



Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales



Diagnóstico Organizacional de Aerolíneas Ejecutivas S.A. de C.V.:
Evaluación de la Cultura y el Clima Laboral
e Identificación de los Factores de Riesgo Psicosociales
con base en la NOM-035-STPS-2018

Memoria de Experiencia Profesional

Que para obtener el Título de:

Licenciada en Comunicación

Presenta:

Tlaneci Ortega Torres

Directora:

M. en D. María Verónica Kushelewich Salazar

Toluca, Estado de México, a 1 de Octubre de 2020.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I. CONCEPTOS BÁSICOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	4
1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	4
2. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN	4
2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	5
3. CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO	6
3.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	6
3.2. MODELOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	7
3.2.1. MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA AEROLÍNEAS EJECUTIVAS	8
3.2.2. VARIABLES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO PRAGMÁTICO EMERGENTE.	9
3.2.3. CRITERIOS ORIENTADORES PARA EL DIAGNÓSTICO DE AEROLINEAS EJECUTIVAS.	9
A. CULTURA ORGANIZACIONAL	10
B. CLIMA LABORAL	12
C. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES. NOM-035-STPS-2018	13
4. ¿QUÉ SON LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO? VIOLENCIA EN EL TRABAJO, MOBBING Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES.	14 17
CAPÍTULO II. AEROLÍNEAS EJECUTIVAS S.A. DE C.V.	18
1. HISTORIA	18
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	18
2.1. SEGURIDAD AÉREA	20
3. ORGANIGRAMA	20
4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE AEROLINEAS EJECUTIVAS	21
A. EVALUACIÓN DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONALES	21
B. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES	22
4.1. PROCESO, METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS	22
4.2. DIAGRAMA DE TIEMPOS	27
CAPÍTULO III. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO: DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE ACCIÓN	30
1. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	30
2. COMUNICACIÓN COMO UN FACTOR DE SEGURIDAD	32

3. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL O FORMAL	35
4. FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES, VIOLENCIA Y ACOSO LABORAL EN ALE Y SU CAUSA RAÍZ.	37
5. CLIMA LABORAL FAVORABLE Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL	39
5.1. LIDERAZGO	40
5.2. ESTRÉS LABORAL	40
5.4. VIOLENCIA Y ACOSO LABORAL	42
CAPÍTULO IV. PROPUESTAS Y PROGRAMA DE ACCIÓN	44
1. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NOM-035-STPS-2018 EN ALE	44
2. TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE ALE	44
3. PROGRAMA DE INTERVENCIÓN	45
4. ESPECIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS POR OBJETIVOS	47
FORMACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL	47
REVISIÓN, COMUNICACIÓN Y REFORZAMIENTO DE LOS VALORES.	48
COMUNICAR LA VISIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	48
GENERACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL FAVORABLE	49
LIDERAZGO PLUS LIDERAZGO HUMANISTA	51
ATENCIÓN Y PREVENCIÓN DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES	53
POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES	53
SISTEMAS DE RECOMPENSA LABORAL	53
5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	57
CONCLUSIONES	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:	62
ANEXOS I	65
GUÍA PARA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	65
ANEXOS II	69
CUESTIONARIO NOM-035-STPS-2018	69
ANEXOS III	78
GRÁFICAS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS RESPUESTAS AL CUESTIONARIO	78

INTRODUCCIÓN

Garantizar la productividad y la calidad ocupa un lugar central en la preocupación de las empresas, pero han tenido dificultad al tomar conciencia de la necesidad básica de generar climas organizacionales que resulten eficientes y, al mismo tiempo, saludables para sus colaboradores. Además, esto solo es posible si dichas organizaciones asumen el esfuerzo de conocer y reconocer sus condiciones, a fin de planificar, programar y emprender actividades acertadas y específicas para sus necesidades de acción.

Hoy en día, otro de los motivos para realizar dicho esfuerzo es la obligatoriedad de cumplir con la Norma Oficial NOM-035-STPS-2018, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en 2018 y aplicable en el territorio mexicano a partir del 23 de octubre de 2019, cuyo objetivo manifiesto es el de establecer los elementos para que los empleadores evalúen sus climas organizacionales y detecten los posibles riesgos psicosociales que existen en ellos, con el fin de atenderlos y prevenirlos, dado que estos se relacionan directamente con la salud de los trabajadores.

Por lo expuesto en el DOF, esta norma considera que los riesgos psicosociales y el estrés laboral son los problemas que deben analizarse y atenderse con mayor urgencia dentro de las organizaciones mexicanas, debido a las dificultades que representan para la seguridad y la salud en los ámbitos laborales, familiares y sociales en general, dado que estos riesgos afectan de manera notable a la salud de las personas, de las mismas organizaciones y de las economías nacionales.

De modo que, al análisis sobre el clima laboral se suma la identificación de los factores de riesgo psicosociales para el diagnóstico de las organizaciones como una oportunidad de conocer cada situación de modo integral y partir de ello para la planeación, programación y ejecución estratégicas de desarrollo, cambio y crecimiento con un enfoque organizacional humanista.

En atención a esta necesidad, el estudio que se presenta fue construido y liderado por la analista, quien funge como Coordinadora de Adiestramientos de Pilotos en Aerolíneas Ejecutivas S.A. de C.V. Al detectar deficiencias en los procesos de comunicación y del interés por el abordaje y aplicación de la NOM-035-STPS-2018, en 2019 presentó la propuesta de diagnóstico para el cumplimiento de esta norma a la Dirección de Recursos Humanos de dicha organización.

Así, fue llevado a cabo el análisis y su desarrollo y resultados se encuentran detallados en el presente trabajo escrito. En el primer capítulo expone los fundamentos teóricos de esta intervención organizacional; el segundo capítulo describe a la corporación en estudio, así como las condiciones y las variables que estructuraron el proceso, la metodología y las técnicas de análisis. En tanto que, el capítulo tercero, presenta los resultados obtenidos y conclusiones de la analista para proponer, en el capítulo cuarto, el Programa de acciones y las eventuales vías de desarrollo desde la perspectiva de la comunicación, hacia un sistema organizacional más eficiente mediante la generación de una cultura organizacional humanista y saludable.

CAPÍTULO I. CONCEPTOS BÁSICOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

*¡Vivimos en un mundo de organizaciones!
No podemos entender el valor de lo humano sin las organizaciones.
- Rubén Dittus*

Una organización, es un sistema social integrado por las personas, el espacio físico, los objetos, los roles, las ideas, el lenguaje y los procesos culturales que generan una red simbólica en constante evolución y compleja interacción. Dicho sistema se estructura a través de procesos de comunicación, los cuales subyacen en todas las actividades del mismo y gracias a ellos los individuos definen su rol y son integrados a la red simbólica.

Las organizaciones como sistemas sociales tienen la característica especial de condicionar la pertenencia (Rodríguez, 2006: 25) y como redes simbólicas, se construyen y organizan mediante el lenguaje, las creencias, experiencias, conocimientos, valores, actitudes, reglas, aspiraciones, que sus integrantes comunican y adoptan para conducirse dentro y fuera de ella. Entonces, las organizaciones son sistemas que se generan con el tiempo y a través de diversos procesos de comunicación (técnicos-culturales) para producir bienes o servicios atendiendo las necesidades de una comunidad externa específica y así lograr un propósito colectivo que es: su misión.

2. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

Son diversos los estudios y las definiciones sobre comunicación humana, por ejemplo, para Merleau-Ponty (1966) lo que la define es construir entre los seres humanos un entendimiento común sobre algo. En tanto que para Bateson (1972), la comunicación es lo que hace posible la relación entre las personas, su mutua influencia y está determinada por el contexto en el que se produce, pues sin éste no hay significado. Por su parte, Maturana (1990) considera que los sentimientos y las emociones son fundamentales para que exista una comunicación real y se establezcan relaciones humanas.

En suma, de las aportaciones teóricas arriba mencionadas, podemos considerar que la comunicación es el fenómeno que resulta de la conjugación de un contexto, de los símbolos y significados compartidos, así como del desarrollo de relaciones y de

empatía; esto último implica un auténtico acercamiento y conexión entre las personas que participan en una sociedad u organización, lo cual es más complejo que el mero intercambio de información.

2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son redes simbólicas que comunican de forma intencional o sin intención, planificada o no (Bech, 2008: 14)

Dado que el proceso de comunicación está presente en todos los ámbitos de la convivencia humana, cada esfuerzo por comprender y perfeccionar este proceso dentro de una organización es una inversión para su propio beneficio, mismo que se traduce en la generación de procesos de comunicación efectivos y saludables y los cuales, a su vez, permiten un óptimo desarrollo humano y promueven la interrelación auténtica entre sus miembros, al posibilitar no solo el intercambio de información o conocimientos, sino la conexión de sus pensamientos y sentimientos.

La articulación de los diversos ejes de un entorno organizacional se debe a la comunicación, dado que la realidad de las organizaciones es una compleja suma de espacios simbólicos comunes, donde se crean nuevos significados entre y para los miembros de dicho entorno. (Dittus, s.f.) De modo que, la organización existe si existen procesos de comunicación, pues los miembros crean un sistema social al establecer relaciones interdependientes, al definir y adoptar objetivos comunes y asumir roles; al adaptar sus recursos y colaborar; al establecer, repetir e incluso replicar comportamientos predeterminados y al tomar decisiones con la intención de hacer frente a las dificultades para alcanzar la misión de dicha organización. Por esas razones, es preciso considerar que la comunicación organizacional también puede ser una herramienta para fortalecer la identidad de sus elementos y generar una cultura favorable. En sí, una de las funciones que tienen los procesos de comunicación en una organización es lograr la conexión de cada miembro para la combinación apropiada y oportuna de esfuerzos en la búsqueda de la misión.

Al respecto, Rubén Dittus afirma que la vida organizacional es una vida de cooperación –un dominio de coordinaciones de acciones consensuales– y, por ende, de comunicación. (Dittus, s.f.) De tal suerte que, la efectividad de la coordinación de esfuerzos es proporcional a la efectividad de la comunicación organizacional, puesto que ésta última depende directamente de procesamientos de información adecuados y oportunos, así como de la conexión y empatía entre los miembros. Por consiguiente, al posibilitar las conexiones de una organización como red simbólica que comparte una

misión, la comunicación se convierte en un elemento vital porque de ella dependen todos los procesos que emergen al interior.

En virtud de ello, es posible diagnosticar a las organizaciones y evaluar su eficiencia al revisar y analizar sus procesos, recursos y líneas de comunicación interna.

3. CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO

Respecto al diagnóstico, es considerado como el procedimiento ordenado y sistemático que se lleva a cabo para conocer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones especializadas y de la obtención de información o datos específicos. Este procedimiento sistemático conlleva siempre una evaluación especializada de las acciones, objetos, espacios, factores, sujetos, entre otros elementos concretos de la entidad observada, a fin de desarrollar o impulsar las condiciones halladas en ella, o corregirlas desde su origen y anticiparse, incluso, a las consecuencias negativas.

En sí, la raíz etimológica de este término proviene del vocablo griego '*gnosis*' cuyo significado es: *conocimiento* y, en palabras de Darío Rodríguez (2006), el diagnóstico es *el que plantea el problema del conocimiento*, es decir, el que sienta las bases para analizar y realizar afirmaciones sobre el funcionamiento de un sistema y, eventualmente, emitir recomendaciones para su mejora o transformación.

3.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

De este modo, ampliamos el diagnóstico al ámbito organizacional, donde es definido como el proceso analítico de diversos factores y variables de un sistema social en un espacio y tiempo determinados, con el objetivo de identificar las dificultades que enfrenta para darles solución, así como para impulsar sus potencialidades y hallar eventuales oportunidades de desarrollo. (Rodríguez, 2006) Esto último es constante en todas las definiciones, donde el diagnóstico no es considerado un fin en sí mismo, sino como un primer paso para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de una organización.

De hecho, cada diagnóstico organizacional al que se someten las empresas o instituciones para identificar posibles problemas y transformarlos antes de que éstos se tornen graves, se convierte en una intervención y en un ejercicio de autoconocimiento, toda vez que los sistemas sociales necesitan autoanalizarse para comprenderse a sí mismos y anticiparse a las consecuencias desfavorables de sus condiciones actuales.

Al sumergirse en ese análisis de su propio entorno, las organizaciones logran conocer cómo se encuentran internamente, así como las aspiraciones y los problemas que sus

trabajadores tienen, para detectar la causa raíz de los mismos y determinar las alternativas de mejora adecuadas para todas las áreas de la organización, lo cual debe incluir, invariablemente, las prácticas de comunicación interna y externa en todos los niveles.

Por otro lado, estas intervenciones y autoanálisis deben llevarse a cabo de principio a fin, es decir, deben ir más allá del abordaje de conclusiones a las que lleve el análisis para adoptarlas como premisas del decidir organizacional y como criterios de orientación con el propósito de desarrollar un proceso de mejora o cambio que aumente la eficiencia y beneficie el clima laboral. Lo anterior es posible a través de una comunicación interna enfocada en el fortalecimiento de los niveles de responsabilidad, apertura, seguridad, confianza, entusiasmo, innovación, colaboración, lealtad, compromiso y, al mismo tiempo, mediante el cuidado de la salud emocional de los colaboradores.

De esta manera, el diagnóstico se convierte también en el esfuerzo consciente y constante de la organización por conocer y dar solución a sus propios problemas en diferentes áreas y de forma integral; por esta misma razón, las herramientas y métodos que emplee para lograrlo deben adecuarse a sus características particulares, ya que al ser una estructura humana se configura con rasgos únicos.

3.2. MODELOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Una vez que la organización toma la decisión de conocerse a sí misma para superar sus dificultades o mejorar su entorno, el siguiente paso es planificar, elegir o incluso construir el proceso de diagnóstico adecuado a sus necesidades. Para establecer el proceso de análisis que llevará a cabo, las organizaciones pueden basarse en los modelos de diagnóstico existentes, los cuales son considerados como modelos de funcionamiento de las organizaciones y sirven como parámetros o guías para el estudio de organizaciones. Aquí, es importante acotar que el diagnóstico es aplicable a cada organización en particular, por lo que es conveniente seleccionar variables y adaptar estos modelos para el estudio de una organización específica.

Algunos modelos orientados al comportamiento humano y a la comprensión de las organizaciones son: modelo de seis casillas de Weisbord, modelo de congruencia de Nadler y Tushman, modelo pragmático emergente de Hornstein y Tichy, modelo de contingencia de Lawrence y Lorsch, modelos normativos de Likert y de Balke y Mounton, y el enfoque histórico-clínico de Levinson.

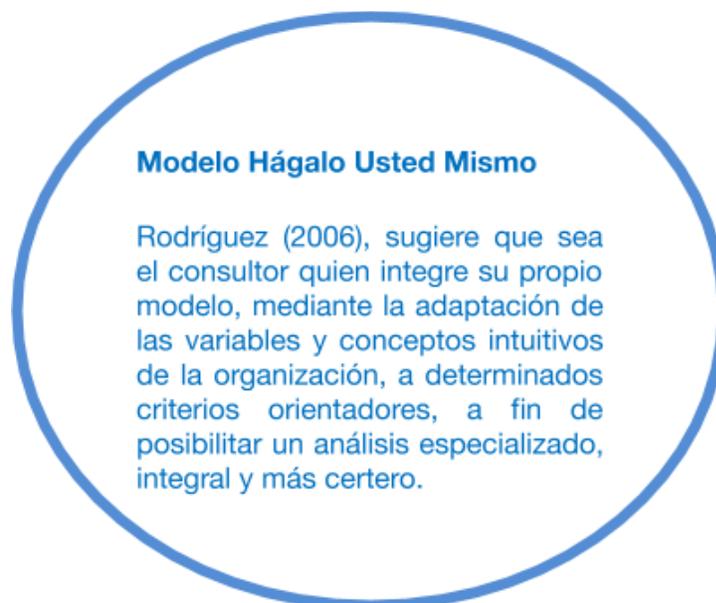
Son diversos los procesos de diagnóstico pero el modelo elegido, además de describir, debe servir como un instrumento para generar un cambio enfocado en la organización, y deberá cumplir los criterios y validación específica de dichas explicaciones (Rodríguez, 2006).

A continuación, se listan algunas características de los modelos de análisis organizacional:

1. Son modelos de funcionamiento organizacional.
2. Representan a las organizaciones como sistemas sociales o socio-técnicos.
3. Constituyen una abstracción, no encontrándose, por consiguiente, ningún equivalente relevante.
4. Pueden ser selectivos, en el sentido que no son consideradas todas las variables del funcionamiento de una organización, sino solo las que son estimadas relevantes.
5. Las variables elegidas se derivan del criterio orientador del análisis.
6. Permiten llamar la atención sobre algunos procesos de la organización.
7. Constituyen parámetros del funcionamiento eficiente de una organización, razón por la cual permiten detectar mal funcionamiento y fallas, así como potencialidades.
8. Ofrecen explicación, interpretación del devenir organizacional.
9. Hacen explícitos las variables y supuestos considerados por el análisis en su diagnóstico.
10. Son prescindibles e intercambiables.
11. Permiten hacer explícitas las perspectivas.

3.2.1. MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA AEROLÍNEAS EJECUTIVAS

Para el presente estudio, fue elegido el Modelo Pragmático Emergente de Hornsten y Tichy, también identificado como **Modelo Hágalo Usted Mismo**:



Fuente: Elaboración propia con datos de (Rodríguez, 2006: 56)

3.2.2. VARIABLES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO PRAGMÁTICO EMERGENTE.

Paul Lawrence y Jayh Lorsch señalan que, para ser útil, un diagnóstico organizacional debe ofrecer una descripción relativamente simple de realidades organizacionales complejas (Rodríguez,2006).

De ahí que, por la inmensidad de información, un modelo debe ser selectivo e indicar las variables claves a observar para la mejor comprensión de la actividad organizacional y para hacer notorias las fallas que pudieran encontrarse, con el objetivo de encontrar formas más eficientes de organización. Lo que se busca con un diagnóstico selectivo es, en buena medida, especializar la metodología para adecuarla a la organización que sea objeto de nuestro análisis, por ello, las opciones que se elijan serán determinantes tanto en la construcción del problema, como en las soluciones posibles. Al respecto, cabe señalar que, aunque un modelo sea una visión selectiva que desarrolla el analista o profesional que diagnostica, sí “constituye un marco conceptual que tiene valor ordenador, interpretativo, del funcionamiento organizacional”. (Rodríguez, 2006: 48)

1. Organización - ambiente
2. Cultura Organizacional
3. Estructura
4. Comunicaciones
5. Poder-Autoridad-Liderazgo
6. Conflicto descripción de cargos
7. Motivación
8. Clima organizacional
9. Toma de decisiones

3.2.3. CRITERIOS ORIENTADORES PARA EL DIAGNÓSTICO DE AEROLINEAS EJECUTIVAS.

Adicionalmente, la selección de variables debe alinearse a criterios orientadores específicos, a fin de evitar que sean hechos aislados o elegidos al azar y no resulte un análisis certero sobre la organización. De modo que, dichas variables serán de utilidad si se relacionan de forma sistemática, para que puedan ser parámetros que estructuren en forma significativa la observación del sistema en estudio.

Bajo esa consideración, para el análisis de Aerolíneas Ejecutivas se estableció un modelo de diagnóstico con las variables mencionadas en el punto 3.2.2, pero el abordaje de dichas variables tuvo, a su vez, los siguientes criterios Orientadores:

- A. EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
- B. CLIMA ORGANIZACIONAL
- C. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES

A. CULTURA ORGANIZACIONAL

La función de la cultura organizacional es facilitar la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.

- Daniel Scheinsohn (2001)

La cultura organizacional es definida como el conjunto de valores, creencias, conocimientos, procedimientos basados en percepciones y formas de pensar que sirven de guía compartida para los miembros de una organización y operan como reguladores de forma visible, perceptible y subyacente.

De acuerdo con Edgar Schein (1996), la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Los sentimientos de la organización que no están escritos representan la cultura y todos los miembros de la organización participan en ella, pero suele pasar inadvertida y deja de ser vista en su carácter contingente.

Para Schein habría que abordar tres niveles de la cultura organizacional: artefactos, valores y suposiciones. No obstante, para el presente estudio se consideró que los elementos pueden integrarse en dos niveles:

ARTEFACTOS VISIBLES Y COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES:

Cómo los miembros de una organización visten, actúan, comparten símbolos, anécdotas y ceremonias.

ELEMENTOS PROFUNDOS DE LA MENTE:

Supuestos, creencias y procesos de pensamiento.

La cultura como guía compartida es, en una observación profunda, un conjunto de características clave para la organización porque definen la visión que sus miembros tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno, que influye en la formación de la cultura organizacional, porque constituye los paradigmas que se presentan y transforman a lo largo de la vida de la organización; las interacciones entre la organización y su entorno construyen y conducen las estructuras, estrategias, sistemas, procesos y gestiones internos de la propia organización.

Por esta razón, la cultura organizacional trasciende de un proceso de adaptación externa al de la integración interna y, aún más, al de la diferenciación e identidad que hace única a la organización al configurar entre sus miembros una visión de sí misma y del entorno. Debido a lo cual, la cultura ofrece la identidad de la organización(...) y en ella descansan sus fuerzas y bases. (Rodríguez, 2006: 59)

De hecho, proporcionar a sus miembros un sentido de identidad en la organización y generar compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos, son algunas funciones de la cultura organizacional, lo cual define las decisiones y acciones que asume para sí misma y, en esencia, cumple dos papeles centrales:



La cultura organizacional es un factor determinante de la productividad, en tanto que conduce y regula el comportamiento de los colaboradores sin ser supervisados ni dirigidos constantemente; ésta les indica cómo efectuar sus labores y Actividades diarias para alcanzar objetivos y estándares de calidad establecidos. Por lo tanto, las funciones y disfunciones de la cultura organizacional son aspectos que dan cuenta sobre la eficacia de una organización.

B. CLIMA LABORAL

El clima laboral ha sido definido como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto de forma positiva como negativa y, por ende, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (García, 2009: 48)

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

- *Ambiente físico*: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- *Características estructurales*: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- *Ambiente social*: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- *Características personales*: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- *Comportamiento organizacional*: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

El clima organizacional incide en las actividades de los miembros de la organización y su cultura, esto es, en su sentido de pertenencia, en la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. Por ello, el clima en el que vive y trabaja el hombre es un determinante de la productividad, la motivación y calidad del trabajo que realiza, bajo esta premisa es indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación, que genera confianza y optimismo y destierra el egoísmo y las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como corporativo.

En el desarrollo de un clima organizacional favorable influyen tanto la calidad de los recursos humanos que se adquieren como el empleo intensivo y apropiado de las herramientas, técnicas y procesos de colaboración y comunicación. Sin embargo, su importancia va más allá de la productividad pues es un factor determinante en la salud y bienestar integral de los colaboradores, toda vez que una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral.

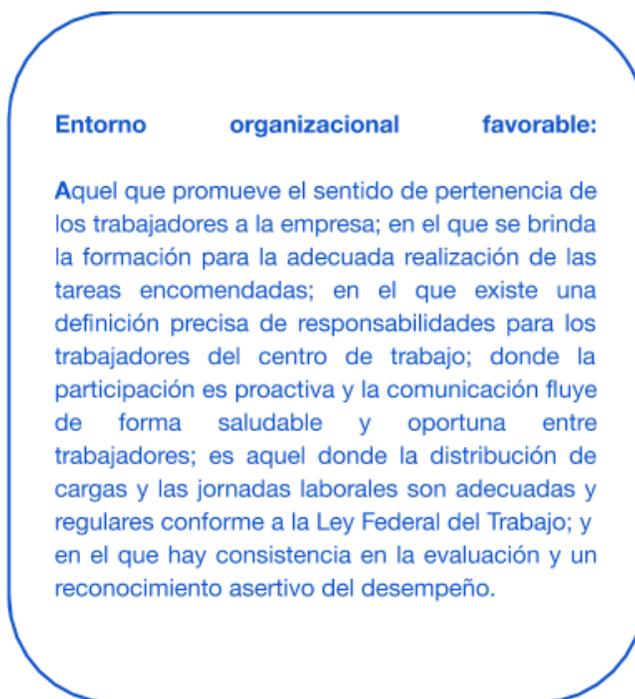
En ese entendido, un clima positivo impulsa el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo y de salud física y mental de los miembros, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias, fluctuación laboral, ineficacia, depresión, psicosis o un trastorno depresivo mayor.(Aarons GA, Sawitzk AC, 2006;33(3):289-301).

El logro de un clima organizacional favorable en los Centros de Trabajo del país no solo es clave para la productividad y eficiencia de las mismas, sino que se ha convertido en un tema de salud pública y de responsabilidad para las instancias gubernamentales, en conjunto con la alta dirección de cada organización o empresa.

C. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES.

NOM-035-STPS-2018

El proceso de Diagnóstico para Aerolíneas Ejecutivas se llevó a cabo también para atender los requerimientos de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, emitida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de octubre de 2018, cuyo objetivo manifiesto es el de *establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.*



Fuente: Elaboración Propia con datos de NOM-035-STPS-2018

4. ¿QUÉ SON LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO?

Consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo. (Organización Internacional de Trabajo [OIT], 1986:3).

Los factores psicosociales son condiciones organizacionales que pueden ser positivas y negativas, es decir, que pueden jugar a favor o en contra de la salud de los trabajadores y de la empresa en consecuencia, porque si tales condiciones son adecuadas, facilitan el trabajo, el desarrollo de las competencias personales laborales y los niveles altos de satisfacción laboral, de productividad empresarial y de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y desarrollo profesional. Las formas favorables o acertadas de cultura empresarial, de liderazgo y de clima laboral, así como las condiciones psicológicas generales, afectan a la salud de forma positiva y promueven el desarrollo individual, el bienestar personal y el organizacional.

Por el contrario, los riesgos psicosociales se derivan de las deficiencias de la organización, en cuanto a los procesos de comunicación, el diseño y organización de las labores, el ambiente físico y el clima laboral o un escaso contexto social del trabajo; lo cual puede generar inestabilidades o alteraciones psicológicas, somáticas y sociales negativas, como son el estrés laboral, el agotamiento o *burnout* y la depresión; las cuales son definidas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como:

Estrés laboral

Supone un desajuste entre la persona, el puesto y la organización. El trabajador percibe un desequilibrio entre las exigencias a las que está sometido/a por su trabajo y los recursos físicos y mentales de los que disponen para hacer frente a dichas exigencias. (OMS, 2004:3)

Burnout laboral

También denominado síndrome del quemado o síndrome de quemarse en el trabajo, es un trastorno emocional vinculado con el ámbito laboral, el estrés causado por el trabajo y el estilo de vida del empleado. Este síndrome puede tener consecuencias muy graves, tanto a nivel físico como psicológico. (OMS, 2018)

Depresión

Es un trastorno mental que se caracteriza por la presencia de tristeza, pérdida de interés o placer, sentimientos de culpa o falta de autoestima, trastornos del sueño o del apetito, sensación de cansancio y falta de concentración. Puede llegar a hacerse crónica o recurrente y dificultar sensiblemente el desempeño en el trabajo o la escuela y la capacidad para afrontar la vida diaria. (OMS, 2017)

(OMS,

Algunos ejemplos de condiciones de trabajo que entrañan riesgos psicosociales son:

- Cargas de trabajo excesivas;
- Exigencias contradictorias y falta de claridad de las funciones del puesto;
- Falta de participación en la toma de decisiones que afectan al trabajador y falta de influencia en el modo en que se lleva a cabo el trabajo;
- Gestión deficiente de los cambios organizativos;
- Inseguridad en el empleo;
- Comunicación ineficaz;
- Falta de apoyo social, es decir, por parte del líder o los compañeros;
- Acoso psicológico y sexual;
- Violencia ejercida por terceros.

Con base en la información emitida por la Secretaría del Trabajo en el DOF, los actos de violencia y tales condiciones o factores de estrés derivadas de las labores desarrolladas, pueden causar alteraciones psicosociales, así como reacciones psicofisiológicas que, al no ser atendidas oportuna y adecuadamente, con el tiempo se transforman en trastornos severos e irreversibles. A su vez, la falta de detección y solución de estos factores de riesgo en las organizaciones, no solo perjudica seriamente la salud de los trabajadores, también afecta su entorno familiar - social, los sistemas de salud pública y, con ello, las economías nacionales.

De ahí que, a partir del 23 de octubre de 2019, el cumplimiento de la NOM-035-STPS-2018 se volvió obligatorio para todos los centros de trabajo del territorio mexicano, pero con lineamientos específicos para cada organización dependiendo del número de trabajadores con los que cuenta. Para el caso de Aerolíneas Ejecutivas, como centro de trabajo donde laboran más de 50 personas, los lineamientos o capítulos que deberá cumplir son: los numerales 5.1, del 5.3 al 5.8, 7.1, inciso b), del 7.2 al 7.9 y el Capítulo 8 de la citada Norma.

En resumen, los numerales señalados establecen los lineamientos para cumplir con la norma considerados como *Obligaciones del Patrón*, las cuales consisten en: la evaluación el entorno organizacional, así como la identificación de los factores de riesgo psicosociales y actos de violencia laboral para su registro, análisis y valoración, a fin de atenderlos, prevenirlos y controlarlos.

Por otra parte, la norma también indica la obligación de la organización para comunicar y capacitar sobre dichos factores y sus consecuencias; así como la responsabilidad del Patrón en cuanto a la asistencia o acompañamiento de los colaboradores, en caso de sufrir algún acontecimiento traumático severo a causa del trabajo que desempeña.

Acontecimiento traumático severo

Aquel experimentado durante o con motivo del trabajo que se caracteriza por la ocurrencia de la muerte o que representa un peligro real para la integridad física de una o varias personas y que puede generar trastorno de estrés postraumático para quien lo sufre o lo presencia. Algunos ejemplos son: explosiones, derrumbes, incendios de gran magnitud; accidentes graves o mortales, asaltos con violencia, secuestros y homicidios, entre otros.

Fuente: Elaboración propia con datos de NOM-035-STPS-2018

VIOLENCIA EN EL TRABAJO, MOBBING Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Con base en el punto 4.12 de la NOM-035-STPS-2018, la violencia laboral se manifiesta a través de *los actos de hostigamiento, acoso o malos tratos en contra del trabajador y que pueden generar daños a su integridad o salud.*

Por su parte, para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), define a la violencia en el trabajo como *toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma.* (OIT, 2003:4)

Este tipo de violencia es un fenómeno que adquiere características psicosociales y laborales en los ambientes organizacionales. (Leymann, 1996: 165 - 184). Por lo que existe una fuerte relación entre las distintas condiciones en las que los individuos realizan su trabajo y su salud física y psicológica.

Cuando la violencia es un factor de redes simbólicas como las organizaciones, puede tener un mayor alcance que la agresión física ya que se presenta a través de diversas conductas de intimidación y cuyas consecuencias sobre la salud dependen de la duración del acoso, la intensidad de la agresión y la vulnerabilidad de la víctima.

De modo que, hablar de este factor de riesgo tiene que ver con un tema de hostigamiento constante, una fuerza que se ejerce del más poderoso al menos poderoso, lo que implica acoso, malos tratos, gritos, apodos, críticas negativas, socavamiento social, en donde la integridad y la salud física y emocional se vean comprometidas. Sin embargo, para que el *mobbing* se presente, es necesaria la concurrencia de tres factores: el acosador, la víctima y una organización que favorezca, o al menos permita, el desarrollo del proceso.

CAPÍTULO II. AEROLÍNEAS EJECUTIVAS S.A. DE C.V.

1. HISTORIA

Aerolíneas Ejecutivas S.A de C.V (ALE) es una empresa que se fundó en 1978 como el primer taxi aéreo en México, para el servicio de transportación aérea privada y de vuelos no regulares, es decir, con rutas e itinerarios que se adaptan a las necesidades de cada pasajero o cliente.

Actualmente, cuenta con una amplia y moderna flota integrada por 3 helicópteros y 44 jets ejecutivos, mismos que han sido registrados ante la Agencia Federal de Aeronáutica Civil AFAC por tipo de aeronave, a saber: Helicópteros Agusta109, Helicóptero Airbus ACH145, Hawkers 400XP, 750XP, 800XP y 900, Learjet 45, Learjet 75, CitationLatitude y Challenger 605.

Desde su creación, ALE ha sido un operador de vuelos ejecutivos, vuelos charter y en general, servicios de transporte aéreo privado. No obstante, poco a poco ha diversificado sus negocios hacia la venta de aeronaves nuevas y seminuevas, el centro de servicio (mantenimiento, interiores y pintura), la asistencia en tierra a aeronaves foráneas, servicios de resguardo y administración de aeronaves de otros propietarios.

Cuenta con instalaciones de lujo y ejecutivas que comprenden hangares, servicios de apoyo en tierra, así como centros de servicio y mantenimiento en dos principales bases: Toluca y Monterrey; pero también tiene colaboradores localizados en: Guadalajara, León, Mérida, La Paz y Cancún.

En suma, la actividad de Aerolíneas Ejecutivas comprende servicios de aviación diversos que demanda una adecuada coordinación entre sus colaboradores y líderes para operar con estándares certificados de calidad, seguridad y eficiencia.

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Con base en la información que se encontró en los manuales de procedimientos internos y en la página web de la empresa, el camino a seguir para Aerolíneas Ejecutivas se encuentra definido por lo siguiente:

MISIÓN:

Ofrecer los servicios aéreos ejecutivos que nuestros clientes requieren, asegurando para esos servicios, las mejores condiciones de seguridad, tiempo y costo. "Empresa competente y confiable"

VISIÓN:

En Aerolíneas Ejecutivas trabajamos para ser la organización de transporte aéreo ejecutivo más profesional, consolidada y segura del sector. Queremos ser la empresa más atractiva y confiable del sector por la capacidad de servir y crear valor a nuestros socios de negocio, el personal y los accionistas. "Somos una empresa competente que actúa de modo responsable con su entorno y en todas sus relaciones tanto al interior como al exterior".

VALORES:

Servicio al cliente: Como actitud y disposición para la atención y satisfacción del cliente interno y externo.

Fuente: Elaboración propia con datos del página de internet de Aerolíneas ejecutivas S.A. de C.V.

Es importante mencionar que la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Operaciones de esta organización, informaron que la Misión, Visión y Valores de Aerolíneas Ejecutivas fueron modificados y acordados entre Directores en el año 2017, pero estos no han sido actualizados en los manuales y tampoco se han comunicado a

los otros colaboradores, sólo fueron escritos en un informe que al día de hoy está bajo archivo.

Sin embargo, es importante destacar que al estudiar los procedimientos, las prácticas, los espacios, los testimonios recogidos y, en general, la cultura organizacional de ALE, la Seguridad Aérea es identificada como el valor de la empresa. Por esta razón, se decidió estudiar más a fondo al respecto, dado que es un punto de referencia para los líderes así como para los demás colaboradores.

2.1. SEGURIDAD AÉREA

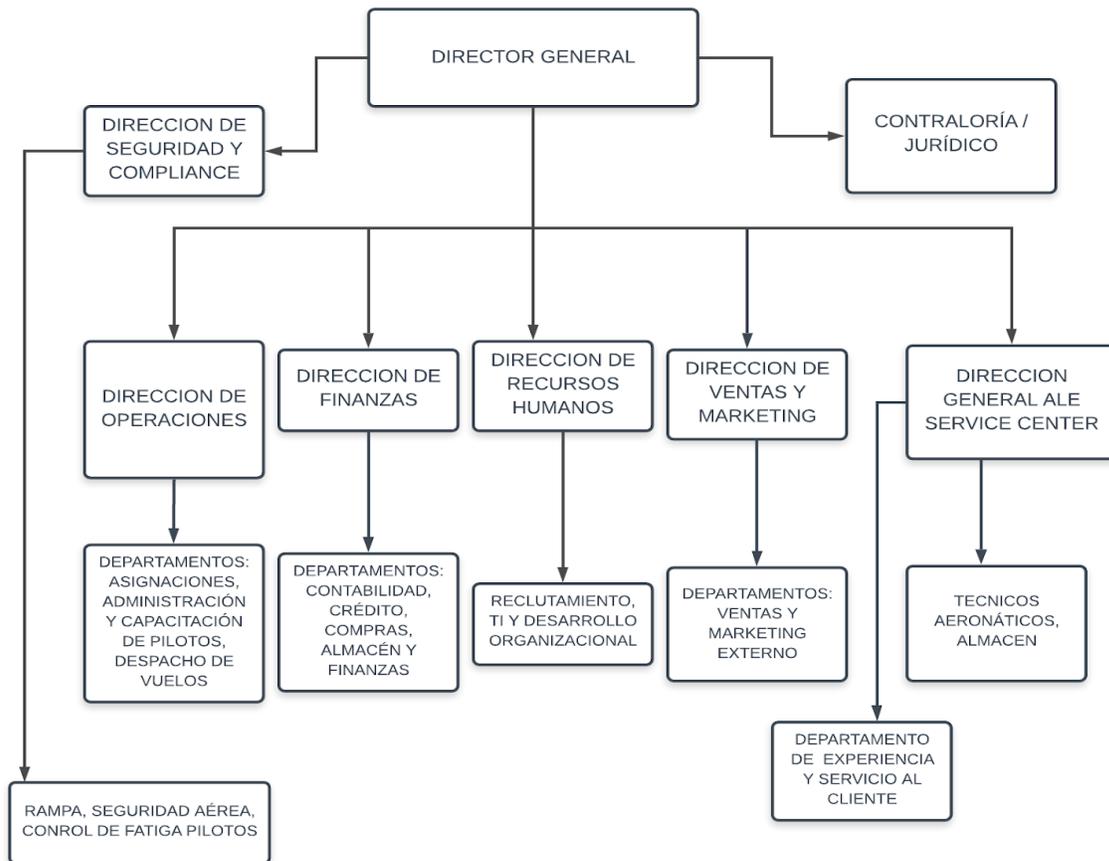
En promedio, ALE vuela más de 14 mil horas anualmente y, para ello, ha requerido establecer, adecuar y seguir procedimientos operativos, programas de capacitación inicial y periódica para los pilotos y técnicos, así como protocolos de seguridad para el personal operativo en vuelo y en tierra.

Tales prácticas le han valido el reconocimiento de la Organización de Aviación Civil Internacional OACI y la Agencia Federal de Aviación Civil AFAC, como Operadora de vuelos ejecutivos y como Centro de servicio y mantenimiento de aeronaves. Además, le han permitido la obtención de sus certificaciones internacionales otorgadas por: IS-BAO; Wingman by Wyvern y ARGUS Platino. Dichos reconocimientos y certificaciones, pueden ser corroborados en las páginas de internet oficiales de las autoridades de aviación y las certificadoras arriba citadas.

La cultura de seguridad que ALE ha desarrollado, provino inicialmente de exigencias externas para obtener permisos y certificaciones, pero con el tiempo ha sido adoptada, reproducida y comunicada a los colaboradores que son admitidos en la organización.

3. ORGANIGRAMA

Hasta el momento en que fue realizado el estudio, en los manuales de procedimientos de la empresa no se encuentra actualizado el Organigrama, sin embargo, para efectos del presente diagnóstico se elaboró un diagrama para describir la estructura formal que tiene Aerolíneas Ejecutivas:



Fuente: Elaboración propia

4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE AEROLINEAS EJECUTIVAS

El Diagnóstico de Aerolíneas Ejecutivas comenzó el pasado 5 de septiembre de 2019 y tuvo una duración de 5 meses.

Esta iniciativa surgió de la Coordinación de Adiestramientos de Pilotos, para conocer y evaluar a la empresa respecto a su cultura, el clima laboral y los factores de riesgo psicosociales que viven los colaboradores, a fin de implementar acciones estratégicas para mejorar el entorno organizacional y atender los requerimientos de la NOM-035-STPS-2018.

Como fue indicado en el primer capítulo, el diagnóstico de Aerolíneas Ejecutivas como organización tuvo los siguientes ejes:

A. EVALUACIÓN DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONALES

- a) El sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa;

- b) La formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas;
- c) La definición precisa de responsabilidades para los trabajadores;
- d) La participación proactiva y comunicación entre el patrón, sus representantes y los trabajadores;
- e) La distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas laborales regulares, y
- f) La evaluación y el reconocimiento del desempeño.

B. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES

- a) Las condiciones en el ambiente de trabajo.
- b) Las cargas de trabajo.
- c) La falta de control sobre el trabajo.
- d) Las jornadas de trabajo y rotación de turnos que exceden lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.
- e) Interferencia en la relación trabajo-familia.
- f) Liderazgo negativo y relaciones negativas en el trabajo:
- g) La violencia laboral, de conformidad con lo siguiente:
 - Acoso, acoso psicológico. (Para efectos de esta Norma no se considera el acoso sexual);
 - Hostigamiento
 - Malos tratos

4.1. PROCESO, METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Dado que el presente diagnóstico fue propuesto desde la Coordinación de Adiestramientos para Pilotos, hubo que exponerlo a la Dirección de Recursos Humanos, a fin de obtener la autorización para el acceso a información relevante y para el empleo de las técnicas de análisis dentro de la organización.

Al obtener dicha autorización, el Director de Recursos Humanos estableció dos condicionantes: realizar únicamente el diagnóstico y no llevar a la práctica las propuestas que se derivaran del mismo. Al mismo tiempo, solicitó el apego estricto a lo

requerido por la NOM-035-STPS-2018, a partir de lo cual se inició y desarrolló el proceso de recolección de información.

No obstante las limitantes establecidas al inicio del proceso, de modo paulatino y al observar el desempeño y resultados parciales del analista, la Dirección de Recursos Humanos abrió mayores oportunidades para realizar un diagnóstico integral y para llevar a la práctica las propuestas y planes de acción resultado de este análisis.

a) Metodología

Para la intervención de Aerolíneas Ejecutivas, fue imprescindible la participación activa de los empleados, directores, gerentes y líderes, para cumplir satisfactoriamente con el proceso de aplicación de entrevistas, las sesiones de grupo y el cuestionario.

b) Muestreo

La población objetivo fue integrada por los empleados de Aerolíneas Ejecutivas, conformada por personal operativo, técnicos y personal del área administrativa: con un total de 521 sujetos.

Para las entrevistas semiestructuradas y el cuestionario, las muestras fueron seleccionadas a partir de dos tipos de muestreo: por conveniencia y por conglomerados.

Se determinó el empleo del muestreo por conglomerados para la aplicación del cuestionario, a fin de cubrir las variables relacionadas con la cultura organizacional, el clima laboral y los factores de riesgo psicosociales. Estas variables, a su vez, están relacionadas con los subgrupos creados.

El muestreo por conglomerados quedó estructurado de la siguiente manera:

GRUPOS		POBLACIÓN OBJETIVO	MUESTRA
TLC	ALE	250	106
	ASC	127	56
ADN	ALE	73	31
	ASC	71	29
TOTAL		521	222

DATOS DEL MUESTREO:

Nivel de Confianza 95%

Margen de Error 5 %

Tasa de respuesta 50%

El número y tipo de conglomerados establecidos corresponde a las diferentes bases operativas y especializaciones con las que cuenta Aerolíneas Ejecutivas, para que esta intervención analítica no excluya la diversidad cultural, así como las diferencias existentes entre colaboradores por su ubicación geográfica y labores profesionales.

En tanto, para la muestra por conveniencia se identificaron a los participantes clave para el proceso investigativo teniendo en cuenta las siguientes características:

- La posición directiva o gerencial
- El poder que poseen en la toma de decisiones
- Su liderazgo formal o informal

c) Técnicas

Entrevistas Semiestructuradas a Líderes Formales e Informales

La recopilación de información comenzó con las entrevistas semiestructuradas a los siguientes individuos:

Directores

Arturo Alcalá Galán (Director de Operaciones)

Roberto Centeno Ferreyro (Director de Recursos Humanos)

Gerentes

Johana Martens Alva (Gerente de Experiencia y Servicio al Cliente)

Salvador Pérez (Gerente de Mantenimiento)

Líderes Formales

Laura García Beltrán (Jefa de Imagen)

Jorge Alberto Adame Garza (Subjefe de Pilotos - Base ADN)

Líderes Informales:

Nora Quiroz Rita (Asistente de la Dirección General)

Hugo Ugalde (Líder de Ale Service Center - ADN)

Observador externo

Con la intención de disminuir los sesgos y puntos ciegos (Rodríguez, 2006:33) del analista organizacional de ALE, se determinó entrevistar a un especialista externo que ha colaborado con la empresa en proyectos alternos desde hace 10 años, a fin de sumar al análisis una observación externa profesional.

Dicha observadora externa es la Maestra Lizbeth Escárcega, especialista en Psicología laboral de la aviación, fundadora e instructora del Centro de Capacitación Cuatro 90, quien es proveedora de terapia y capacitación para pilotos, despachadores, directivos, gerentes y personal administrativo de Aerolíneas Ejecutivas.

Por su experiencia profesional en el ramo, por los años de experiencia como instructora para ALE y por su conocimiento de la empresa a lo largo de 10 años, fue considerada para este estudio y de lo cual se derivaron algunas variables a considerar para la obtención de información sobre riesgos psicosociales en el entorno laboral.

Descripciones de Puesto (DP's)

La Dirección de Recursos Humanos proporcionó una carpeta en físico con las descripciones de puesto escritas y autorizadas. De las descripciones existentes, se eligieron una por área hasta alcanzar un total de diez para ser analizadas en su contenido actualizado, específico y claro, así como su relación con la Misión, Visión y Valores de la empresa.

Sesiones de grupo

Se llevaron a cabo dos sesiones grupales integradas por 15 colaboradores de diferentes Departamentos, quienes fueron invitados vía correo electrónico y confirmaron su participación de forma voluntaria.

Cuestionario

El cuestionario basado en la Guía de Referencia III de la NOM-035-STPS-2018, fue aplicado a través de un formulario electrónico en Google Drive, mismo que fue enviado a cada uno de los colaboradores a través de su correo electrónico corporativo personal.

Dicho formulario electrónico se encuentra en una plataforma institucional electrónica, lo cual permitió la recolección de información en menor tiempo y facilitó la obtención de respuestas de colaboradores de todas las bases a un costo menor, en comparación con la encuesta presencial. Adicionalmente, el empleo de este recurso institucional facilitó el almacenaje de información y el análisis estadístico de la misma.

Sobre las preguntas del cuestionario, éstas corresponden a los ejes orientadores del presente diagnóstico:

- a. **EVALUACIÓN DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONALES**
- b. **IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS PSICOSOCIALES**

Análisis cualitativo y cuantitativo

Una vez que fueron realizadas las entrevistas semiestructuradas, las sesiones de grupo y que fueron aplicados los cuestionarios, el analista comenzó con la gestión y el análisis cualitativo y cuantitativo de la información recolectada, con apoyo del programa *Atlas.ti* y de los criterios y valores de evaluación publicados en la Guía de Referencia III de la NOM-035-STPS-2018.

Valor de las opciones de respuesta de los cuestionarios

A continuación, se presentan los valores por ítems, es decir, por preguntas y la calificación establecida para cada respuesta con base en la NOM-035-STPS-2018:

Valor de las opciones de respuesta					
Ítems	Calificación de las opciones de respuesta				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1, 4, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 56, 57	0	1	2	3	4
2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 29, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72	4	3	2	1	0

Calificación final de los cuestionarios

La calificación final de los cuestionarios también se obtuvo con base en los criterios de evaluación dispuestos en el inciso c) de la Guía de Referencia III de la NOM-035-STPS-2018.

Resultado del cuestionario	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Calificación final del cuestionario Cfinal	Cfinal<50	50<Cfinal<75	75<Cfinal<99	99<Cfinal<140	Cfinal>140

Criterios para determinar el nivel de riesgo psicosocial de la organización

A partir del resultado de la calificación de cada cuestionario se determinó y analizó el nivel de riesgo, así como las acciones que la organización debe adoptar para el control de los factores de riesgo psicosocial, a través de un Programa de intervención para los niveles medio, alto y muy alto, con base en la Tabla siguiente:

Criterios para la toma de acciones	
Nivel de riesgo	Necesidad de acción
Muy alto	Se requiere realizar el análisis de cada categoría y dominio para establecer las acciones de intervención apropiadas, mediante un Programa de intervención que deberá incluir evaluaciones específicas ¹ , y contemplar campañas de sensibilización, revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión.
Alto	Se requiere realizar un análisis de cada categoría y dominio, de manera que se puedan determinar las acciones de intervención apropiadas a través de un Programa de intervención, que podrá incluir una evaluación específica ¹ y deberá incluir una campaña de sensibilización, revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión.
Medio	Se requiere revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión, mediante un Programa de intervención.
Bajo	Es necesario una mayor difusión de la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para: la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral.
Nulo	El riesgo resulta despreciable por lo que no se requiere medidas adicionales.

Fuente: Tabla 7 GUÍA DE REFERENCIA III NOM-035-STPS-2018

4.2. DIAGRAMA DE TIEMPOS

Las etapas del diagnóstico fueron calendarizadas de la siguiente manera, en acuerdo con la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección General, a fin de llevar a cabo las transformaciones necesarias a partir del año 2020:

ETAPAS	Recolección de Información		Elaboración de Informe				Resultados y Propuestas	
	INICIA	TERMINA						
I.								
Realización de entrevistas	21-oct.-2019	01-nov.-2019	08-nov.-2019					
Análisis de Documentos (TOT, POV)		01-nov.-2019	08-nov.-2019					
II.			FECHA 1	FECHA 2				
Focus Group TLC* 7-10 participantes			06-nov.-2019					
Focus Group ADN* 7-10 participantes				14-nov.-2019				
III.		INICIA	TERMINA	INICIA	TERMINA			
Confección y Revisión del de Cuestionario		28-oct.-2019	08-nov.-2019					
Aplicación de Cuestionario				11-nov.-2019	22-nov.-2019			
IV.		INICIA			REVISIÓN PREELIMINAR			
Análisis de información		28-oct.-2019			29-nov.-2019			
Informe Preliminar							06-dic.-2019	
V. INFORME								
Informe Diagnóstico Final								11-dic.-2019
Presentación de Propuestas a Dirección de Recursos Humanos								11-dic.-2019
VI.								
Presentación a la Dirección General								20-ene.-2020

Costos

No hubo cobro alguno por parte del consultor y analista organizacional, sin embargo LA Dirección de Recursos Humanos sí realizó el presupuesto correspondiente a:

- Horas Hombre del equipo consultor
- Recursos electrónicos y digitales
- Gastos de computación e impresión

Equipo Consultor

El equipo que participó en esta labor de diagnóstico fue integrado por:

Líder del Diagnóstico:

Tlaneci Ortega Torres

Personal de Recursos Humanos de Aerolíneas Ejecutivas:

Isabel Avelarde García

Grecia Marisol Tobías Izquierdo

Médico laboral de Aerolíneas Ejecutivas

Dra. Patricia Bustamante Vargas

Ejecutivo que supervisa el proyecto:

Lic. Roberto Centeno Ferreyro (Dirección de Recursos Humanos)

Alta Dirección que autoriza el proyecto:

Lic. Alejandro Alonso Olivares (Dirección General)

CAPÍTULO III. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO: DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE ACCIÓN

Comencemos por mencionar que el número de respuestas obtenidas de la aplicación del cuestionario fueron 249, lo cual corresponde al 48 % de la población total y rebasó la muestra determinada, es decir 222.

Soy parte de:
249 respuestas



1. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

De esta intervención analítica se deduce que Aerolíneas Ejecutivas, es un sistema donde surgen proyectos e iniciativas valiosas para la generación de un entorno organizacional favorable, pero ha hecho falta seguimiento y constancia, lo cual es una característica de varios de sus procesos y ámbitos, no solo en las campañas para desarrollar una cultura organizacional positiva.

Al principio, se planifican nuevas formas de humanizar pero que no tienen el soporte de quienes toman las decisiones, lo cual causa el desánimo y la desmotivación de todos los colaboradores.

Esta falta de continuidad también impide el logro de resultados de cada iniciativa, cuya consecuencia es la desesperanza e incertidumbre de la gente que colabora en esta organización.

Otro de los factores que puede jugar en contra de la organización y la sostenibilidad de sus proyectos es que se fundó como una empresa “familiar” y algunos procesos, como los ascensos y estructuración de liderazgos, continúan en esa vía. Entonces, debe profesionalizar este tipo de procesos para asumir las dificultades o responsabilidad de un modo distinto y no como si fueran de casa, sino como decisiones que deben cumplir con reglamentaciones, políticas y, al mismo tiempo, con el cuidado de la gente. Esta organización tiene más de 50 años y ha crecido, por lo que debe desarrollar esa habilidad y desarrollar una cultura en la que la toma de decisiones esté acorde a esa altura que ha alcanzado, particularmente con la gente.

También es importante mencionar que ha habido esfuerzos por adaptar sus procesos a las exigencias que su mismo crecimiento le ha presentado, día a día se ha logrado la distinción de esta organización de otras empresas en su categoría, ALE se ha convertido en un intermedio entre las grandes empresas y los pequeños taxis aéreos. Desde la visión de los clientes, esta empresa es una gran opción en cuanto a confiabilidad porque es una empresa consolidada, reconocida en su ramo y un considerable número de operaciones. Desde la visión de los trabajadores, esto la hace más atractiva como Centro de Trabajo.

Perspectiva de los Líderes, Perspectivas de los Trabajadores

En principio, para que una empresa sea productiva y exitosa debe alinear su estrategia con su cultura, es decir, con los valores que la sustentan. Es aquí donde el líder debe “hacer lo que predica” (Schein, 1996: 4-5), es decir, los directivos, gerentes, jefes y demás líderes formales deben ser los sustentadores de la cultura al comunicar y actuar conforme a los valores, ética y objetivos compartidos de una organización. Partiendo de esta premisa, el presente diagnóstico inició con entrevistas a los líderes de Aerolíneas Ejecutivas, a fin de conocer y comprender el tipo de liderazgo que se desarrolla en la empresa.

Todos los directivos, gerentes, jefes y mandos medios y superiores fueron invitados a participar en este proceso y acorde con su agenda ejecutiva, pero hubo poca participación de los mismos. De las treinta invitaciones enviadas para entrevistarlos, solo pudieron concretarse diez de ellas, lo cual confirma la apatía de estos puestos clave de influencia y de liderazgo que se necesita para mejorar el entorno organizacional, misma

que se refleja en la falta de interés y motivación de los colaboradores hacia los objetivos de la empresa.

Visión, Misión y Valores

Los líderes entrevistados manifestaron conocer la visión, misión y valores de Aerolíneas Ejecutivas, sin embargo, al pedirles que los especificaran, mostraron no tener claridad al respecto y solo pudieron identificar y mencionar la palabra: Seguridad. Es el mismo caso de los trabajadores, que saben de la existencia de los mismos, porque lo leyeron en su firma de Contrato pero que, al día de hoy, los han olvidado.

La única campaña de comunicación interna exhaustiva se ha hecho desde la Gerencia de Seguridad, sin estrategia, pero desde hace dos años y con recurrencia. Aunado a lo anterior, habría que considerar también que los valores, misión y visión actualizados de la empresa se encuentran bajo llave en un expediente, al que los colaboradores no han tenido acceso.

Y aquí se revela otra deficiencia que requiere ser atendida con urgencia por ser un tema de Seguridad: la comunicación interna de Aerolíneas Ejecutivas. Para que una cultura organizacional se desarrolle favorablemente en todas las áreas y en todos sus procesos, es necesario el aprovechamiento efectivo de la comunicación, tanto de la institucional como de la informal.

2. COMUNICACIÓN COMO UN FACTOR DE SEGURIDAD

En el entendido de que la comunicación es el elemento vital para establecer y fortalecer las redes simbólicas de un grupo que tiene una misión en común: Operaciones y servicios de aviación seguros, entonces, se puede deducir que la comunicación institucional no ha sido consistente, adecuada o exitosa.

Tanto los directores como los colaboradores admiten una desarticulación en la empresa en sus procesos de comunicación, entre la cabeza (líderes) y el cuerpo (colaboradores).

Por lo expuesto en las sesiones de grupo, los principales sistemas de comunicación dentro de ALE no son los oficiales sino los extraoficiales, es decir, el radio-pasillo se sobrepone a la comunicación formal. En el intento de mantener cierta confidencialidad dentro de la misma empresa y de contener la información, se va fuera de control y al final se comunica de una manera distorsionada. Se vuelve necesario, entonces, aprender a comunicar la información por fuentes oficiales, de una forma más abierta,

oportuna y sana, así como generar espacios para que los colaboradores puedan expresar su voz a todos los niveles.

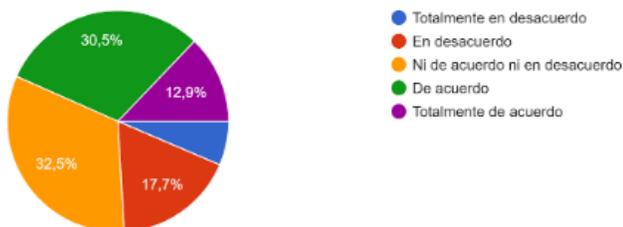
Sin duda, la comunicación interna debe planificarse pero también debe ser fluida y oportuna, para alinear las decisiones con lo que sucede verdaderamente dentro de la organización, es decir, que la información fluya sin interferencias ni distorsiones.

Para conseguirlo, siempre es relevante evaluar si los canales de comunicación actuales son efectivos y de forma horizontal, mantener una comunicación horizontal debería ser una costumbre, la base de la cultura organizacional, pero en Aerolíneas Ejecutivas los canales de comunicación no son abiertos, de manera que no es sencillo expresar las nuevas ideas e innovar en diversas áreas

Al consultar la percepción que tienen sobre la comunicación que desarrollan en sus áreas, ocho de los diez líderes entrevistados mencionaron que se esfuerzan por mantener una comunicación constante y saludable pero también asumen que deben mejorar en ello, porque consideran importante la comunicación en la coordinación para el logro de objetivos. Sin embargo, ninguno de ellos menciona la comunicación efectiva y saludable como un elemento que subyace en la generación de un entorno organizacional favorable.

Al respecto, expresaron que la comunicación institucional de ALE no es “planificada ni asertiva” y que incluso llega a ser “agresiva”, sin embargo, indicaron no haber intervenido, no lo han expresado y no han realizado propuestas de mejora. Lo anterior se debe, en parte, al desconocimiento para planificar y desarrollar procesos de comunicación efectivos y saludables al mismo tiempo.

La comunicación interna de ALE y ASC es una actividad permanente y planificada.
249 respuestas



El **57%** tiene claridad sobre la **importancia de la comunicación** interna pero requieren una formación sobre qué son y cómo llevar a cabo procesos comunicativos **EFFECTIVOS.**

Se sugiere considerar a la **comunicación como un factor de Seguridad Operacional.**

También, hay que resaltar que las vías de retroalimentación de ALE, entre líderes ó directores, entre líderes y colaboradores, entre colaboradores y entre departamentos, no es sustancial, adecuada, constante, ni saludable, a veces es incluso inexistente. Algunos líderes expresaron que sí hay una falta de comunicación asertiva que afecta el alcance de objetivos para la organización.

Es imprescindible que el personal y las partes interesadas tengan vías de retroalimentación sobre su forma de proceder y, en general, sobre la cultura de la organización. No solo estar abiertos a la recepción de comentarios y recomendaciones de los clientes es necesario para crear una cultura de empresa, además hay que estar abiertos a la retroalimentación interna saludable y bien fundamentada.

Todo lo anterior, es inherente al aseguramiento de la calidad en los procesos, a la coordinación laboral, a la seguridad y la productividad de la empresa.

Llegado a este punto, analizamos también la visión que se tiene del “error” y las equivocaciones”, los líderes manifiestan que al trabajar con personas se está expuesto a diversas equivocaciones con causas diversas también, pero señalaron que en el caso de ALE, las equivocaciones o errores solo son punitivos cuando hay negligencias.

Sin embargo, los colaboradores de algunas áreas manifiestan que el bono o recompensa monetaria que pueden lograr cuando su desempeño es extraordinario, ha sido condicionado a la nulidad de equivocaciones sea cual sea la causa.

De lo anterior, se deduce que la causa raíz de la falta de comunicación de los colaboradores hacia los líderes, es la criminalización de los errores que hay en la empresa, porque existe el temor de comunicar los asuntos tal como son y se acomoda la información para no ser penalizado por las desviaciones de la ejecución de los colaboradores, ya sea por falta de capacitación y equipo, o por las desviaciones que llegan a existir en la ejecución de los procesos.

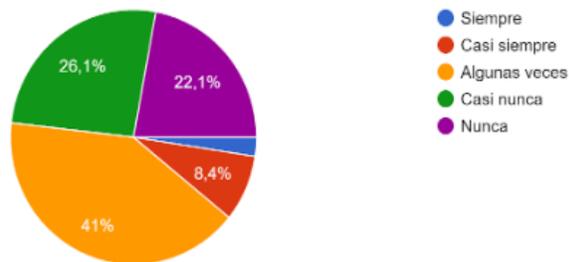
Definición de Funciones

En lo que se refiere a la comunicación de procesos para el ejercicio adecuado de funciones y la mitigación de riesgos y peligros, los nueve líderes formales que fueron entrevistados, consideran que los colaboradores de sus áreas conocen los procesos, no obstante, en los cuestionarios los trabajadores manifestaron no tener claridad al respecto y tampoco sobre la calidad de su desempeño. Las respuestas arrojan también que un tercio de los trabajadores sienten que no aprenden ni crecen con su trabajo.

En este sentido, cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, el plan de carrera al que pueden aspirar, tanto mayor será la necesidad de información.

Deficiencia en la comunicación de funciones y definición de rol

En el trabajo me dan órdenes contradictorias.
249 respuestas



El **52%** muestra que no tiene claridad sobre los objetivos de sus funciones laborales, de su rol y, en general, de la misión de la empresa.

3. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL O FORMAL

La comunicación institucional e interna de ALE, se esfuerza por ser efectiva pero es desarticulada y poco asertiva, es una organización donde existe incertidumbre, porque hay poca claridad en las funciones, la evaluación del desempeño, los proyectos, las iniciativas, las decisiones.

Se han llevado a cabo actividades proyectos y programas en cuanto a servicio a cliente y otros temas pero no han habido grandes transformaciones debido a que hay resistencia por parte de la gente, la cual se debe a la falta de comunicación y motivación al respecto de los proyectos, para que los colaboradores se identifiquen con ellos y realmente crean en el propósito de las iniciativas y se sumen a ellas. Las iniciativas buenas y los proyectos buenos no se comunican tampoco, solo las “cosas malas”.

Hasta el 2 de diciembre, fecha en que concluyó la recolección de información, solo algunas Direcciones, Gerencias y sus colaboradores cuentan con Descripciones de puesto ó DP's en papel, de las cuales no hay un archivo digital actualizado como respaldo.

Es importante mencionar también que las Descripciones de Puesto fueron elaboradas por los Jefes de área en conjunto con el colaborador que ocupa dicha posición.

Existen Departamentos completos, como los de Seguridad y Taller de Mantenimiento que no cuentan con ellas; en algunos casos se cuenta con descripciones de puestos que ya no existen.

Respecto al contenido, las descripciones de puesto que sí existen y se encuentran actualizadas, en su mayoría son claras y específicas en lo referente a las funciones y responsabilidades. Por su propia naturaleza, en las descripciones de puesto no hay un extenso detalle de las labores pero sí queda claro al leerla, lo que ALE espera del personal que ocupa un puesto determinado.

En el contenido también se puede ubicar el Perfil profesional que debe cubrir el colaborador para ocupar uno u otro puesto, así como las condiciones y herramientas bajo las cuales se encuentra o encontrará laborando.

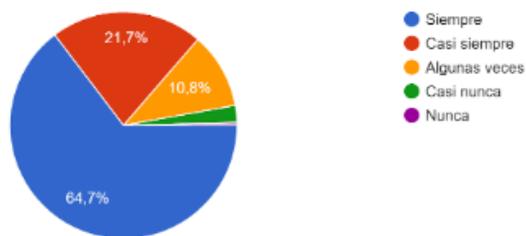
Otro detalle destacable es que las Descripciones de puesto que fueron estudiadas, sí guardan relación con la misión de la empresa respecto a los estándares de seguridad y legalidad en todos los procesos, así como de la atención al cliente.

Respecto a los procesos comunicativos con otros puestos y departamentos, se mencionan las relaciones directas y externas; también se especifica que dichos procesos deben ser efectivos pero en ninguno de los casos se menciona algún aspecto sobre relaciones saludables y prevención de riesgos psicosociales.

Medición de Identidad corporativa

En torno al sentido de pertenencia de los trabajadores, los resultados de la evaluación son positivos, puesto que un 87% se siente orgulloso de laborar en ALE, un 90% está comprometido con sus labores y todos los líderes entrevistados recomendarían esta organización como un buen lugar para trabajar.

Siento orgullo de laborar en este lugar de trabajo.
249 respuestas



El **87%** manifiesta sentirse orgulloso de pertenecer a esta organización.

Al respecto de la identificación con los objetivos de la empresa, el 79% manifiesta estar de acuerdo e identificarse con ellos.

Sin embargo, es importante mencionar que hay un vacío, una distancia entre el deber ser, la introyección de estos valores y la ejecución. Hay un instinto natural de los seres

humanos para buscar el deber ser y la gente de ALE lo hace y por ello se siente orgullosa y comprometida

Hasta el día hoy, no ha habido alguna campaña específica para lograr que la gente de ALE conozca y siga los objetivos de la organización y, aún menos, que los extiendan a sus espacios familiares. Pero administrar en torno a valores es un gran desafío y el que ALE viva en la inmediatez por las características naturales de su ramo, hace que el tema de caminar con valores no sea una prioridad.

A su vez, la visión y las iniciativas solo tienden hacia objetivos comerciales, que dejan de lado lo más relevante que es el bienestar de su gente y las bases fundamentales de la empresa que son precisamente los valores y, en suma, su cultura y clima organizacionales.

Hay una continua rotación en las áreas, pero esto es positivo para la Dirección de Recursos Humanos, porque en su percepción es una oportunidad de renovar al equipo y se considera que hay dos tipos de personas en la empresa: *la gente que llega y se va al poco tiempo*, y *la gente que se ha formado en la empresa porque ha decidido quedarse*. Para ellos, esta gente que lleva un largo tiempo es la que ha aportado mayor valor a la empresa.

4. FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES, VIOLENCIA Y ACOSO LABORAL EN ALE Y SU CAUSA RAÍZ.

Los riesgos psicosociales perjudican la salud de los trabajadores de esta organización, causando estrés y a largo plazo enfermedades, pero cabe hacer hincapié en que estos no provienen del ambiente externo de las empresas, al menos no en un porcentaje considerable. Dichos riesgos son consecuencia de inadecuadas condiciones laborales, concretamente, de una comunicación deficiente y de la falta de organización del trabajo.

Los riesgos psicosociales resultan de las deficiencias de la comunicación interna de ALE, del diseño, la organización y la gestión de las labores, así como de un escaso contexto social del trabajo, situaciones que pueden generar trastornos psicológicos, físicos y sociales, como el estrés, el agotamiento o la depresión como se ha indicado desde el primer capítulo.

Los efectos de estos factores de riesgo son diversos y afectan el desarrollo profesional del colaborador así como el de la organización.

Consecuencias para ALE:

- Altos índices de absentismos, presentismo e intenciones de abandono.
- Disminución de la productividad, satisfacción y compromiso laboral.

Consecuencias para el trabajador:

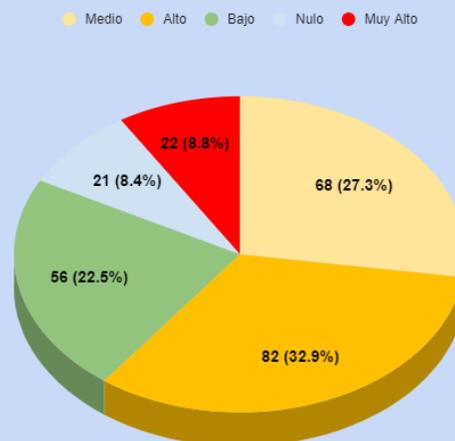
- Presencia de efectos psicosomáticos de estrés.
- Reducción o desaparición de la motivación y satisfacción personal.
- Baja o inexistente conciliación laboral / personal / familiar.

Para la labor de identificación y análisis de los riesgos psicosociales que se viven en ALE, fue necesario partir de la visión de los trabajadores, no la de los líderes, a través de las sesiones de grupo el cuestionario aplicado a todos los empleados obteniendo 249 respuestas. Esta última debió basarse en la Guía de Referencia III de la Norma 035-STPS-2018, a petición de la Dirección de Recursos Humanos, pero al analizar las preguntas que sugiere dicha guía se determinó que servían al propósito de este estudio.

Una vez aplicado el cuestionario, se llevó a cabo el análisis cuantitativo y cualitativo. Primero se hizo por pregunta y, posteriormente, por cuestionario. Para la calificación de los cuestionarios se emplearon las calificaciones definidas por la Norma para identificar el nivel de riesgo psicosocial al que se encuentran expuestos los colaboradores de la organización.

De lo anterior, se desprenden los siguientes resultados:

Evaluación del Entorno Organizacional, Identificación y Análisis de Factores de Riesgo Psicosociales (Noviembre 2019)



A partir de estos resultados, que se derivan de la calificación final de cada cuestionario, se determinó que el nivel de riesgo de la organización es muy alto y de ello dependen las acciones que se adoptarán para el control de los factores de riesgo psicosocial, con base en la tabla 7 de la NOM-035-STPS-2018:

Criterios para la toma de acciones	
Nivel de riesgo	Necesidad de acción
Muy alto	Se requiere realizar el análisis de cada categoría y dominio para establecer las acciones de intervención apropiadas, mediante un Programa de intervención que deberá incluir evaluaciones específicas ¹ , y contemplar campañas de sensibilización, revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión.

5. CLIMA LABORAL FAVORABLE Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Existe una estrecha relación entre el clima laboral saludable y la productividad, cuyo medio es el humanismo. Si la organización logra una empatía entre sus miembros; si los líderes logran comprender y conectar con su gente, entonces el sentido de pertenencia aumenta en automático y, con ello, la motivación y el deseo de ir por el mismo objetivo que se traduce en productividad.

El diálogo constante entre directores y colaboradores desde la empatía, es clave para la eficacia de una organización basada en una cultura organizacional favorable; un diálogo orientado, oportuno y humanista que construya puentes de colaboración y no rupturas, para el alcance de objetivos comunes.

Este diálogo debe estar basado en conocimientos técnicos, pero también en nociones de gestión de personal y gestión de emociones, toda vez que se colabora con humanos. De acuerdo con la información recopilada a través de las entrevistas y del cuestionario, tanto los directores, como los líderes formales y los colaboradores tienen claro que es necesaria una comunicación continua y respetuosa; “respeto” fue una palabra constante entre los líderes y los demás trabajadores en las sesiones de grupo.

Respecto a los factores de riesgo psicosociales, la violencia y el acoso laboral, solo uno de los líderes entrevistados tiene conocimiento al respecto porque vio un reportaje

televisivo sobre la norma NOM-035-STPS-2018, pero no tiene claridad sobre los efectos que estos riesgos llevan consigo para la salud de la organización y para la salud del trabajador; asimismo, no mencionaron la relación entre el entorno organizacional favorable y mejora de la productividad, pero cuando les fue planteada admitieron que es imprescindible que así sea.

5.1. LIDERAZGO

Las personas que integran el equipo de ALE como líderes, tienen dificultades para ubicar los valores de la empresa y, por ende, para articularlos en los proyectos a través de acciones que reflejen la cultura empresarial. Para que suceda lo anterior hay que llevar a cabo un proceso de comunicación integral y hacia todas direcciones: entre los directivos y los colaboradores, entre colaboradores, departamentos y hacia los clientes.

Por otra parte, respecto a la preparación que reciben, sólo uno de ellos ha recibido capacitación por parte de la empresa en materia de gestión de personal y liderazgo. Asimismo, nueve de ellos mencionaron haber sido elegidos por su carrera profesional dentro o fuera de la empresa, en tanto que uno de los líderes fue invitado a colaborar en la organización gracias a la relación de amistad que tiene con otro Director.

Por lo cual, hay evidencia también de la falta de un Eje Estratégico de Liderazgo, en el que se consideren no solo los conocimientos y habilidades técnicas de un colaborador para ocupar puestos clave, habría que sumar las habilidades gerenciales y actitudes que las y los líderes de nivel directivo deben poseer, para influir, motivar y guiar de forma positiva las acciones y actitudes de sus colaboradores; a fin de impulsar y encauzar los esfuerzos hacia el logro de la misión de la empresa.

Cabe señalar que además de una labor exhaustiva de los líderes, la Dirección general y la organización como sistema, deben voltear la mirada hacia la salud mental de sus colaboradores a través de: capacitación a los líderes y trabajadores en la gestión de emociones, estrategias de motivación, distribución adecuada de cargas de trabajo, mejora y desarrollo de mecanismos de evaluación y reconocimiento; esto le permitirá obtener grandes beneficios como: reducir el ausentismo, las incapacidades y la rotación de personal. Y como beneficio adicional a dichos esfuerzos, se genera un clima laboral positivo y saludable.

5.2. ESTRÉS LABORAL

El Instituto Mexicano del Seguro Social, ha definido al estrés como el conjunto de reacciones físicas y mentales que la persona sufre cuando se ve sometida a diversos factores externos que superan su capacidad para enfrentarse a ello. Respecto al estrés

laboral, indica que es un tipo de estrés donde la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física y/o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan la salud, sino también su entorno más próximo ya que genera un desequilibrio entre lo laboral y lo personal.

La presencia de estrés en ALE, supone un desajuste entre la persona, el puesto y la organización. El trabajador percibe un desequilibrio entre las exigencias a las que está sometido por su trabajo y los recursos físicos y mentales de los que dispone para hacer frente a dichas exigencias.

Hay una diferencia entre activación y estrés, se tiene la idea de que el sentido de urgencia significa vivir estresado y en apuro para cumplir con las metas. Otro punto destacable, en este sentido, es que las personas pueden ser activadas pero a través de una motivación real, no de una exigencia desmedida y de una presión exagerada que trae consecuencias negativas.

Como fue detallado en páginas anteriores, los colaboradores de ALE, incluyendo a los líderes, laboran bajo niveles altos de riesgo psicosocial, pero al consultar su balance al respecto conciben al estrés como un estado inevitable y natural, es decir, es aceptado y visto positivamente. Lo anterior da cuenta que tanto los líderes como los trabajadores de esta organización han perdido la noción o desconocen la diferencia entre estar activado, estresado y relajado.

De acuerdo con la especialista en psicología laboral, entrevistada como observadora externa, el estrés se presenta cuando se da una activación permanente de todos los sentidos, que provoca tensión y de la que no se es capaz de regresar, es decir, volver al estado original de relajación. Define al estrés como un estado de activación sostenida con incapacidad de homeostasis con graves consecuencias psicofisiológicas.

Para la organización, los efectos negativos se traducen en un mal rendimiento global de la empresa, aumento del absentismo, «presentismo» (trabajadores que acuden trabajar cuando están enfermos pero son incapaces de rendir con eficacia) y unos mayores índices de accidentes y lesiones.

Al respecto, los líderes de ALE comentan que el estrés que se vive en la organización, es “normal e inevitable” por la naturaleza misma de la industria de la aviación, pero comunican también que no hay actividades recurrentes, promovidas desde la empresa para mitigar estos efectos.

Si en la empresa hay una tendencia natural al estrés, habría que planear mecanismos para ayudar a los trabajadores y líderes a regresar a su estado natural, para lograr ese proceso de homeostasis.

En su mayoría, los ausentismos y las incapacidades de ALE tienen un origen psicofisiológico, por la incapacidad de procesar las emociones y el estrés, los cuales generan enfermedades psicosomáticas y afectan tanto al colaborador como a la empresa.

5.3. CARGAS DE TRABAJO

Al analizar las exigencias del trabajo, es importante no confundir riesgos psicosociales como una carga de trabajo excesiva con situaciones que, aunque estimulantes y a veces desafiantes, ofrecen un entorno de trabajo en el que se respalda al trabajador, que recibe la formación adecuada y está motivado para desempeñar su trabajo lo mejor posible. Un entorno psicosocial favorable fomenta el buen rendimiento y el desarrollo personal, así como el bienestar mental y físico del trabajador.

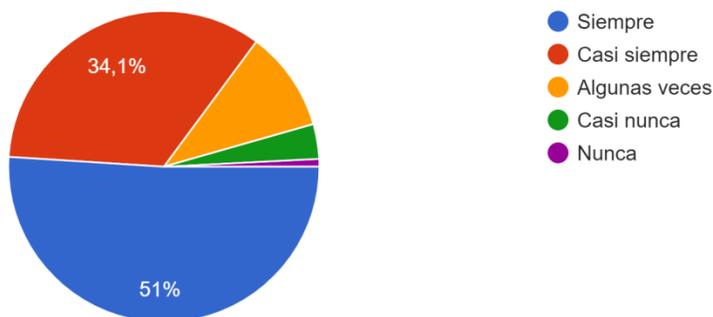
5.4. VIOLENCIA Y ACOSO LABORAL

La violencia física y mental se manifiesta constantemente en la sociedad actual y los medios laborales no son la excepción. Se ha convertido en un factor con repercusiones para el bienestar y la convivencia social, lo cuales se encuentran cada vez más alterados por la inadecuada atención del conflicto a través de diferentes tipos de violencia y esta fuente de malestar ha llegado con facilidad a los climas laborales como el de ALE.

Por mencionar algunos ejemplos, la violencia laboral se presenta cuando el líder negativo cuestiona a un colaborador si no le enseñaron “bien”, lo mantiene en incertidumbre, lo sobaja o no considera sus iniciativas sin fundamento. Cuando un compañero se burla y asigna apodos, cuando el líder y compañeros hostigan, juzgan severamente, minimizan, ignoran y no son amables o accesibles; en todos estos casos, se manifiesta la violencia laboral y esto sí se presenta en ALE. Sin embargo, la percepción de los líderes así como la de los colaboradores, desde el desconocimiento, es que las relaciones laborales en son de compañerismo y respetuosas.

Entre compañeros solucionamos los problemas de trabajo de forma respetuosa.

249 respuestas



La atención de la violencia laboral y el *mobbing* en ALE, implica en primera instancia tener conciencia sobre estos y, para lograrlo es necesario difundir entre los colaboradores conocimiento al respecto, a fin de desnormalizar esas prácticas para comenzar a identificarlas, atenderlas y solucionarlas.

Lo anterior será posible también si se reconocen los impactos generados en los trabajadores y en la misma organización, entre los que cabe mencionar: un aumento de absentismo, tanto justificado por bajas de enfermedad, como no justificado, falta de puntualidad, baja calidad en la atención al cliente, decremento de la productividad, rotación de puestos.

Como se mencionó en el primer capítulo, para que haya *mobbing* en los ambientes laborales, es necesaria la concurrencia de tres factores: el acosador, la víctima y una organización que favorezca, o al menos permita, el desarrollo del proceso. Por ende, la Dirección General de ALE tiene responsabilidad directa si existe violencia entre sus colaboradores y líderes, ya sea vertical u horizontalmente, y su responsabilidad va más allá de la identificación de riesgos, se trata de identificar también a las víctimas y del proceso o procesos que establecerá para rehabilitar tanto a la persona como al sistema que genera el daño.

De acuerdo con la NOM-035-STPS-2018, ALE tiene la libertad de crear instrumentos para diagnosticar y generar procesos para reconocer y solucionar estas prácticas dentro de la organización, a fin de mejorar el clima laboral, atender víctimas y mitigar los efectos de estos factores de riesgo.

CAPÍTULO IV. PROPUESTAS Y PROGRAMA DE ACCIÓN

1. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NOM-035-STPS-2018 EN ALE

Hay que ser realistas y entender que el hecho de que exista una norma no soluciona en automático las dificultades y el panorama del estrés laboral, pero es un paso hacia la búsqueda de la salud del trabajador eliminando o mitigando los riesgos psicosociales en el entorno laboral, y también para que las organizaciones se beneficien reduciendo las consecuencias que esos riesgos desencadenan.

La emisión de esta norma se deriva del esfuerzo, aún incipiente en México, para cuidar la salud mental del trabajador, dado que los efectos negativos para la salud pública y la economía nacional son ya una peligrosa tendencia, por ejemplo: la rotación del empleo.

Por tales razones, la implementación de esta norma en ALE debe buscar más allá del mero cumplimiento, es decir, debe lograr una transformación real de su propio entorno laboral y atender las deficiencias desde la causa raíz, para lograr mantener su fuerza laboral.

Por otro lado, cabe mencionar las recomendaciones de la especialista en psicología laboral que fungió como observadora externa, quien sugirió ser muy cautelosos al llevar a cabo la implementación de las medidas que conlleva esta Norma, desde el proceso de identificación de las víctimas y hasta el apoyo que se les brinda para rehabilitarlas; puesto que es una labor multidisciplinaria y, de no ser considerado así, puede causar mayores daños definidos como “*retraumatizaciones*”, entre otros efectos colaterales.

2. TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE ALE

Es importante que las empresas desarrollen un modelo de cultura organizacional saludable, que permita promover estrategias positivas para facilitar el cumplimiento de objetivos colectivos, partiendo de la adopción de valores, creencias y crecimiento de la cultura personal de sus empleados.

Para Aerolíneas ejecutivas se propuso conformar un programa de Macro Acciones para atender lo requerido por la NOM-035STPS-2018 y, a la par, atacar de raíz las dificultades y áreas de oportunidad específicas de esta organización.

Necesidades de Acción según la NOM-035

Programa de intervención que incluya:

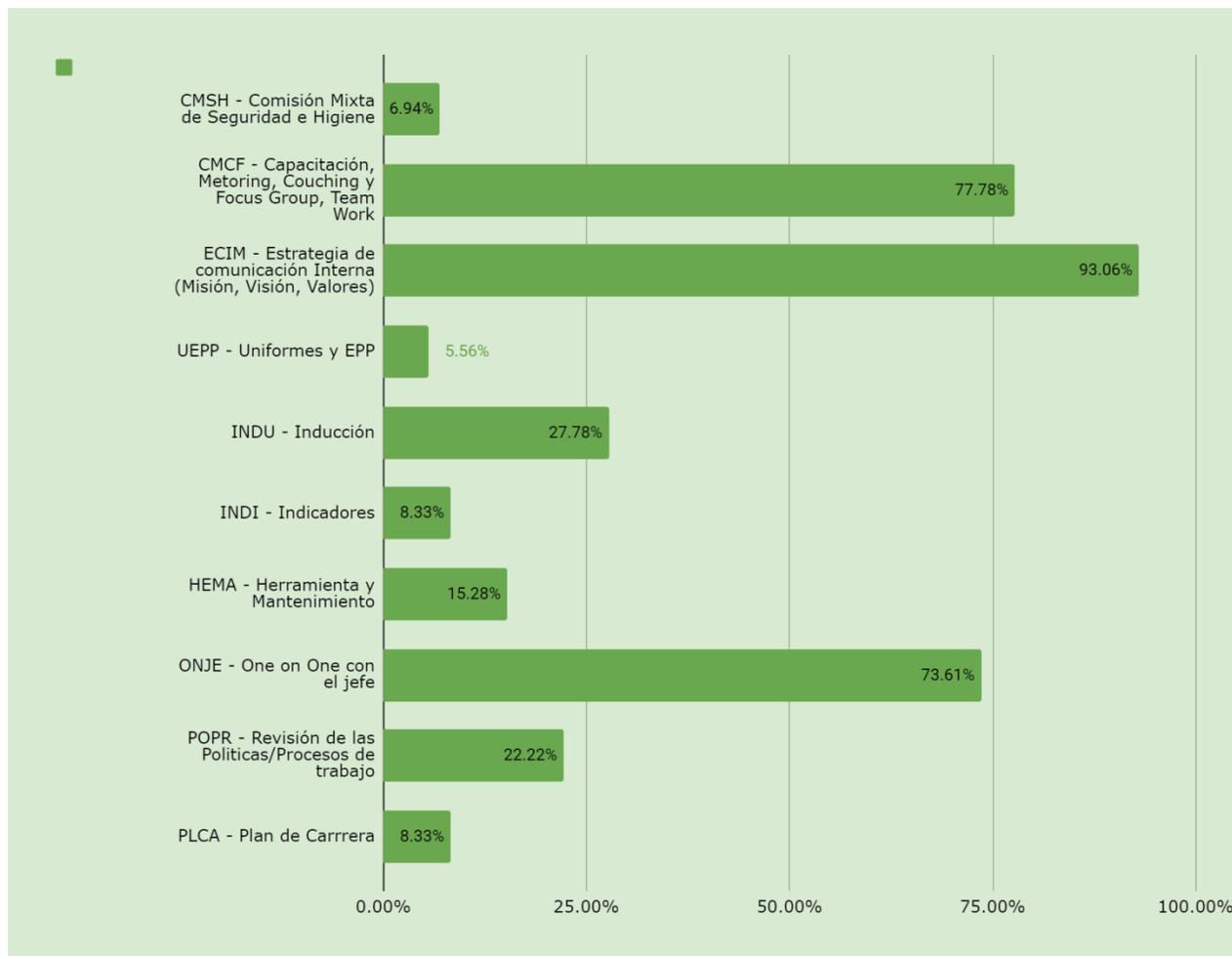
- ***Política de prevención de riesgos psicosociales**
- ***Evaluaciones específicas** para víctimas de acontecimientos traumáticos severos
- ***Campañas** organizacionales de sensibilización y capacitación
- ***Prevención y atención** de los factores de riesgo psicosocial
- ***Promoción de un entorno organizacional favorable**
- ***Prevención de la violencia laboral**



3. PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

Para el cumplimiento de la NOM-035STPS-2018 y la mejora sustantiva de las deficiencias organizacionales de esta empresa, se estableció un programa de acciones cuyos ejes estratégicos buscan atender, prevenir y cambiar las condiciones que afectan su desarrollo y potencial crecimiento.

También, dichos criterios orientadores dan cuenta de los acuerdos alcanzados con la Dirección General, los cuales serán priorizados por estrategia y presupuesto y con base en las medidas preventivas que cubren o atienden los factores de riesgo con mayor incidencia en la organización. Tales medidas comprenderán: Capacitación profesional; Generación de una cultura de apoyo social; Programas de *Mentoring* y *Coaching*; Segunda parte de Sesiones Grupales como seguimiento y evaluación de acciones correctivas; *Teamwork* o trabajo en Equipo; Capacitación sobre liderazgo humanista; Campañas de comunicación interna para incentivación de la identidad corporativa; Campaña de capacitación y prevención sobre factores de riesgo psicosociales, estrés, acoso y violencia laborales.



CAMPAÑA SOBRE PREVENCIÓN DE FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES

- Establecimiento en los procesos documentados, comunicación estratégica y constante de la Política de Prevención y Atención de los Factores de Riesgos Psicosociales, Violencia y acoso laboral.
- Se comunicará a través de correos electrónicos institucionales con videos e infografías.
- Publicidad de la Política en los muros del centro de Trabajo.
- Guías y Folletos impresos con infografías.

PLANIFICACIÓN Y EMPLEO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

- Desarrollo de marketing interno con enfoque a los Valores, Misión y Visión de la empresa.
- Revisión del proceso para construcción y comunicación de mensajes institucionales asertivos.
- Compartir conocimientos a toda la organización sobre los riesgos psicosociales, sus formas y consecuencias. Para ello, se diseñarán en conjunto con el área de

Mercadotecnia: Videos, Guías y Folletos impresos con infografías, que estarán disponibles en áreas de uso común, como el comedor.

- Reforzamiento del Código de Ética, a través de breves infografías.

CAPACITACIÓN A LOS LÍDERES

Para desarrollar en ellos habilidades en:

- Gestión de personal
- Gestión de las emociones
- Liderazgo humanista
- Reuniones efectivas
- Reuniones *One-on-One*

CAPACITACIÓN A LOS COLABORADORES

- *Teamwork*
- Apoyo Social
- Gestión de las emociones
- Administración del tiempo

REVISIÓN DE LOS PROCESOS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA

- Revisión y mejoramiento de los métodos y periodicidad para la evaluación de desempeño.
- Revisión y mejoramiento de los métodos y periodicidad de la recompensa y el reconocimiento.

4. ESPECIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS POR OBJETIVOS

● FORMACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

El éxito de una empresa depende de las estrategias que utiliza para sus procesos, pero también depende de su cultura y, por ende, de sus procesos de comunicación. Así, el desarrollo o transformación de la cultura de una organización debe vincularse con los valores estratégicos y culturales, así como a los procesos comunicativos, de modo muy similar a la forma como la estructura de la organización está vinculada con su estrategia.

- **REVISIÓN, COMUNICACIÓN Y REFORZAMIENTO DE LOS VALORES.**

Los primeros pasos que se dan en el proceso de la formación de una cultura organizacional consisten en el fortalecimiento de los valores. Primero se deben revisar y comunicar los valores estratégicos de la organización, es decir, las creencias básicas acerca del entorno de una organización que le dan forma a su estrategia. Los valores estratégicos se deberán ser acordes al interior de la organización y las tendencias económicas, demográficas, de políticas públicas, tecnológicas y sociales para identificar las necesidades del mercado y que la organización puede satisfacer.

El otro conjunto de valores son los culturales, aquellos que los empleados necesitan adoptar para que la estrategia actúe con base en los valores estratégicos. Los valores culturales tendrán como sustento las creencias de la organización sobre la forma y razón, por las que la organización podría lograr el éxito. Cuando una organización desarrolla valores culturales desvinculados de los valores estratégicos tiene como resultado valores vacíos poco relacionados con el negocio emprendido (Robbins, 2009).

- **COMUNICAR LA VISIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

Al concluir el desarrollo de los valores estratégicos y culturales, la organización continuará con la comunicación de la visión para su dirección. La visión es considerada la imagen de cómo se pretende que sea la organización en tiempo futuro. Debe representar la forma como los valores estratégicos y culturales se van a combinar para crear el futuro. Usualmente demanda a las personas que trasciendan sus capacidades e ideas del momento y las exhorta a alcanzar nuevos niveles de compromiso y entusiasmo. En una visión también pueden integrarse las opiniones y valores compartidos que sirven de base al cambio de la cultura de una organización (Robbins, 2009).

La organización debe iniciar la implementación de estrategias, por lo que se basará en los valores y emprenderá la acción que va a permitir alcanzar los objetivos. Las estrategias abarcan varios factores como el desarrollo del diseño de la organización hasta el reclutamiento y capacitación de empleados que comparten los mismos valores. (Robbins, 2009).

El último paso de la formación de una organización es el reforzamiento de las conductas de los empleados, cuando se actúa con base en los valores culturales y cuando se implementan estrategias de la organización; dicho reforzamiento de conductas puede tomar varias modalidades, una de ellas es que el sistema de recompensas formales en la organización premie las conductas deseadas de modo que los empleados lo valoren; otra modalidad es que relaten dentro de la organización historias sobre empleados que

participan en conductas que demuestran los valores culturales; o bien, que la organización participe en ceremonias y rituales donde se enfatice el hecho de que los empleados participan o llevan a cabo actividades para concretar la visión de la organización. Por lo tanto, la organización debe dar gran importancia a que los empleados hagan lo correcto, como se ha hecho en el caso de los reportes de Seguridad sin represalias. (Robbins, 2009).

- **GENERACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL FAVORABLE**

La cultura organizacional y el clima laboral, son características cruciales de las organizaciones que influyen en las actitudes de los empleados. (Aarons, Sawitzky, 2006)

La cultura organizacional positiva pone énfasis en la eficacia de la empresa y el crecimiento del individuo, por tanto, hubo que concientizar a la Dirección General y la Dirección de Recursos Humanos sobre la importancia de generar o transformar la Cultura Organizacional, la cual radica en sus funciones:

- Tiene el papel de definir las fronteras ya que crea distinciones entre una organización y las demás empresas, la importancia radica en establecer una diferenciación entre ellas.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Favorece la estabilidad del sistema social.
- Ayuda a unir a la organización porque proporciona estándares de lo que deben hacer y decir los empleados. Tiene la función de aglutinar.
- Sirve como mecanismo de control y sensatez, mismo que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Dado que la cultura Organizacional Favorable promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; brinda la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; define o precisa las responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; permite la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; fomenta la distribución adecuada de cargas y jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y prioriza la evaluación y el reconocimiento del desempeño.

Para reforzar el sentido de pertenencia y la identidad corporativa, se llevarán a cabo acciones de comunicación sobre la historia, basadas en la comunicación de la misión, visión y valores actuales. Para ello, se propuso construir una línea de tiempo en un muro estratégico, es decir, un espacio que es recorrido por todos los colaboradores,

acompañada de un mensaje que los impulse a sumar esfuerzos y considerarse parte importante en la construcción de dicha historia.

1) MURO FOTOGRAFICO ALE PVC
 Impresión adhesiva fotográfica laminada mate frente para 14 pzas a tamaño final 29.4 x 43 cm. Montadas en PVC espumoso de 3 mm, mca. 2. Fotografiada a tamaño final 92 x 76 y 150 x 76 cms.
 Línea del tiempo con 16 números a 4 dígitos, años en PVC espumoso 12 mm a 7 x 22 cms, acabado flouresado y vestido en Vitril negro.
 16 descripciones en recorte de Vitril negro.
 Costo Total: \$ 14,300.00
 Costo Instalación \$ 3,500.00

UNA HISTORIA DE ÉXITO...
 1968 1980 1994 1997 2000

DEPENDER DE LA COMBINACIÓN DE TRES FACTORES
 2004 2007 2009 2010 2011 2012

EXPERIENCIA, COMPROMISO E INNOVACIÓN
 2014 2016 2017

NUESTRA HISTORIA **NUESTRO PRESENTE** **NUESTRA MISIÓN** **NUESTRO FUTURO**

CONOCER NUESTROS PASADO PARA CONSTRUIR... EL PRESENTE E INNOVAR EL FUTURO

EL ÉXITO PERTENECE... A AQUELLOS QUE DICEN... DE TRES FACTORES CREER Y TRABAJAR EN SUS SUEÑOS

UNA HISTORIA DE ÉXITO... DEPENDE DE LA COMBINACIÓN... EL PRESENTE EXPERIENCIA, COMPROMISO E INNOVACIÓN

ORGULLOSOS DE NUESTRO PASADO... CONSTRUIMOS... ENFOCADOS HACIA EL FUTURO

Ninguna empresa puede obtener las potencialidades de sus empleados si los considera como herramientas o “parte” de la compañía, por ello, la nueva cultura positiva de Aerolíneas Ejecutivas deberá reconocer la diferencia entre el trabajo y una carrera, así como mostrar interés en el trabajo diario para contribuir no solamente a la eficacia organizacional, sino también al desarrollo profesional y humano de sus colaboradores. La preocupación por la productividad y rendimiento de sus miembros tendrá que considerar su condición humana y esto, a su vez, cuidarlo como el activo más importante de la organización.

Otro de los elementos a tener cuenta es el compromiso con los valores desde las posiciones de liderazgo, quienes habrán de mantener estrecho contacto con sus liderados, a través de visitas y el establecimiento del diálogo con ellos para la identificación de sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades. Con todo lo anterior se busca el logro de organizaciones simples y la reducción de burocracias, el número de miembros necesarios, donde cada uno sepa la parte de valor que brinda a los servicios y participe en su administración. Por último, será necesario establecer un balance entre la rigidez y flexibilidad, para aceptar ambas de acuerdo a la dinámica de cambio y circunstancia.

Asimismo, para el desarrollo de este tipo de cultura existen elementos claves que deben ser habilidades en el desempeño de los directivos como: la orientación hacia la acción para que los objetivos se cumplan. Dado que el nivel directivo y sus líderes establecen el rumbo para desarrollar y promover una cultura organizacional favorable, deben contar con la capacitación necesaria para ejercer influencia positiva en sus colaboradores y guiar sus acciones, dicha influencia tendrá que ser en el marco de la promoción y aplicación de la misión, visión y los valores para el ejercicio de las funciones con enfoque a los objetivos organizacionales y que conserven la integridad de las y los trabajadores.

- **LIDERAZGO PLUS LIDERAZGO HUMANISTA**

El liderazgo positivo debe ser humanista, buscar el desarrollo de empatía y eliminar el perfeccionismo; debe reconocer a los colaboradores en su integridad, no fraccionarlos y considerarlos como caballitos de carga. Eso implica que el líder se reconozca a sí mismo como un humano, su vulnerabilidad y en su integridad: física, psíquica, cultural, espiritual.

Considero también que en ALE se llega a puestos de liderazgo por las capacidades técnicas, más que por las habilidades administrativas o gerenciales. Esto desarrolla diversos conflictos internos y, además, tampoco se les da atención a los líderes para que desarrolle esas capacidades. De tal suerte que, el liderazgo humanista implica desarrollar talento, el propio y el de la gente que está a su cargo.

- **DESARROLLO DE LAS FORTALEZAS DEL EMPLEADO Y RETROALIMENTACIÓN ASERTIVA**

Otra fuente fundamental de mejoramiento son la autonomía y decisión de los trabajadores, pues garantiza el surgimiento de líderes e innovadores. En este tipo de cultura existe tolerancia y respeto a la expresión de los empleados, no inhibe las emociones de sus empleados y les permiten ser ellos mismos, por lo que pueden expresar sus humores y sentimientos sin culpa o temor de una reprimenda. En consecuencia, la cultura organizacional positiva no ignora, castiga o minimiza los

problemas de sus colaboradores, sino que les muestra cómo deben capitalizar sus fortalezas.

- **COACHING Y MENTORING**

Se propone la implementación de ambos métodos como una herramienta multidimensional, cuyo propósito es el direccionamiento y alto rendimiento de los colaboradores que lo reciben hacia una misión organizacional. Esta herramienta será inducida, adaptada e implementada para alcanzar las metas propuestas por la alta dirección de ALE. Con ella, se espera obtener cambios que resultan claves en la medida en que las personas, mejoren su productividad, es decir, se vuelvan más eficientes; aspecto que se traduce en el logro de las metas proyectadas.

Diversos autores (Whitmore, 2016), (Goleman, 1995), (Marchal, 2013) afirman que esta herramienta mejora la eficiencia de las personas en diferentes aspectos de su vida; en lo social, lo laboral e incluso en lo personal.

Se ha comprobado que el *Coaching* funciona efectivamente y para ello, ALE deberá asignar al personal específico que esté en condiciones de trabajar en equipo y pueda llevarlo a alcanzar los objetivos de la organización.

- **REUNIONES EFECTIVAS Y REUNIONES ONE ON ONE**

Las reuniones entre líderes y colaboradores son un factor crucial en la construcción de culturas organizacionales sólidas.

Las grandes ventajas de tener este hábito en una empresa es que el flujo de informaciones de abajo para arriba en la empresa es más vigoroso.

Respecto a las reuniones One-on-one, se trata de reuniones periódicas entre un líder y el colaborador de su área.

Es importante que ciertas informaciones sean transmitidas en un ambiente seguro y privado entre el colaborador y el líder. Y cuando las informaciones, principalmente sobre problemas y riesgos, suben libremente y sin interferencias, la empresa tiene la oportunidad de ser pro activa en sus respuestas a estos problemas.

Por lo tanto, los beneficios de llevar a cabo estas técnicas son:

- ✓ Mejorar el flujo de las informaciones de abajo para arriba (efecto burbuja) en la empresa, lo que posibilita reacciones y decisiones más rápidas y preventivas;
- ✓ Mejorar el compromiso de los colaboradores a través de feedback, direccionamiento y desarrollo de carrera;

- ✓ Crear una confianza mayor en la relación entre gestor y liderado.

- **ATENCIÓN Y PREVENCIÓN DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES**

Para la generación de un entorno organizacional saludable, se llevarán a cabo acciones para prevenir y mitigar a los factores de riesgo psicosocial identificados a través de este diagnóstico, para eliminar las prácticas opuestas al clima laboral favorable y los actos de violencia laboral. Asimismo, se determinan las acciones implementadas para darles seguimiento.

- ✓ **Medidas de prevención y acciones de control:** El costo que acarrea a las empresas y a la sociedad las consecuencias de los riesgos psicosociales, son cuantiosos y se han estimado en miles de millones de pesos a nivel nacional. Por esta razón, identificar y prevenir estos riesgos se convierte, paradójicamente en un ahorro y una inversión, al mismo tiempo.

- **POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES**

El primer paso hacia esta labor que se implementó para ALE es la declaración de principios y compromisos que establece la Presidencia y la Dirección General para prevenir los factores de riesgo psicosocial y la violencia laboral, y para la promoción de un entorno organizacional favorable, con el objeto de desarrollar una cultura en la que se procure el trabajo digno o decente, y la mejora continua de las condiciones de trabajo.

- ✓ **Apoyo social:** Las acciones para mejorar las relaciones sociales en el trabajo en las que se promueve el apoyo mutuo en la solución de problemas de trabajo entre trabajadores, superiores y/o subordinados. Algunos ejemplos de medidas para constituir un apoyo social práctico y oportuno en el lugar de trabajo son: afianzar la relación supervisores-trabajadores; propiciar la ayuda mutua entre los trabajadores; fomentar las actividades culturales y del deporte, y proporcionar ayuda directa cuando sea necesario, entre otros.

- **SISTEMAS DE RECOMPENSA LABORAL**

De acuerdo a los resultados del cuestionario, es imprescindible que la Dirección de Recursos Humanos en conjunto con los demás directores, revisen y den una nueva configuración y sentido al método de retroalimentación, recompensas y reconocimientos que hasta el día de hoy se ha implementado en ALE.

Un adecuado sistema de recompensas en esta organización es de suma importancia, ya que posibilita la motivación de todos los departamentos y su alineación, lo cual ayudará a conseguir los objetivos de esta empresa. Adicional a los beneficios en el ambiente laboral, un sistema de recompensas aumenta y mejora el esfuerzo, la satisfacción personal y el compromiso de los colaboradores; es una inversión que regresa a la organización con una mayor y mejor productividad.

Como se ha expuesto anteriormente, el ambiente laboral de productividad elevada es el reflejo del equipo de trabajo, de la coordinación que se da en el día a día, así como de la estrategia indicada para alcanzar las metas de la empresa. Un sistema de recompensas en el que los colaboradores reciben un premio como motivación, ha de corresponder directamente a la satisfacción personal y debe posibilitar su obtención de manera directa con motivo de la ejecución de su trabajo.

Para conformar un sistema de recompensas efectivo en ALE se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

- Clasificar los diferentes puestos y agruparlos por niveles, enfocado a las características de los miembros del departamento, lo cual ayudará a decidir las recompensas más adecuadas según el perfil de los integrantes por grupo
- Intercambiar opiniones con los directores, gerentes y responsables de cada área para estar de acuerdo en las recompensas planificadas
- Determinar qué prestaciones adicionales a las actuales puede otorgar la empresa, teniendo en cuenta que deberá reforzar el cumplimiento de la misión organizacional.
- Establecer reglamentos, procedimientos, plazos y condiciones generales para el uso y disfrute de las recompensas de manera clara y sencilla, es muy importante que sea claro y fácil de entender para el personal.

Una vez estructurado el sistema de recompensas, se deberá comunicar a todos los colaboradores para despertar su motivación y entrega en el día a día y generar mejores resultados. Se sugiere, además, enviar con cierta periodicidad mensajes que ayuden a sostener la percepción de este sistema entre los colaboradores tal y como es: de recompensas y no como obligaciones del patrón. Lo anterior, con el fin de evitar que se desvirtúe dicho sistema y pierda valor.

En lo general, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

1. Motivan al personal a sumarse a los objetivos organizacionales.
2. Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
3. Los motivan para actuar de manera eficaz.
4. Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Al día de hoy, ALE cuenta con una evaluación de desempeño como condicionante de la obtención de una recompensa o bono. Sin embargo, se ha corroborado que en ALE si la recompensa monetaria es el único tipo de motivación, con el paso del tiempo, el equipo necesita una recompensa más grande o un castigo más firme.

RECONOCIMIENTO LABORAL

Respecto al reconocimiento, éste tiene que ver con un salario moral y motivaciones emocionales y psicológicas; los reconocimientos se basan en modos no monetarios de acuerdo al desempeño del colaborador.

También, son un modo de aprovechar las habilidades y calificaciones del empleado para mejorar el desempeño y la productividad de la organización en general. Sus beneficios son similares a las recompensas en cuanto al objetivo de motivar a los empleados, porque alienta la satisfacción laboral, el compromiso y la productividad.

DIFERENCIAS ENTRE LAS RECOMPENSAS Y LOS RECONOCIMIENTOS LABORALES

Como sostiene Romina Montenegro (2013), a menudo se emplean ambos términos como si fuesen sinónimos pero, aunque están asociados, cada uno tiene sus particularidades y pueden ser de utilidad para diferentes objetivos.

Recompensa	Reconocimiento
Son incentivos económicos que pretenden dirigir la actividad del empleado hacia un resultado particular.	Es una muestra de aprecio por un trabajo bien hecho (ya terminado).
La recompensa se sabe que existe, se conoce	Se da como resultado de un trabajo bien hecho,

<p>Generalmente es tangible y muy a menudo dinero.</p>	<p>Puede ser tangible (por ejemplo, un regalo) o intangible (por ejemplo, un elogio público).</p>
<p>Las recompensas, cuando se incluyen en el salario, en incentivos o primas, se olvidan rápidamente.</p>	<p>Los reconocimientos tales como una nota o un regalo, puede recordarse por mucho tiempo.</p>
<p>Puede formalizarse por escrito, como por ejemplo mediante primas, o de forma verbal, «si haces tal..., te daremos cual...»</p>	<p>No escrito, inesperado.</p>
<p>Se planifica y ejecuta, tiene una naturaleza táctica.</p>	<p>Tiene una naturaleza psicológica, puede ser planeado o espontáneo.</p>
<p>Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse satisfecha con la organización y con lo que le ofrece.</p>	<p>Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse reconocida por sus logros.</p>
<p>Producen una motivación externa, por ejemplo, satisfacen la apetencia por comida, alojamiento y servicios /bienes materiales.</p>	<p>Producen una motivación íntima, por ejemplo, la necesidad de sentirse bien, competente y necesitado por la organización.</p>

<p>Obtienen cambios a corto plazo, por ejemplo, cambios en comportamientos.</p>	<p>Promueven relaciones a largo plazo y fidelidad a la organización, al equipo y/o al director</p>
---	--

Fuente: (Montenegro, 2013)

5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Al finalizar este diagnóstico, tanto la Dirección de Recursos Humanos como la Dirección General, reconocen la necesidad de centrar la mirada en la comunicación corporativa y admiten que el esfuerzo en su arquitectura es un puente hacia la misión de la organización.

Por esta razón, con las acciones de comunicación que se emprenderán apoyadas desde el liderazgo, se tienen por objetivos organizacionales los que a continuación se detallan:

- ✓ Mejorar el flujo de las informaciones en la empresa, lo que posibilita reacciones y decisiones más rápidas y preventivas;
- ✓ Mejorar el comprometimiento de los colaboradores a través de la retroalimentación o *feedback*, direccionamiento y desarrollo de carrera;
- ✓ Crear una confianza mayor en la relación entre el gestor o líder y el colaborador.

Para ello, dentro del Programa de transformación se incluyó la combinación de distintas acciones, elegidas en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos y el área de Marketing, en relación al cumplimiento con la NOM-035-STPS-2018, a los objetivos de comunicación y al calendario de prioridades conforme al presupuesto.

De lo anterior se derivó la estrategia de comunicación para ALE, cuyos puntos focales son:

- ✓ Fortalecer la Identidad de la empresa.
- ✓ Transformar la cultura corporativa de la empresa hacia una organización más humanista.
- ✓ Generar y mantener la participación de todos los colaboradores y líderes en la generación de un clima laboral saludable

Lo anterior, bajo la consideración de que el fortalecimiento de la identidad corporativa y la comunicación fluida, constante y saludable, impulsan los esfuerzos de la organización

hacia sus objetivos, porque aumentan o benefician la coordinación entre sus miembros y con ello la eficacia del equipo humano, el verdadero artífice de los resultados.

Cabe resaltar el compromiso de generar una comunicación saludable para el líder y el colaborador de ALE, a fin de que ambos se sientan a gusto, apoyados e integrados dentro de esta organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos.

Por otra parte, hay que recordar que la comunicación interna oportuna, reduce la incertidumbre y contiene el rumor, un elemento que puede afectar de forma negativa a las empresas. Por ello, transmitir mensajes oficiales o corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos, son algunos de los objetivos que perseguirá la comunicación interna de ALE.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante, es decir, la retroalimentación es fundamental en este tipo de comunicación. Y se le considera así porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información, aunque la diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple generación de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor, y para ello son necesarios la existencia de un contexto, de significados compartidos, así como de una verdadera conexión entre los participantes.

La pregunta es ahora inevitable, ¿cómo podemos implementar con éxito una política de comunicación interna?

La analista ha considerado oportuno hacer especial hincapié en una serie de herramientas que bien utilizadas o empleadas de forma profesional, pueden otorgar a esta organización una gran ventaja competitiva:

- Manuales y folletos para fortalecer la identidad corporativa. El manual del colaborador de ALE y un *welcome pack* se convertirán en dos herramientas

fundamentales de comunicación interna, ya que, a pesar de que apenas son conocidas, aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.

- Convenciones anuales. Son una herramienta estratégica de comunicación para acercamiento y conexión entre la Presidencia y la Dirección General.
- Revista interna o *news*. Constituye uno de los instrumentos más útiles al reunir información general sobre la empresa; es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.
- Nuevas tecnologías y plataformas. La producción de videos, la videoconferencia, la intranet, las redes sociales corporativas, se convierten en algunas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad, dado que permiten potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

CONCLUSIONES

“Necesitamos líderes que no estén enamorados del dinero, sino de la justicia.

Que no estén enamorados de la publicidad si no de la humanidad.”

- Martin Luther King

En el pasado, los colaboradores de Recursos Humanos habían realizado esfuerzos para diagnosticar a Aerolíneas Ejecutivas, mismos que no tuvieron éxito porque no fueron concluidos y tampoco se llevaron a cabo de forma sistemática, sin ningún modelo, asesoramiento e instrucción y con el empleo de técnicas e instrumentos inadecuados e insuficientes. Esto fue un antecedente que la analista tuvo que considerar pues corría el riesgo de no contar con la autorización y apoyo para realizar un nuevo diagnóstico, dado el descreimiento que ya tenían los directivos en este tipo de intervenciones. Por tal motivo, fue muy importante planear el abordaje no solo para estructurar el diagnóstico adecuadamente, sino para comunicarles de manera eficaz cómo sería el proceso, cuáles serían sus costos, beneficios, oportunidades y las consecuencias de no desarrollarlo.

Además de lo anterior, los cambios y mejoras que reconocieron en el área donde la analista se desarrolla dentro de la empresa, abonaron a la confianza y el apoyo de los líderes para emprender el estudio. Es importante recordar que al inicio del proceso solo aceptaron realizar el diagnóstico, sin embargo, al presentar los resultados de esta intervención analítica y las propuestas de mejora, tanto la Dirección de Recursos Humanos como la Dirección General y la Presidencia, autorizaron destinar los recursos

para el programa de acciones, lo cual es un gran paso hacia la transformación de Aerolíneas Ejecutivas.

Por otra parte, gracias a la formación académica de la analista sobre el estudio de los procesos de comunicación, pudo identificar diversas deficiencias en la organización donde se desenvuelve, entre ellas, que la comunicación interna no era un tema relevante en la agenda y por lo tanto no era planificada y tampoco tenía un presupuesto asignado. De hecho, desde que ingresó a la empresa se dio a la tarea de mejorar los procesos de comunicación en su área, pero fue necesario proponer una transformación integral para que los logros parciales fuesen extendidos a toda la organización y sostenibles a mediano y largo plazo.

Sin duda, los estudios académicos de licenciatura y el asesoramiento especializado, fueron los cimientos para que la egresada llevara a cabo este análisis, así como para proponer estrategias de cambio y mejora. En este sentido, tanto los estudios y prácticas en materia de cultura, comunicación organizacional y procesos de investigación cualitativa y cuantitativa, por mencionar algunos, fueron las principales fortalezas de la analista.

Finalmente, quien sustenta esta memoria de experiencia profesional, lo único que reforzaría durante la formación académica refiere al humanismo. Propone que sea aprendido y empleado como eje, desde la educación universitaria hasta la práctica en el ámbito laboral, a fin de no abonar a una cultura de violencia y productividad rapaz, sino para convertirse en agentes de transformación, que aprendan, empleen y promuevan estrategias de comunicación y desarrollo de culturas organizacionales favorables y saludables mediante la verdadera conexión humana de sus miembros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alles, M. (2005) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Editorial Granica.
2. Bateson, Gregory (1972). *Pasos hacia una ecología de la mente: colección de ensayos en antropología, psiquiatría, evolución y epistemología*. Editorial LOHLÉ-LUMEN.
3. Bech, Julio A. (2003) *Conceptos básicos para una teoría de la comunicación. Una aproximación desde la antropología simbólica*. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales.
4. Maturana, H. R. (1990). *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*. Editorial Dolmen.
5. Merleau-Ponty, M. (1966) *Fenomenología de la Percepción*. Editorial Gallimard, pp. 83-111.
6. Robbins, Stephen P. (2000) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice.
7. Rodríguez M. (2006) *Diagnóstico Organizacional*, 6ª Edición. Editorial Alfaomega.
8. Scheinsohn, D. (2001) *Más allá de la imagen corporativa*. Ediciones Macchi.
9. Weil, P. (1990) *La comunicación global*. Editorial Paidós.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

1. Aarons GA, Sawitzk AC. (2006) *Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research.* <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1712666/>
2. De la Mora, M.J. (1999); *Explicación y Análisis: Taller de Comunicación.* https://books.google.com.mx/books?id=G86gwoLsDpIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
3. Diario Oficial de la Federación. DOF: 23/10/2018 NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018
4. Domínguez Silva I, Rodríguez Domínguez BB, Navarro Domínguez JA. (2009). *La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud.* <http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202009/vol6%202009/tema12.htm>
5. Frías, R. (2000). *Una aproximación al concepto comunicación y sus consecuencias en la práctica de las instituciones.* <http://theoria.eu/nomadas/1/rfrias1.htm>
6. García Solarte, M. (2009) *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.* Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61 Universidad del Valle Cali, Colombia <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
7. Hernández, A. (2014). *Cultura organizacional, éxito de las Mipymes.* El Financiero. <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/cultura-organizacional-exito-de-las-mipymes.html>
8. Montenegro, R. (2013, junio 11). *Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos.*

<https://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>

9. Organización Internacional del Trabajo (2019). *Convenio sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo*. Ginebra, 108ª reunión CIT. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190
10. Organización Internacional del Trabajo (2003). *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre violencia y el estrés en el sector servicios: una amenaza para la productividad y el trabajo decente*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms_112578.pdf
11. Organización Mundial de la Salud (2018) *Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas de Salud Conexos (CIE-11)*. <https://icd.who.int/browse11/l-m/es>
12. Organización Mundial de la Salud (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. https://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh3sp.pdf
13. Organización Mundial de la Salud (2017). *Trastornos mentales. Depresión*. https://www.who.int/mental_health/management/depression/es/
14. Salazar Estrada, José G. (2009) *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
15. Schein, E. (1996) *Liderazgo y cultura organizacional*. Plaza & Janes; Barcelona. http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf
16. Sitio Oficial de Aerolíneas Ejecutivas S.A. de C.V. <http://www.aerolineasejecutivas.com/>
17. SUAyED. (2017). *Comportamiento en las organizaciones*. México: UNAM.

http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/3/apunte/LA_1343_24056_A_Comportamiento__organizaciones_V1.pdf

18. Uribe, E. (2015). *Entrepreneur. 8 tips para construir una gran cultura empresarial.*

<https://www.entrepreneur.com/article/268346>

GUÍA PARA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

La presente es una guía de entrevista que alterna entre preguntas estructuradas y espontáneas que surgen de la conversación con el entrevistado, a fin de conocer a profundidad su percepción de Aerolíneas Ejecutivas, además de su conocimiento y opinión sobre los factores que menciona la NOM-035-STPS-2018.

POBLACIÓN OBJETIVO:

Directores, Gerentes, Líderes Formales e Informales.

CRITERIOS ORIENTADORES DE LA ENTREVISTA:

1. CONOCIMIENTO SOBRE LA NOM-035-STPS-2018
2. HISTORIA PERSONAL EN ALE
3. CULTURA ORGANIZACIONAL
4. CLIMA LABORAL
5. FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES NOM-035-STPS-2018

LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL ENTREVISTADOR:

- Elegir un lugar agradable que favorezca un diálogo profundo con el entrevistado y sin ruidos que entorpezcan la entrevista y la grabación.
- Explicar al entrevistado los propósitos de la entrevista y solicitar autorización para grabarla o video-grabarla.
- Tomar los datos personales que se consideren apropiados para los fines de la investigación.
- La actitud general del entrevistador debe ser receptiva y sensible, no mostrar desaprobación en los testimonios.
- Seguir la guía de preguntas de manera que el entrevistado hable de manera libre y espontánea, si es necesario se modifica el orden y contenido de las preguntas acorde al proceso de la entrevista.

- No interrumpir el curso del pensamiento del entrevistado y dar libertad de tratar otros temas que el entrevistador perciba relacionados con las preguntas.
- Con prudencia y sin presión invitar al entrevistado a explicar, profundizar o aclarar aspectos relevantes para el propósito del estudio.

Nombre del entrevistado:	
Puesto:	
Fecha:	
Descripción de la actitud del entrevistado: (Ejemplos: motivado, indiferente, apresurado, etc.)	

1. Nos gustaría comenzar preguntando si conoce o tiene ya alguna referencia sobre la NOM-035-STPS-2018.

2. HISTORIA PERSONAL EN ALE

¿Cuánto tiempo ha laborado en la empresa?

¿Tuvo un proceso de inducción?

¿Su familia conoce sus actividades laborales?

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cuál es su percepción de ALE en la actualidad, como empresa?

¿Cuáles son las fortalezas de ALE, en su opinión?

En su consideración ¿Cuál es la característica que identifica a ALE y la hace diferente a otras del mismo ramo?

¿Existen leyendas o anécdotas universales de ALE?

¿Todos los procedimientos y políticas internas de su área se encuentran escritos?

¿Considera que las actividades en su área se comunican y entienden de forma efectiva?

VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE ALE

Por favor, ¿podría comunicarnos la Visión, la Misión y los Valores de ALE?

¿Se identifica con los mismos?

¿Qué es lo más valioso de ALE para usted?

ESTRUCTURA FORMAL Y TOMA DE DECISIONES

¿Considera que la estructura actual de esta organización responde efectivamente a sus necesidades internas?

¿Considera que dicha estructura responde efectivamente a las necesidades que plantea el entorno?

¿Cuál es el principal factor o factores principales que ALE considera en la toma de decisiones en la actualidad?

DIFICULTADES

¿Cuáles son las 3 principales dificultades de la empresa en la actualidad?

¿Qué desafíos presentan y han presentado para ALE los cambios en el entorno económico y político actual de México? * (porque las decisiones y las dificultades influyen directamente en el clima laboral)

4. CLIMA LABORAL

¿Cuál es su balance como directivo del Clima laboral de la empresa?

¿Es importante el clima laboral para la productividad?

¿Recomendaría a ALE como un buen lugar para trabajar?

¿Cuáles son los elementos clave para un clima laboral favorable?

¿La empatía tiene importancia para la coordinación y, por ende, la productividad de los colaboradores?

En su opinión ¿la comunicación interna de ALE hoy en día, favorece al clima laboral?

5. FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES NOM-035-STPS-2018

¿Cuál es su balance sobre los siguientes conceptos: capacitación, motivación, evaluación y reconocimiento del desempeño?

¿Es imprescindible la contratación de personal con un perfil profesional específico para cada puesto?

¿Cuál es su definición de estrés laboral? ¿Es necesario?

¿Qué es el liderazgo y cómo debe desarrollarse?

¿Cómo define a la violencia?

¿Es posible que se presente en un centro de trabajo?

¿Considera que ALE tiene responsabilidad directa si existe violencia entre sus colaboradores, ya sea vertical u horizontalmente?

¿Qué papel juega la salud mental de un colaborador en la productividad?

¿Son adecuadas las cargas de trabajo actuales y los horarios laborales de sus colaboradores?

En su consideración, ¿le parece que es saludable la relación entre empleados y la coordinación laboral de ALE?

¿Considera que la comunicación interna saludable es un factor de seguridad y productividad?

ANEXOS II

CUESTIONARIO NOM-035-STPS-2018

Para responder las preguntas siguientes considere las condiciones ambientales de su centro de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	El espacio donde trabajo me permite realizar mis actividades de manera segura e higiénica					
2	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
3	Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo					
4	Considero que en mi trabajo se aplican las normas de seguridad y salud en el trabajo					
5	Considero que las actividades que realizo son peligrosas					

Para responder a las preguntas siguientes piense en la cantidad y ritmo de trabajo que tiene.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
6	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno					
7	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					

8	Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado					
---	---	--	--	--	--	--

Las preguntas siguientes están relacionadas con el esfuerzo mental que le exige su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
9	Mi trabajo exige que esté muy concentrado					
10	Mi trabajo requiere que memorice mucha información					
11	En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido					
12	Mi trabajo exige que atienda varios asuntos al mismo tiempo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con las actividades que realiza en su trabajo y las responsabilidades que tiene.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13	En mi trabajo soy responsable de cosas de mucho valor					
14	Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo					
15	En el trabajo me dan órdenes contradictorias					
16	Considero que en mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias					

Las preguntas siguientes están relacionadas con su jornada de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
17	Trabajo horas extras más de tres veces a la semana					
18	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
19	Considero que el tiempo en el trabajo es mucho y perjudica mis actividades familiares o personales					
20	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa					
21	Pienso en las actividades familiares o personales cuando estoy en mi trabajo					
22	Pienso que mis responsabilidades familiares afectan mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con las decisiones que puede tomar en su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23	Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades					
24	En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto					
25	Durante mi jornada de trabajo puedo tomar pausas cuando las necesito					

26	Puedo decidir cuánto trabajo realizó durante la jornada laboral					
27	Puedo decidir la velocidad a la que realizo mis actividades en mi trabajo					
28	Puedo cambiar el orden de las actividades que realizo en mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con cualquier tipo de cambio que ocurra en su trabajo (considere los últimos cambios realizados).

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
29	Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor					
30	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas o aportaciones					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la capacitación e información que se le proporciona sobre su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
31	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
32	Me explican claramente los resultados que debo obtener en mi trabajo					
33	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo					
34	Me informan con quién puedo resolver problemas o asuntos de trabajo					

35	Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
36	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con el o los jefes con quien tiene contacto.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
37	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo					
38	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
39	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo					
40	La orientación que me da mi jefe me ayuda a realizar mejor mi trabajo					
41	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					

Las preguntas siguientes se refieren a las relaciones con sus compañeros.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
42	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
43	Entre compañeros solucionamos los problemas de trabajo de forma respetuosa					

44	En mi trabajo me hacen sentir parte del grupo					
45	Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboran					
46	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la información que recibe sobre su rendimiento en el trabajo, el reconocimiento, el sentido de pertenencia y la estabilidad que le ofrece su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
47	Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo					
48	La forma como evalúan mi trabajo en mi centro de trabajo me ayuda a mejorar mi desempeño					
49	En mi centro de trabajo me pagan a tiempo mi salario					
50	El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo					
51	Si obtengo los resultados esperados en mi trabajo me recompensan o reconocen					

52	Las personas que hacen bien el trabajo pueden crecer laboralmente					
53	Considero que mi trabajo es estable					

54	En mi trabajo existe continua rotación de personal					
55	Siento orgullo de laborar en este centro de trabajo					
56	Me siento comprometido con mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con actos de violencia laboral (malos tratos, acoso, hostigamiento, acoso psicológico).

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
57	En mi trabajo puedo expresarme libremente sin interrupciones					
58	Recibo críticas constantes a mi persona y/o trabajo					
59	Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones					
60	Se ignora mi presencia o se me excluye de las reuniones de trabajo y en la toma de decisiones					
61	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme parecer un mal trabajador					
62	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores					
63	Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo					
64	He presenciado actos de violencia en mi centro de trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:

Si su respuesta fue "Sí", responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue "NO" pase a las preguntas de la sección siguiente.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
65	Atiendo clientes o usuarios muy enojados					
66	Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda o enfermas					
67	Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos					
68	Mi trabajo me exige atender situaciones de violencia					

Soy jefe de otros trabajadores:

Sí	
No	

Si su respuesta fue "Sí", responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue "NO", ha concluido el cuestionario.

Las preguntas siguientes están relacionadas con las actitudes de las personas que supervisa.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
69	Comunican tarde los asuntos de trabajo					
70	Dificultan el logro de los resultados del trabajo					
71	Cooperan poco cuando se necesita					
72	Ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo					

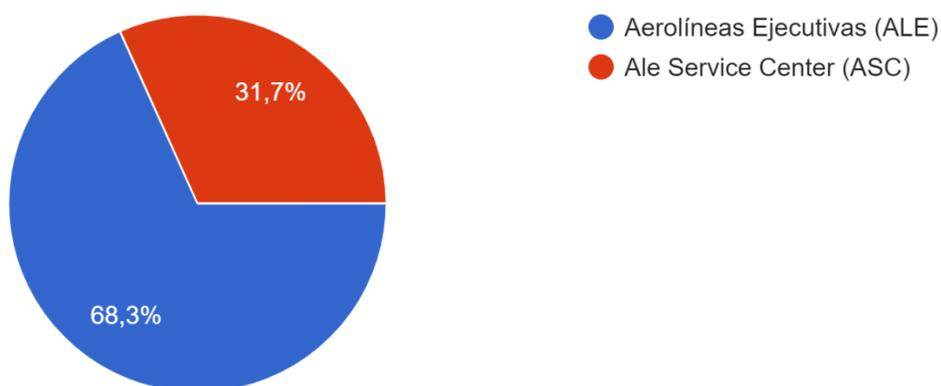
ANEXOS III

GRÁFICAS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS RESPUESTAS AL CUESTIONARIO

A continuación se detalla el análisis estadístico de las respuestas que los colaboradores de Aerolíneas ejecutivas dieron a las preguntas del cuestionario aplicado, como parte de este diagnóstico.

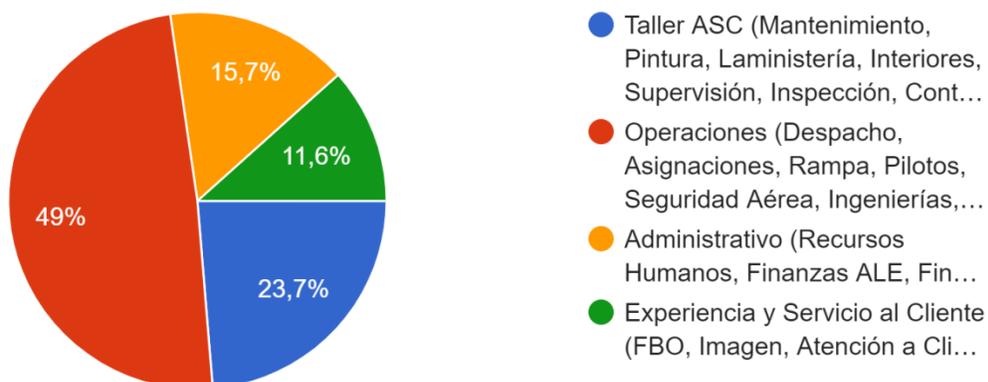
Soy colaborador de:

249 respuestas



Soy parte de:

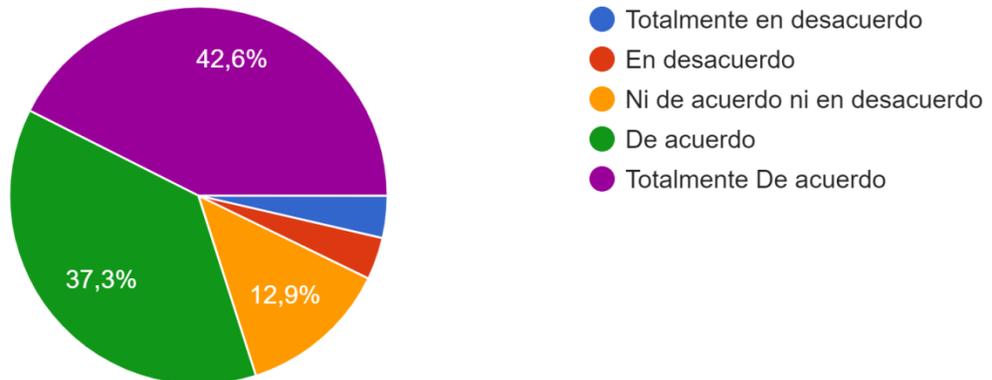
249 respuestas



CLIMA LABORAL

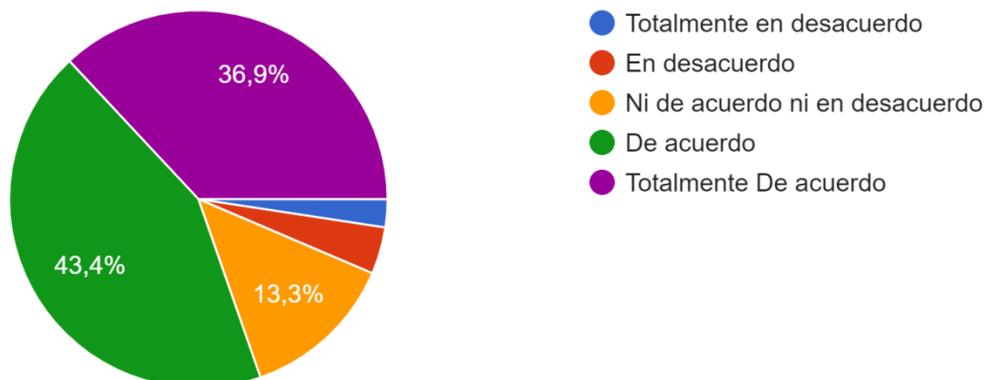
Cuando ingresé en la Compañía me sentí bienvenido.

249 respuestas



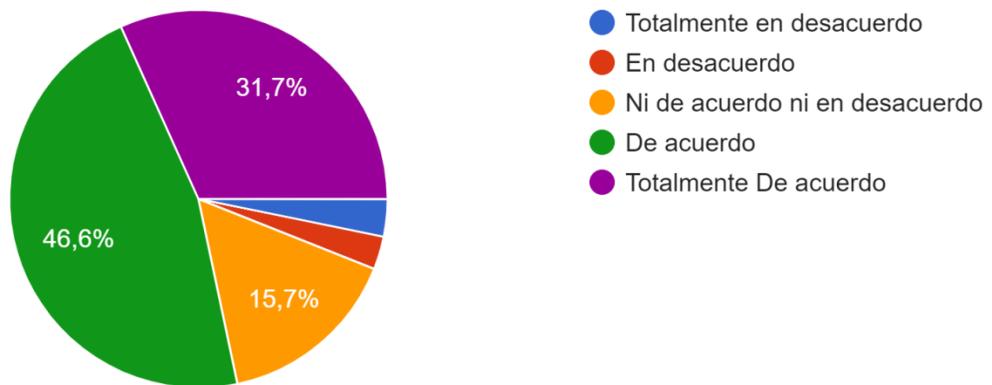
Tengo claras la Visión, Misión y Valores de ALE y ASC.

249 respuestas



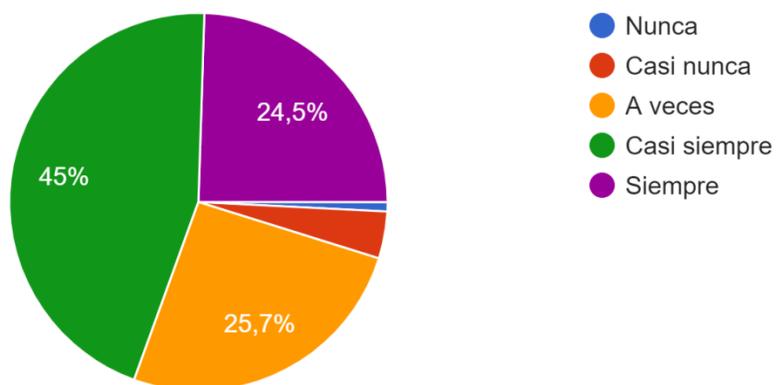
Estoy de acuerdo con los objetivos de ALE y ASC.

249 respuestas



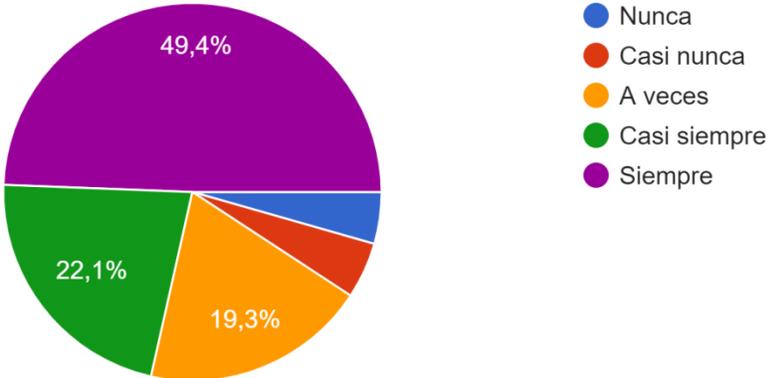
Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos.

249 respuestas



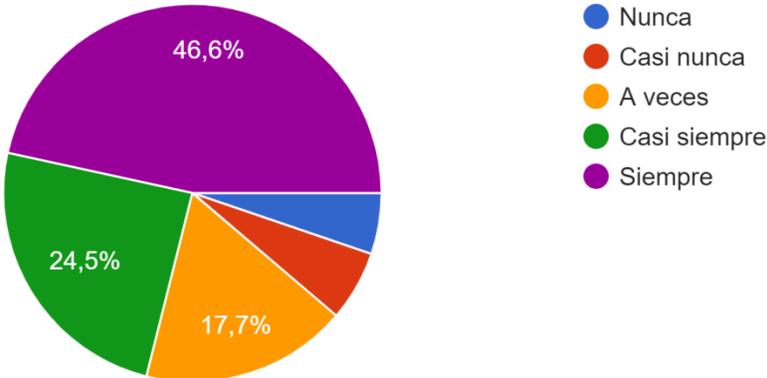
Mi líder emplea los valores de la organización para guiarme.

249 respuestas



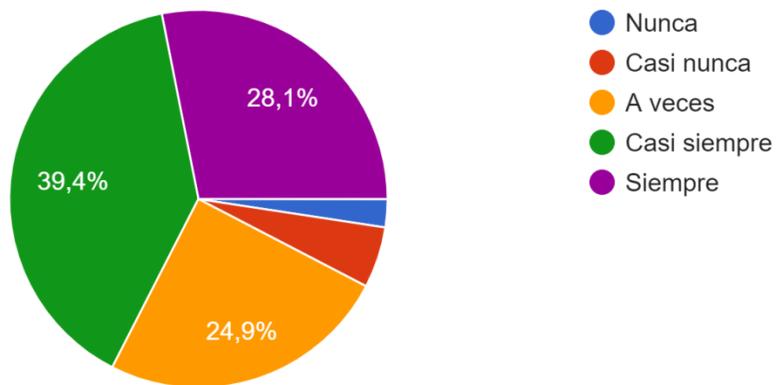
Mi líder crea un ambiente de trabajo propicio o saludable.

249 respuestas



Considero que existe un buen ambiente de trabajo.

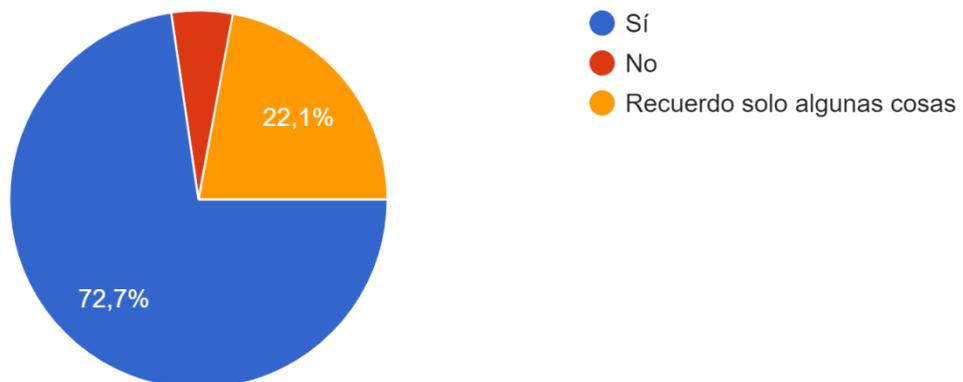
249 respuestas



COMUNICACIÓN

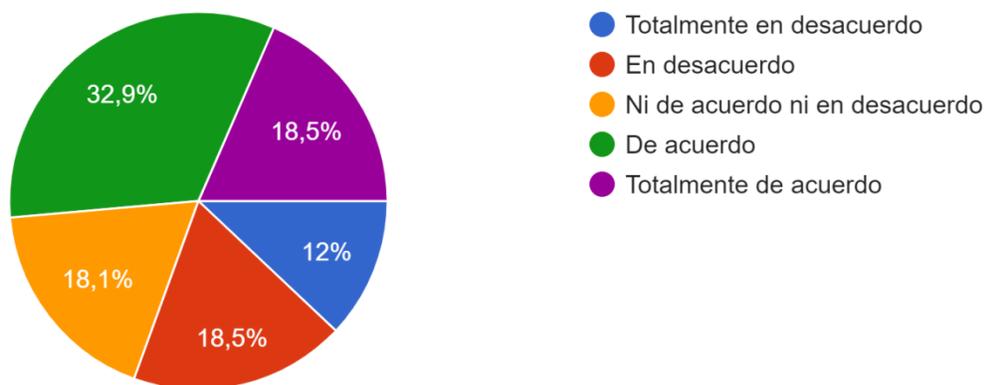
Conozco el Código de Ética y de Conducta de ALE y ASC.

249 respuestas



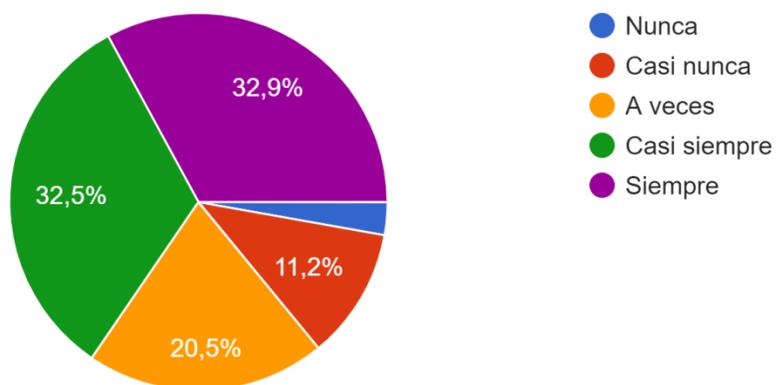
Quando ingresé a la Compañía recibí información sobre el organigrama.

249 respuestas



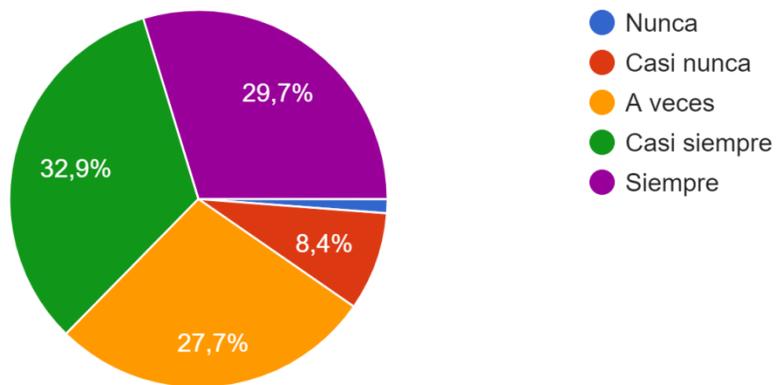
Tengo disponible información sobre los servicios que ofrecen ALE y ASC.

249 respuestas



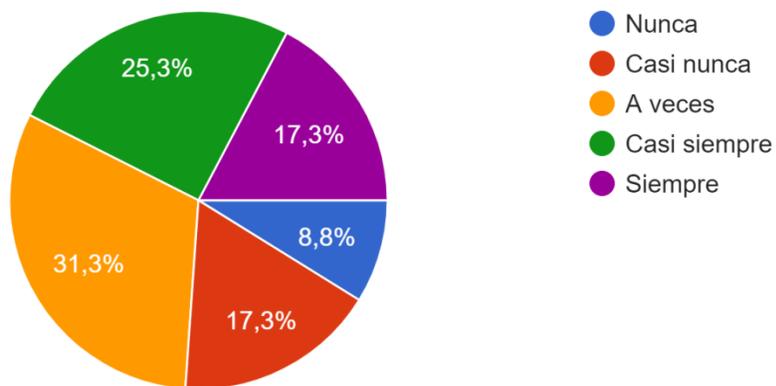
Los comunicados internos me proporcionan información útil.

249 respuestas



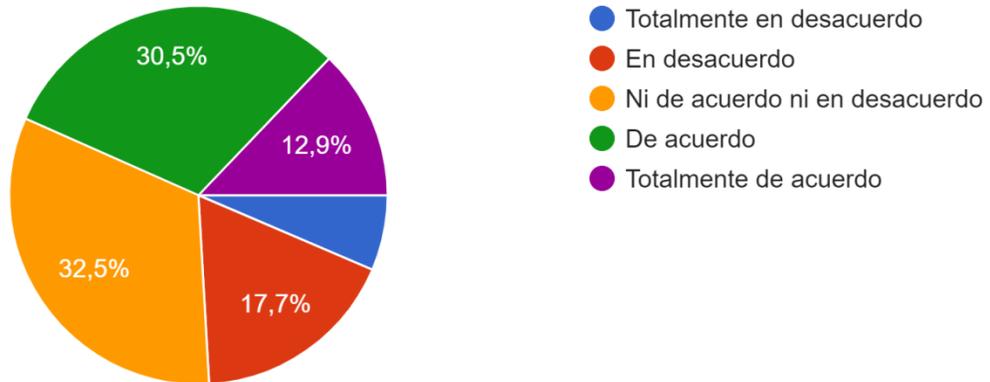
La comunicación sobre los resultados y el desarrollo de ALE y ASC es clara y transparente.

249 respuestas



La comunicación interna de ALE y ASC es una actividad permanente y planificada.

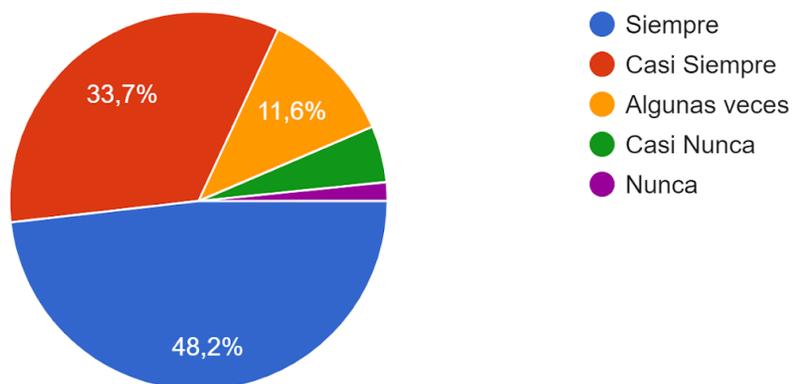
249 respuestas



CONDICIONES DE TRABAJO

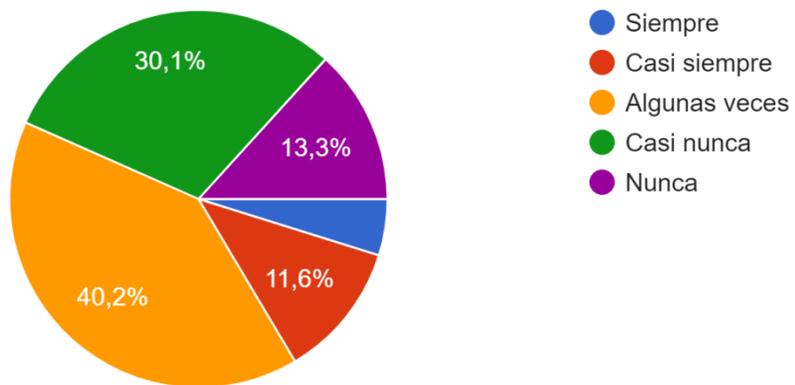
El espacio donde trabajo me permite realizar mis actividades de manera segura e higiénica.

249 respuestas



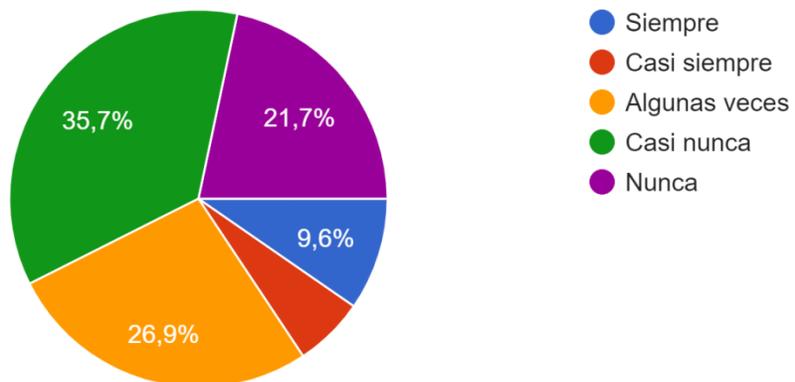
Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico.

249 respuestas



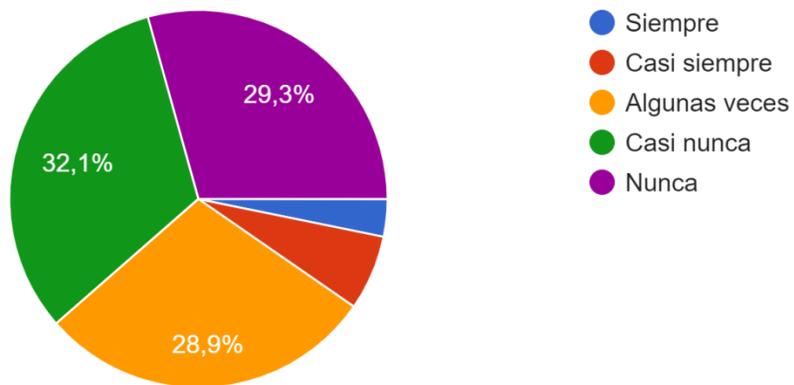
Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo.

249 respuestas



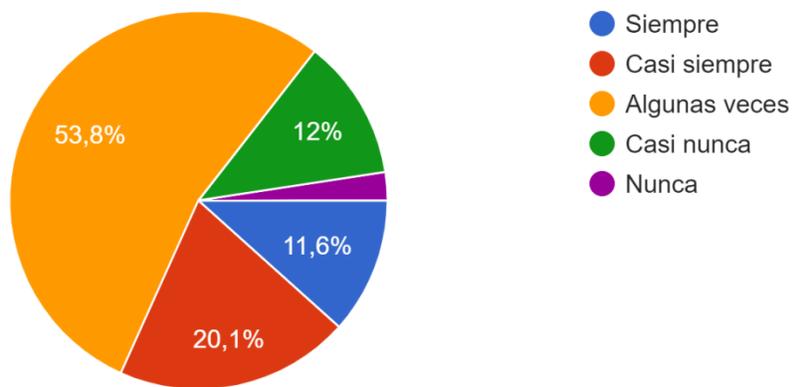
Considero que las actividades que realizo son peligrosas.

249 respuestas



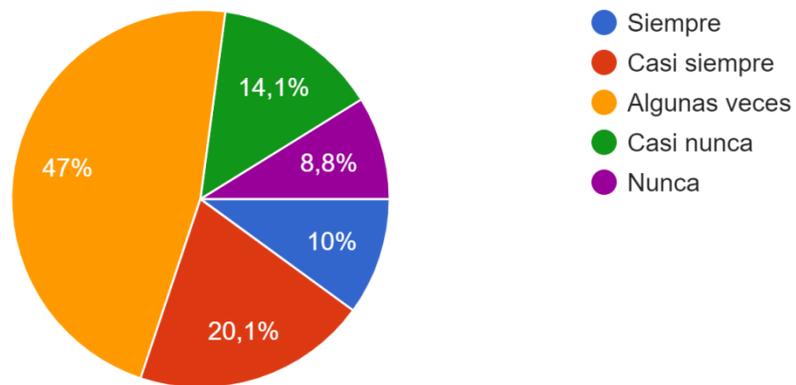
Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno.

249 respuestas



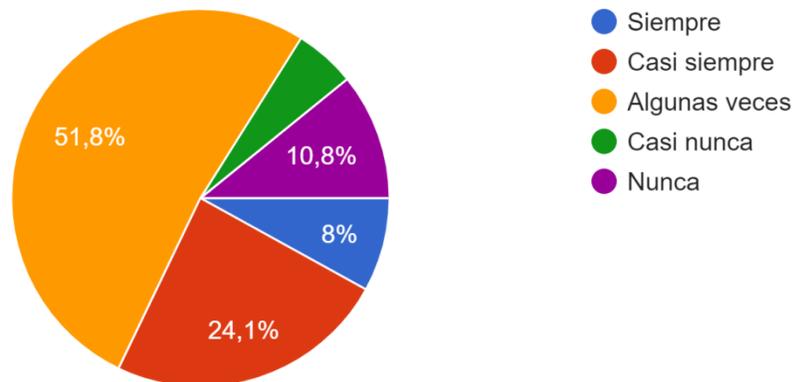
Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar.

249 respuestas



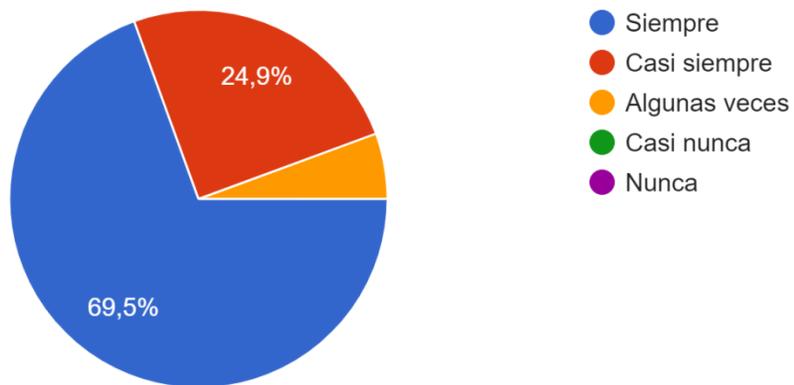
Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado.

249 respuestas



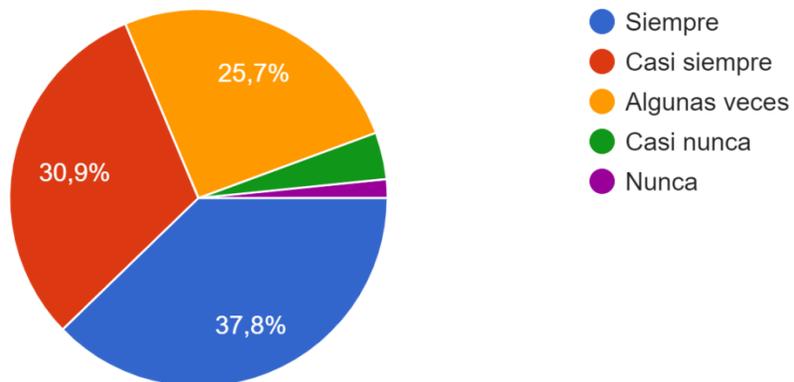
Mi trabajo me exige estar muy concentrado.

249 respuestas



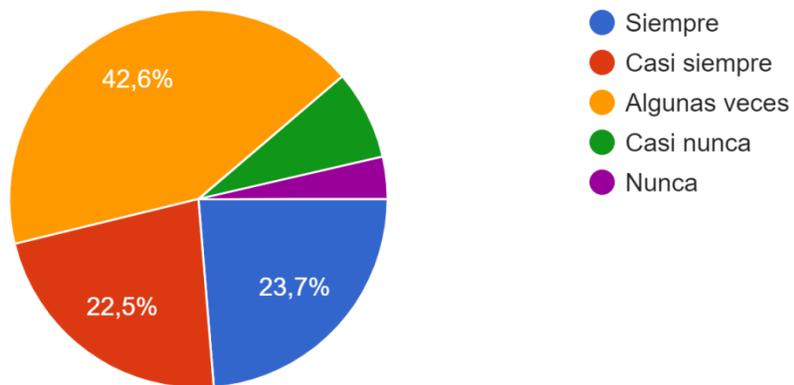
Mi trabajo requiere que memorice mucha información.

249 respuestas



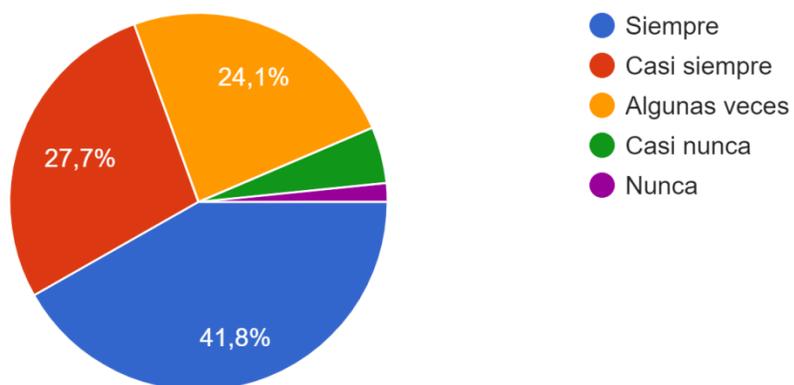
En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido.

249 respuestas



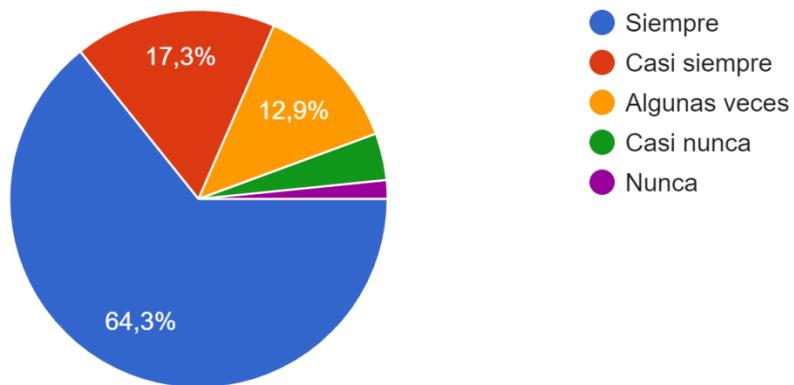
Mi trabajo exige que atienda varios asuntos al mismo tiempo.

249 respuestas



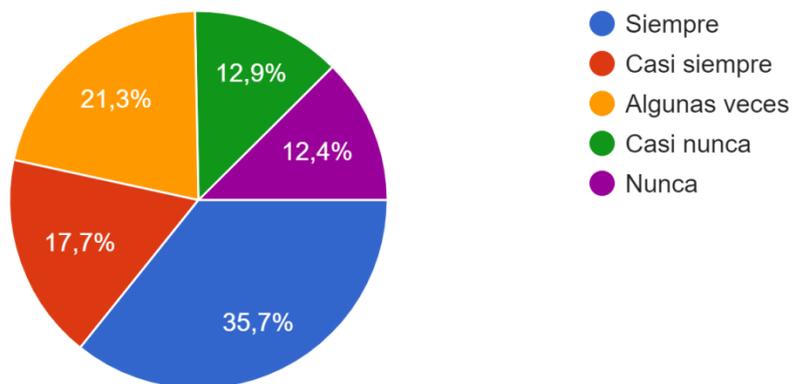
En mi trabajo soy responsable de cosas de mucho valor.

249 respuestas



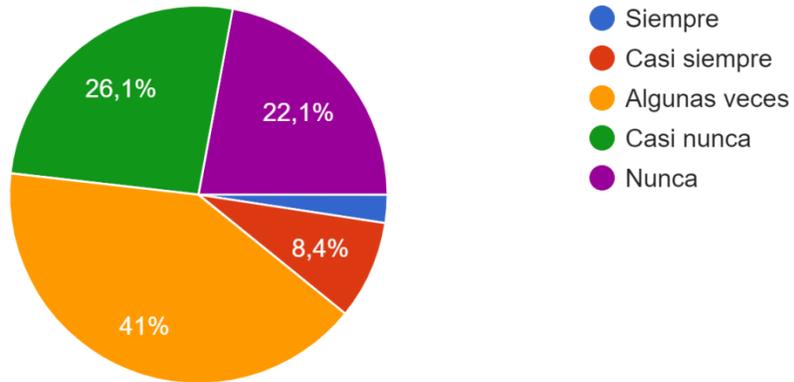
Respondo ante mi jefe por los resultados de todo mi departamento.

249 respuestas



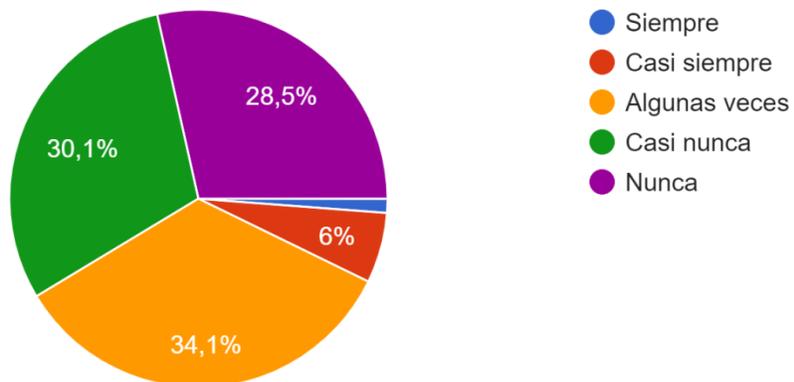
En el trabajo me dan órdenes contradictorias.

249 respuestas



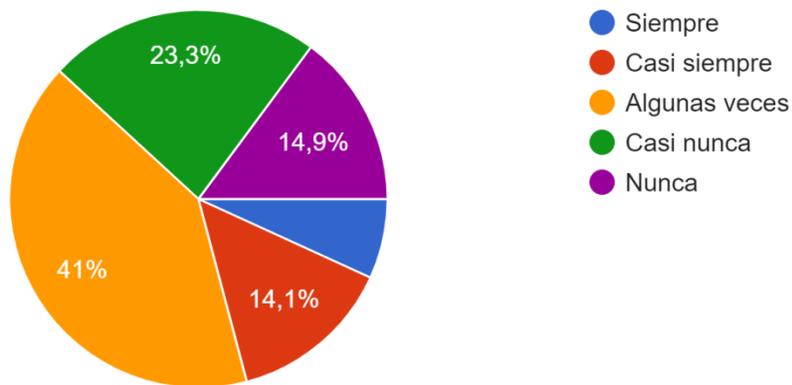
Considero que en mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias.

249 respuestas



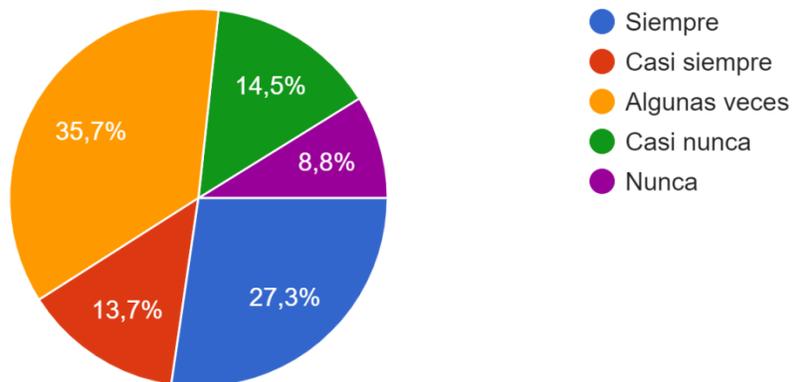
Trabajo horas extras más de tres veces a la semana.

249 respuestas



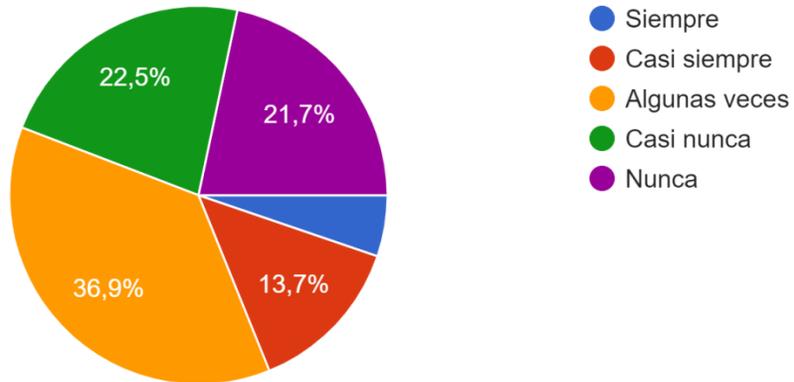
Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana.

249 respuestas



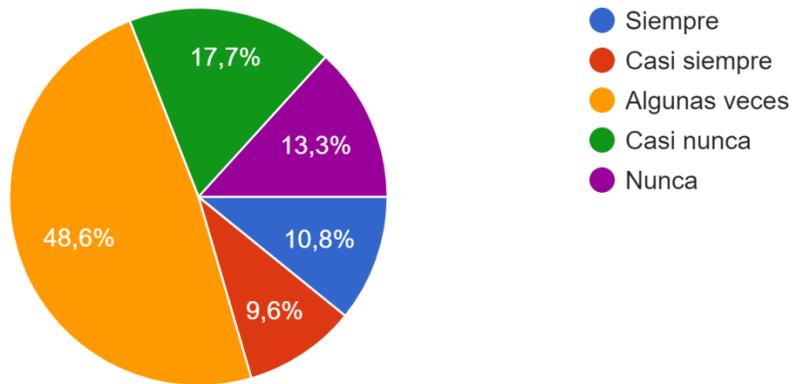
Considero que el tiempo en el trabajo es mucho y perjudica mis actividades familiares o personales.

249 respuestas



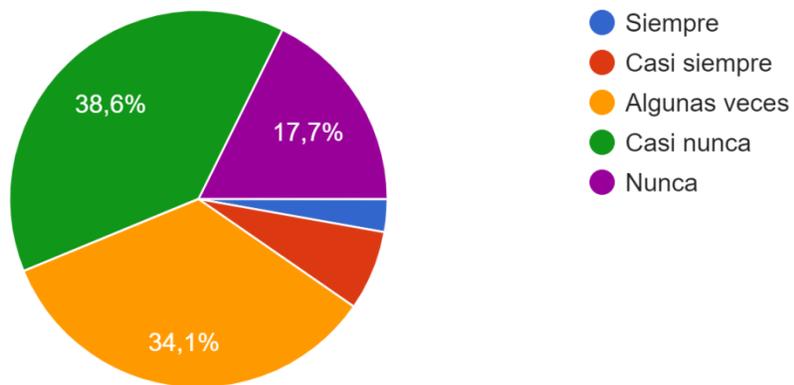
Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa.

249 respuestas



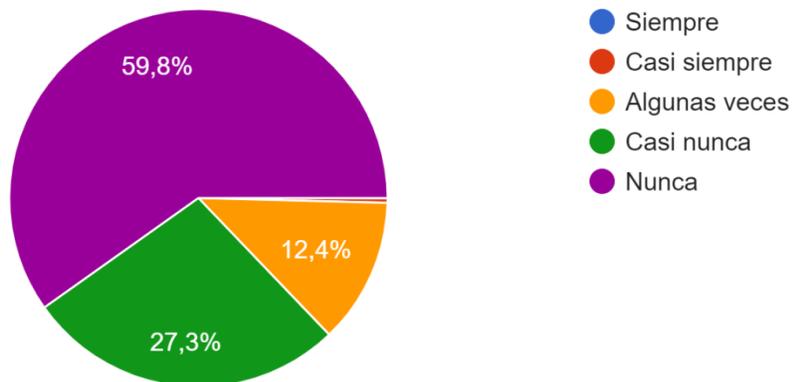
Pienso en las actividades familiares o personales cuando estoy en mi trabajo.

249 respuestas



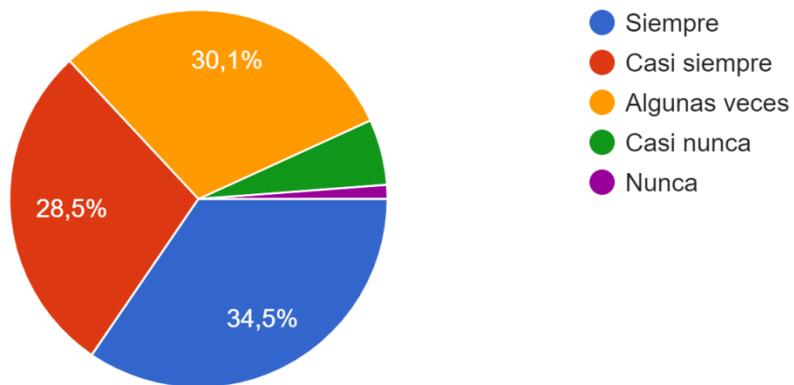
Pienso que mis responsabilidades familiares afectan mi trabajo.

249 respuestas



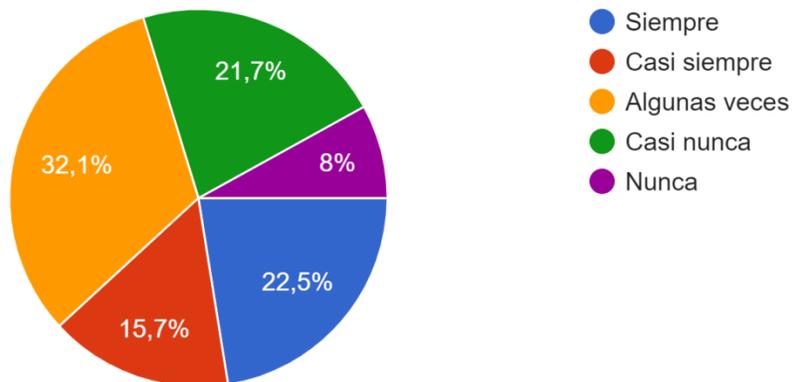
Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades.

249 respuestas



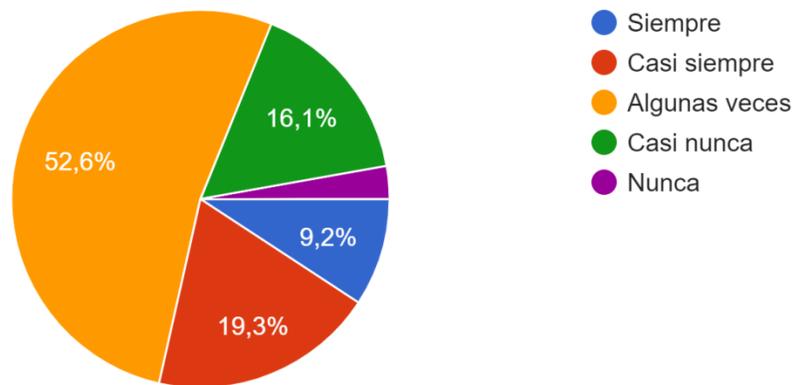
En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto.

249 respuestas



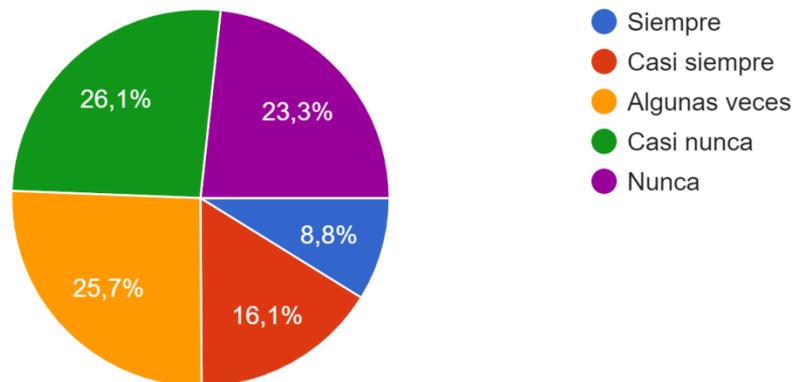
Durante mi jornada de trabajo puedo tomar pausas cuando las necesito.

249 respuestas



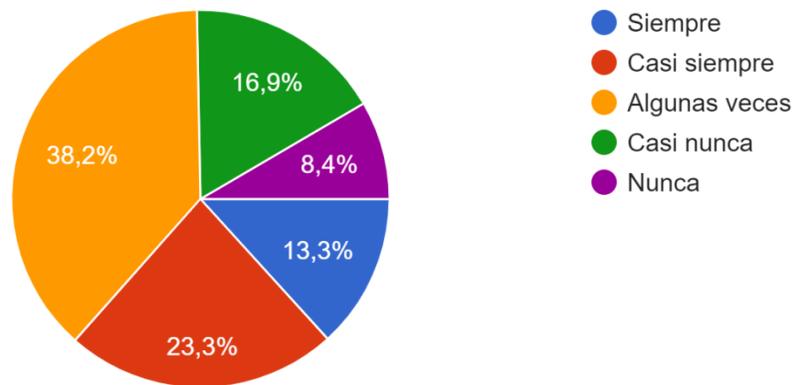
Puedo decidir cuánto trabajo realizo durante la jornada laboral.

249 respuestas



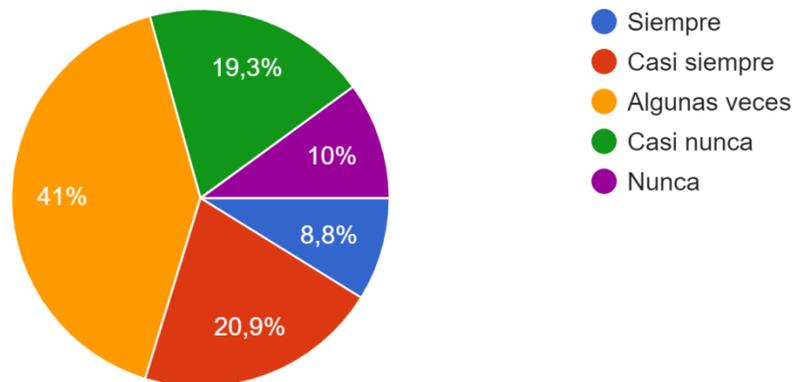
Puedo decidir la velocidad a la que realizo mis actividades en mi trabajo.

249 respuestas



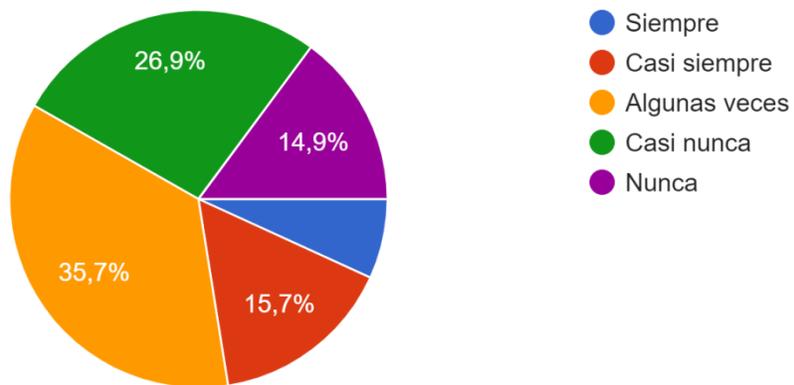
Puedo cambiar el orden de las actividades que realizo en mi trabajo.

249 respuestas



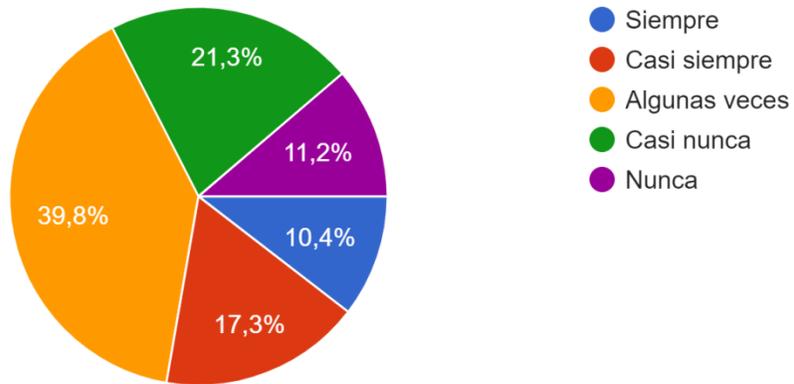
Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor.

249 respuestas



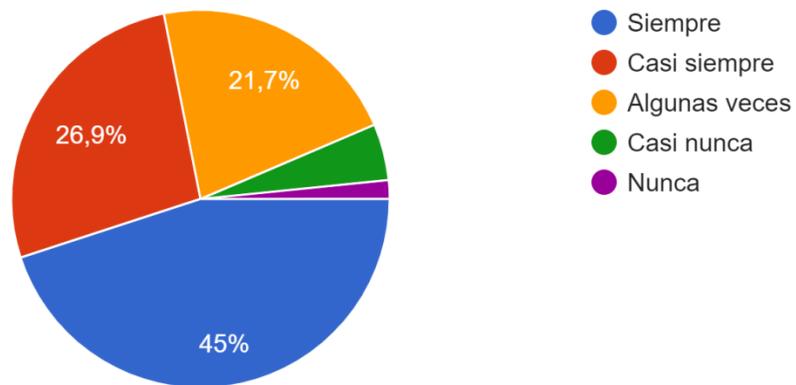
Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas o aportaciones.

249 respuestas



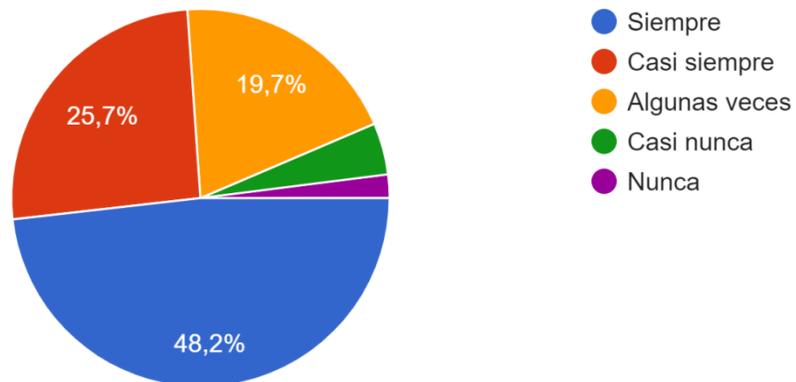
Me informan con claridad cuáles son mis funciones.

249 respuestas



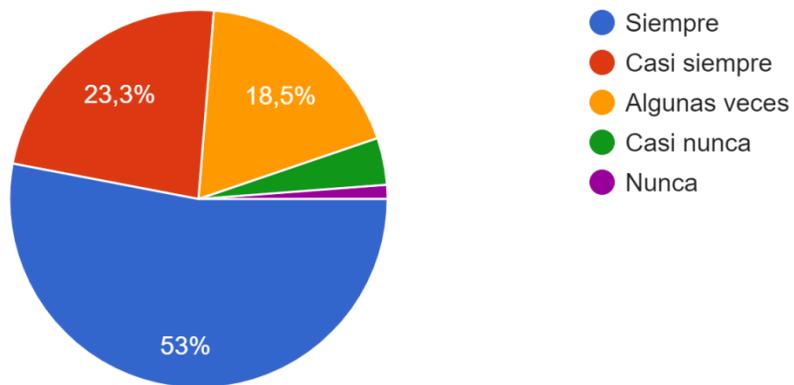
Me explican claramente los resultados que debo obtener en mi trabajo.

249 respuestas



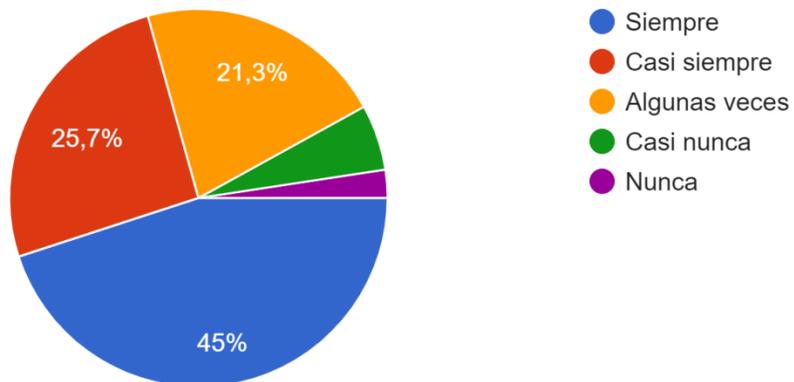
Me explican claramente los objetivos de mi trabajo.

249 respuestas



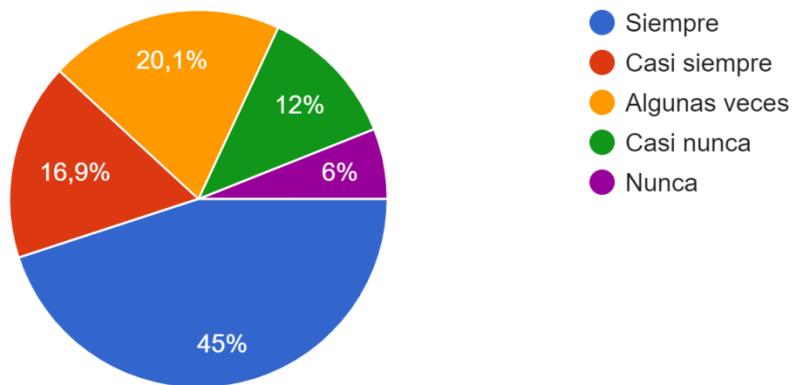
Me informan con quién puedo resolver problemas o asuntos de trabajo.

249 respuestas



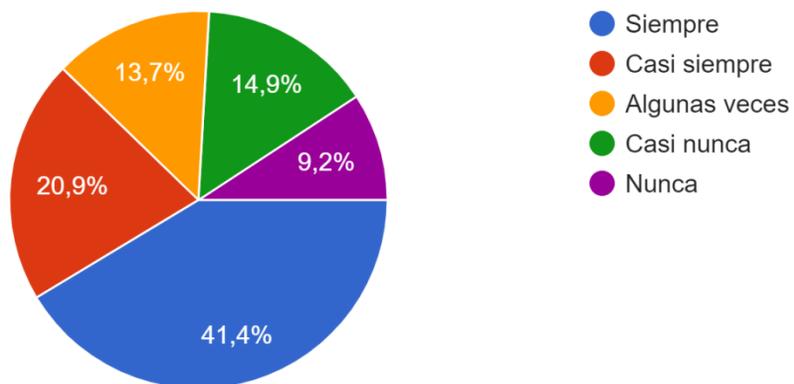
Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo.

249 respuestas



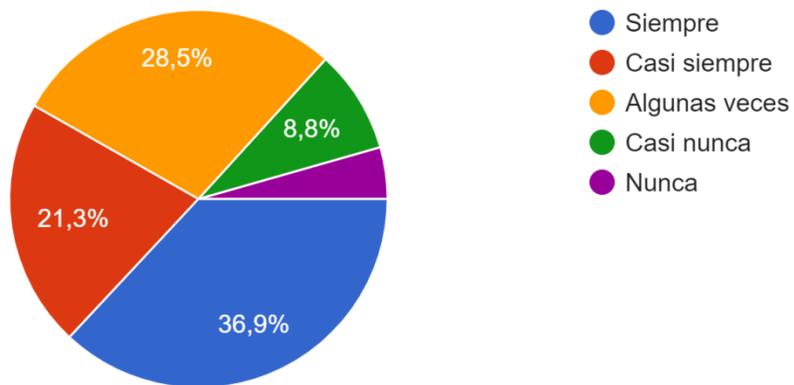
Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo.

249 respuestas



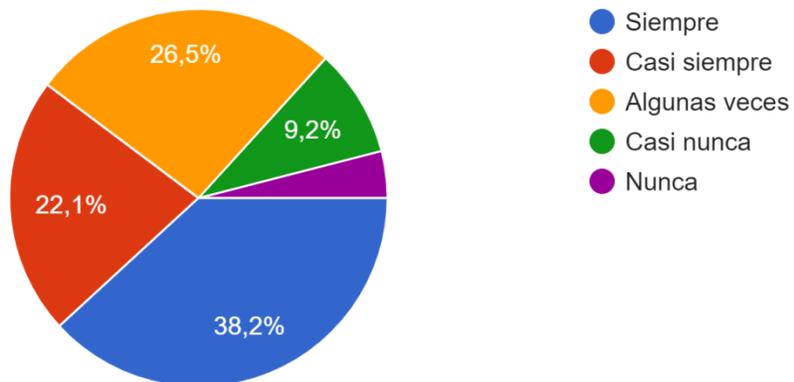
Mi jefe me orienta para organizar mejor mi trabajo.

249 respuestas



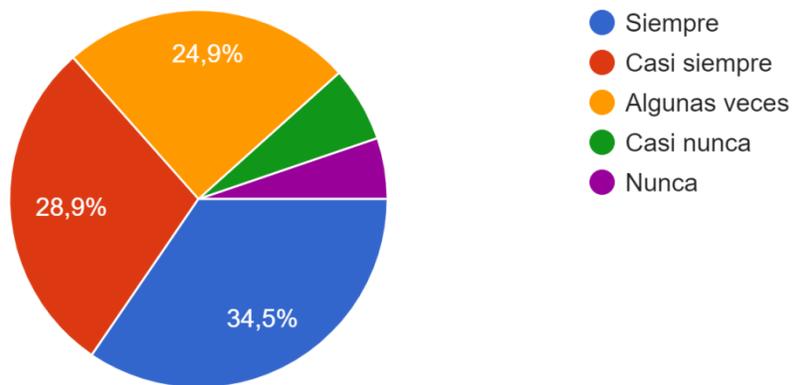
Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones.

249 respuestas



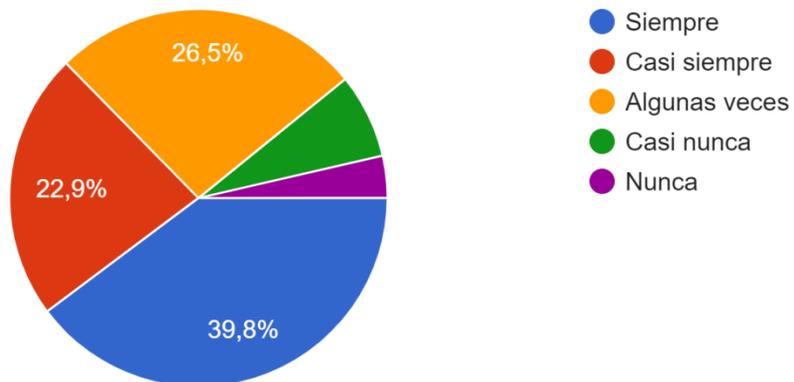
Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo.

249 respuestas



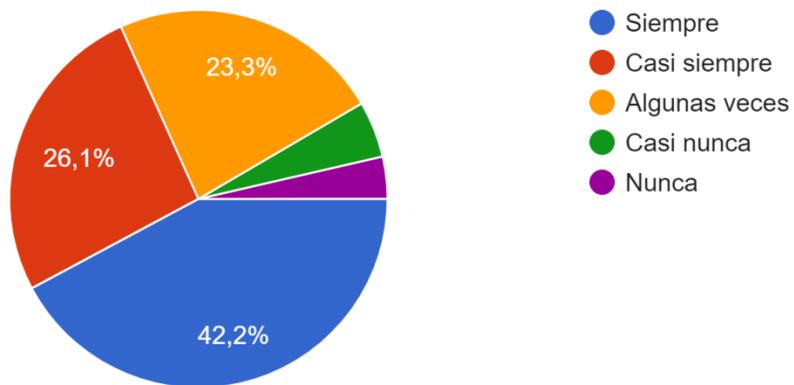
La orientación que me da mi jefe me ayuda a realizar mejor mi trabajo.

249 respuestas



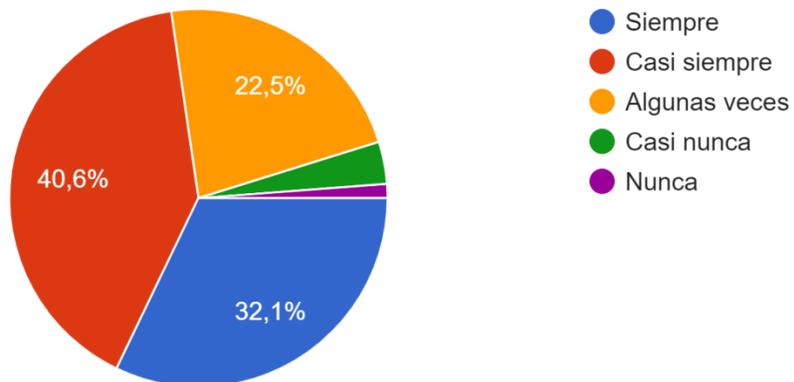
Mi jefe ayuda a solucionar los problemas del trabajo que se me presentan.

249 respuestas



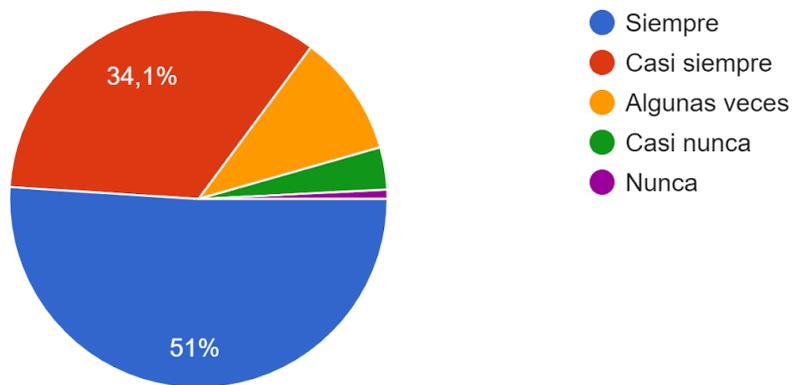
Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.

249 respuestas



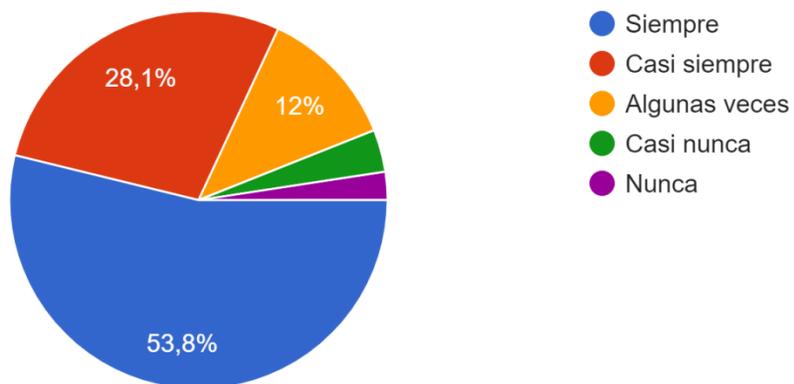
Entre compañeros solucionamos los problemas de trabajo de forma respetuosa.

249 respuestas



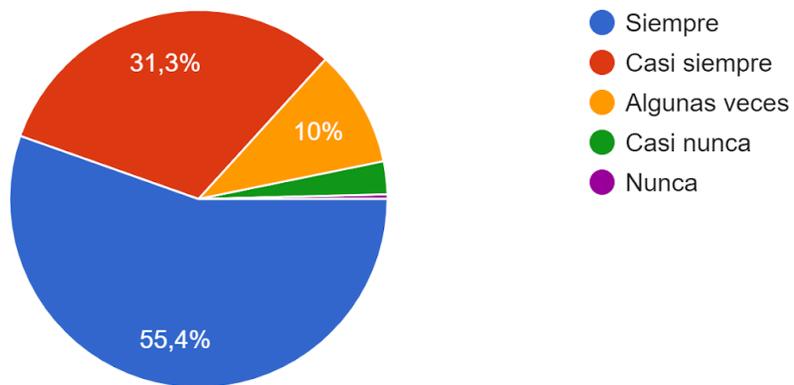
En mi trabajo me hacen sentir parte del grupo.

249 respuestas



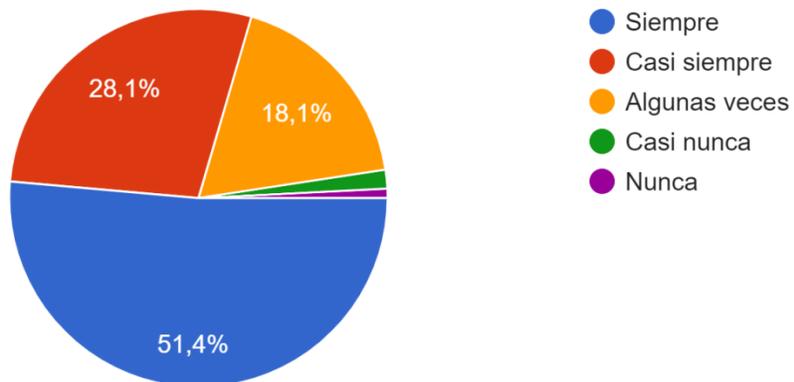
Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboramos.

249 respuestas



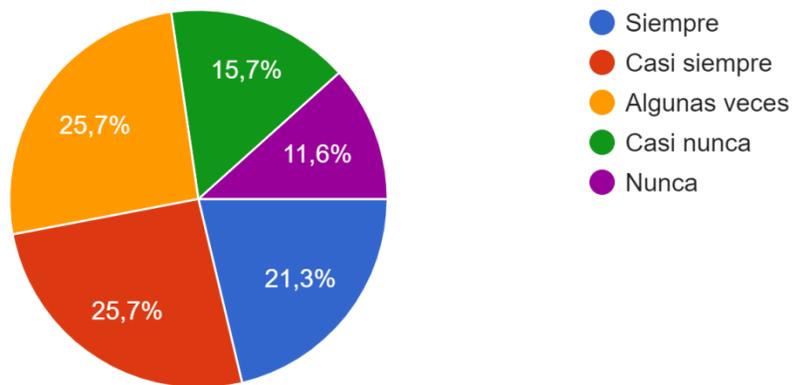
Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades.

249 respuestas



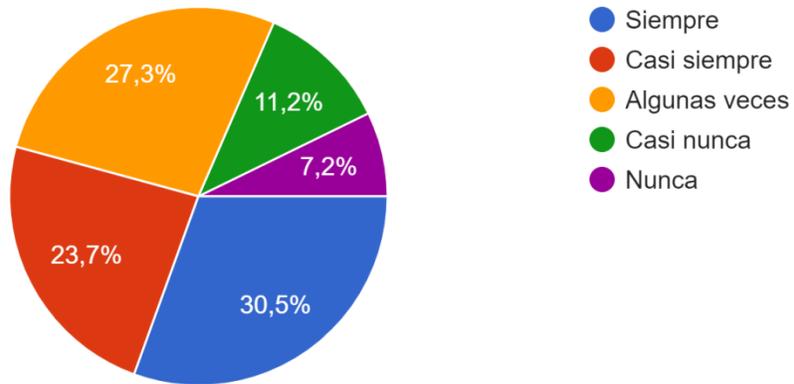
Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo.

249 respuestas



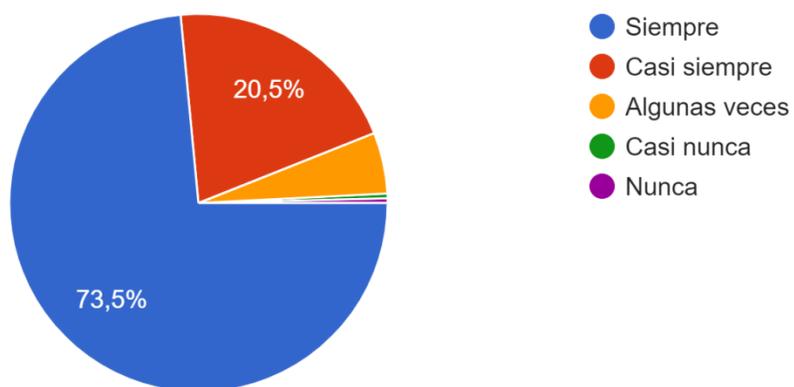
La forma como evalúan mi trabajo en ALE y ASC me ayuda a mejorar mi desempeño.

249 respuestas



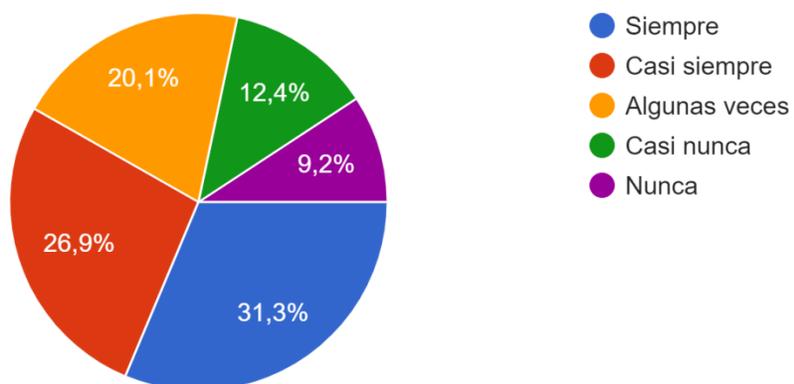
En ALE y ASC me pagan a tiempo mi salario.

249 respuestas



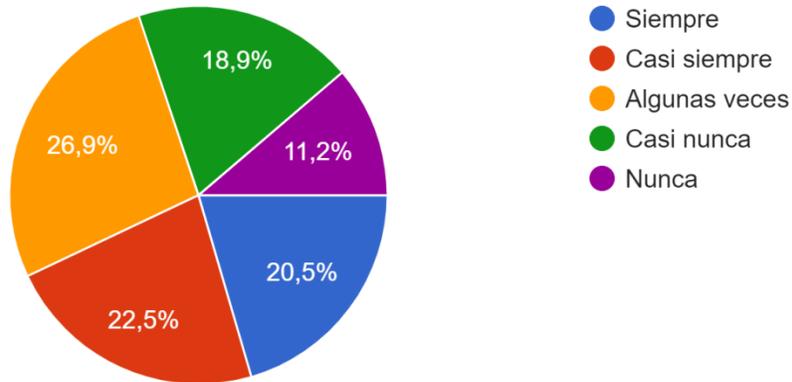
El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo.

249 respuestas



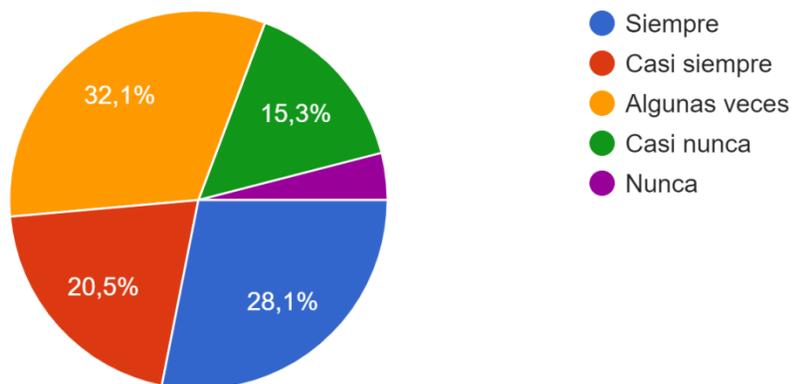
Si obtengo los resultados esperados en ALE y ASC me recompensan o reconocen.

249 respuestas



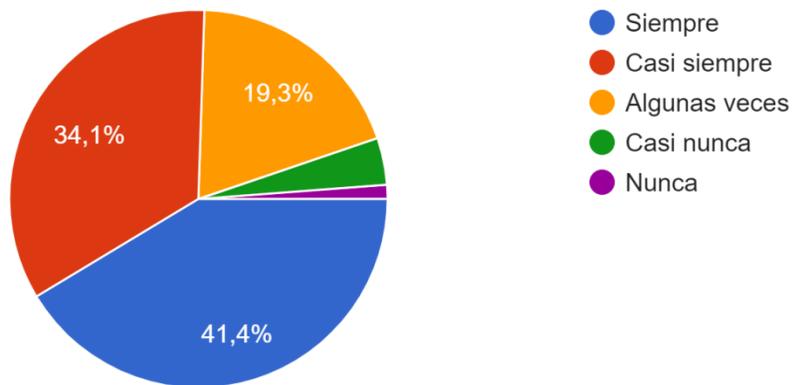
En ALE y ASC las personas que hacen bien el trabajo pueden crecer laboralmente.

249 respuestas



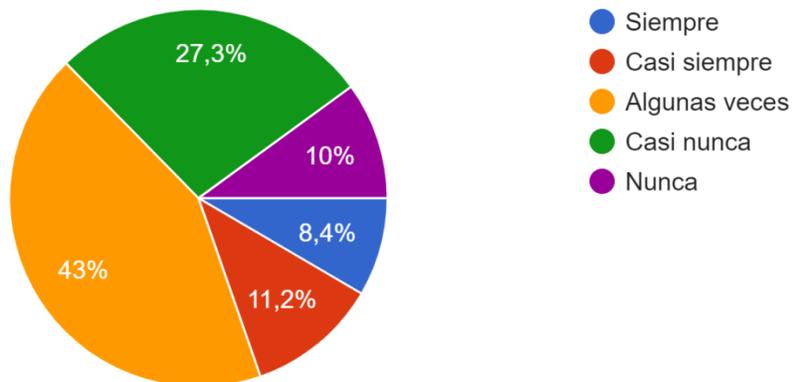
Considero que mi trabajo es estable.

249 respuestas



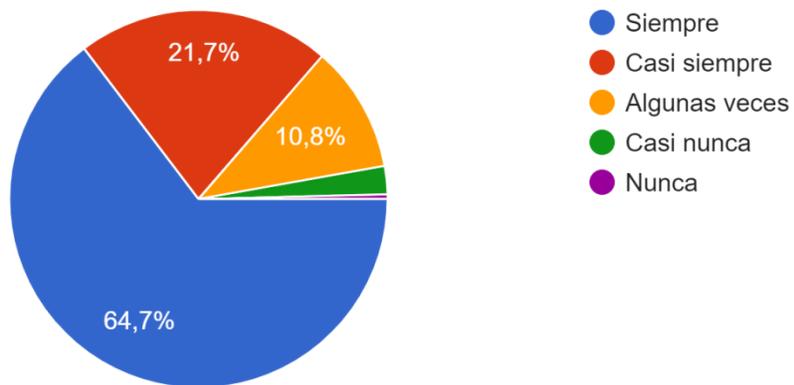
En mi área existe continua rotación de personal.

249 respuestas



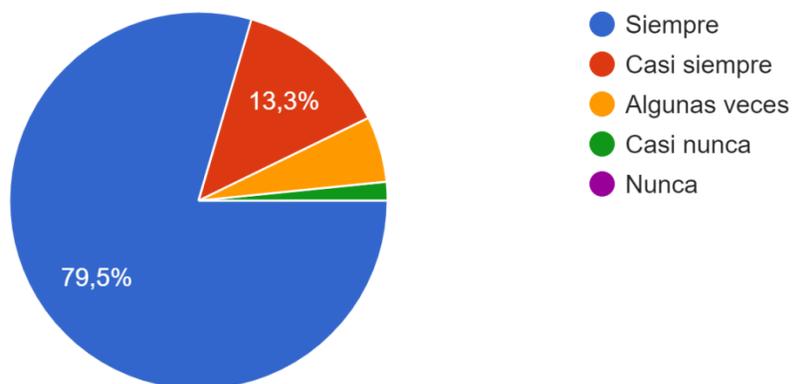
Siento orgullo de laborar en este lugar de trabajo.

249 respuestas



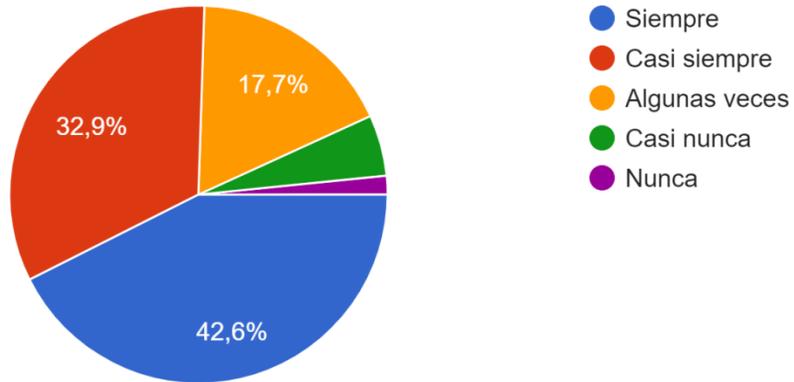
Me siento comprometido con ALE y ASC.

249 respuestas



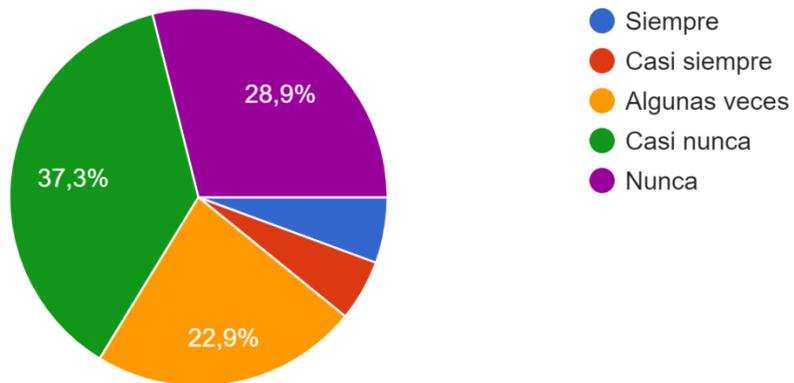
En mi trabajo puedo expresarme libremente sin interrupciones.

249 respuestas



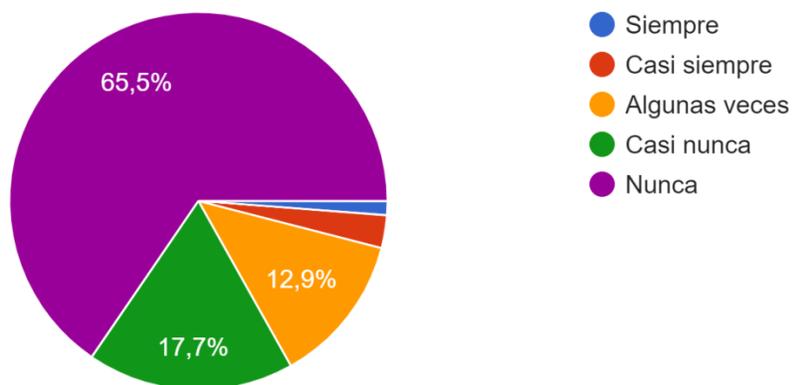
Recibo críticas constantes a mi persona y/o a mi trabajo.

249 respuestas



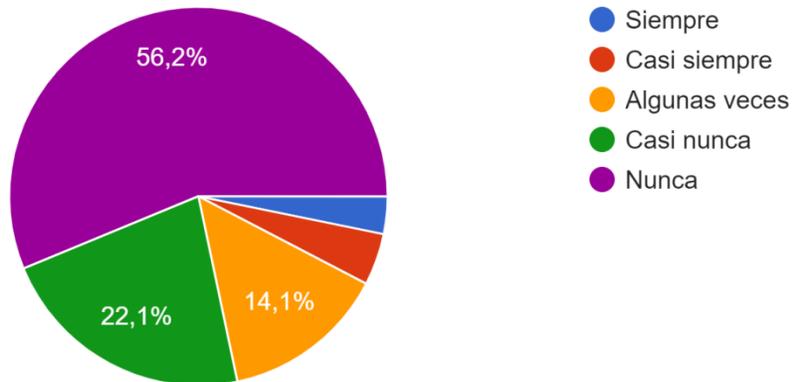
Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones.

249 respuestas



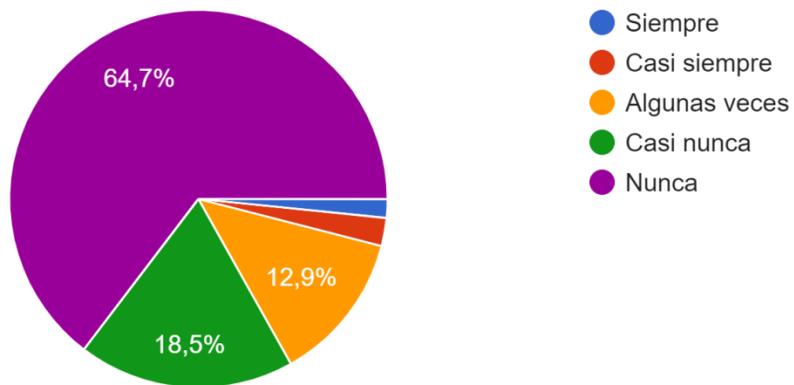
Se ignora mi presencia o se me excluye de las reuniones de trabajo y en la toma de decisiones.

249 respuestas



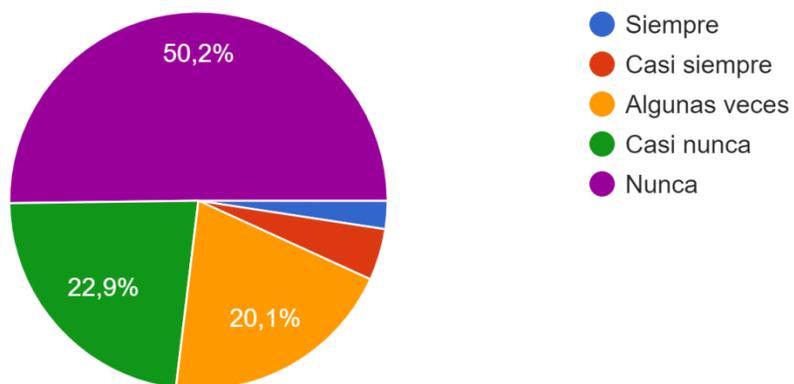
Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme parecer un mal trabajador.

249 respuestas



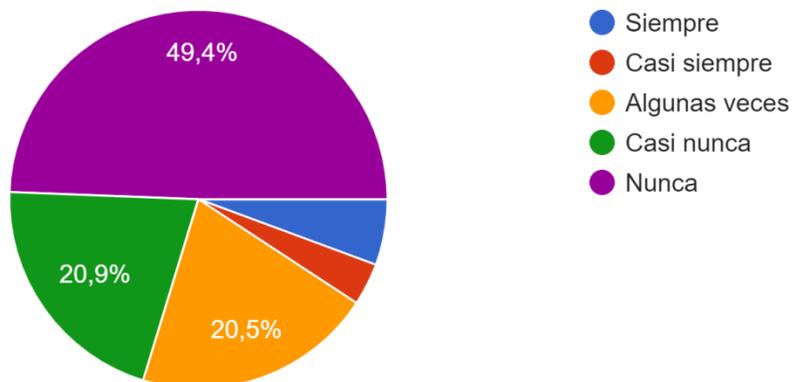
Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores.

249 respuestas



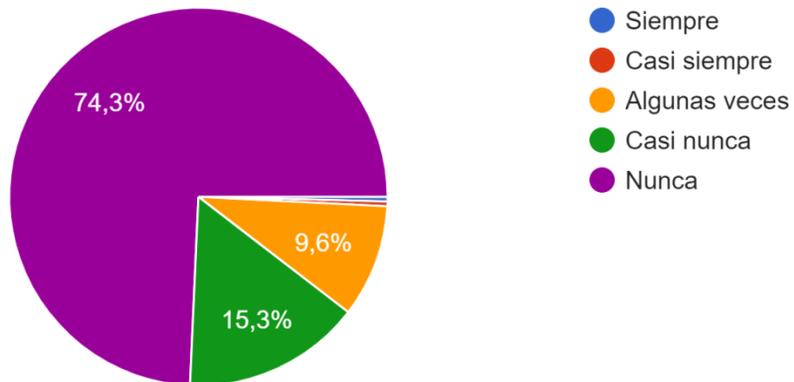
Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo.

249 respuestas



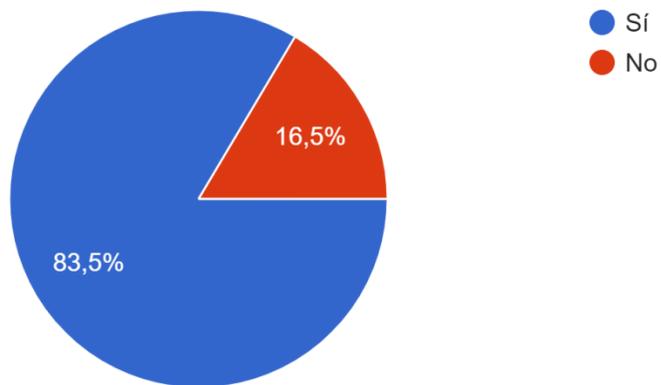
He presenciado actos de violencia en mi centro de trabajo.

249 respuestas



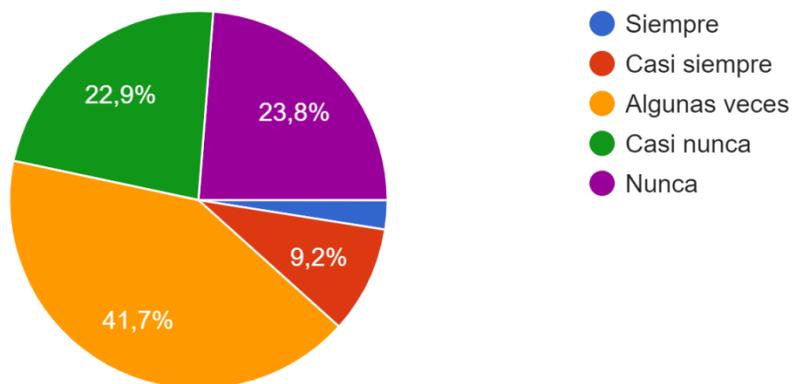
En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:

249 respuestas



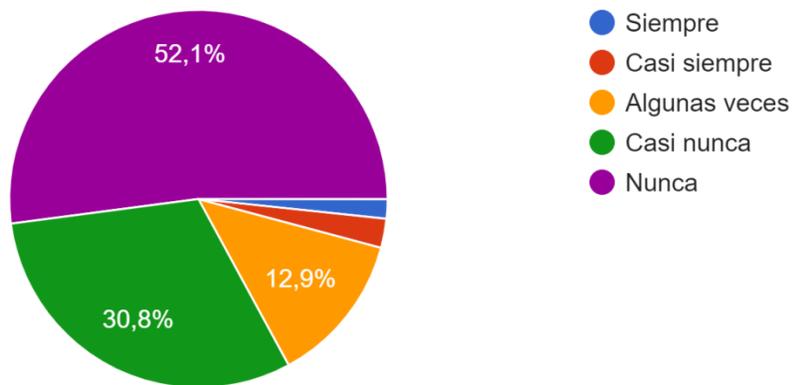
Atiendo clientes o usuarios muy enojados.

240 respuestas



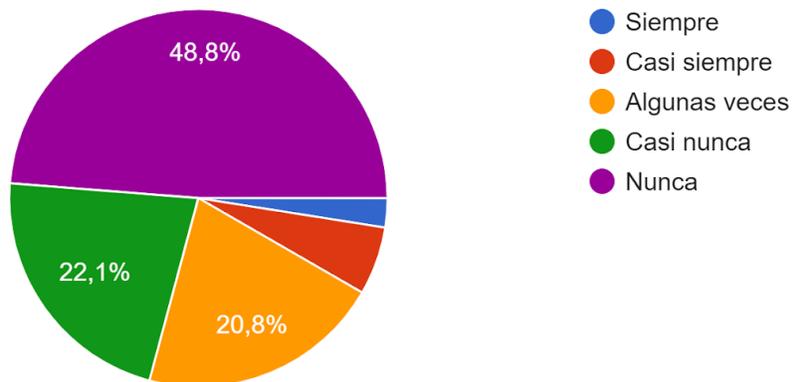
Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda o enfermas.

240 respuestas



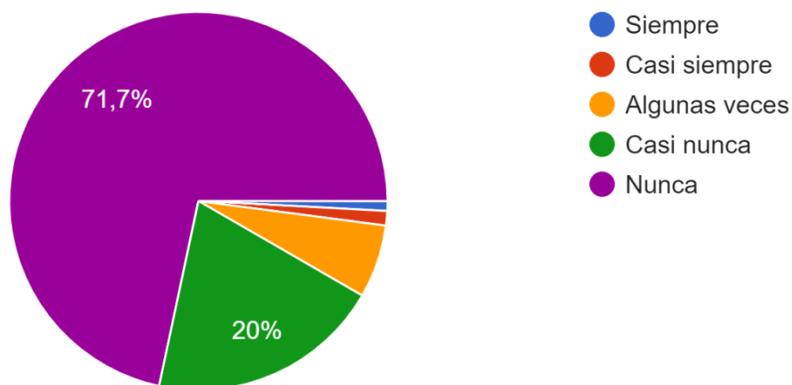
Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos.

240 respuestas



Mi trabajo me exige atender situaciones de violencia.

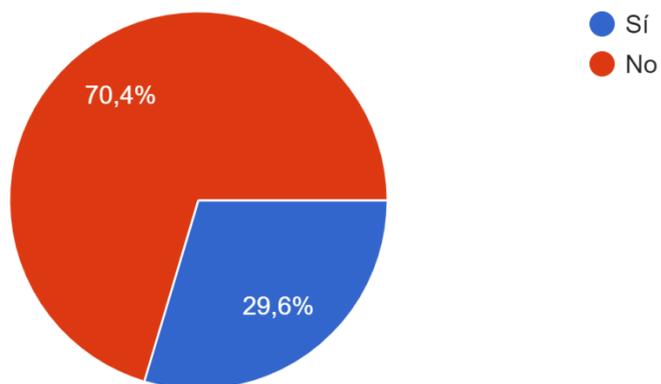
240 respuestas



PREGUNTAS EXCLUSIVAS PARA DIRECTORES, GERENTES, JEFES, SUPERVISORES, COORDINADORES, ENCARGADOS DE ÁREA.

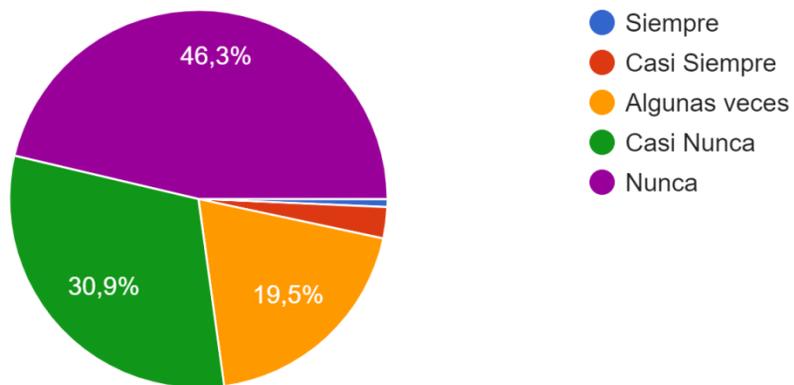
Soy jefe de otros trabajadores.

233 respuestas



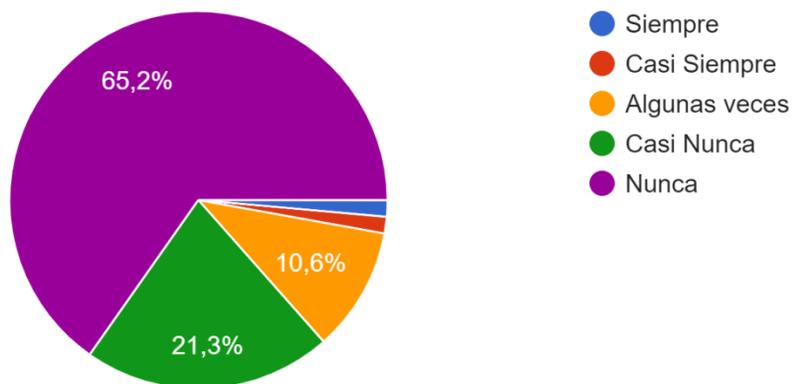
Los colaboradores a tu cargo comunican tarde los asuntos de trabajo.

149 respuestas



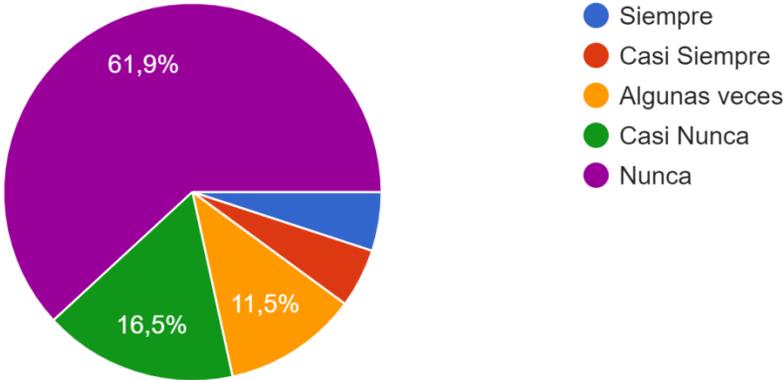
Los colaboradores a tu cargo dificultan el logro de los resultados del trabajo.

141 respuestas



Los colaboradores a tu cargo cooperan poco cuando se necesita.

139 respuestas



Los colaboradores a tu cargo ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo.

140 respuestas

