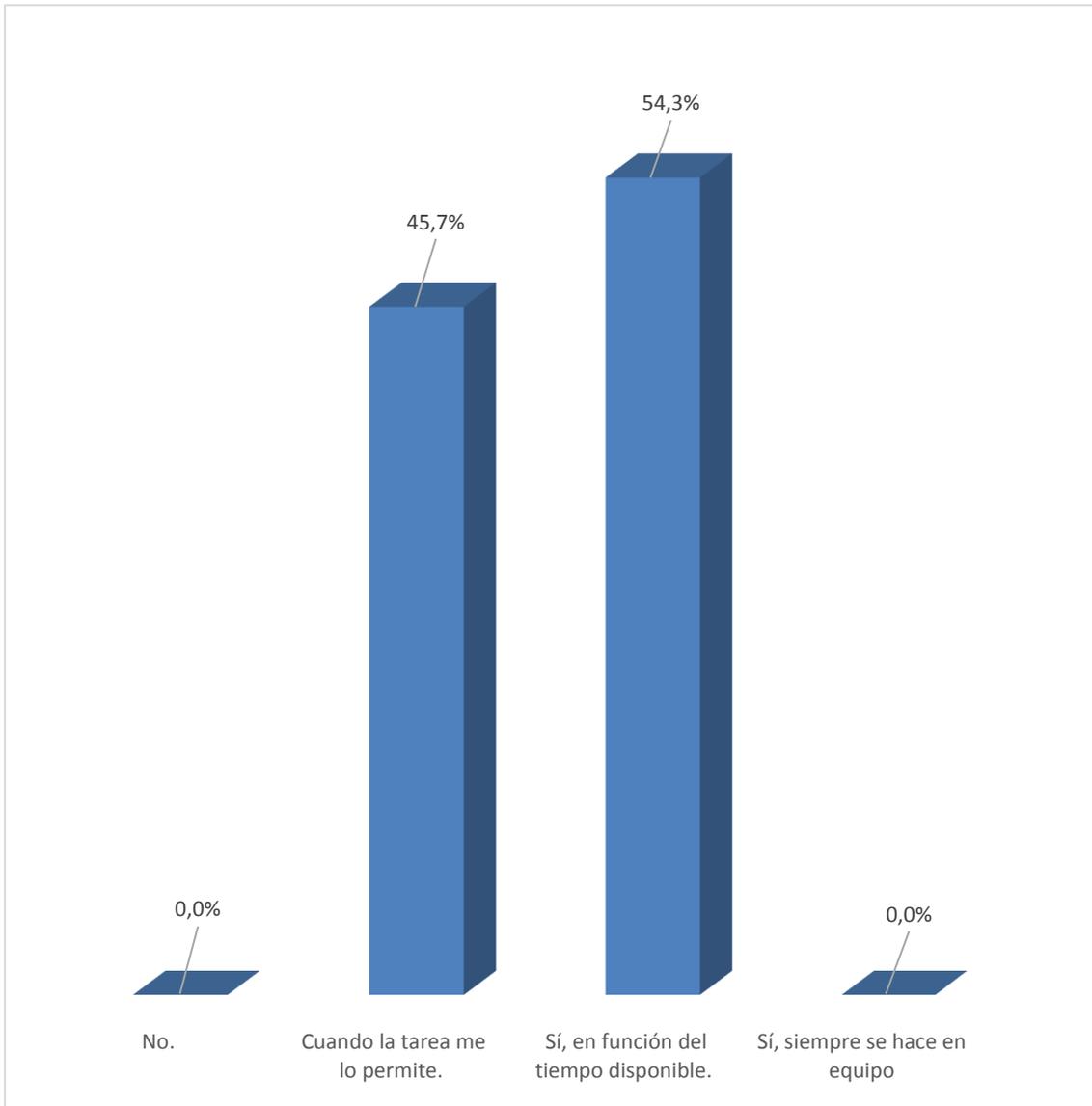


Figura 11. Organización del trabajo.

Al ser consultados los trabajadores sobre si existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo, un porcentaje significativo del 54.3% respondió favorablemente que Sí, pero en función del tiempo disponible. El 45.7% sostiene que puede ser posible cuando la tarea se lo permita. En otras palabras, no es una práctica habitual el trabajo en equipo, sino que circunstancias muy puntuales referidas a oportunidades derivadas de las tareas y tiempo disponibles condicionan esta práctica.

Pregunta 20 ¿Controlas el resultado de tu trabajo y puedes corregir los errores cometidos o defectos?

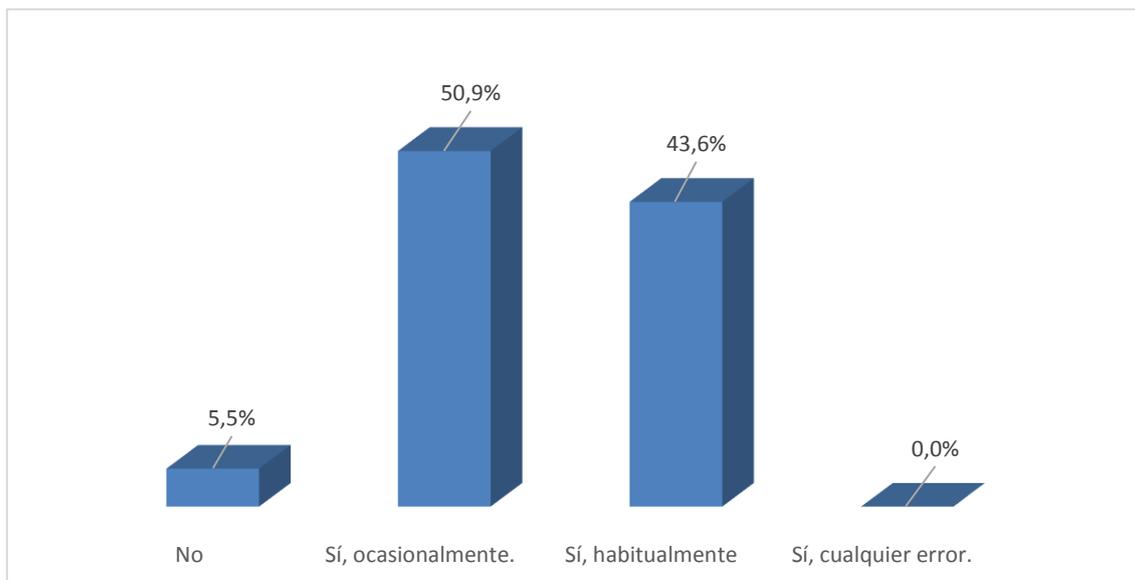


Figura 12. Control del trabajo.

Al ser consultados por la posibilidad de Controlar el resultado de su trabajo y el poder corregir los errores cometidos o defectos se pudo identificar que el 26,7% si lo hace ocasionalmente, el 22,9% si lo hace habitualmente y el 2,9% no lo hace.

Pregunta 25 ¿Tienes la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de tu jornada laboral?

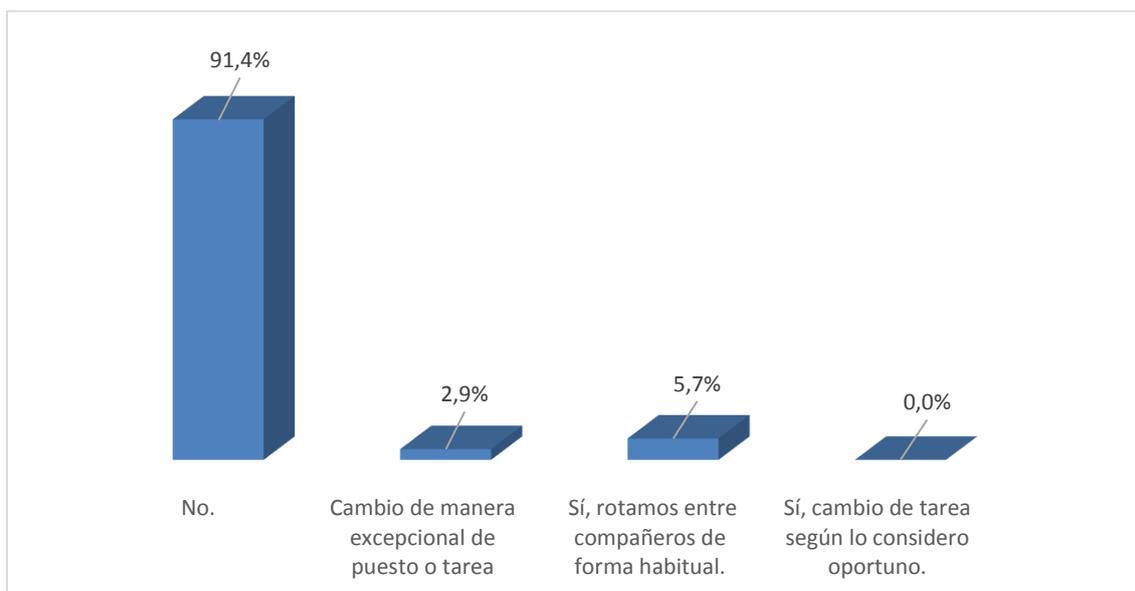


Figura 13. Cambio de puestos o de tarea.

En este sentido, al ser consultados sobre la posibilidad de tener la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de la jornada laboral, la mayoría de los trabajadores (91.4%) indicó que no tienen esa oportunidad; un 5.7% señaló que Sí, rotan entre compañeros de forma habitual; un 2.9% cambió de manera excepcional de puesto o tarea. La tendencia de la respuesta indica una casi inexistente o poca rotación en los puestos de trabajo o en las tareas asignadas.

3.8.2 Formación, información, comunicación

Pregunta 4 ¿Dispones de la información y de los medios necesarios (equipo, herramientas, procedimientos, instrucciones, etc.) para realizar tu tarea?

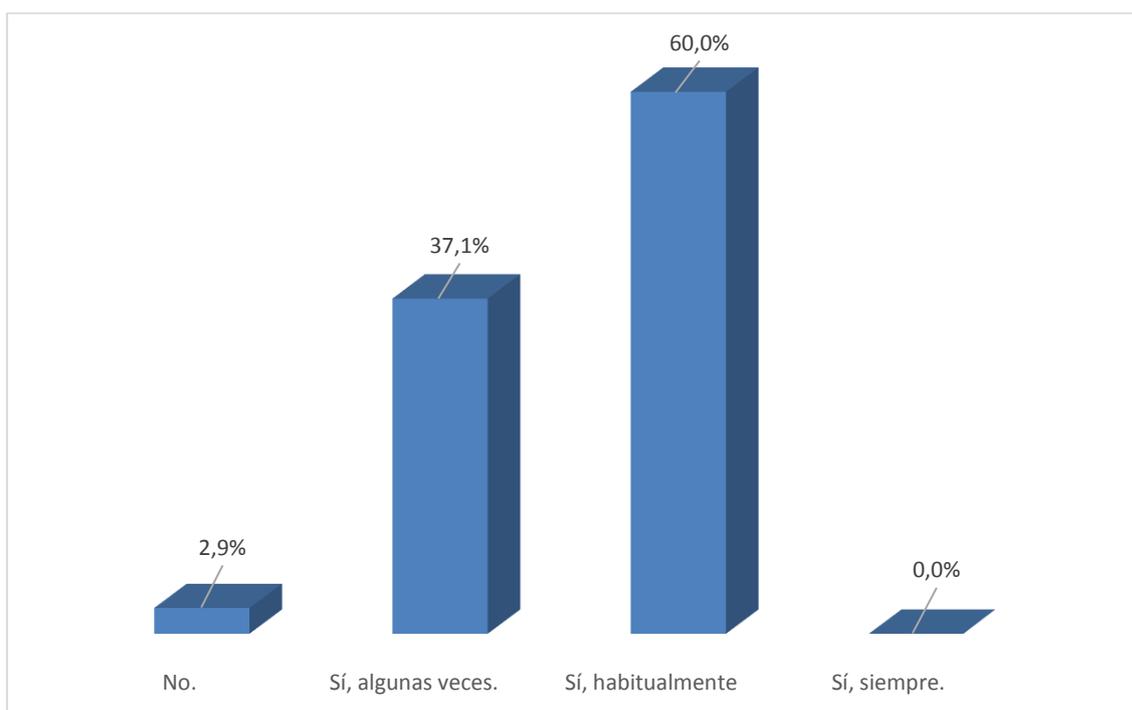


Figura 14. Disposición de información.

Al ser consultados a este respecto, el 60% de los encuestados respondió que sí dispone de la información y de los medios necesarios (equipo, herramientas, procedimientos, instrucciones, etc.) para realizar su tarea; sin embargo, el 37.1% respondió que sí, pero algunas veces, solo el 2.9% respondió que no.

Pregunta 5. Ante la incorporación de nuevos trabajadores, ¿se informa de los riesgos generales y específicos del puesto?

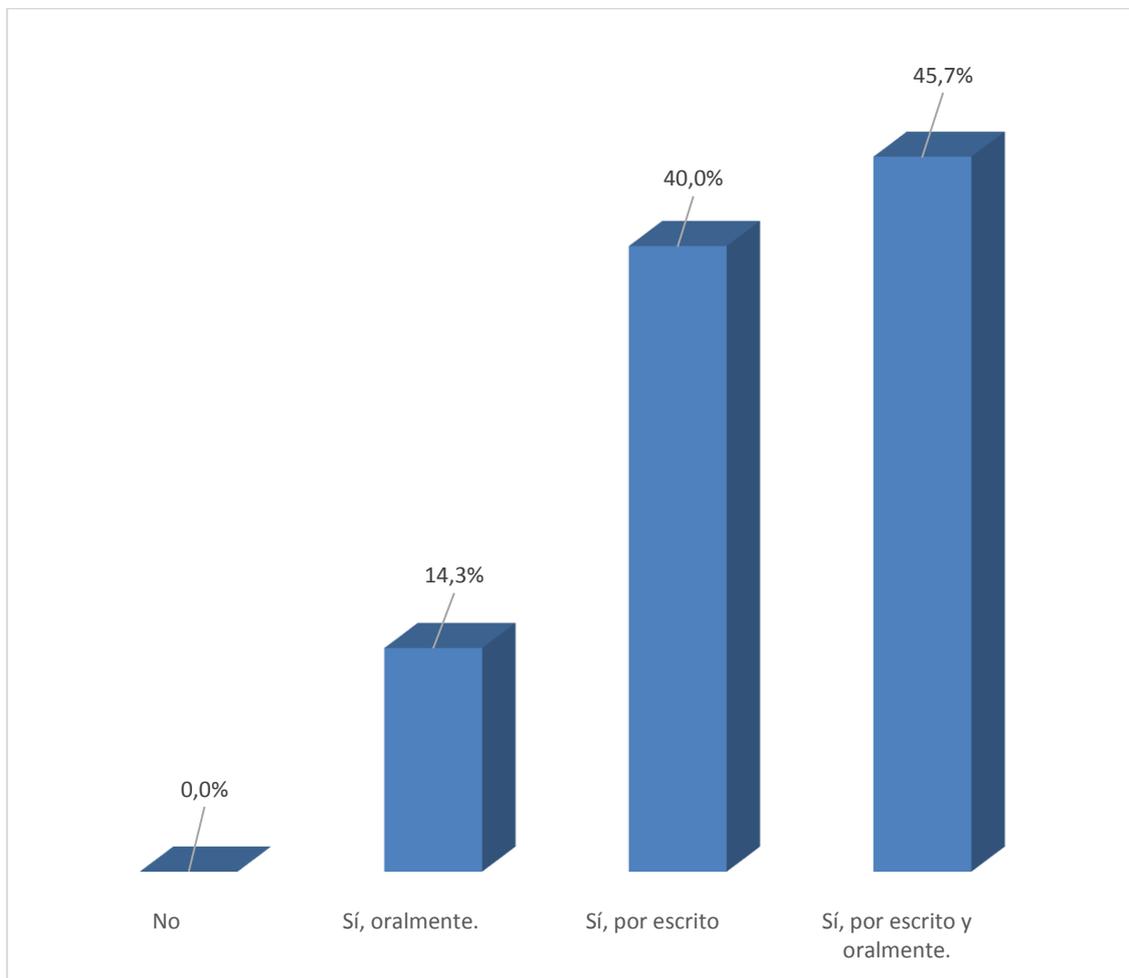


Figura 15. Incorporación de nuevos trabajadores.

A este respecto, el 45.7% de los encuestados sostiene que los nuevos trabajadores, si son informados por escrito y oralmente de los riesgos generales y específicos del puesto de trabajo; un 40% afirman que Sí, y por escrito; el 14.3% manifiestan que solo lo hacen oralmente. En este sentido los trabajadores reconocen que a los empleados de nuevo ingreso se les informa de los riesgos inherentes del su puesto de trabajo.

Pregunta 11 ¿Se utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los trabajadores?

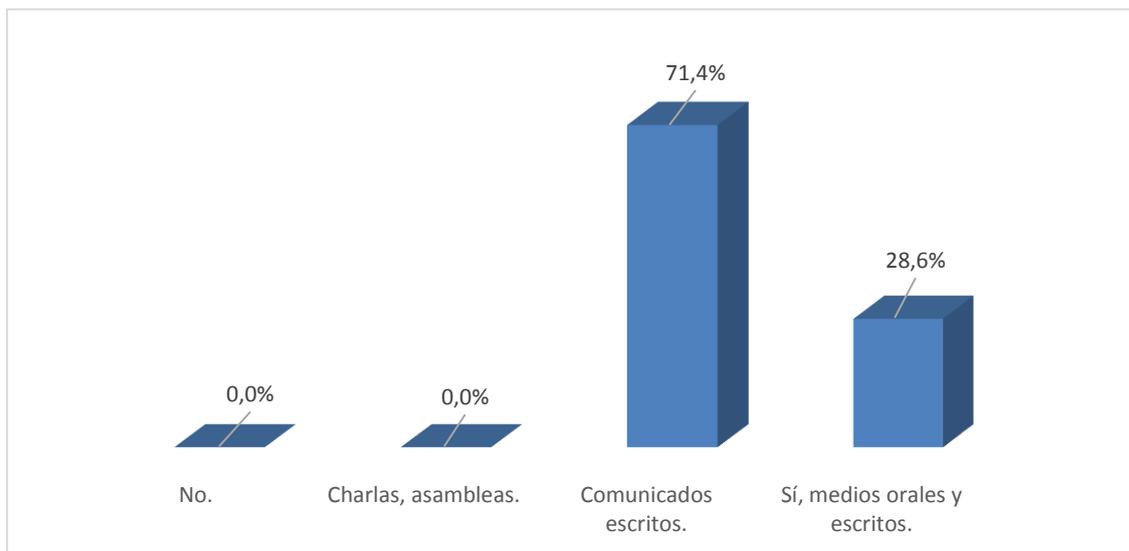


Figura 16. Medios para transmitir información.

Al ser abordados sobre este asunto, los trabajadores respondieron en un 71.4% que Si se utilizan Comunicados escritos como medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los trabajadores; el resto (28.6%) señaló que además de escritos se usan medios orales. En este sentido, la comunicación institucional como medio de informar y comunicar a los trabajadores es reconocida por estos.

Pregunta 16. ¿Se te facilitan las instrucciones precisas sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas?

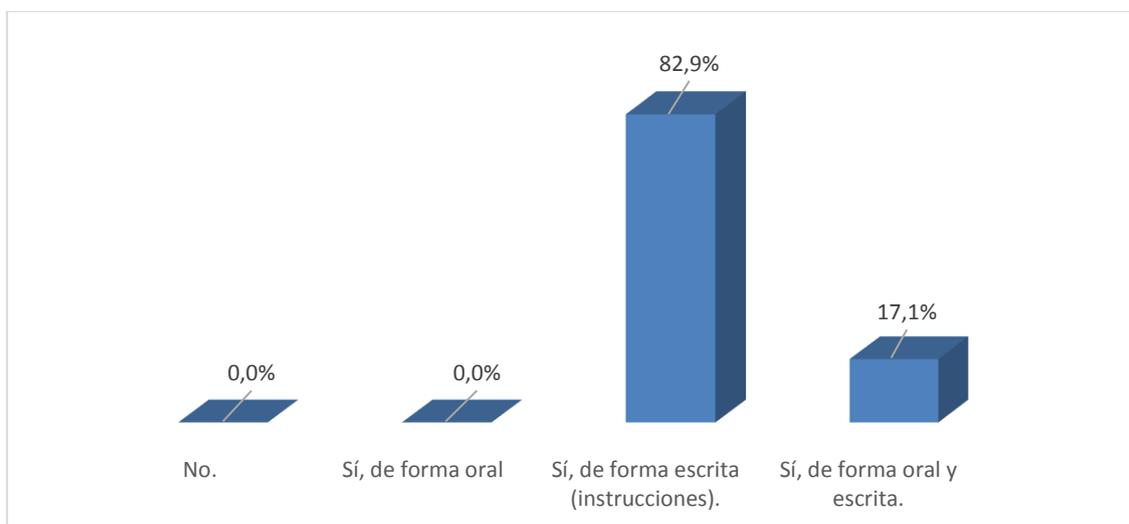


Figura 17. Instrucciones precisas.

El 82.9% de los trabajadores encuestados respondió que Si, y de forma escrita se le facilitan las instrucciones precisas sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas; el resto de los trabajadores (17.1%) indicó que recibe estas instrucciones de forma oral pero también escritas.

Pregunta 17 ¿Tienes posibilidad de hablar durante la realización de tu tarea?

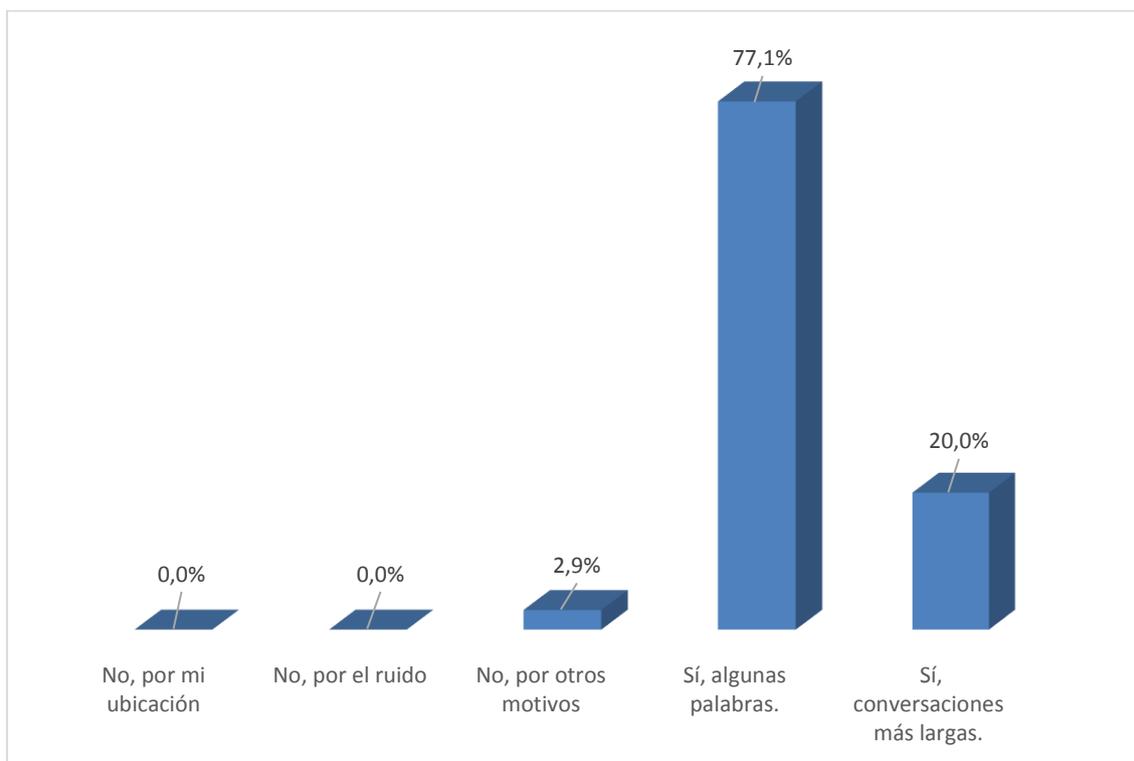


Figura 18. Posibilidad de comunicarse.

En este sentido, el 77.1% de los trabajadores encuestados afirmó que Si, tiene posibilidad de hablar o decir solo algunas palabras durante la realización de su tarea; mientras que el 20% puede sostener afirmativamente conversaciones más largas durante la jornada laboral y solo el 2.9% indica que no puede hablar durante la realización de su tarea por otros motivos.

Pregunta 24 ¿Recibes información suficiente sobre los resultados de tu trabajo?

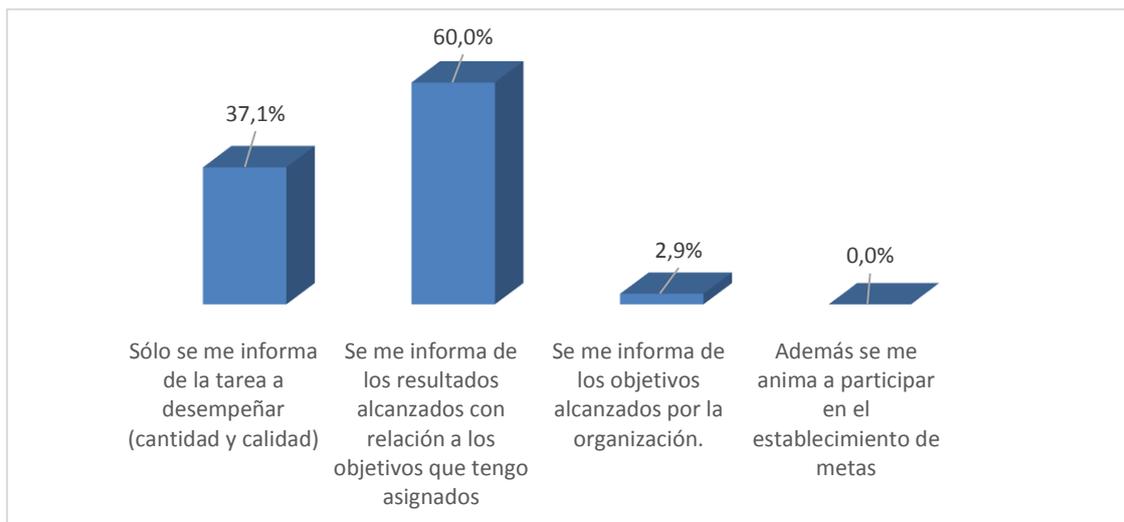


Figura 19. Información suficiente.

Al ser consultados sobre si reciben información suficiente sobre los resultados de su trabajo, el 60% de los empleados sostuvo que son informados de los resultados alcanzados con relación a los objetivos que le fueron asignados; el 37.1% manifestó que solo son informados de las tareas que desempeñaron en términos de cantidad y calidad; el resto (2.9%) señala que la organización es quien le informa de los objetivos alcanzados por esta.

Pregunta 26 Ante la incorporación de nuevas tecnologías, maquinaria y/o métodos de trabajo ¿se instruye al trabajador para adaptarlo a esas nuevas situaciones?

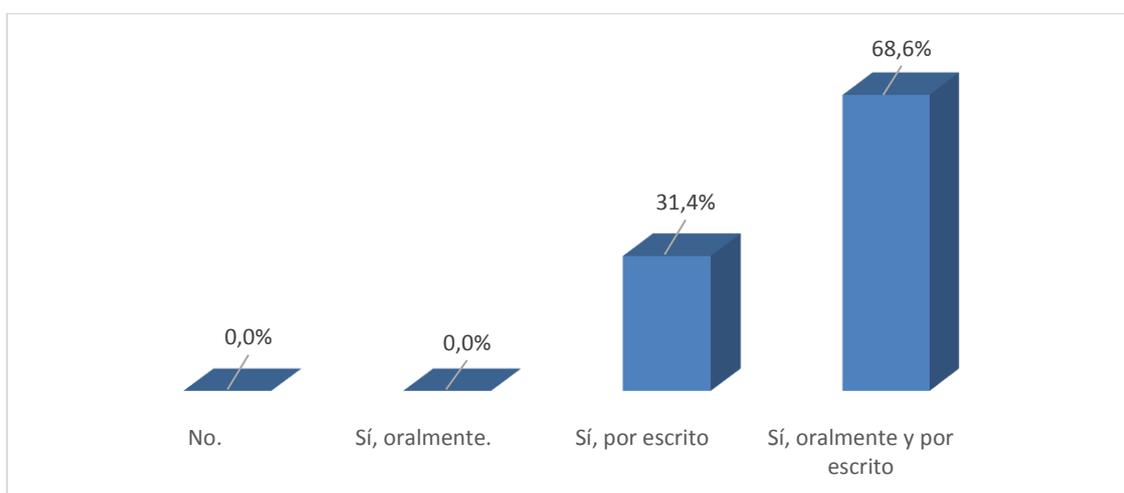


Figura 20. Incorporación de nueva tecnología.

Ante esta pregunta, el 68.6% manifiesta que por vía oral y escrita son instruidos para adaptarlos ante la incorporación de nuevas tecnologías, maquinaria y/o métodos de trabajo; el restante 31.4% dice recibir por escrito estas instrucciones. Este resultado señala la importancia institucional dada a la sensibilización que debe facilitarse a los trabajadores ante cambios tecnológicos.

3.8.3 Gestión de tiempo

Pregunta 3 ¿Tienes la posibilidad de ejercer el control sobre tu ritmo de trabajo?

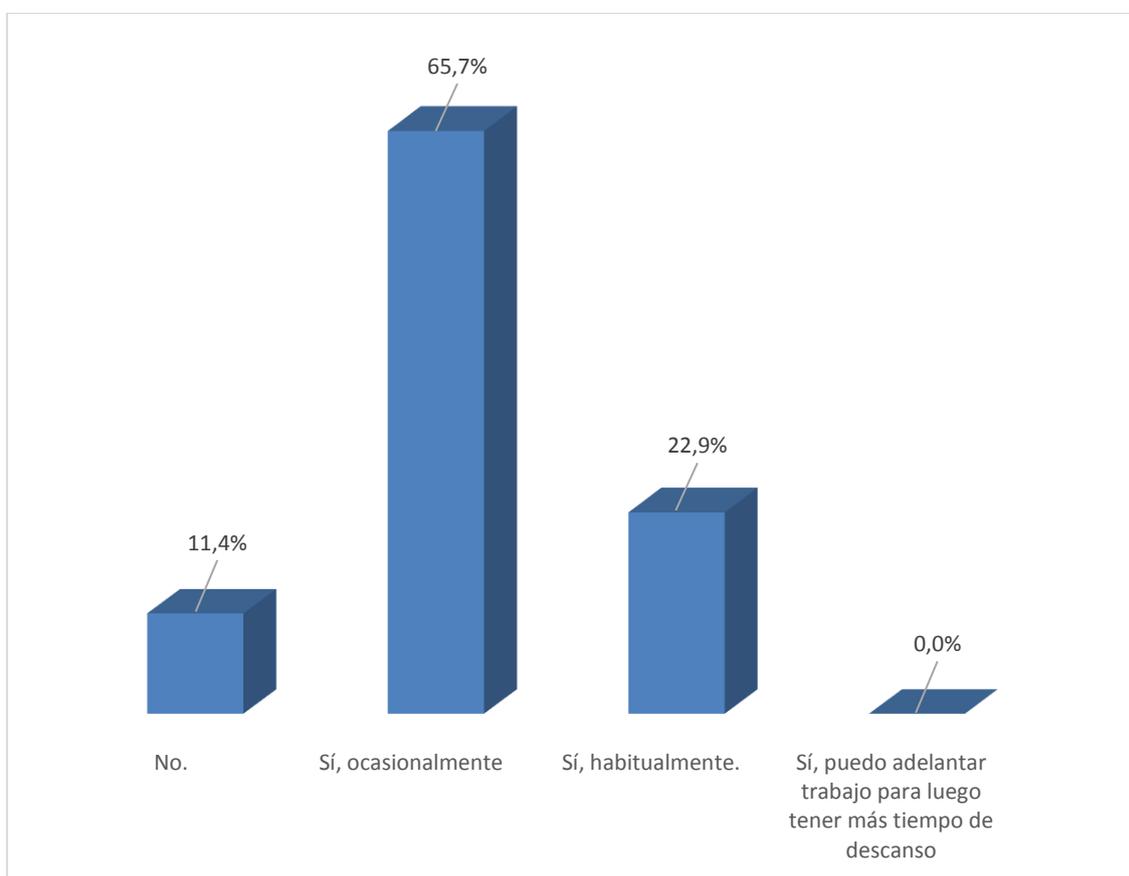


Figura 21. Posibilidad de ejercer control.

Ante esta consulta, el 65.7% respondió afirmativamente, pero ocasionalmente; un 22.9% afirmó que es habitual la posibilidad de ejercer el control sobre su ritmo de trabajo; mientras que el 11.4% restante negó tal posibilidad.

Pregunta 8 ¿Puedes elegir tus días de vacaciones?

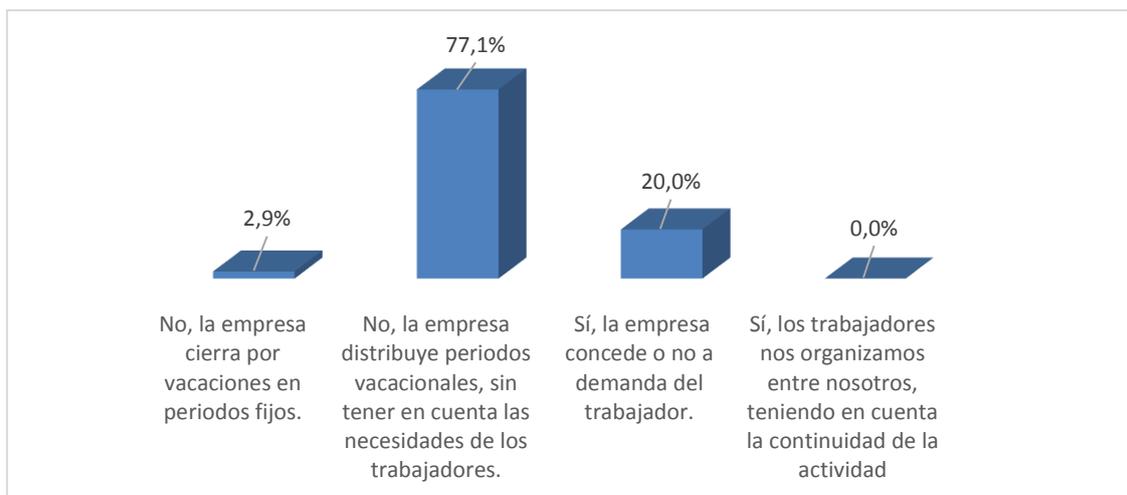


Figura 22. Elección de vacaciones.

Al ser abordados a este respecto, el 77.1% señaló que no puede elegir sus días de vacaciones porque la empresa distribuye periodos vacacionales, sin tener en cuenta las necesidades de los trabajadores; un 20% señala que Sí, la empresa concede o no a demanda del trabajador el disfrute de sus vacaciones; el restante 2.9% de los encuestados indica no poder elegir sus días de vacaciones pues la empresa cierra por vacaciones en periodos fijos.

Pregunta 10 ¿Tienes posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad?

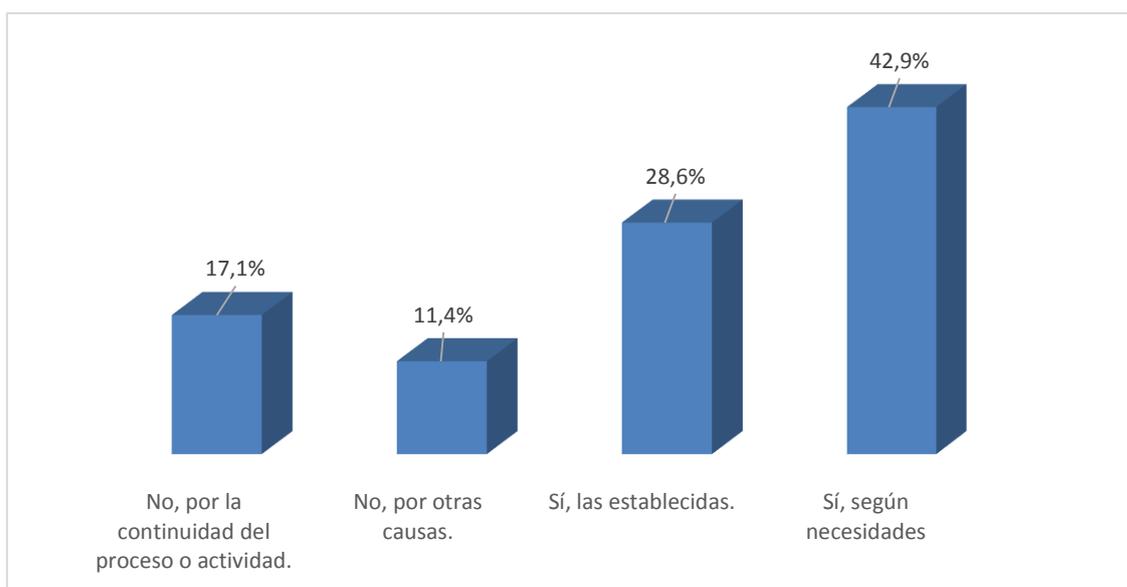


Figura 23. Pausas en el trabajo.

A este respecto, el 42.9% de los trabajadores señala afirmativamente que tiene la posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad; un 28.6% afirma que Sí, tiene pausas establecidas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad; el 17.1% niega esta posibilidad por la continuidad del proceso; y el restante 11.4% niega por otras causas la posibilidad de contar con pausas establecidas.

Pregunta 14 ¿Se recuperan los retrasos?

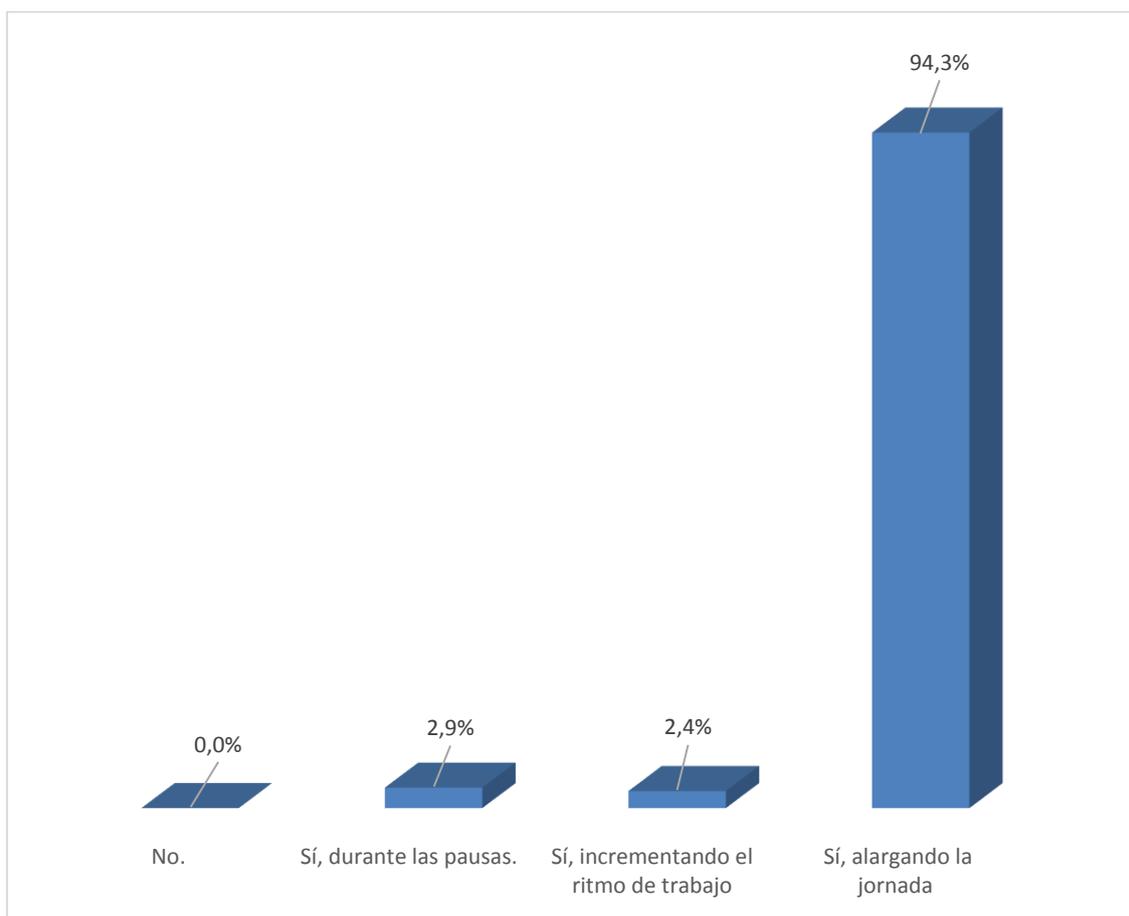


Figura 24. Recuperación de retrasos.

Con respecto a la recuperación de los retrasos, una mayoría representada por el 94.3% de los encuestados señalan que Sí, pero alargando la jornada. El 2,9% que si pero durante las pausas y el 2,4% si lo hacen pero incrementando el ritmo de trabajo.

Pregunta 15 ¿Cuál es el criterio de retribución?

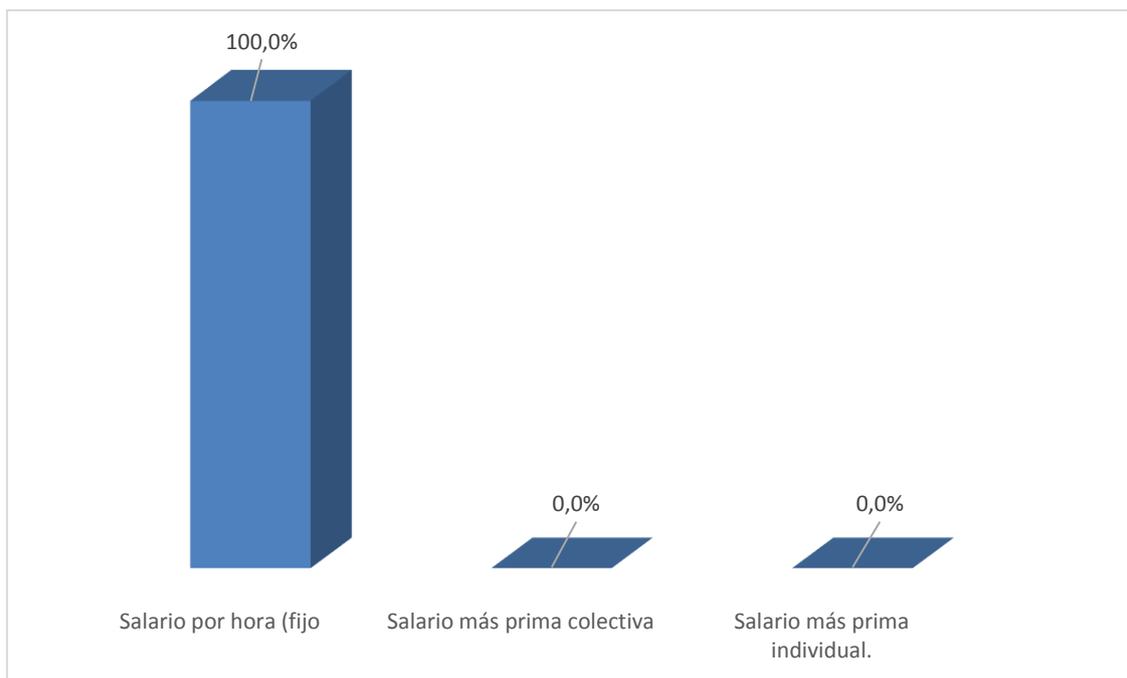


Figura 25. Criterio de retribución.

En relación al criterio de la retribución salarial, los trabajadores respondieron en un 100% que es a través del Salario por hora (fijo).

Pregunta 22 ¿Puedes detener el trabajo o ausentarte de tu puesto?

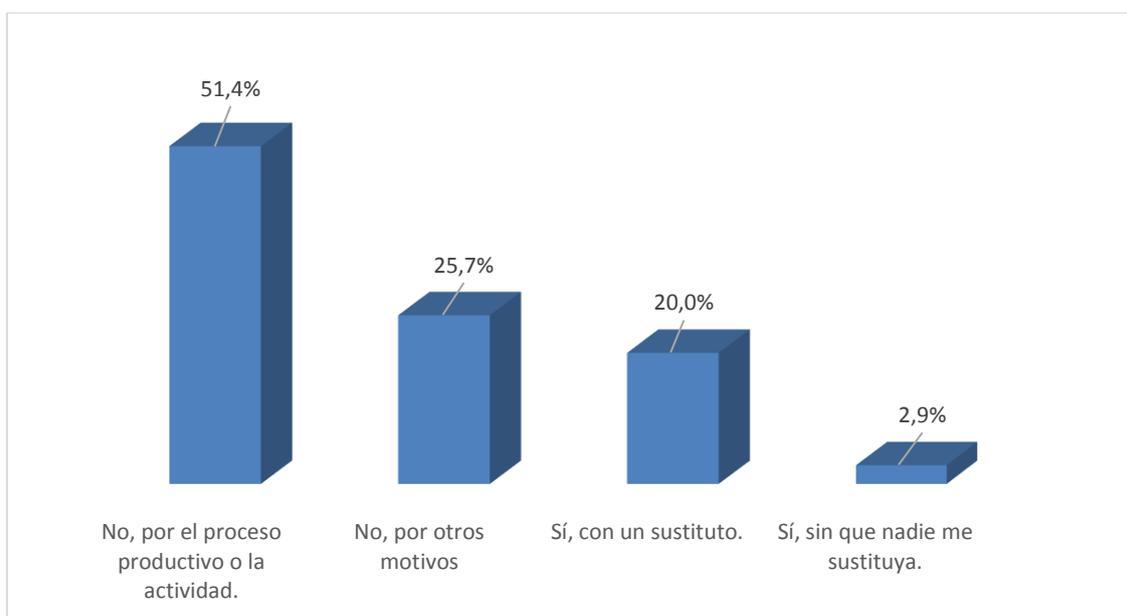


Figura 26. Detención o ausencia al trabajo.

Al ser consultados sobre si puede detener el trabajo o ausentarse de su puesto, los trabajadores respondieron en un 51.4% que No, por el proceso productivo o la actividad; un 25.7% respondió que No, por otros motivos; un 20% señaló que Sí, pero a través de un sustituto; el restante 2.9% afirma que puede detener el trabajo o ausentarse de su puesto sin que nadie lo sustituya.

3.8.4 Cohesión de grupo

Pregunta 6. Cuando necesitas ayuda y/o tienes cualquier duda acudes a:

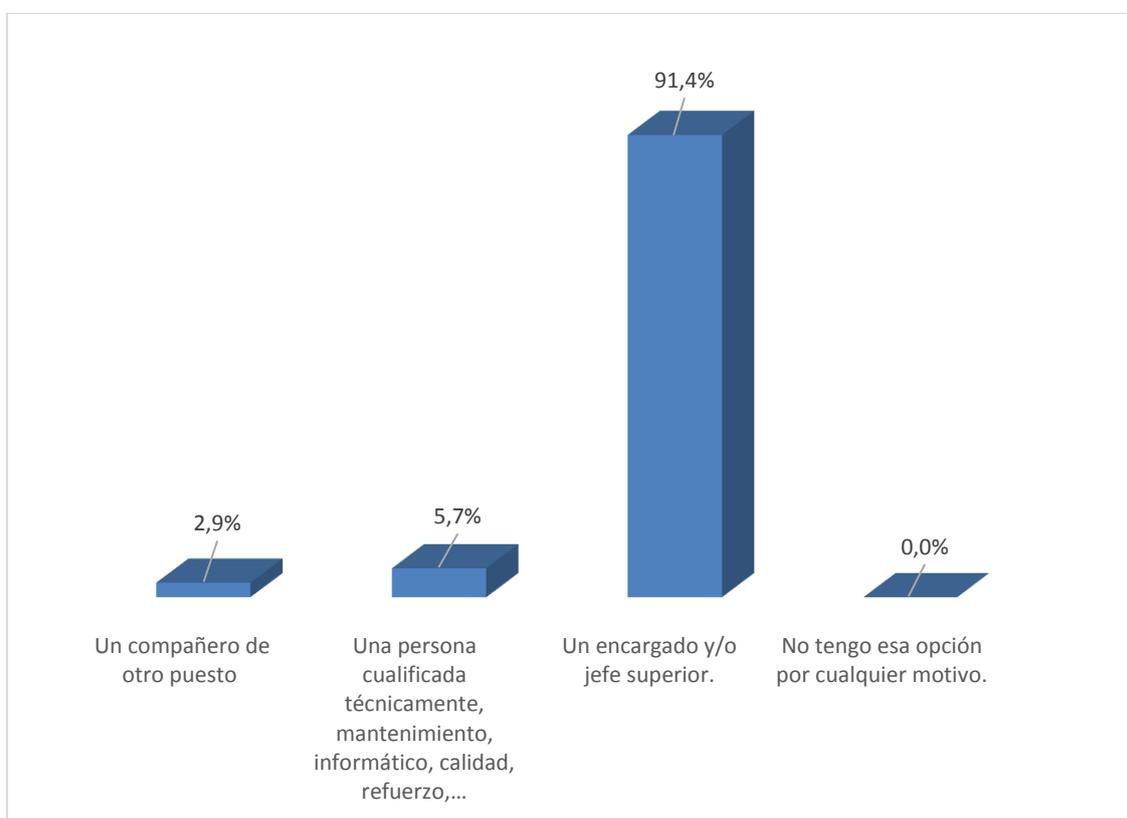


Figura 27. Ayuda ante alguna duda.

Al ser consultados a este respecto, el 91.4% indica que cuando necesita ayuda y/o tiene cualquier duda acude a un encargado y/o jefe superior; un 5.7% acude a una persona cualificada técnicamente y el resto (2.9%) acude a un compañero de otro puesto.

Pregunta 7. Las situaciones de conflictividad entre trabajadores, ¿se intentan solucionar de manera abierta y clara?

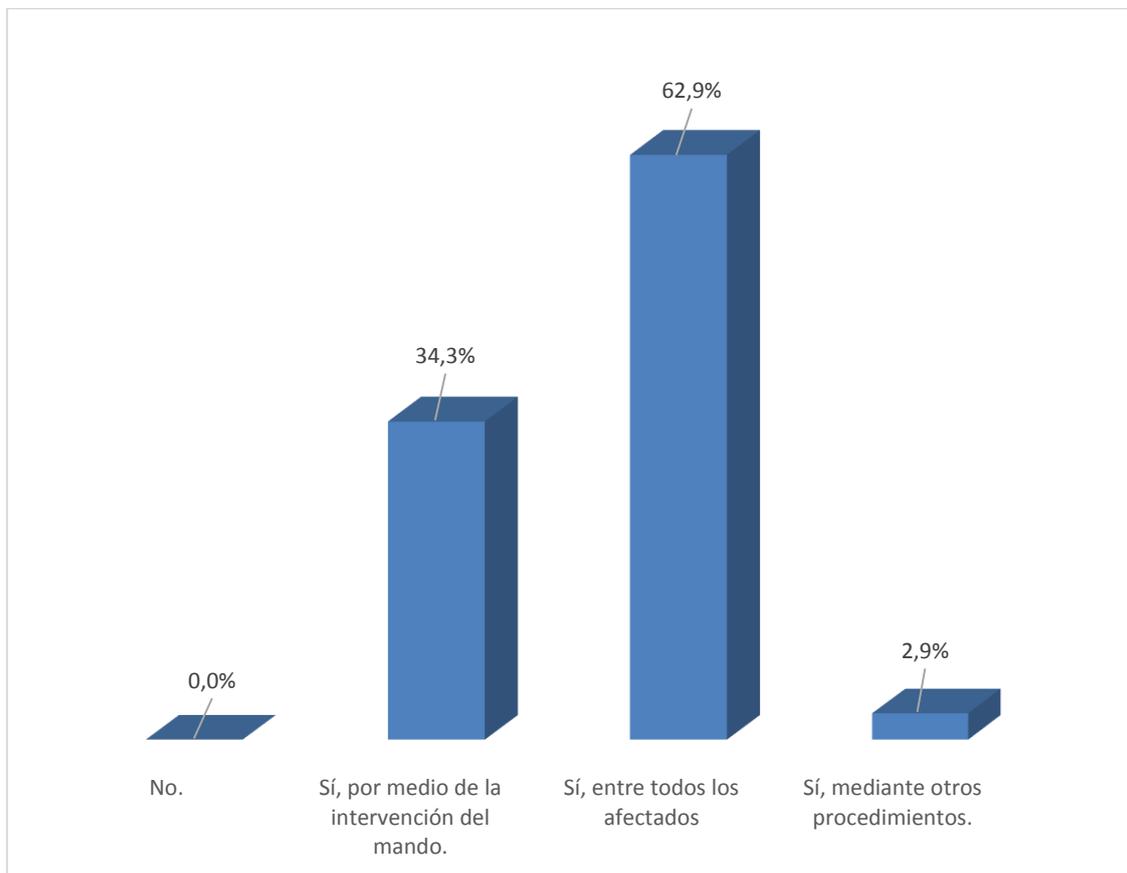


Figura 28. Situación de conflictividad.

En este sentido, los trabajadores afirman que entre todos los afectados (62.9%); un 34.3% prefieren que las situaciones de conflictividad entre trabajadores sean a través la intervención de un puesto de mando; solo un 2.9% afirma que sean resueltos mediante otros procedimientos.

En esta oportunidad, los trabajadores prefieren mayoritariamente la solución de conflictos en búsqueda de la seguridad, estabilidad y tranquilidad laboral, a través de consensos e intermediación.

Pregunta 12. En términos generales, ¿el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?

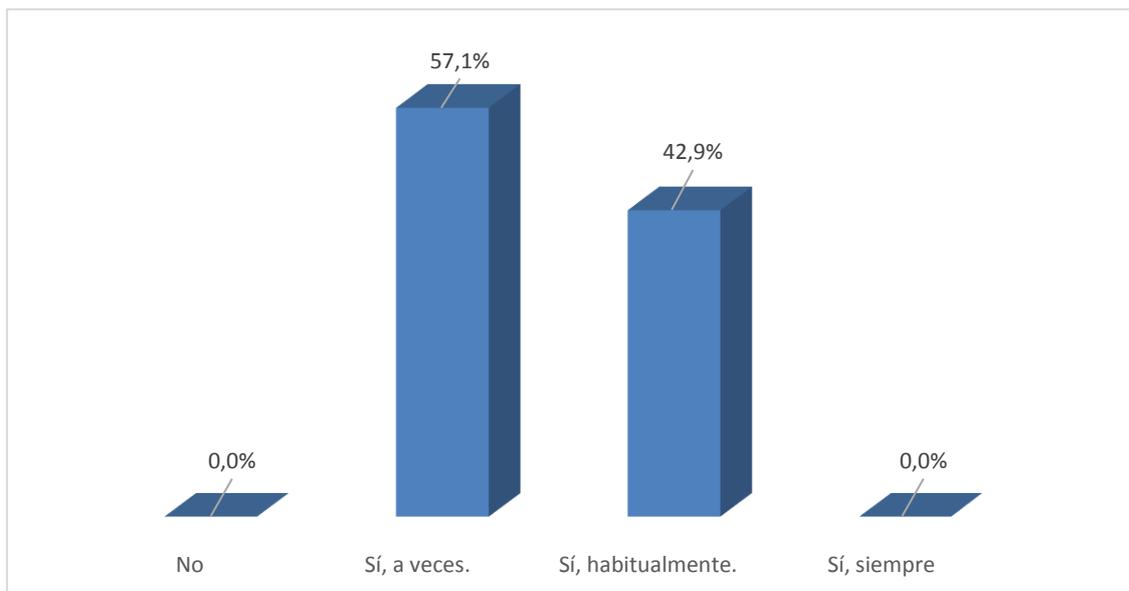


Figura 29. Ambiente de trabajo.

La respuesta a esta interrogante consultada permite observar que el 57.1% de los trabajadores afirman que Si y a veces el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas y el restante 42.9% afirma que habitualmente esta posibilidad es una realidad para ellos.

Pregunta 21 ¿Se organizan, de forma espontánea, celebraciones o actividades de grupo en las que participa la mayoría de la gente?

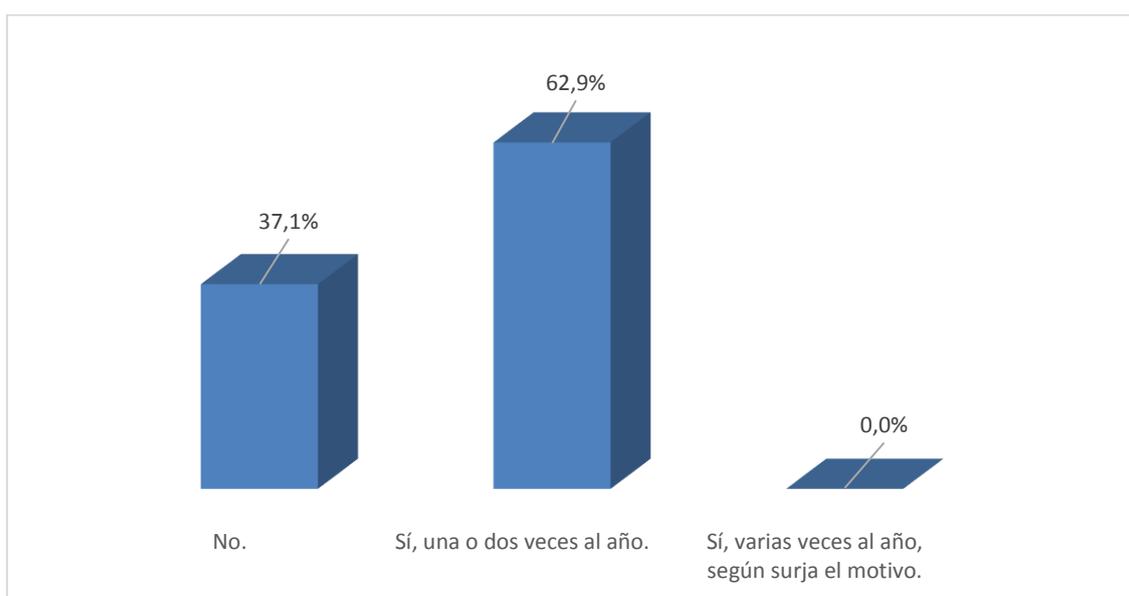


Figura 30. Organizaciones de actividades.

La respuesta a esta consulta evidencia que el 63% de los trabajadores afirma que una o dos veces al año se organizan, de forma espontánea, celebraciones o actividades de grupo en las que participa la mayoría de la gente; el 37.1% del resto de los trabajadores niega totalmente la organización espontánea de estas actividades grupales.

Esta respuesta puede tener dos lecturas, una que los trabajadores reconozcan que la mayoría de las celebraciones son espontáneas, aunque sean formalmente convocadas y el ambiente amigable les haga entender que son espontáneas, la otra lectura es que los que negaron esta posibilidad caractericen este tipo de reuniones como formales y no espontáneas, pero que si se dan estas reuniones.

Pregunta 23 ¿Existe, en general, un ambiente de apoyo y colaboración en el lugar de trabajo?

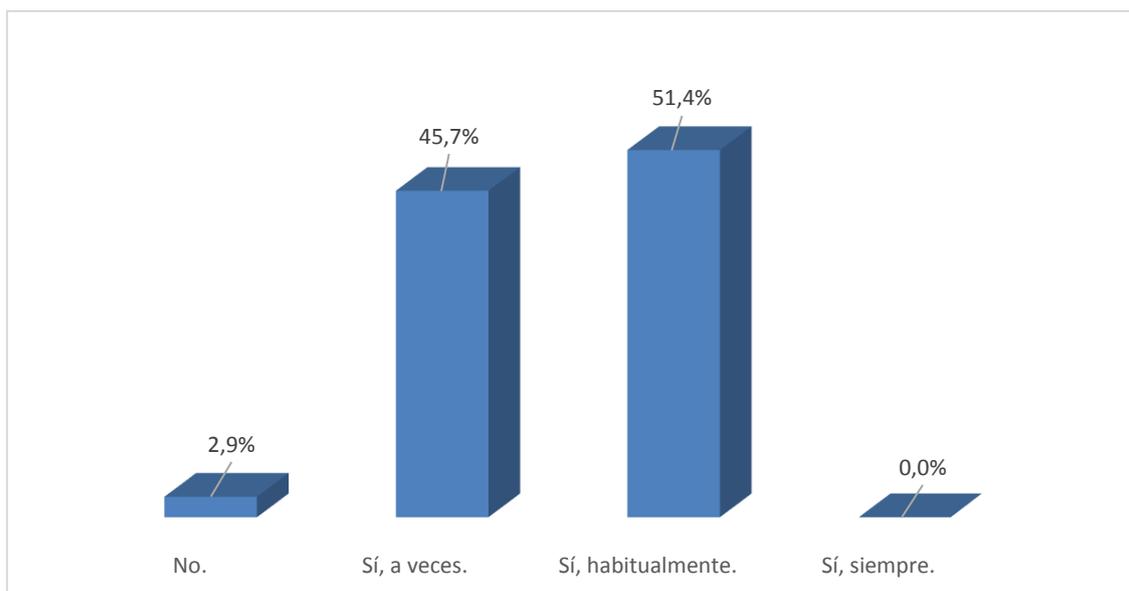


Figura 31. Tipo de ambiente.

Sobre la existencia, en general, un ambiente de apoyo y colaboración en el lugar de trabajo, los encuestados respondieron afirmativamente en un 51.4% que es habitual este ambiente para ellos; un 45.7% también lo afirma, pero en algunas oportunidades, solo una minoría del 2.9% niega la posibilidad de un ambiente de apoyo y colaboración en la institución.

Pregunta 27 ¿Qué tipo de relaciones son las habituales en la empresa?

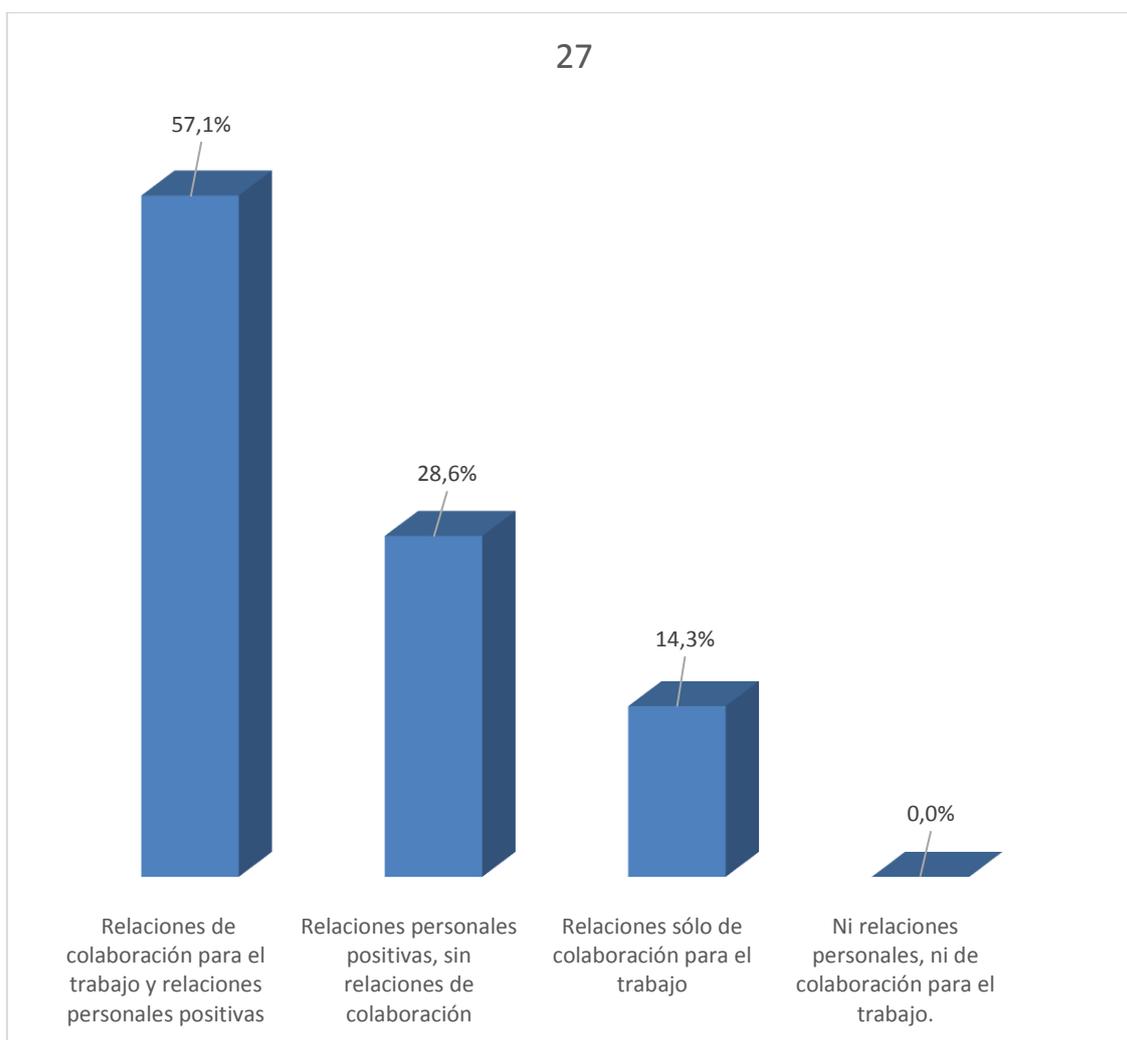


Figura 32. Tipo de relaciones.

En esta materia los consultados respondieron en un 57.1% que las relaciones habituales en la empresa son de colaboración para el trabajo y se caracterizan por ser relaciones personales positivas; un 28.6% manifiestan que son relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración; el restante 14.3% cree que en la empresa se dan relaciones sólo de colaboración para el trabajo.

3.8.5 Acoso laboral

Pregunta 28 ¿Existen problemas en algún departamento, sección,... de los que esté siendo culpada alguna persona en concreto?

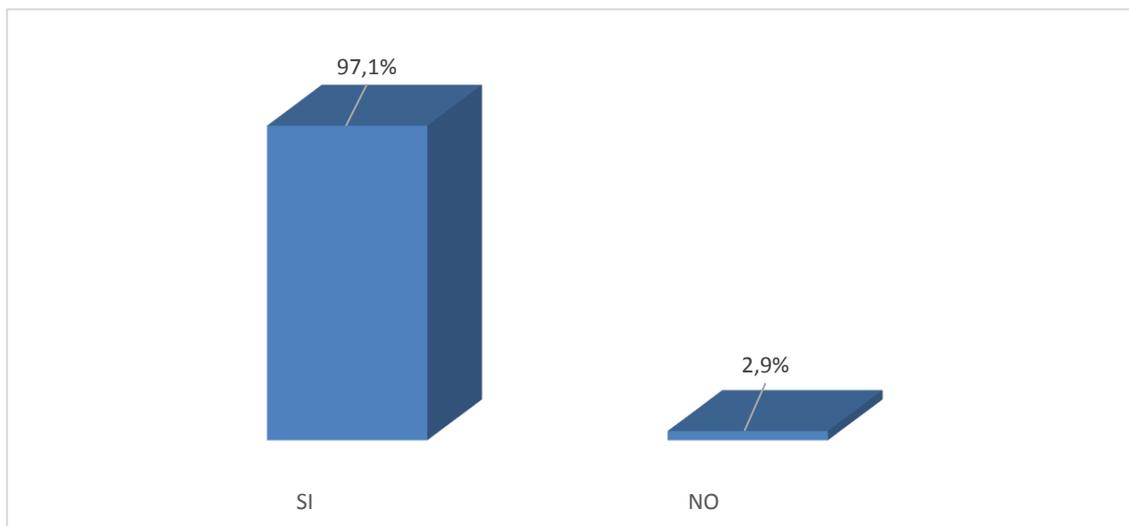


Figura 33. Existencias de problemas.

En este aspecto, un mayoritario 97.1% afirma que, si existen problemas en algún departamento, sección, etc., de los que esté siendo culpada alguna persona en concreto, el restante 2.9% lo niega.

Pregunta 29 ¿Hay trabajadores con bajas de larga duración?

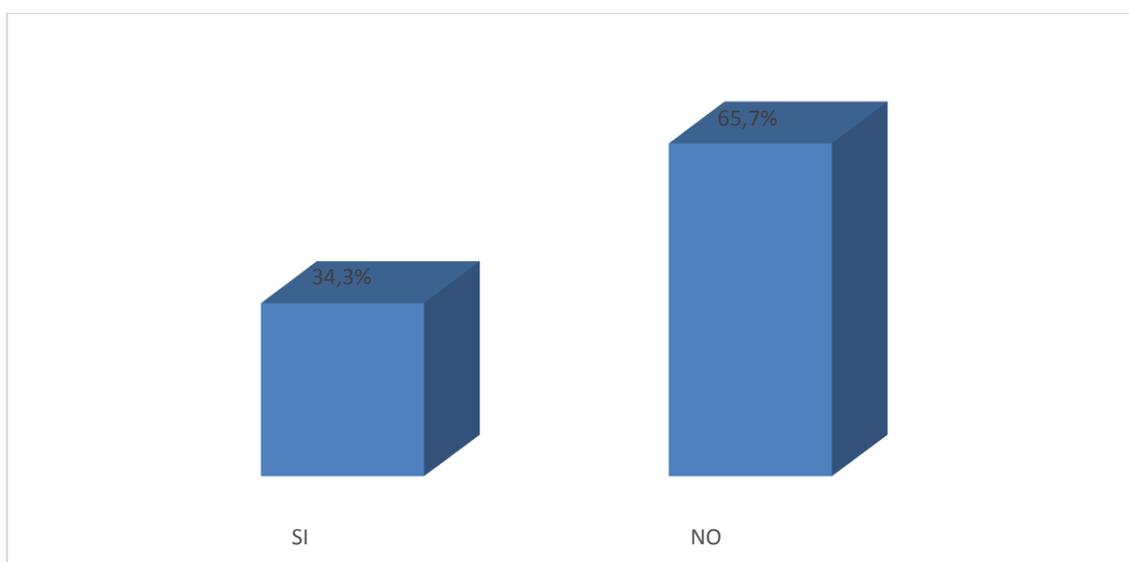


Figura 34. Bajas de larga duración.

Al ser consultados los trabajadores en este aspecto, el 65.7% niega la existencia de trabajadores con bajas de larga duración; no obstante un 34.3% afirman lo contrario o sea, que si hay trabajadores con bajas de larga duración.

30 ¿Hay alguna persona que está siendo aislada, ignorada y/o excluida del grupo en virtud de sus características físicas o personales?

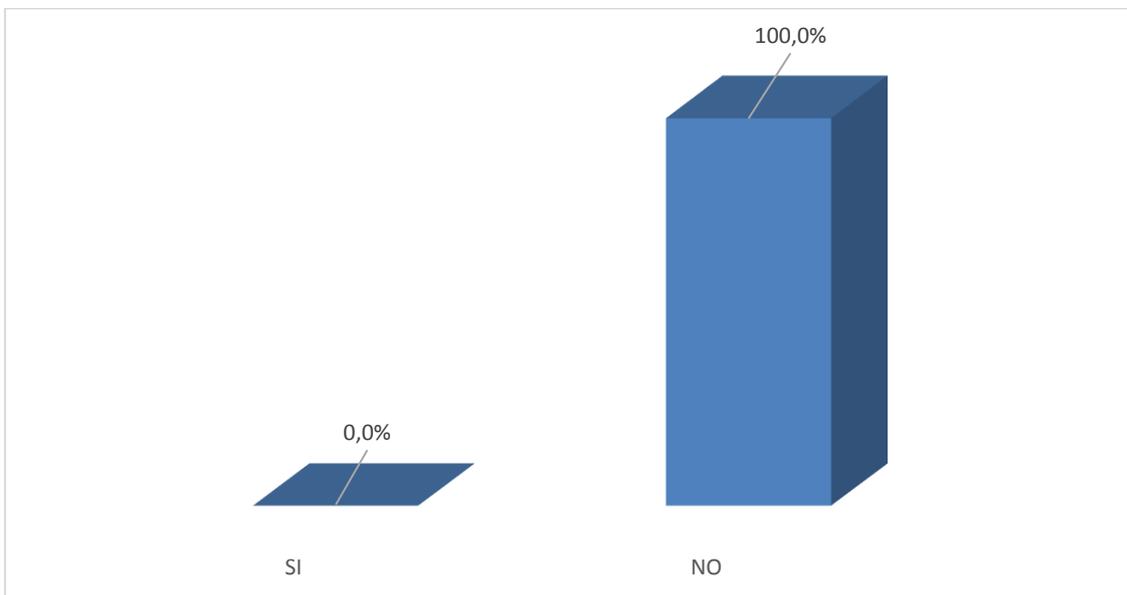


Figura 35. Aislamiento.

Los trabajadores afirman en un 100% la inexistencia de personas que estén siendo aisladas, ignoradas y/o excluidas del grupo en virtud de sus características físicas o personales.

3.9 Diagnóstico por Variables

De acuerdo a la categoría de análisis es posible obtener un resultado general, en el cual sea posible medir si la situación o riesgo es: muy inadecuado, inadecuado, adecuado o muy adecuado. La valoración se realizará en base a la siguiente escala, considerando las calificaciones promedio de acuerdo al puntaje presentado en el Anexo 3.

Los resultados obtenidos por categoría son:

3.9.1 Análisis de resultados: Participación implicación y responsabilidad

Tabla 1.

Análisis de resultados globales de participación

Pregunta	Promedio calificación
1	4,03
2	3,91
9	3,06
13	3,71
18	4,14
19	3,00
20	2,24
25	4,71
Suma	28,81
Porcentaje	72%
Valoración	Muy inadecuado

Nota. Descripción de los resultados globales de participación.

Este resultado de muy inadecuado, evidencia debilidades en aspectos como:

- La libertad para decidir cómo realizar o hacer su trabajo por parte de los trabajadores.
- La participación mayoritaria al formular posibles sugerencias y/o reclamaciones planteadas por los trabajadores y sobre todo ser valorados y atendidos por la empresa en este sentido.
- La posibilidad de estimular la mayor participación y colaboración en la Intervención o corrección de incidentes en los puestos de trabajo (equipo, máquina, relación con clientes).
- La actuación del mando intermedio con respecto a sus subordinados debe favorecer o mejorar aspectos relacionados con el apoyo a los trabajadores para la consecución de los fines.
- Mejorar la comunicación institucional en virtud de que la conducta de los mandos intermedios de la empresa no responde a ningún tipo o criterio derivado de la formación por parte de la institución de acuerdo a lo

percibido por la mayoría de los trabajadores. Si la empresa está haciéndolo debería institucionalmente crear un espacio para la comunicación al respecto.

- Favorecer y estimular la práctica habitual del trabajo en equipo.
- Cuando sea necesario considerar la rotación en los puestos de trabajo o en las tareas asignadas.

La situación general en esta variable, como se observa es muy inadecuada y por tanto existe riesgo psicosocial en este ámbito. Por ello, es impostergable la propuesta de las mejoras necesarias a este respecto.

3.9.2 Análisis de resultados: Formación, información, comunicación

Tabla 2.

Análisis de resultados globales de formación

Pregunta	Promedio calificación
4	1,86
5	1,63
11	2,14
16	2,49
17	1,69
24	3,11
26	0,94
Suma	13,86
Porcentaje	40%
Valoración	Inadecuado

Este resultado de Inadecuado, evidencia debilidades en aspectos como:

- La gestión comunicacional de la institución respecto a los mecanismos de información para que el trabajador no tenga dudas sobre su existencia y

utilidad con respecto al uso los medios necesarios (equipo, herramientas, procedimientos, instrucciones, etc.) para realizar su trabajo.

- A los nuevos trabajadores, debe informárseles tanto por escrito como oralmente de los riesgos generales y específicos del puesto, e incorporar a los trabajadores en este sentido.
- La informalidad parcial de los comunicados escritos como medios para transmitir informaciones y comunicaciones a los trabajadores.
- Las comunicaciones interpersonales y grupales entre los trabajadores durante las jornadas de trabajo.
- La información institucional suficiente sobre los resultados del trabajo de los empleados.
- La información institucional que debe facilitarse a los trabajadores ante cambios tecnológicos.

Este escenario caracterizado como Inadecuado, debe ser consolidado con miras a fortalecer las comunicaciones de carácter institucional, así como las interpersonales.

3.9.3 Análisis de los resultados globales de: Gestión del tiempo

Tabla 3.

Análisis de resultados globales de gestión

Pregunta	Promedio calificación
3	2,77
8	3,37
10	2,00
14	5,00
15	0,00
22	4,46
Suma	17,60
Porcentaje	61%
Valoración	Muy inadecuado

Nota. Descripción de los resultados globales de gestión

Este resultado valorado como muy inadecuado, evidencia debilidades en aspectos como:

- La posibilidad de ejercer control sobre un ritmo aceptable de trabajo por parte de los trabajadores de la institución.
- Considerar y estimar las necesidades de los trabajadores al elegir sus días de vacaciones.
- Considerar la posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad de cada trabajador.
- El único criterio de la retribución economicista y salarial del esfuerzo, empeño y rendimiento de los trabajadores.
- Comprensión, apoyo y estrategias para la debida y oportuna sustitución de un trabajador al momento de una ausencia justificada o imprevista.

Esta valoración de muy inadecuado, puede ser origen de riesgo psicosocial en este ámbito, situación que debe abordarse para su resolución.

3.9.4 Análisis de los resultados globales de: Cohesión de grupo

Tabla 4.

Análisis de resultados globales de cohesión

Pregunta	Promedio calificación
6	2,80
7	1,03
12	2,14
21	2,74
23	2,03
27	1,29
Suma	12,03
Porcentaje	41%
Valoración	Inadecuado

Nota. Descripción de los resultados globales de cohesión de grupo.

Este resultado de Inadecuado, evidencia debilidades en aspectos como:

- La percepción de los trabajadores en resolver mayoritariamente entre ellos las situaciones de conflictividad con la menor participación de los puestos de mando institucional.
- El sentimiento de exclusión de un grupo significativo de trabajadores a la hora de organizar, de forma espontánea, celebraciones o actividades de grupo en las que participa la mayoría de la gente.
- El necesario ambiente de apoyo y colaboración en el lugar de trabajo.
- El tipo de relaciones habituales en la empresa.

4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA

Modelo de intervención frente a la prevención de factores de riesgos psicosociales en el personal de tripulación de cabina menor de la empresa ETA.

4.1 Introducción

La importancia económica de transporte nacional e internacional de personas y carga por vía aérea es enorme en todo el mundo. Una modalidad restringida a un pequeño número de pasajeros apenas hace unas décadas se hizo extraordinariamente popular. En la actualidad, viajar en avión podría ser menos costoso en comparación con otros modos privados o públicos de transporte.

Una prueba fehaciente de que el sector del transporte está creciendo cada vez más. Los datos del Anuario Brasileño de Transporte Aéreo (2013) muestran que el tamaño de la flota nacional experimentó un considerable aumento, por un total de 563 aviones a finales de 2013, convirtiéndose así en un 8,7% mayor en comparación con el año anterior.

Según la ANAC (2013) unos 109 millones de pasajeros fueron transportados en 2013, siendo 90 millones en rutas nacionales y 19.2 millones de dólares en los

vuelos internacionales. Sin embargo, la mayor disponibilidad de vuelos no contó con la presencia de un aumento paralelo en el número de empleados por avión, que en realidad disminuyeron 118,0 a 106,3, en promedio, lo que es un reflejo de una tendencia general en la industria de la aviación.

Alrededor del 20% del número total de empleados por avión (incluyendo el personal de línea, operaciones y mantenimiento) corresponde a la tripulación no técnica (auxiliares de vuelo). En varios países, como Brasil y los Estados Unidos, el número de empleados asistentes de vuelo se encuentra en el orden de decenas de miles (ANAC, 2013).

La profesión de auxiliar de vuelo es probable que todavía sea atractiva para muchos hombres y mujeres en función de su glamour tradicional y la oportunidad que permite viajar por todo el mundo y conocer gente nueva. Varios sitios web incluyen descripciones breves y objetivas del entorno de trabajo, lesiones y enfermedades, y los horarios de trabajo de los asistentes de vuelo.

Tan es esto así que la US Department of labor (2017) reseña con respecto a los horarios de trabajo que:

La mayoría de los asistentes de vuelo son contratados para trabajar a tiempo completo, pero usualmente tienen horarios variables. Los asistentes de vuelo suelen trabajar noches, fines de semana y días festivos porque las aerolíneas operan todos los días y tienen vuelos durante la noche (...). Un cambio típico de guardia es normalmente de aproximadamente 12-14 h por día. Sin embargo, el tiempo de servicio se puede aumentar para los vuelos internacionales. La Administración Federal de Aviación (FAA) requiere que los auxiliares de vuelo reciban 9 horas consecutivas de descanso después de cualquier período de servicio antes de comenzar su siguiente período de servicio.

A su vez, *Airline in flight* (2017) cautiva a los potenciales aspirantes a asistente de vuelo express prometiéndoles “un boleto de abordaje a una carrera ideal”, describiendo lo que se puede catalogar como un “día normal” de trabajo, incluyendo las jornadas laborales irregulares y largas horas de trabajo, la necesidad de estar disponible en una base de guardia y estar listo para que un llamado interfiera con los planes personales ante vuelos no regulares.

En este sentido, *Airline in Flight* (2017) confiesa que ese trabajo conlleva a pasar muchos días lejos de casa, empezar a trabajar temprano en la mañana o toda la noche hasta el amanecer, para llegar siempre a tiempo y dispuestos a realizar sus tareas incluso en los momentos más desfavorables.

Tal descripción poco atrayente de *Airline in Flight* (2017) sin embargo, termina con una nota brillante: “Se recuerda al lector de los asistentes de vuelo oportunidad única tiene que viajar a lugares increíbles y conocer a celebridades, así como de las miradas de admiración que reciben al entrar a través de la terminal del aeropuerto con el uniforme completo, con sus alas prendidas en la solapa”.

En el caso de los auxiliares de vuelo, la organización del trabajo incluye específicamente los horarios “irregulares” de vuelo (es decir, las fechas y horas de embarque variables de una semana a la otra), el trabajo nocturno, vuelos transmeridianos (incluyendo los cambios de zona horaria), escalas en ciudades distantes, que además de la ausencia física real, hace que cualquier retorno rápido a casa sea imposible, y los desajustes eventuales entre el horario de trabajo y la vida social y familiar.

Con base en el trabajo de Itani (1998) describe las particularidades de la organización espacial y temporal de los trabajos de los auxiliares de vuelo en los términos de una “contracorriente de tiempo” que se contrapone a la rutina de la vida familiar. Entrevistaron a los asistentes de vuelo femeninos de Brasil para recoger datos sobre su horario de trabajo mensual. Tales programas se

caracterizan en general por jornadas de trabajo irregulares relativas tanto al principio y al final de la misma (Ribeiro-Silva, Rotenberg, & Marina, 2016).

De acuerdo con la legislación brasileña vigente, la carga de trabajo máxima para las tripulaciones es de 85 horas al mes, incluyendo vuelos, guardias y las horas de reserva. Las tripulaciones de vuelo deben conceder ocho días de descanso al mes, de manera que dos deben caer en combinaciones (viernes y sábado, sábado y domingo o domingo y lunes). Debe haber al menos un intervalo de 12 horas entre los dos días de trabajo consecutivos. La longitud máxima jornada de trabajo es de 14 horas para las tripulaciones.

Vale la pena destacar que el horario de trabajo de los asistentes de vuelo también incluye periodos de guardia, a lo largo de los cuales se quedan en un lugar de su elección, pero debe estar disponibles para el servicio en todo momento y permanecer en el aeropuerto o cualquier otro lugar a la espera de ser llamado por sus empleadores, y los períodos de reserva, a lo largo de los que tienen que estar disponibles para el servicio en el lugar de trabajo por un número determinado de horas. Cuando están de guardia y en reserva se les pagan las horas, aunque menos dinero que cuando están en vuelo (Ribeiro-Silva, Rotenberg, & Marina, 2016).

La evidencia recabada por McNeely et al (2014) muestra que los asistentes de vuelo tienen una prevalencia significativamente mayor de trastornos del sueño diagnosticados que el público en general. Lo que subraya un problema con el sueño, el 37% de los asistentes de vuelo encuestados en ese estudio reportó haber buscado atención médica para la fatiga frecuente en el último año.

Aunque otros estudios han reportado problemas con la fatiga y la depresión en los asistentes de vuelo, este es el primer estudio McNeely et al (2014) que compara los resultados de estos informes a partir de una muestra nacional. La prevalencia más alta encontrada de la fatiga y la depresión en los asistentes de vuelo fue sorprendente, ya que este grupo tuvo una alta frecuencia de informes

aduciendo fatiga y la depresión todos los días en la última semana cuando el estándar es de “casi todos los días” en las últimas 2 semanas para casos muy graves.

Los diferentes criterios de intervalo de tiempo y frecuencia, tales como, los síntomas “diarios” de la semana pasada (auxiliares de vuelo) frente a los síntomas que se produjeron “casi todos los días” más últimas 2 semanas pueden ser una estimación conservadora de la experiencia del asistente de vuelo cuando se hace esta comparación. Por otra parte, un diagnóstico de la depresión en los asistentes de vuelo mostró una relación incidencia-respuesta moderada, con permanencia en el empleo.

Con relación al caso planteado en este trabajo en concreto, ya se ha reseñado que las dos principales áreas en las que los empleados consultados manifiestan inconformidad son precisamente los que se vienen reseñando en los estudios citados: la poca participación ni autonomía que tiene este tipo de personal a la hora de solventar situaciones desfavorables en el curso de sus funciones, lo cual se ha identificado científicamente como una causal clásica de estrés laboral, afectando la calidad de vida y la satisfacción de la tripulación con su trabajo.

Asimismo, el otro elemento que se refirió como sumamente perjudicial fue la gestión del tiempo, ya que como se ha argumentado en los párrafos previos, los horarios de trabajo irregulares e inadecuadamente extensos, sin el suficiente lapso para el descanso, genera insatisfacción y problemas de salud física y mental en muchos casos irreversibles, por lo que debe ser corregido lo antes posible.

Los otros dos ejes que se indagaron: que es el tema de la información y la formación, además de la dinámica de equipo, se reflejan igualmente deficientes, pero en menor medida que los dos anteriores. Por tanto, se pretende delinear acciones específicas que permitan mejorar esta situación y crear mejores condiciones de trabajo para el personal de cabina que se debe a los pasajeros y está llamado a garantizar su confort.

4.2 Objetivos de la propuesta

4.2.1 Objetivo General

Reducir los factores de riesgo psicosociales a los que están expuestos el personal de cabina menor que labora en la Empresa de Transportes Aéreos (ETA), mejorando sus condiciones de trabajo a fin de que provean un servicio esmerado a los pasajeros.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Descentralizar los ciertos centros de toma de decisiones a los fines de proporcionar mayor autonomía al personal de cabina menor y que ésta sea coherente con el nivel de responsabilidad que poseen en el marco del desempeño de sus labores cotidianas.
- Proporcionar información suficiente a los trabajadores de la cabina menor a los fines de mejorar la comunicación y reducir la incertidumbre a la que se enfrentan al desconocer ciertos aspectos claves para el desarrollo de sus funciones.
- Diseñar un esquema más flexible de las jornadas laborales para el personal de cabina menor, con el propósito de proporcionarle condiciones de trabajo y espacios para el descanso que les permitan mejorar su calidad de vida y desempeño laboral.
- Promover estrategias para el fortalecimiento del trabajo en equipo como valor de la organización, con el fin de alcanzar un mejor desempeño individual y colectivo, permitiendo el logro de las metas de la organización con un mejor aprovechamiento del talento humano disponible.

4.3 Modelo de intervención

4.3.1 Participación-Implicación-Responsabilidad

El avance en esta variable representa ampliar el grado de libertad e independencia que tienen los trabajadores de la empresa en el control y organización de su propio trabajo determinando los métodos a utilizar, considerando siempre los aspectos preventivos. La posibilidad de un trabajo que favorezca la toma de decisiones por parte de las personas involucradas en él, siempre será saludable en el ámbito psicosocial dando como resultado mayor eficacia y eficiencia de los trabajadores, disminución del número de accidentes, retrasos y reprocesos, aumentando la calidad en todos los niveles.

Acciones a emprender

- Promover e Impulsar la participación de los trabajadores en las diferentes áreas de trabajo, como una iniciativa de la propia organización en la asignación y planificación de las tareas a realizar, hasta asuntos como la distribución del espacio o del mobiliario, por ejemplo:
- Precisar, informar y aclarar institucionalmente el nivel de participación otorgado a los diferentes componentes de la organización; en aspectos concernientes a la notificación de opiniones y/o a la capacidad para la toma de decisiones.
- Ajustar cualquier posible exceso en la supervisión presente en los sistemas de control (de trabajo, turnos, horarios, entre otros). Descartar sistemas de control insuficientes que puedan generar una falta total de control.
- Mejorar gradualmente los estilos de mando que puedan apreciarse como autoritarios, promoviendo su actuación con respecto a sus subordinados

para contribuir o cambiar aspectos relacionados con el apoyo a los trabajadores en la consecución de los fines.

- Concienciar a todo el entorno laboral de la empresa sobre la trascendencia, el significado y la importancia de sus actividades.
- Facilitar al trabajador, cuando sea posible (evitando riesgos innecesarios), un mayor control sobre sus actividades (autonomía, iniciativa, enriquecimiento de tareas, capacidad de decisión sobre ritmo, organización, entre otras).
- Transformar los estilos de supervisión a los fines de constituirse como una verdadera ayuda al trabajador con miras a su desarrollo en el trabajo, al incremento de sus capacidades, a su participación efectiva, y que no sea interpretada y experimentada como una intromisión y control excesivos.

4.3.2 Formación-Información-Comunicación

El impulso de este factor acrecienta el grado de interés personal que la empresa demuestra por los trabajadores, facilitando un flujo formal e institucional de informaciones requeridas para el oportuno y adecuado desarrollo de las diferentes tareas. Es preciso que la organización contemple formalmente que las funciones y/o atribuciones de cada trabajador estén claramente definidas asegurando así la adaptación óptima entre los puestos de trabajo y las personas que los ocupan.

Acciones a emprender

- Suministrar a los trabajadores una información clara y precisa de lo que deben hacer y qué resultados se espera de ellos.
- Mejorar los diferentes grados de participación (buzones, grupos focales, visitas, reuniones, comunicados, trato directo, entre otros) en los aspectos

regulatorios sobre la participación. Si estos medios no existen o presentasen insuficiencias, contemplar la oportunidad de crearlos o fortalecerlos, considerando siempre que el solo hecho de crearlos o mejorarlos no va a representar o garantizar un incremento efectivo de la participación, si no va acompañado de procedimientos que agilicen su consideración generando la oportunidad de respuesta organizacional.

- Comunicar formalmente por las vías adecuadas a los trabajadores sus funciones, competencias, atribuciones, métodos a seguir, así como los objetivos de cantidad, calidad, el tiempo asignado, su responsabilidad y su autonomía.
- Considerar el uso de medios de información abiertos e interconectados en tiempo real para informar a los trabajadores durante la jornada laboral aspectos que se consideren necesarios de acuerdo con las circunstancias con miras a evitar sesgos, confusiones o distorsiones.
- Fortalecer el proceso comunicacional integral de la empresa de forma que los trabajadores sean debida y oportunamente informados institucionalmente sobre los resultados de su desempeño laboral, sobre aspectos referentes a cambios tecnológicos y de reconversión del negocio y sobre todo, de los riesgos generales y específicos del puesto de trabajo.
- Impulsar las comunicaciones interpersonales y grupales entre los trabajadores durante las jornadas de trabajo con miras a intercambiar experiencias y proponer y difundir sugerencias para mejoras.
- Establecer y difundir de manera formal e institucional los planes de formación conforme a los requerimientos de la organización y de la necesidad de los trabajadores.

- Promover a través de la sensibilización, la concienciación hacia la formación continuada en los trabajadores a todos los niveles en la organización.
- Fomentar el enriquecimiento de habilidades cognitivas y el aprendizaje de nuevas formas de realizar el trabajo permitiendo el incremento de las competencias del trabajador.

4.3.3 Gestión del tiempo

La mejoría de este factor implica el incremento del nivel de autonomía otorgada al trabajador para determinar la armonía y ritmo de su trabajo, la distribución de las pausas y la elección de las vacaciones de acuerdo a sus necesidades personales.

Acciones a emprender

- Ajustar el volumen de trabajo a realizar al tiempo requerido para su debida ejecución.
- Reducir los mensajes que generan ansiedad en el trabajador o sentimientos de urgencia y premura del tiempo para la realización de sus tareas habituales o requerimientos especiales.
- Gestionar que la tarea proporcione al trabajador la oportunidad que le faciliten cierta autonomía acerca del tiempo para realizarla, además considerar la posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad de cada trabajador.
- Contribuir, aclarar y difundir el conocimiento de los objetivos a alcanzar y adelantar un sistema de autoregistro para evidenciar los logros

superados, permitiendo al trabajador determinar su ritmo de trabajo y ser capaz de incluir variaciones en el mismo.

- Considerar con mucha atención aquellos puestos de trabajo que, por aspectos inherentes a su naturaleza, presenten riesgos significativos de no disponer de autonomía temporal (ritmo impuesto por una máquina, trabajo en cadena, entre otros).
- Investigar las posibles causas por las que los tiempos asignados para la ejecución de ciertas tareas son considerados escasos por los involucrados y proponer e implementar los cambios oportunos y necesarios.
- Disponer de sistemas que faciliten al trabajador estar al corriente de las cotas de rendimiento, el trabajo pendiente y el tiempo necesario para su realización.
- Ampliar e informar adecuadamente, otros criterios además del económico, para la retribución del esfuerzo y rendimiento laboral.
- Establecer e informar, los criterios necesarios y las estrategias de carácter institucional para la debida y oportuna sustitución de un trabajador al momento de una ausencia justificada o imprevista.

4.3.4 Cohesión de grupo

El buen desenvolvimiento de las relaciones entre los miembros de la empresa contribuye al fortalecimiento del grupo, originando la participación de sus miembros en las actividades del grupo e incrementando la visión de conjunto.

Acciones a emprender

- Considerar si los mecanismos actuales de la organización para orientar la cooperación de los distintos actores y gestores de la institución son apropiados, dinámicos y efectivos. Examinar qué condiciones pueden ser mejoradas, y si fuese necesario, establecer nuevos mecanismos de participación.
- Considerar la conformación de equipos de trabajo, con responsabilidades compartidas y líneas de mando debidamente identificadas, que permitan sinérgicamente un rendimiento superior al de las individualidades, de la misma forma favorecer, en el marco de esta propuesta, la rotación en los puestos de trabajo o en las tareas asignadas. Esto permitirá el incremento de capacidades disponibles para la empresa.
- Evaluar el apoyo social que los subordinados reciben por parte de sus superiores (valoración del trabajo, apoyo técnico y material, relaciones personales no sólo formales, comprensión a problemáticas personales, etc.).
- Patrocinar el contacto social entre trabajadores considerando la organización de los espacios y lugares de trabajo.
- Valorar y considerar el apoyo social (apoyo afectivo, instrumental, de solidaridad, entre otros, que se dan entre sí las personas) en la estructura y diseño de la organización. Existe suficiente evidencia al respecto que el apoyo social es un significativo reductor del estrés observado por las personas.
- Empoderar a los trabajadores a resolver, en la medida que las circunstancias así lo permitan, de forma autónoma y entre ellos las situaciones de conflictividad, a modo de que no sea necesaria la participación de los puestos de mando institucionales.

- Impulsar e informar oportunamente la realización de celebraciones o actividades institucionales de grupo garantizando todos los aspectos para la participación mayoritaria del personal de la institución (por ejemplo, aniversarios de la institución, reconocimiento por años de servicios, remodelación o apertura de nuevas instalaciones, etc.).

4.4 Plan de acción a implementar

Tabla 5.

Plan de acción de la participación- Implicaciones – Responsabilidad

Ámbito	Objetivo Estratégico	Acciones	Plazo para la implementación	Responsable	Recursos	Indicador de cumplimiento
Participación Implicación Responsabilidad	Promover la participación de los miembros de la organización	Creación de comités por áreas temáticas para la resolución de los principales problemas que aquejan a los empleados	3 meses	Gerencia general Recursos humanos Gerencias	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales 	Comité creado y cumplido cronograma de participación
	Delimitar claramente los niveles de responsabilidad	Elaboración de un Manual de Organización	6 meses	Gerencia operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales 	Establecido al 100% niveles de responsabilidad y manual elaborado/comunicado
	Optimizar las instancias y mecanismos de control	Elaborar una propuesta de rediseño de todos los dispositivos de control administrativo	3 meses	Gerencia operaciones Gerencia general	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales 	Propuesta presentada e implementada de dispositivos de control

<p>Promover estilos de liderazgo coherentes con una estructura más flexible y con mayor autonomía para los empleados</p>	<p>Aplicar un cuestionario de estilos de liderazgo Capacitar a los líderes con herramientas para inspirar de forma adecuada</p>	<p>Inmediata</p>	<p>Gerencia general Gerencia operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales 	<p>Cumplido plan de capacitación</p>
<p>Realizar refuerzo de comportamiento de forma permanente, respaldando el valor de las actividades de cada miembro de la organización</p>	<p>Establecer la figura del empleado del mes</p>	<p>Inmediata</p>	<p>Recursos humanos Gerencia operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales 	<p>Establecido el empleado del mes y evaluado resultados</p>
<p>Otorgar mayor autonomía descentralizando algunos centros de toma de decisiones</p>	<p>Elaborar una propuesta de descentralización</p>	<p>6 meses</p>	<p>Gerencia general Gerencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Económicos 	<p>Desarrollada la propuesta, aplicada y primera evaluación de resultado</p>

Nota. Descripción del plan de acción de participación, implicaciones y responsabilidad, manteniendo un enfoque a largo plazo.

Tabla 6.

Plan de acción de la Comunicación –Información-Capacitación

Ámbito	Objetivo Estratégico	Acciones	Plazo para la implementación	Responsable	Recursos	Indicador de cumplimiento
Comunicación Información Capacitación	Establecer canales de participación diversos para fomentar la comunicación	Establecer un buzón de sugerencias que sea monitoreado para conocer las inquietudes de los empleados	Inmediata	Gerencia Recursos Humanos	de • Humanos • Materiales • Económicos	Establecido buzón de sugerencias. Establecido monitoreo inicial y fecha de evaluación
	Comunicar la delimitación de las funciones de cada miembro, la estructura jerárquica y los niveles de responsabilidad	Elaborar un manual de descripción de cargos	de 6 meses	Gerencia general Gerencia Recursos Humanos Gerencias	de • Humanos • Materiales • Económicos	Manual de cargos elaborado
	Incursionar en plataformas de comunicación interactivas	Abrir un blog con su respectiva sección de Foro para informar y recibir respuesta de los empleados sobre temas de su interés	Inmediata	Gerencia general Gerencia Recursos Humanos	de • Humanos • Materiales • Económicos	Foro subido a la web y socializado

Comunicar los cambios tecnológicos de forma adecuada y didáctica	Hacer reuniones de actualización con recursos interactivos cuando se den cambios tecnológicos importantes	Esporádica	Gerencia Recursos Humanos	de	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales 	Establecido plan de reuniones y ejecutada primera reunión
Promover las relaciones interpersonales y la comunicación grupal	Establecer reuniones semanales de equipo para estructurar las acciones a seguir	Inmediata	Gerencia Recursos Humanos Gerencias	de	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Económicos 	Reunión inicial ejecutada y fechas para reuniones siguientes
Desarrollar programas de formación y capacitación permanente ajustados a las necesidades de la organización	Establecer un cronograma de actividades formativas	1 mes	Gerencia Recursos Humanos	de	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Económicos 	Cronograma de capacitación desarrollado Cumplimiento del plan
Fomentar la adquisición de destrezas a través del ejercicio práctico y continuo de las tareas	Conformar equipos de trabajo que incluyan algún miembro con abundante experiencia y disposición de enseñar	1 mes	Gerencia Recursos Humanos Gerencia Operativa	de	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Económicos 	Ejecutado taller inicial y cronograma siguientes

Nota. Descripción del plan de comunicación, información y capacitación, desde una perspectiva integral

Tabla 7.

Plan de acción de la gestión del tiempo

Ámbito	Objetivo Estratégico	Acciones	Plazo para la implementación	Responsable	Recursos	Indicador de cumplimiento
Gestión del Tiempo	Rediseñar las cargas laborales	Asignar cargas de trabajo semanalmente	1 semana	Gerencia operativa Gerencia Recursos Humanos	de • Humanos • Materiales • Económicos	Rediseñado cargas. Entrega de cargas semanal
	Evitar los mensajes implícitos o explícitos que promuevan ansiedad y sentido de urgencia de forma innecesaria	Reunión y reorientación o sanción en caso de ser requerido a los supervisores que acosen a los trabajadores con mensajes de urgencia innecesarios	Inmediata	Gerencia Recursos Humanos Gerencia Operativa	de • Humanos • Materiales	Control realizado sobre supervisores. Reorientación o sanción ejecutada (en caso de ser requerido)
	Permitir la mayor autonomía posible en la administración del tiempo de trabajo, concediendo los descansos necesarios y que se correspondan con la naturaleza de las tareas	Reunión para tratar autonomía y planificación de los turnos de trabajo que respete los días de descanso y considere la complejidad de las tareas	1 mes	Gerencia Recursos Humanos Gerencia Operativa	de • Humanos • Materiales	Reuniones ejecutadas Planificación ejecutada
	Migrar a un sistema de gestión por resultados que sea más flexible en la administración del tiempo	Establecer resultados esperados asociados a la carga de trabajo diseñada y asignada semanalmente	3 meses	Gerencia Recursos Humanos Gerencia Operativa	de • Humanos • Materiales • Económicos	Establecido nuevo sistema de gestión y su socialización

Nota. Descripción del plan de gestión de tiempo considerando las acciones y objetivos.

Tabla 8.

Plan de acción de la cohesión del grupo

Ámbito	Objetivo Estratégico	Acciones	Plazo para la implementación	Responsable	Recursos	Indicador de cumplimiento
Cohesión del Grupo	Promover mecanismos de toma de decisiones, medición de resultados y desarrollo de actividades que impliquen cooperación y trabajo en equipo	Solicitar planes de trabajo por equipos y medirlos de la misma manera	1 mes	Gerencia Recursos Humanos Gerencia Operativa	de <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Económicos 	Entrega y de evaluación de planes de trabajo
	Implementar un mecanismo de evaluación de las contribuciones concretas de los supervisores al logro de los objetivos grupales	Aplicarles cuestionarios anónimos a los subordinados sobre el apoyo de sus jefes	1 mes	Gerencia Recursos Humanos Gerencia general	de <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Económicos 	Cuestionarios aplicados y evaluados
	Promover la interacción social en contextos no laborales a los fines de favorecer la integración	Ejecutar actividades de esparcimiento como paseos o días de campo para compartir	1 mes	Gerencia Recursos Humanos Gerencias	de <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Económicos 	Actividades cumplidas en base a cronograma

<p>Promover redes de soporte al interior de la organización que fomenten la solidaridad y confianza entre los miembros</p>	<p>Crear una coordinación de servicio social que fomente la cooperación y solidaridad entre los miembros</p>	<p>6 meses</p>	<p>Gerencia Recursos Humanos Gerencia Operativa</p>	<p>de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Económicos 	<p>Reuniones ejecutadas Evaluación de cooperación ejecutada</p>
<p>Empoderar a los trabajadores en la resolución de conflictos</p>	<p>Avalar los acuerdos conciliatorios alcanzados por los trabajadores sin que hayan participado los supervisores y velar por su cumplimiento</p>	<p>Inmediata</p>	<p>Gerencia Recursos Humanos Gerencias</p>	<p>de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Económicos 	<p>Reuniones ejecutadas para la reorientación de empoderamiento o Resultados de acuerdo conciliatorios</p>

Nota. Descripción del plan de cohesión de grupo en donde se describen las acciones y plazos para el logro de objetivo.

4.5 Presupuesto

Una vez identificado el plan de acción a implementarse, se ha considerado los costos que tendrá la empresa para ponerlo en marcha. A continuación se presenta las actividades y el costo de las mismas:

Tabla 9.

Presupuesto

Participación Implicación Responsabilidad	
Acciones	Costo
Asesoría para la elaboración de manuales	\$6.500
Asesoría para rediseño de los dispositivos de control	\$4.000
Capacitación	
Capacitación para fortalecimiento de destrezas del personal	\$5.000 capacitación al año
Capacitación para líderes	\$ 4.500 capacitación al año
Comunicación y cohesión de grupo	
Actividades de fortalecimiento de comunicación y equipos de trabajo	\$3.300
Actividades de integración desarrollados por la empresa	\$ 2.800 (mañanas deportiva, salidas
Realización de celebraciones o actividades institucionales	\$550 x 8 = \$4.400
TOTAL	USD \$ 30.500

Se puede prever que se necesita de un presupuesto adicional de \$30.500 dólares, para realizar las actividades para la implementación del plan de acción. Existen otras actividades que se deben realizar, mismas que no se han incluido en el presupuesto, debido a que la acción requiere actividades internas con el mismo personal, tiempo de reunión, operaciones, impresiones, creación de un blog interno, que es parte de las operaciones de la empresa y por tanto no tiene un costo adicional.

Por el otro lado están los costos que tiene la empresa, debido a los riesgos psicosociales analizados, de los cuales si bien muchos de los costos son intangibles, pero se ha podido identificar los costos cuantificables, mismos que se detallan a continuación:

Costo de despidos

En año 2016 la empresa tuvo 6 despidos generados por falta de productividad y comportamiento inadecuado generado por 4 tripulantes y 2 supervisores de cabina en total a lo largo del año, lo cual generó los siguientes costos:

Tabla 10.

Costos de indemnizaciones

	Sueldo	Indemnizaciones ¹ (3 meses)	Cantidad	Total
Tripulantes	817	2451	4	9804
Supervisor de cabina	1165	3495	2	6990
				16794

Tabla 11.

Costos de capacitación e inducción al nuevo personal

	Costo capacitación	Cantidad	Total
Tripulantes	450	4	1800
Supervisor de cabina	800	2	1600
			3400

¹ Fuera de los costos normales por liquidación, que contablemente la empresa provisiona.

Enfermedades

Las enfermedades que han sido atribuidas a estrés y complicaciones en el trabajo, de acuerdo a la información de la empresa, han sido por una parte enfermedades leves (dolores de cabeza, cansancio crónico, presión alta), las cuales se presentaron 15 atenciones hospitalarias y por otro lado las enfermedades profesionales (accidentes profesionales, estrés agudo) que se presentaron en 2 ocasiones a lo largo del año 2016, generando los siguientes costos:

Tabla 12.

Costos de enfermedades generadas en el trabajo

	Costo atención (promedio)	Cantidad	Total
Enfermedades leves	350	15	5250
Enfermedades graves	1500	2	3000
			8250

Deserción

Fuera de los despidos programados presentados previamente, en 2015 existían 222 tripulantes fijos, de los cuales renunciaron 12 personas, cuyos principales motivos fueron que existan mejores prestaciones, beneficios y condiciones de trabajo en empresas de la competencia, lo cual implicó un costo principal de pérdida de capacidad, además de la capacitación respectiva.

Tabla 13.

Costos de deserción

	Costo capacitación nuevo personal	Cantidad	Total
Tripulantes	450	10	4500
Supervisor de cabina	800	2	1600
			6100

Pérdida de capacidad

La deserción generada entre el año 2015 y 2016 de 12 personas, y los problemas por los cuales atravesaba la empresa, generó que esta plazas no fueran reemplazadas en el tiempo; por tal razón, debido a la capacitación y el tiempo requerido para habilitar a los nuevos empleados, se estima que se perdió la posibilidad de atender a 15 clientes a lo largo del año generada por esta pérdida, por lo que los costos serían:

Tabla 14.

Costos de pérdida de capacidad

	Costo capacitación	Cantidad clientes perdidos	Total
Costo de curso	1350	15	20250

Por tanto resumiendo los costos totales serán:

Tabla 15.

Costos totales cuantificables causados por los riesgos psicosociales

Detalle	Valor
Despedidas	
Indemnizaciones	16794
Capacitación y reorganización puesto de trabajo	3400
Enfermedades	8250
Deserción	
Capacitación y reorganización puesto de trabajo	6100
Pérdida de capacidad	20250
Total	54794

Como se observa, solamente de costos cuantificables se tiene un total de \$54.794 dólares, un valor superior a los costos para la implementación del plan de mejoramiento para los riesgos psicosociales.

Adicional a los anteriores costos existen costos intangibles que se indican a continuación:

- **Productividad del personal**, pero esta productividad es intangible en costos.
- **Imagen de la empresa**, que genera disminución de ventas, pero que no se puede cuantificar en función de la misma.
- **Insatisfacción de los clientes**, quienes no vuelven a tomar el servicio.
- **Estrés e insatisfacción del recurso humano**, lo cual tiene efecto sobre las personas, pero no sobre la empresa directamente.

Entre otros, por lo que ninguno de estos costos pueden ser cuantificados, puesto que inclusive una disminución en las ventas puede tener muchos factores y no se conoce desde cuando existe la problemática, siendo poco confiable cualquier cuantificación.

Por lo que, como se ha observado, solamente con costos cuantificados se compensa y por tanto se justifica la inversión a realizar, pero sobre todo está la importancia tanto para las personas, como para la productividad y resultados de las empresas el mejoramiento de las relaciones con los empleados, así como el subsanar los diferentes ámbitos estudiados en la presente investigación.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A partir de la investigación realizada, queda perfectamente claro la cantidad de riesgos psicosociales a los que se exponen las personas que trabajan como personal de cabina menor en vuelos comerciales. Básicamente son sometidos de forma constante a situaciones estresantes que deterioran su calidad de vida y afectan el desempeño laboral.

El primero de estos factores son las jornadas laborales irregulares, se evidencia que la gestión de tiempo mencionó que tienen la posibilidad de ejercer el control sobre el ritmo de trabajo con los debidos recesos para el descanso que deben desempeñar mientras permanecen empleados en sus puestos. Tales ritmos de trabajo están dentro de los estándares internacionales para este tipo de trabajadores, los lineamientos establecidos en este aspecto contribuyen a que exista un ambiente de trabajo óptimo para que ejerzan sus funciones.

Asimismo, se denota que existen políticas de información, comunicación y programas de formación. Con la finalidad de que los trabajadores usen las instancias pertinentes para solucionar un problema, y poseen la capacitación en áreas indispensables para desempeñar adecuadamente su trabajo, esta situación es otro factor positivo que contribuye a mejorar el trabajo en equipo del personal.

De igual manera, el trabajo en equipo no es suficientemente promovido ni disponen de instancias organizacionales que lo faciliten. Por tanto, muchos de los objetivos organizacionales se dejan de alcanzar o terminan obteniéndose con un desgaste excesivo de recursos por no haber aprovechado las sinergias propias de los equipos de trabajo funcionales.

Por todo ello, esta investigación ha presentado una propuesta para su implementación progresiva, que se orienta a abordar estos cuatro ejes, con el fin de proporcionar mecanismos para solventar estas deficiencias y facilitar la consecución de los objetivos de la institución en el mediano plazo.

5.2 Recomendaciones

El presente trabajo deja plasmada una propuesta de plan de acción orientada a abordar los cuatro ejes que se han abordado en esta investigación y de los que se ha argumentado que constituyen la médula de una iniciativa comprehensiva de prevención de los factores psicosociales a los que se encuentra sometidos el personal de cabina menor de la empresa EAT.

En el eje de la participación las recomendaciones van en función de promover la incorporación de los empleados en la planificación, asignación de tareas y especialmente en la toma de decisiones, lo cual se puede lograr si se apoya la confirmación de grupos de trabajadores que se involucren en reuniones y espacios decisionales, mejorando la dinámica de búsqueda de soluciones a los problemas de la organización.

En cuanto al eje comunicación y formación lo esencial es establecer canales de comunicación formal dotados de componentes interactivos, a través de los cuales los empleados puedan participar de manera fluida, satisfacer sus inquietudes y comunicar sus dudas, a los fines de avanzar en la clarificación y delimitación de responsabilidades. Igualmente, se requieren programas de formación continua y ajustada a las realidades del entorno al que se enfrentan los empleados en su vida cotidiana.

Con respecto al eje gestión del tiempo, es vital rediseñar las cargas de trabajo, formalizar un manual de organización y el de descripción de cargos a los fines de regularizar las jornadas de trabajo, garantizar los descansos

correspondientes y permitirles a los trabajadores balancear su empleo con una vida personal relativamente normal.

Finalmente, en el eje grupal, la promoción de ambientes organizacionales favorables a las dinámicas de grupo productivas y el establecimiento de iniciativas que promuevan el intercambio informal entre los trabajadores y la solidaridad, son vitales para avanzar en este ámbito.

REFERENCIAS

- Airline in Flight. (2017). *Flight Attendant Career Training*. Recuperado el 18 de mayo de 2017 de <http://www.airlineinflight.com/FlightAttendantSchoolStory/flight-attendant-story-page3.html>
- ANAC, A. N. (2013). *Anuário do transporte aéreo: Dados estatísticos e econômicos de 2013*. Brasília, Brasil: ANAC.
- El Comercio. (2013). Congestión vehicular en algunos sectores de Quito. *El Comercio*.
- El Telégrafo. (2013). Se inicia señalización de ciclovías para mejorar el servicio de la BiciQ . *El Telégrafo*.
- Franco, R. (2007). *Estratificación y movilidad social en América Latina*. Santiago, Chile: Concha y Toro.
- GALEANO, E. C. (s.f.). *Modelos de comunicación*.
- Gutiérrez Strauss, A. M., & Vilorio-Doria, J. C. (2014). Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral. *Revista Científica Salud Uninorte, Vol 30 (No 1)*, pp. v-vi. <http://dx.doi.org/10.14482/sun.30.1.4340>.
- Herce, M. (2009). *Sobre la movilidad en la ciudad*. Barcelona, España: Reverté.
- INFO Laboral. (2017). *Estrés Laboral: Información sobre el Estrés Laboral*. Recuperado el 03 de enero de 2017 de <http://www.estreslaboral.info/>
- INSHT. (2009). *Acoso psicológico en el trabajo: definición* . Barcelona, España: NTP 854- INSHT.
- INSHT. (2015). *Factores de riesgo psicosocial: Portal de Riesgos psicosociales*. Recuperado el 13 de abril de 2017 de <http://www.insht.es/portal/site/RiesgosPsicosociales/menuitem.8f4bf744850fb29681828b5c180311a0/?vgnnextoid=afeb84fbb7819410VgnVCM1000008130110aRCRD>
- INSL. (s.f.). *Instituto Navarro de Salud Laboral: Los riesgos psicosociales existen - controla tu trabajo*. Recuperado el 17 de abril de 2017 de <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/76E4B428-DC7F-4E61-8453-64B359A22FD9/145939/RPsicoControlaDiptico.pdf>
- ISTAS. (s.f.). *ISTAS CCOO: Riesgos Psicosociales*. Recuperado el 19 de abril de 2017 de <http://istas.net/web/index.asp?idpagina=3185>

- ISTAS-CCOO. (2015). *GUÍA PARA LA INTERVENCIÓN SINDICAL EN ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y RIESGOS PSICOSOCIALES*. Madrid, España: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS-CCOO).
- Itani, A. (1998). *Trabalho e saúde na Aviação. Un experiênciã Entre invisível o eo risco*. Sao Paulo, Brasil: Hucitec.
- Izquierdo, C. M. (2009). *¿Cómo puede la educación contribuir a la movilidad social?*. México: Universidad Iberoamericana.
- Kaplún, M. (1998). *Una pedología de la comunicación*. Madrid, España: Ediciones de la Torre.
- La Hora. (2012). Inseguridad en BiciQ. *La Hora*.
- La Hora. (2012). Poco uso de BiciQ en feriado. *La Hora*.
- Lanfranco, P. (2003). *Muévete por tu ciudad*. Santiago, Chile: Concha y Toro.
- Martínez, A. (2016). Human Factor in Occupational Risks Prevention: From Error Theories to Responsibility and Liability Theories. En P. Arezes. (Ed.), *Advances in Safety Management and Human Factors* (pp. 11-20). Zurich, Suiza: Springer Cham.
- McNeely, E., Galeira, S., Tager, I., Kincl, L., Bradley, L., Coull, B., & Hecker, S. (2014). The self-reported health of U.S. flight attendants compared to the general population. *Environmental Health*.
- Ministerio de Igualdad, & Gobierno de España. (2010). *Acoso sexual y acoso por razón de sexo en el ámbito laboral*. Madrid, España: Pablo Hueso & ACsl.
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). Riesgos Laborales un Nuevo Desafío para la Gerencia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 38-56.
- Moreno Jiménez, B., & Báez León, C. (2015). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo y Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- O'Keeffe, V., & Tuckey, M. (2014). Psychosocial Influences on Occupational Health and Safety Decision Making. En M. Dollard, A. Shimazu, R. Bin, P. Brough, & M. Tuckey. (Ed.), *Psychosocial Factors at Work in the Asia Pacific* (pp. 275-290). Springer Science.

- Ribeiro-Silva, F., Rotenberg, L., & Marina, F. (2016). Irregular Work Shifts and Family Issues—The Case of Flight Attendants. En F. Ribeiro-Silva, L. Rotenberg, & F. Marina. (Ed.), *Social and Family Issues in Shift Work and Non Standard Working Hours* (pp. 137-150). Sao Paulo, Brazil: Springer Press.
- Ruiz, R. (2007). *El Método Científico y sus Etapas*. Ciudad de México, México: Grijalbo.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Cararcas, Venezuela: Panapo.
- Saravia, M. (1996). *Transporte rural*. Lima, Perú: Cooperación española.
- Stanton William, E. M. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- US Department of Labor. (2017). *Bureau of Labor Statistics: Occupational Outlook Handbook*. Recuperado el 18 de mayo de 2017 de [http:// www.bls.gov.uchile.idm.oclc.org/ooh/transportation-and-material-moving/flight-attendants.htm](http://www.bls.gov.uchile.idm.oclc.org/ooh/transportation-and-material-moving/flight-attendants.htm)
- Vásconez, S. (2010). *Hacia una movilidad sustentable en Quito*. Quito, Ecuador: Grupo Faro.
- Vásconez, S. (2010). *Reverdeciendo las políticas públicas*. Quito, Ecuador: Grupo Impresor.
- Verón, E. (1971). *Ideología y comunicación de masas: La semantización de la violencia*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta e instrucciones

INSTRUCCIONES PREVIAS

Recordamos que de manera previa a la aplicación del cuestionario en la empresa se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Informar a todas las partes implicadas de la empresa de la utilidad, finalidad y significado tanto de la evaluación de riesgos psicosociales como de la puesta en marcha de medidas preventivas consensuadas entre todas las partes.
2. Recogida y análisis de toda aquella información que sea relevante en el estudio sobre factores de riesgo psicosocial.
3. Pasar la prueba al 100% de la plantilla. En el caso de no ser posible, asegurar una estrategia de muestreo representativa de todas las condiciones de trabajo existentes en la organización.
4. En la recogida de datos se debe garantizar el anonimato y la confidencialidad de la información recogida. Los cuestionarios deben ser administrados en mano por el técnico y recogidos por él mismo.
5. Con el objetivo de garantizar el anonimato en colectivos reducidos se tenderá a realizar un análisis global de los datos.
6. La redacción del informe de evaluación y la planificación de las medidas preventivas deberán adaptarse y ajustarse a las posibilidades y a la realidad de cada empresa en particular.
7. Es importante que se recuerde al colectivo que está cumplimentando la prueba que conteste a todos los items; para su correcta valoración.

Para profundizar y clarificar cualquier duda surgida en el proceso de evaluación de riesgos psicosociales, se recomienda la lectura del "Procedimiento general de evaluación de riesgos psicosociales", documento publicado por este Instituto Navarro de Salud Laboral.

HOJA DE DATOS DE EMPRESA (A cumplimentar por el Técnico de Prevención)

CCC _____ NIF _____

Razón social _____

Dirección _____ Código Postal _____

Población _____ Provincia _____

Teléfono _____ Fax _____

E-mail _____

CNAE _____ Plantilla _____

Centro de trabajo _____

Modalidad preventiva: SPA SPP Trabajador designado SP mancomunado Mixto

Personal con responsabilidades y funciones en prevención:

• Delegado de prevención _____

• Coordinador de prevención y/o trabajador designado _____

La empresa facilita la conciliación de la vida familiar y laboral mediante:

- Medidas de protección a la maternidad.
 - Excedencias por cuidado de hijos.
 - Reducciones de jornadas.
 - Ayudas sociales (guarderías, seguros médicos, gastos escolares, etc.)
 - Otras medidas: _____
- _____

No existen medidas

Tipo de actuación: Inicial Seguimiento y/o control Actualización

Fecha inicio del estudio

Fecha de entrega del estudio

Anexo 2. Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo

Esta prueba pretende obtener una primera impresión de su la empresa en cuanto a las condiciones de trabajo desde el punto de vista psicosocial.

A continuación le presentamos una serie de preguntas con varias alternativas de respuesta. Elija la opción que más se acerque a su situación actual en la empresa, centrándose únicamente en lo que ocurre en su puesto de trabajo o en la actividad que desarrolla en él.

Le informamos que cualquier dato que usted aporte en el cuestionario será tratado de manera CONFIDENCIAL.

En cada pregunta le ofrecemos un apartado denominado OBSERVACIONES. Utilícelo siempre que desee hacer alguna aclaración/puntualización al respecto o cuando necesite explicar alguna de sus opciones. La información que usted añade en este apartado es de gran importancia para el análisis posterior de los datos.

Para la correcta valoración de su cuestionario, asegúrese de que todas las preguntas han sido respondidas.

Ante cualquier duda que le surja durante la ejecución de la encuesta, no dude en pedir cualquier aclaración o información adicional.

Muchas gracias por su colaboración.

Tabla de valoración de respuestas

DATOS RELATIVOS AL TRABAJADOR

Sexo: Hombre Mujer

Edad: < 25 años 25 - 35 años 36 - 44 años 45 - 55 años > 56 años

	< 6 meses	6 meses - 2 años	2 - 5 años	5 - 10 años	+ de 10 años
Antigüedad en la empresa	<input type="checkbox"/>				
Antigüedad en el puesto	<input type="checkbox"/>				

Jornada Laboral:

Jornada partida

1 turno: Mañana Tarde Noche

2 turnos: Mañana y tarde

3 turnos: Mañana, tarde y noche

4º turno: Fin de semana y festivos

5º turno: Lunes a domingo y festivos

Horario flexible

Otra: _____

Duración de la jornada: A tiempo parcial Jornada completa

Tipo de contrato: Indefinido Eventual En prácticas, becario Fijo discontinuo Otros

Nivel de estudios:

Sin estudios Estudios primarios, E.G.B. o equivalentes Bachiller superior, B.U.P. o equivalentes

FP I o equivalentes FP II o equivalentes Estudios Universitarios

Otros estudios no reglados. Indique cuáles: _____

Centro de trabajo _____

Sección / departamentos: _____

Puesto / ocupación: _____

¿Cómo calificas tu estado de salud actual?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

¿Cuántas veces has estado de baja en el último año?: _____

Pregunta 1

¿Tienes libertad para decidir cómo hacer tu propio trabajo?

- A. No.
- B. Sí, ocasionalmente.
- C. Sí, cuando la tarea me lo permite.
- D. Sí, es la práctica habitual.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 2

¿Existe un procedimiento de atención a las posibles sugerencias y/o reclamaciones planteadas por los trabajadores?

- A. No, no existe.
- B. Sí, aunque en la práctica no se utiliza.
- C. Sí, se utiliza ocasionalmente.
- D. Sí, se utiliza habitualmente.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 3

¿Tienes la posibilidad de ejercer el control sobre tu ritmo de trabajo?

- A. No.
- B. Sí, ocasionalmente.
- C. Sí, habitualmente.
- D. Sí, puedo adelantar trabajo para luego tener más tiempo de descanso.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 4

¿Dispones de la información y de los medios necesarios (equipo, herramientas, procedimientos, instrucciones, etc.) para realizar tu tarea?

- A. No.
- B. Sí, algunas veces.
- C. Sí, habitualmente.
- D. Sí, siempre.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 5

Ante la incorporación de nuevos trabajadores, ¿se informa de los riesgos generales y específicos del puesto?

- A. No.
- B. Sí, oralmente.
- C. Sí, por escrito.
- D. Sí, por escrito y oralmente.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 6

Cuando necesitas ayuda y/o tienes cualquier duda acudes a:

- A. Un compañero de otro puesto.
- B. Una persona cualificada técnicamente, mantenimiento, informático, calidad, refuerzo,...
- C. Un encargado y/o jefe superior.
- D. No tengo esa opción por cualquier motivo.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 7

Las situaciones de conflictividad entre trabajadores, ¿se intentan solucionar de manera abierta y clara?

- A. No.
- B. Sí, por medio de la intervención del mando.
- C. Sí, entre todos los afectados.
- D. Sí, mediante otros procedimientos.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 8

¿Puedes elegir tus días de vacaciones?

- A. No, la empresa cierra por vacaciones en periodos fijos.
- B. No, la empresa distribuye periodos vacacionales, sin tener en cuenta las necesidades de los trabajadores.
- C. Sí, la empresa concede o no a demanda del trabajador.
- D. Sí, los trabajadores nos organizamos entre nosotros, teniendo en cuenta la continuidad de la actividad.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 9

¿Intervienes y/o corriges los incidentes en tu puesto de trabajo (equipo, máquina, relación con paciente/cliente, etc.)?

- A. No, es función del jefe superior o persona encargada.
- B. Sí, sólo incidentes menores.
- C. Sí, cualquier incidente.

A B C

OBSERVACIONES

Pregunta 10

¿Tienes posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad?

- A. No, por la continuidad del proceso o actividad.
- B. No, por otras causas.
- C. Sí, las establecidas.
- D. Sí, según necesidades.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 11

¿Se utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los trabajadores?

- A. No.
- B. Charlas, asambleas.
- C. Comunicados escritos.
- D. Sí, medios orales y escritos.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 12

En términos generales, ¿el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?

- A. No.
- B. Sí, a veces.
- C. Sí, habitualmente.
- D. Sí, siempre.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 13

La actuación del mando intermedio respecto a sus subordinados es:

- A. Únicamente marca los objetivos individuales a alcanzar por el trabajador.
- B. Colabora con el trabajador en la consecución de fines.
- C. Fomenta la consecución de objetivos en equipo.

A B C

OBSERVACIONES

Pregunta 14

¿Se recuperan los retrasos?

- A. No.
- B. Sí, durante las pausas.
- C. Sí, incrementando el ritmo de trabajo.
- D. Sí, alargando la jornada.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 15

¿Cuál es el criterio de retribución?

- A. Salario por hora (fijo).
- B. Salario más prima colectiva.
- C. Salario más prima individual.

A B C

OBSERVACIONES

Pregunta 16

¿Se te facilitan las instrucciones precisas sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas?

- A. No.
- B. Sí, de forma oral.
- C. Sí, de forma escrita (instrucciones).
- D. Sí, de forma oral y escrita.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 17

¿Tienes posibilidad de hablar durante la realización de tu tarea?

- A. No, por mi ubicación.
- B. No, por el ruido.
- C. No, por otros motivos.
- D. Sí, algunas palabras.
- E. Sí, conversaciones más largas.

A B C D E

OBSERVACIONES

Pregunta 18

¿La empresa está preparando a sus mandos intermedios con formación e instrucciones para un adecuado desempeño de sus funciones?

- A. No sabe
- B. No.
- C. Sí, aunque no ha habido cambios significativos en el estilo de mando.
- D. Sí, algunos mandos han modificado sus estilos significativamente.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 19

¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?

- A. No.
- B. Cuando la tarea me lo permite.
- C. Si, en función del tiempo disponible.
- D. Si, siempre se hace en equipo.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 20

¿Controlas el resultado de tu trabajo y puedes corregir los errores cometidos o defectos?

- A. No.
- B. Si, ocasionalmente.
- C. Si, habitualmente.
- D. Si, cualquier error.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 21

¿Se organizan, de forma espontánea, celebraciones o actividades de grupo en las que participa la mayoría de la gente?

- A. No.
- B. Si, una o dos veces al año.
- C. Si, varias veces al año, según surja el motivo.

A B C

OBSERVACIONES

Pregunta 22

¿Puedes detener el trabajo o ausentarte de tu puesto?

- A. No, por el proceso productivo o la actividad.
- B. No, por otros motivos.
- C. Si, con un sustituto.
- D. Si, sin que nadie me sustituya.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 23

¿Existe, en general, un ambiente de apoyo y colaboración en el lugar de trabajo?

- A. No.
- B. Si, a veces.
- C. Si, habitualmente.
- D. Si, siempre.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 24

¿Recibes información suficiente sobre los resultados de tu trabajo?

- A. Sólo se me informa de la tarea a desempeñar (cantidad y calidad).
- B. Se me informa de los resultados alcanzados con relación a los objetivos que tengo asignados.
- C. Se me informa de los objetivos alcanzados por la organización.
- D. Además se me anima a participar en el establecimiento de metas.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 25

¿Tienes la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de tu jornada laboral?

- A. No.
- B. Cambio de manera excepcional de puesto o tarea.
- C. Si, rotamos entre compañeros de forma habitual.
- D. Si, cambio de tarea según lo considere oportuno.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 26

Ante la incorporación de nuevas tecnologías, maquinaria y/o métodos de trabajo ¿se instruye al trabajador para adaptarlo a esas nuevas situaciones?

- A. No.
- B. Si, oralmente.
- C. Si, por escrito.
- D. Si, oralmente y por escrito.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 27

¿Qué tipo de relaciones son las habituales en la empresa?

- A. Relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas.
- B. Relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración.
- C. Relaciones sólo de colaboración para el trabajo.
- D. Ni relaciones personales, ni de colaboración para el trabajo.

A B C D

OBSERVACIONES

Anexo 3. Valoración por respuesta y valoración por acoso laboral

TABLA DE VALORACIÓN DE RESPUESTAS

A continuación se presenta la matriz de puntuaciones asignada a cada una de las distintas opciones de respuesta.

PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD			FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN			GESTIÓN DEL TIEMPO			COHESIÓN DE GRUPO		
PREG.	OPCIÓN	VALOR	PREG.	OPCIÓN	VALOR	PREG.	OPCIÓN	VALOR	PREG.	OPCIÓN	VALOR
1	A	5	4	A	5	3	A	5	6	A	0
	B	3		B	3		B	3		B	1
	C	3		C	1		C	1		C	3
	D	0		D	0		D	0		D	5
2	A	5	5	A	5	8	A	3	7	A	5
	B	5		B	3		B	4		B	3
	C	3		C	3		C	1		C	0
	D	0		D	0		D	0		D	0
9	A	5	11	A	5	10	A	5	12	A	5
	B	3		B	3		B	5		B	3
	C	0		C	3		C	2		C	1
13	A	5		16	D	0	14	D		0	21
	B	2	A		5	A		0	A	4	
	C	0	B		3	B		5	B	2	
18	A	5	17		C	3	15	C	5	23	
	B	5		D	0	D		5	A		5
	C	3		A	5	A		0	B		3
	D	0		B	5	B	0	C	1		
19	A	5	24	C	5	22	C	5	27	D	0
	B	3		D	2		A	5		A	0
	C	3		E	0		B	5		B	3
	D	0		A	5		C	3		C	3
20	A	5	26	B	2	Puntuación	D	0	Puntuación	D	5
	B	3		C	2						
	C	1		D	0						
	D	0		A	5						
25	A	5	Puntuación	B	3						
	B	3		C	3						
	C	1		D	0						
	D	0									

**MOODING
ACOSO LABORAL**

PREG.	OPCION	VALOR
28	A	1
	B	0
29	A	1
	B	0
30	A	1
	B	0
Puntuación		

Cuando los valores obtenidos se aproximen a 3 se **recomienda analizar la situación con mayor exhaustividad**. Para ello se han de utilizar instrumentos y metodologías que permitan un adecuado análisis de las condiciones específicas de trabajo.

Recordamos la importancia de realizar un análisis pormenorizado de la información cualitativa recogida en el apartado OBSERVACIONES, que permitirá enriquecer y guiar las posibles medidas preventivas a proponer como mejora de la situación concreta objeto de estudio.