



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK  
FACULTAD DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Trabajo de fin de carrera titulado

EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN UNA  
EMPRESA DE PRODUCCIÓN PETROLERA ECUATORIANA Y  
DISEÑO DE UN PLAN DE PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN

Realizado por

MARIA AUGUSTA BAYAS GUACOLLANTE

Como requisito para la obtención del título de

MAGISTER EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

QUITO, MAYO DEL 2011

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, María Augusta Bayas Guacollante, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....

María Augusta Bayas Guacollante

C.I: 1713271326

# **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado

## **EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN PETROLERA ECUATORIANA Y DISEÑO DE UN PLAN DE PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN**

Realizado por el alumno

**MARÍA AUGUSTA BAYAS GUACOLLANTE**

como requisito para la obtención del título de

**MAGISTER EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**

ha sido dirigido por el profesor

**DR. ALVARO PERALTA BELTRÁN**

quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....

Dr. Álvaro Peralta Beltrán

Los profesores informantes

Ing. Andrés Velasco

Ing. Francisco Hugo

Después de revisar el trabajo escrito presentado, lo han calificado como apto para su  
defensa oral ante el tribunal examinador.

Quito, a 20 de mayo de 2011

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios primero por ser el que me provee de vida, salud, sabiduría y porque ha estado conmigo en cada momento cuidándome como a la niña de sus ojos, a mi madre por ser el motor incansable en todas mis etapas de vida y por mantener la ilusión de una meta alcanzable, a mi padre por su legado de conocimiento, honradez y disciplina, a mis hijos por ser el pilar importante y quienes me han motivado para seguir cada día adelante, a Pablo Suasnavas por ser quien me orientó y por su alta calidad humana y excelencia profesional, a la empresa donde se realizó el estudio que aportó y colaboró para el desarrollo de la misma, y quiero dar un agradecimiento muy especial al Dr. Álvaro Peralta Beltrán, mi director de tesis por la ayuda incondicional y por haberme acompañado en este proceso de formación y por brindarme cada uno de los espacios necesarios y compartir sus conocimientos y experiencias para el logro de mi objetivo personal y profesional.

Además deseo agradecer a las personas que me acompañaron académicamente en este proceso.

A la Universidad por abrirme las puertas y permitirme entrar y confiar en mi capacidad y responsabilidad en un proceso de mejoramiento continuo.

## **DEDICATORIA**

A MI FAMILIA,

ESPECIALMENTE AL REGALO MÁS MARAVILLOSO QUE DIOS ME HA  
DADO EN MI VIDA, MIS HIJOS:

MIGUEL ALEJANDRO Y JUAN FRANCISCO, A QUIENES LES ROBE SU  
TIEMPO DURANTE MIS ESTUDIOS DÍA A DÍA EN LA MAESTRÍA, ESOS  
PEQUEÑOS ANGELES QUE ME DABAN FORTALEZA Y COMPRENSIÓN  
NECESARIA PARA SEGUIR EN ESTE DURO CAMINAR.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Los riesgos laborales son factores que tienen una fuerte incidencia en los resultados de cualquier empresa, pues a mayor riesgo, más probabilidades de que surjan inconvenientes y principalmente, que la integridad de los trabajadores se vea afectada, sin embargo un aspecto que se considera poco es el que se refiere a los riesgos psicosociales, considerados estos, como aquellos que pueden producirse por condiciones adversas que tienen efectos sobre la psiquis, estabilidad emocional e intelectual del trabajador.

PDVSA es una empresa petrolera Venezolana, con operaciones en el Ecuador, y que por su actividad, el talento humano a niveles operativos principalmente, muestra ciertos indicios de problemas que pueden indicar riesgos psicosociales altos, tales como estrés, inconformidad con el trabajo, falta de un sentido de pertenencia a la empresa, entre otros.

La presente investigación se enfocó en determinar dichos riesgos y proponer un plan empresarial para la reducción de estos, para lo cual se aplicó el método ISTAS 21 para la evaluación de los riesgos psicosociales en una muestra de 120 trabajadores.

## **ABSTRACT**

Occupational hazards are factors that have a strong impact on results of any company, because the greater the risk, the more likely that problems arise, mainly, related with the integrity of the workers; however, one aspect that is not considered very often is psychosocial risks, who are considered as those that may produce adverse conditions that impact on the psyche, emotional and intellectual stability of the worker.

PDVSA is a Venezuelan oil company, with operations in Ecuador, and at its activity, the human talent mainly at operating levels shows some signs that may indicate high problems of psychosocial risk, such as stress, dissatisfaction with work, lack a sense of belonging to the company, among others. The present investigation focused on determining those risks, and propose a technical plan for reduction of these, for which ISTAS 21 method was applied to evaluate psychosocial risks in a sample of 120 workers.



## INDICE DE CONTENIDO

|  |      |
|--|------|
| DECLARACIÓN JURAMENTADA .....  | II   |
| DECLARATORIA.....  | III  |
| AGRADECIMIENTOS .....  | V    |
| DEDICATORIA.....   | VI   |
| RESUMEN EJECUTIVO .....  | VII  |
| ABSTRACT .....   | VIII |
| INDICE DE CONTENIDO .....  | IX   |
| ÍNDICE DE TABLAS .....   | XIII |
| INDICE DE GRÁFICOS .....   | XIV  |
| <br>   |      |
| CAPÍTULO I.....  | 1    |
| 1. INTRODUCCIÓN .....  | 1    |
| 1.1 ANTECEDENTE Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....  | 1    |
| 1.2 OBJETIVOS.....   | 4    |
| 1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....  | 4    |
| 1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO .....  | 4    |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....   | 5    |
| 1.4 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....   | 7    |
| 1.5 HIPÓTESIS .....  | 22   |
| 1.6 DISEÑO METODOLÓGICO .....  | 22   |
| <br>   |      |
| CAPÍTULO II.....   | 26   |
| 2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y DESCRIPCIÓN<br>DE LOS PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES..... | 26   |
| 2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA. ....   | 26   |
| 2.2 PROCESOS PRODUCTIVOS.....  | 28   |
| 2.3 HISTORIA LABORAL.....  | 35   |
| 2.3.1 PDVSA EN EL ECUADOR.....   | 37   |
| 2.4 PLANIFICACIÓN FILOSÓFICA .....   | 41   |
| 2.4.1 MISIÓN.....  | 41   |

|                    |   |     |
|--------------------|---|-----|
| 2.4.2              | VISIÓN .....  | 42  |
| 2.4.3              | VALORES.....  | 42  |
| 2.5                | RELACIONES OBRERO PATRONAL, RELACIONES<br>MÁS RELEVANTES .....                                    | 43  |
| 2.6                | FACTORES DE TRABAJO .....   | 45  |
| 2.7                | TIPOS DE LIDERAZGO .....  | 47  |
| 2.8                | POLÍTICAS EMPRESARIALES DE SEGURIDAD.....   | 50  |
| 2.9                | PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE<br>PERSONAL .....  | 52  |
| 2.10               | RECONOCIMIENTOS Y PREMIACIONES.....   | 55  |
| 2.11               | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....   | 56  |
| 2.12               | SANCIONES Y DESPIDOS AL PERSONAL,<br>PROCEDIMIENTOS.....  | 57  |
| 2.13               | EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA<br>LABORAL .....   | 58  |
| CAPÍTULO III ..... |   | 59  |
| 3.                 | IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS<br>PSICOSOCIALES. ....                                 | 59  |
| 3.1                | DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGOS. ....  | 59  |
| 3.1.1              | ASPECTOS QUE AFECTAN AL PERSONAL. ....  | 60  |
| 3.1.2              | IDENTIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES EXPUESTOS<br>EN BASE A LA APLICACIÓN DEL MÉTODO.....           | 64  |
| 3.1.3              | ISTAS 21.....   | 68  |
| 3.1.4              | APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS ISTAS 21. ....  | 73  |
| 3.1.4.1            | Preguntas referentes a datos personales y el trabajo doméstico familiar<br>de los empleados ..... | 73  |
| CAPÍTULO IV .....  |   | 93  |
| 4.                 | PLAN DE PREVENCIÓN .....  | 93  |
| 4.1                | DIAGNÓSTICO REAL DE LOS RIESGOS<br>PSICOSOCIALES ACTUAL EN LA EMPRESA. ....                       | 93  |
| 4.1.1              | EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS COGNITIVAS.....   | 97  |
| 4.1.2              | EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS .....   | 99  |
| 4.1.3              | CONTROL DE LOS TIEMPOS A DISPOSICIÓN .....  | 100 |
| 4.1.4              | CONFLICTO DE ROL.....   | 101 |
| 4.1.5              | POSIBILIDAD DE RELACIÓN SOCIAL.....   | 103 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES. .... | 104 |
| 4.2.1 OBJETIVOS.....  | 104 |
| 4.2.2 JUSTIFICACIÓN.....  | 105 |
| 4.2.3 APLICACIÓN.....   | 105 |
| 4.3 NIVELES DE INTERVENCIÓN .....   | 106 |
| 4.3.1 PREVENCIÓN PRIMARIA.....  | 106 |
| 4.3.2 PREVENCIÓN SECUNDARIA .....   | 107 |
| 4.3.3 PREVENCIÓN TERCARIA.....  | 107 |
| 4.4 POLÍTICA.....   | 108 |
| 4.4.1 POLÍTICAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL.....                       | 108 |
| 4.4.1.1 Sobre la Autoridad .....  | 108 |
| 4.4.1.2 Sobre la delegación de tareas .....                                       | 109 |
| 4.4.1.3 Motivación .....  | 110 |
| 4.4.1.4 Reconocimiento y logro de objetivos .....                                 | 111 |
| 4.4.1.5 Estrategias para el reconocimiento y logro de objetivos .....             | 111 |
| 4.4.1.6 Mejorar la confianza del personal.....                                    | 112 |
| 4.4.1.7 Motivar al personal en el puesto de trabajo .....                         | 113 |
| 4.4.1.8 Estrategia para la motivación en el puesto.....                           | 114 |
| 4.4.1.9 Entrenamiento y desarrollo .....  | 115 |
| 4.4.1.10 Comunicación Institución – Personal .....                                | 115 |
| 4.4.1.11 Relación jefe inmediato .....  | 117 |
| 4.4.1.12 Personal Nuevo.....  | 118 |
| 4.4.1.13 Cadena de Rumores .....  | 118 |
| 4.4.1.14 Relaciones interpersonales .....   | 119 |
| 4.4.1.15 Trabajo en equipo .....  | 120 |
| 4.4.1.16 Resolución de Conflictos.....  | 121 |
| 4.4.1.17 Prevención de problemas.....   | 122 |
| 4.4.1.18 Trato del personal (para jefes de área y directivos).....                | 123 |
| 4.4.1.19 Trato del personal (para jefes de área y directivos).....                | 123 |
| 4.4.2 APOYO SOCIAL EN EL TRABAJO. ....  | 124 |
| 4.4.3 PROGRAMAS DE ACCIÓN .....   | 127 |
| 4.4.3.1 Creación de manuales de procedimientos.....                               | 127 |
| 4.4.3.2 Creación de manuales técnicos .....                                       | 128 |
| 4.4.3.3 Propuesta de creación de grupos de decisión.....                          | 129 |
| 4.4.3.4 Planificación y reasignación de tiempos de trabajo .....                  | 130 |
| 4.4.3.5 Plan anual de personal sustitutivo para asignación de vacaciones .....    | 132 |
| 4.4.3.6 Implementación de políticas sobre lapsos breves de descanso .....         | 132 |
| 4.4.3.7 Programa de participación del personal .....                              | 133 |
| 4.4.3.8 Mejora de los canales de comunicación internos.....                       | 134 |
| 4.4.4 DINÁMICAS DE GRUPO.....   | 135 |

|  |     |
|--|-----|
| CAPÍTULO V .....   | 136 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....  | 136 |
| 5.1 CONCLUSIONES .....   | 136 |
| 5.2 RECOMENDACIONES.....   | 140 |
| ANEXOS .....   | 146 |
| 1.- INFORME PRELIMINAR PDVSA ECUADOR S.A..PDF ..                                       | 146 |
| 2.- CUESTIONARIO ISTAS 1.PDFNTP_703.PDF .....  | 146 |
| 3.-MANUAL_METODO.METODO-ISTAS21-PARA-<br>EVALUACION-DE-RIESGOS PSICOSOCIALES.PDF ..... | 146 |
| 4.- NTP_703.PDF.....   | 146 |
| BIBLIOGRAFIA.....  | 147 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1: Población por género.....  | 64  |
| Tabla 2: Población por puesto de trabajo .....  | 65  |
| Tabla 3: Población por edad .....   | 67  |
| Tabla 4: ¿Qué tipo de relación laboral tienen con PDVSA ECUADOR S.A.? .....   | 73  |
| Tabla 5: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en PDVSA ECUADOR S.A.? .....  | 74  |
| Tabla 6: Indica cuantas horas trabajaste la semana pasada para PDVSA ECUADOR S.A. ....  | 75  |
| Tabla 7: Tu contrato es: .....  | 77  |
| Tabla 8: ¿Qué días de la semana trabajas en PDVSA ECUADOR S.A.? .....   | 78  |
| Tabla 9: ¿Con que frecuencia te cambian los días de la semana que tienes establecido trabajar?.....   | 80  |
| Tabla 10: ¿Cual es tu horario de trabajo? .....   | 81  |
| Tabla 11: ¿Qué margen de adaptación tienes en la hora de entrada y salida? .....  | 82  |
| Tabla 12:¿Con qué frecuencia te cambian la hora que tienes establecida de entrada y salida? .....   | 83  |
| Tabla 13: ¿Realizas tareas de distintos puestos de trabajo? .....   | 84  |
| Tabla 14: En el último año. ¿La dirección o tus superiores te han consultado sobre cómo mejorar la forma de producir o de realizar el servicio? ..... | 85  |
| Tabla 15: En tu día a día. ¿Tus superiores te permiten decidir cómo realizas tu trabajo (métodos, orden de las tareas... etc)?.....                   | 86  |
| Tabla 16: Aproximadamente», ¿cuánto cobras neto al mes? .....   | 87  |
| Tabla 17: ¿El trabajo que realizas se corresponde con la categoría o grupo profesional que tienes reconocido salarialmente? .....                     | 89  |
| Tabla 18: Tu salario es:.....   | 90  |
| Tabla 19: ¿Tu salario está bien pagado?.....  | 91  |
| Tabla 20: Desde que entraste en PDVSA ECUADOR S.A., ¿has ascendido de categoría o grupo profesional? .....  | 92  |
| Tabla 21: Factores favorables y desfavorables detectados, relacionados al riesgo psicosocial .....  | 95  |
| Tabla 22: Indicadores de las Exigencias psicológicas cognitivas .....   | 98  |
| Tabla 23: Indicadores de las exigencias psicológicas cuantitativas .....  | 99  |
| Tabla 24: Indicadores del control del tiempo a disposición .....  | 101 |
| Tabla 25:Indicadores de conflictos de rol.....  | 102 |
| Tabla 26:Indicadores de la posibilidad de relación social .....   | 103 |

## INDICE DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1: Procesos productivos de PDVSA .....   | 28  |
| Gráfico 2: Exploración Bloque 4- Golfo de Guayaquil .....  | 29  |
| Gráfico 3: Suministro de dos torres de Perforación.....  | 30  |
| Gráfico 4: Optimización de la producción Campo Sacha .....   | 31  |
| Gráfico 5: Complejo Refinador y Petroquímico.....  | 32  |
| Gráfico 6: Convenio de Intercambio de hidrocarburos .....  | 33  |
| Gráfico 7: Operación de la Planta de mezcla y envasado de Lubricantes .....                          | 34  |
| Gráfico 8: Abanderamiento de Estaciones de Servicio .....  | 35  |
| Gráfico 9: PDVSA en Venezuela .....  | 36  |
| Gráfico 10: Instalaciones de PDVSA .....   | 36  |
| Gráfico 11: Oficinas PDVSA Ecuador .....   | 37  |
| Gráfico 12: Proyectos basados en solidaridad .....   | 38  |
| Gráfico 13: Firmas de los Acuerdos de Cooperación .....  | 38  |
| Gráfico 14: Organigrama estructural de PDVSA .....   | 40  |
| Gráfico 15: Gerente para PDVSA Ecuador .....   | 41  |
| Gráfico 16 Relaciones obrero patronales de PDVSA Ecuador .....                                       | 44  |
| Gráfico 17: Causas Básicas .....   | 46  |
| Gráfico 18: Tipos de Autoridad.....  | 47  |
| Gráfico 19: Tipos de liderazgo .....   | 48  |
| Gráfico 20: Políticas dadas por la alta Gerencia.....  | 50  |
| Gráfico 21: Información sobre el proceso de reclutamiento y selección.....                           | 52  |
| Gráfico 22: Reconocimientos y premiaciones .....   | 55  |
| Gráfico 23: Enfoque de mejoramiento continuo del SIR-PDVSA .....                                     | 56  |
| Gráfico 24: Ambiente de trabajo en PDVSA .....   | 60  |
| Gráfico 25: Aspectos que afectan al personal.....  | 62  |
| Gráfico 26 Explicación del método .....  | 64  |
| Gráfico 27: Diagnóstico de los Riesgos Psicosociales .....   | 94  |
| Gráfico 28: Factores favorables y desfavorables detectados, relacionados al riesgo psicosocial ..... | 96  |
| Gráfico 29: Niveles de Intervención.....   | 106 |
| Gráfico 30: Demandas y control en el trabajo .....   | 124 |
| Gráfico 31: tipos de apoyo social .....  | 126 |

# **CAPÍTULO I**

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 ANTECEDENTE Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El Dr. Alejandro Martínez Estrada, indica que la producción petrolera en el Ecuador inició oficialmente en 1972 descubriendo así reservas por 45 millones de barriles; en el pasado, la explotación petrolera no estaba intervenida por el estado.

En 1973 el Ecuador ingresa a la OPEP, con lo que la capacidad negociadora del Estado mejora frente a las compañías extranjeras, con ayuda técnica. “El 23 de junio de 1972 se creó la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana-CEPE, con la finalidad de explorar, industrializar y comercializar otros productos necesarios para la actividad petrolera; cambia su razón social a PETROECUADOR con las empresas filiales de: Petroproducción, Petroindustrial, Petrocomercial y Petroamazonas”. (Peralta, 2003. Págs. 183-196

La empresa de estudio tiene presencia en el exterior a través de oficinas ubicadas en Argentina, Bolivia, Brasil, China, Colombia, Cuba, Ecuador, España, Uruguay, Bonaire, Curazao, el Caribe y una filial en los Estados Unidos y 22 refinerías alrededor del mundo en Holanda, Escocia, Islas Vírgenes, Alemania, Suecia y Bélgica. Creada en 1975, obteniendo durante todo este período una trayectoria de reconocimiento por su alto nivel operativo, dominio tecnológico y excelencia en gestión ambiental, técnica y de recursos humanos, lo que ha contribuido con su proyección en el mundo.

En el Ecuador inicia sus operaciones en el 2008, mancomunadamente con Petroecuador ha ido en el transcurso de este tiempo desarrollando proyectos en las áreas hidrocarburíferas.

En Ecuador, en el área de perforación, tiene torres de perforación con capacidad de 1.500 y 2.000 hp en el Oriente ecuatoriano con personal altamente competitivo.

La empresa cuenta con personal extranjero y nacional. El área de perforación es uno de los procesos que requiere precisión en tiempo y en ejecución, ya que un error puede ocasionar muertes y millones de dólares en pérdidas, incrementando así la presión de trabajo que puede producir alteraciones psicosomáticas que se las asocia con las formas de organizar el trabajo.

Cabe recalcar que el simple hecho de no estar en su país hace que el personal extranjero sea el más vulnerable a los factores psicosociales; otro problema son las jornadas largas de trabajo; es decir, la salud de los trabajadores se puede ver afectada por la forma de organización del trabajo, la cual se ha caracterizado por la sistematización de los ritmos de trabajo, los turnos, la rotación, exigencias psicológicas, influencia y desarrollo de habilidades, apoyo social en la empresa, calidad de liderazgo, factores que afectan a los trabajadores.

La jornada de trabajo para el personal extranjero es de 31 días continuos disponibles las 24 horas en el sitio de trabajo cumpliendo las funciones para las cuales fueron contratados; es decir, 31 días trabajan en Ecuador y 31 días viajan a su país para descansar, por lo que se les considera como un grupo prioritario para el estudio de evaluación de los riesgos psicosociales debido a la organización del trabajo.

De acuerdo a entrevistas con el personal se pudo indagar que la doble presencia y la rotación ha creado conflictos en las familias de los trabajadores; por otro lado, los empleados de la parte administrativa son ecuatorianos y al no alejarse de sus familias no tienen inestabilidad en el núcleo familiar; la parte administrativa labora 8 horas diarias a la semana de acuerdo a lo dispuesto en el código de trabajo y cada trabajador cumple con la función asignada.



Finalmente, existen antecedentes de separaciones, divorcios y disgregaciones familiares en los trabajadores extranjeros, lo que ha ocasionado muchas veces conflictos con el personal ecuatoriano al indicar que el personal extranjero está más expuesto y vulnerable a estos riesgos por lo que se les debe dar un trato diferente que al personal ecuatoriano.

Una de las principales dificultades para que las empresas de países como el nuestro puedan asumir un mayor compromiso con la seguridad laboral, es que no perciben con suficiente claridad que no solo es una exigencia legal, sino la contribución a la calidad, un excelente clima laboral y mayor producción, mejorando así la excelencia empresarial.

La siniestralidad laboral a causa de los riesgos psicosociales se ha constituido en un problema social de primer orden en la empresa objeto de estudio debido a las rupturas familiares, lesiones, enfermedades, daños materiales, paralización de actividades y procesos, carga horaria exigente, demandas, sanciones para la empresa objeto de estudio de acuerdo a lo indicado por el representante de recursos humanos de la compañía, afectando no solo la parte económica de la misma sino la imagen institucional; sin olvidar que la empresa se compone por el recurso más valioso que posee una organización, el elemento humano.

En este contexto, el contar con un plan de prevención en riesgos psicosociales crea una cultura netamente preventiva, obteniendo así una visión más objetiva de los controles de gestión y administrando de mejor forma los recursos de la empresa.

Con estos antecedentes, es importante la aplicación de un método de evaluación de riesgos psicosociales, como el método ISTAS 21, que sirve para identificar y medir factores de riesgo tales como las características de la organización del trabajo para las que hay evidencia científica suficiente de que puede perjudicar la salud; este método está validado en el Estado español y es fiable ya que se “utiliza el coeficiente alfa de Cronbach que es utilizado en estadística para ver el grado en que están relacionados las variables. Tiene un uso importante para cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable” (2) construida a partir de las variables

observadas: el alfa de Crobach (0,66 a 0.92) y los índices de Kappa (0.69 a 0.77). “El índice Kappa es un coeficiente estadístico que se emplea para cuantificar el grado de acuerdo entre los observadores que corrige el factor azar”<sup>1</sup>.

“El método ISTAS 21 es un instrumento internacional de origen danés. El cuestionario tiene 21 dimensiones psicosociales que cubren el mayor espectro posible de la diversidad de exposiciones psicosociales que puedan existir en el mundo del empleo actual”.<sup>2</sup>

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

- Identificar y evaluar los riesgos psicosociales en los empleados administrativos y operativos de la empresa, expuestos a riesgos psicosociales a fin de establecer medidas de control que ayuden a disminuir estos riesgos.

### **1.2.2 Objetivo específico**

- Elaborar el diagnóstico inicial de la situación actual de la empresa petrolera, caracterizando los riesgos psicosociales.
- Identificar y evaluar los riesgos psicosociales a través del método ISTAS 21.

---

<sup>1</sup> <http://www.perso.wanadoo.es> 2010-28-10, 10:30 am

<sup>2</sup> <http://www.istas.net/istas21/2010-07-10>, 09:30 am.

- Diseñar el plan de prevención y mitigación de los riesgos psicosociales en relación a los riesgos expuestos.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

No existen investigaciones científicas formales sobre los riesgos psicosociales en los trabajadores de la empresa PDVSA Ecuador S.A.; ni estadísticas que revelen la problemática laboral, donde se especifiquen cuáles son las bajas laborales más comunes; este estudio beneficia tanto a los empleados y a los empleadores como una guía que ayuda a mejorar y prevenir los riesgos a los cuales los trabajadores están expuestos, logrando así una gestión y organización eficiente y productiva.

Se debe tomar en cuenta que la parte primordial de toda empresa es el trabajador y que existen riesgos psicosociales a los que los trabajadores se enfrentan día a día, como: insatisfacción laboral, sobrecarga de trabajo, falta de equidad, estrés, acoso en el trabajo, depresión, ansiedad.

La gran importancia de este proyecto de investigación radica en prevenir y velar por los trabajadores de la empresa, teniendo en cuenta que la piedra angular de la organización es el ser humano. La aplicación de este método estandarizado ayudará a determinar cuáles son los riesgos psicosociales a los que se encuentran expuestos los trabajadores.

Por ello, este proyecto se centra en aplicar ISTAS 21, con la finalidad de determinar cuáles son los riesgos psicosociales, a fin de desarrollar estrategias y facilitar los medios para que la empresa objeto de este estudio, pueda asumir un compromiso por la prevención y pueda alcanzar resultados satisfactorios demostrables, como un lugar de trabajo seguro, saludable y con buenas condiciones laborales, dando a cambio productos y servicios de excelente calidad.

El plan de prevención y mitigación que se aplique, ayudará a reducir los riesgos psicosociales; esto avala la importancia de realizar una evaluación de riesgos psicosociales en la empresa, sustentando el hecho de que se dispone de instrumentos válidos y fiables como el método ISTAS 21 que es el fruto de décadas de investigación de diversos equipos internacionales, que permiten evaluar estas variables de modo psicométrico.

Finalmente, este trabajo puede ser un aporte a las autoridades pertinentes, a efectos de una posible inclusión dentro de la normativa legal en el Ecuador, obteniendo de esta manera la estandarización del método ISTAS 21; “este método es una especie de semáforo en el que hay tres indicadores luminosos: el verde, que apunta que la organización del trabajo es “buena”; el amarillo, que considera la evaluación de las dimensiones “regular” y el rojo, que señala lo malo.

Lo importante es que los resultados de esa evaluación permiten saber en qué aspectos concretos hay que intervenir y en cuáles es urgente esa intervención.

El rigor científico de este método es otra de sus características más importantes. Y es que con él, sólo se analizan las dimensiones sobre las que existen evidencias científicas, es decir, estudios reales demostrados que indican que esas dimensiones psicosociales tienen una influencia negativa para la salud de los trabajadores. Además, ayudan a priorizar muy bien las medidas preventivas que hay que adoptar porque señala exactamente dónde están los problemas y qué magnitud tienen.

Este método tiene estudios científicos que lo avalan, además ofrece tres niveles de aplicación que, aunque miden las mismas dimensiones y factores, presentan diferentes tipos de complejidad. El primero es el denominado “nivel corto”, dedicado a las empresas de menos de 25 trabajadores; el segundo es el “nivel medio”, cuya aplicación es específica para empresas con más de 25 trabajadores y que incorpora un programa

informático peculiar. El tercer nivel es el de investigación, nivel que se utiliza para conseguir estudios o análisis concretos.”.<sup>3</sup>

Por estos motivos, el plan de prevención de riesgos psicosociales ayudará a conseguir una cultura preventiva en todos los niveles de la empresa, asegurando la comunicación correcta de los procedimientos que se pondrán en práctica con el fin de cumplir las metas y objetivos del plan de prevención.

**Justificación práctica:** En la empresa de estudio no se ha realizado ninguna valoración de riesgos psicosociales, por ello la importancia de desarrollar este trabajo de investigación.

**Justificación metodológica:** La aplicación del método Istas 21 que se utiliza en las empresas europeas ha dado resultados positivos en su aplicación, ya que identifica y mide factores de riesgo: características propias de la organización del trabajo para las que hay suficientes evidencias científicas de que pueden perjudicar la salud.

## 1.4 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

De acuerdo al autor Fernando Mansilla Izquierdo, los factores psicosociales en el trabajo se definen como: “Las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con las condiciones ambientales (agentes físicos, químicos y biológicos), con la organización, con los procedimientos y métodos de trabajo, con las relaciones entre los trabajadores, con el contenido del trabajo y con la

---

<sup>3</sup> <http://www.lainsignia.org> 2010-28-10, 10:41am

realización de las tareas, y que pueden afectar a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, tanto a la salud del trabajador como al desempeño de su labor.<sup>4</sup>

Cox y Griffiths definen a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo como “aquellos aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental, que tienen la potencialidad de causar daños físicos, psíquicos o sociales a los trabajadores”.<sup>5</sup>

El autor Sauter Hurrell indica que “Los riesgos psicosociales son las condiciones presentes en una situación laboral relacionándose directamente con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, con la realización de toda la tarea e incluso se dice con el entorno, que tiene la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras. Las expresiones organización del trabajo y factores organizativos se utilizan muchas veces de manera intercambiable con factores psicosociales para hacer referencia a las condiciones de trabajo que pueden conducir al estrés”<sup>6</sup>

Idoya González explica que “los riesgos psicosociales son parte de la psicología siendo la conjunción de la Psicología+Sociología+Laboral en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y que simplificando mucho sería lo que resulta de las personas cuando se relacionan socialmente en el trabajo. O sea, desde siempre. Solo que ahora, con la sofisticación tecnológica, verbal y general que caracteriza el siglo actual, afinamos más y pretendemos eliminar, para optimizar los resultados empresariales y sobre todo los humanos. La estructura de la organización y la organización del tiempo de trabajo producen o minimizan una serie de riesgos psicosociales, que muchas veces requieren un abordaje complejo y desde luego personalizado en cada empresa; o simple como la

---

<sup>4</sup> Mansilla Fernando Izquierdo, 2008, Manual de Riesgos Psicosociales en el Trabajo: teoría y práctica, Editorial Mars-Sueca-España; página: 4.

<sup>5</sup> <http://www.arearh.com/salud-2007-Los riesgos sicosociales en el trabajo-2007-03-14, 10:20 am>

<sup>6</sup> Gil-Monte Pedro, 2009, Revista Española de Salud Pública, editorial ISSN 1135-5727-Madrid; página: 2

elaboración de documentación institucional necesaria e imprescindible, para un correcto desarrollo laboral”.<sup>7</sup>

Según Fajardo Villalobos, “Los riesgos psicosociales deben ser entendidos como condiciones que el hombre experimenta en cuanto su relación con su medio circundante y con la sociedad que le rodea, por lo tanto no se constituye en un riesgo sino hasta el momento en que se convierte en algo nocivo para el bienestar del individuo o cuando desequilibran su relación con el trabajo o con el entorno”.<sup>8</sup>

Con la llegada de la norma SA 8000 de Responsabilidad Social en las empresas ecuatorianas se ha logrado, en un pequeño porcentaje, concienciar la responsabilidad que el empresario debe tener no solo en cuidar y mejorar el ambiente empresarial en el cual su negocio se desarrolla, sino en la ética empresarial, la calidad de vida de los empleados, sus familias, aspectos morales, entre otros, aspectos cruciales para crear una cultura preventiva.

La exigencia del mundo globalizado actual ha hecho que los empresarios exijan cada vez más a los empleados con extensas jornadas laborales, doble presencia, esfuerzo intelectual en el trabajo, tiempos para concluir las tareas, pago por producción, falta de flexibilidad, tareas repetitivas, etc, los cuales son solo algunas de las condiciones laborales a las que se encuentran comprometidos cada vez más trabajadores ecuatorianos, aumentando los riesgos psicosociales y convirtiéndolo en uno de los principales problemas en las empresas.

El evaluar los riesgos psicosociales no es el fin sino se dan las medidas correctoras; la ley obliga a seguir una secuencia lógica: la prioridad es identificar y evaluar, pero no para el mero hecho de conocer, sino para prevenir.

---

<sup>7</sup> <http://www.competenciaslaborales.net/2008>, Riesgos psicosociales en el trabajo, 2010-04-20, 19:00pm

<sup>8</sup> Villalobos Fajardo, 1999, Identificación y Evaluación de los factores de riesgo psicosocial, Consejo Colombiano de Seguridad; páginas 35.

Por otro lado, el concepto de estrés laboral ha sido abordado como una interrelación entre el medio ambiente psicológico y la salud de los trabajadores, de allí la importancia de poder estudiar los aspectos psicosociales desde el punto de vista profesional.

De acuerdo a estudios realizados en la Unión Europea (UE) se han concluido que el estrés laboral es un problema importante y que supone un coste económico y social importante. “El estrés laboral ocupa el cuarto lugar en la frecuencia de problemas de salud informados por los trabajadores de la UE. Un 22.3% de los trabajadores manifestaron que lo sufrían, según la “Cuarta Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo”.<sup>9</sup> Además un 8.7 % respondieron tener problemas de sueño y un 7,8% problemas de ansiedad derivados del trabajo. Por sectores, la mayor frecuencia de problemas psicológicos la presentan los trabajadores de la educación, los de la sanidad y los de administración pública”<sup>10</sup>. Según recoge la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo el estrés es el segundo problema de salud relacionado con el trabajo informado con más frecuencia, afectando en 2005 al 22% de los trabajadores de la UE.<sup>11</sup>

De acuerdo a estimaciones hechas en el 2002, el problema costaba a la UE, formada entonces por 15 países, un mínimo de 20.000 millones de euros al año en concepto de tiempo perdido y gastos sanitarios; mientras que en Estados Unidos, el estrés laboral constituye un problema similar al de la UE.

Según un informe del *National Institute for Occupational Safety and Health*, el porcentaje de trabajadores que informaron que su trabajo resultaba estresante estaba entre el 28% y el 40 %. En un estudio posterior se señala que los trabajadores afectados de ansiedad, estrés, o alteraciones neuróticas perdieron muchos más días de trabajo (25 días de promedio perdidos por trabajador) en el año 2001 que aquéllos que no

---

<sup>9</sup> Villalobos Fajardo, 1999, Identificación y Evaluación de los factores de riesgo psicosocial, Consejo Colombiano de Seguridad; páginas 45.

<sup>10</sup> [http://osha.europa/en/topics/stress-2009-Indices estadísticos-2010-04-20](http://osha.europa/en/topics/stress-2009-Indices%20estadisticos-2010-04-20), 21:00pm

<sup>11</sup> Gil-Monte Pedro, 2009, Revista Española de Salud Pública, editorial ISSN 1135-5727-Madrid; página: 3



presentaban este tipo de alteraciones (sólo 6 días como promedio perdidos por trabajador).

Un informe publicado por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo sobre riesgos psicosociales, revela que los cambios técnicos u organizativos en el mundo laboral, junto con los cambios socioeconómicos, demográficos y políticos, incluido el fenómeno de la globalización, han originado riesgos psicosociales de carácter emergente que están teniendo consecuencias sobre la salud de la población debido al estrés laboral que repercuten en la salud y seguridad de los trabajadores.

Se piensa que las relaciones laborales son los principales aspectos generadores de estrés; esto se encuentra presente en todos los medios ambientes de trabajo, involucrando: variables de organización, administración, sistemas de trabajo, relaciones humanas, clima laboral, entre otras.

Se deben analizar entonces los elementos que estresan al trabajador, entendiéndose como tal el “conjunto de situaciones físicas y/o psicosociales de carácter estimulativas que se dan en el trabajo y que producen tensión y otros resultados desagradables para la persona. Son elementos recurrentes de carácter estimulativo (sensorial o intrapsíquico) ante las cuales las personas suelen experimentar estrés y consecuencias negativas”.<sup>12</sup>

“Un informe publicado por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo sobre riesgos psicosociales agrupa a los riesgos en cinco áreas: a) nuevas formas de contratación laboral, que se caracterizan por la aparición de contratos de trabajo más precarios y la subcontratación e inseguridad en los puestos de trabajo, b) envejecimiento de la población activa, que la hace más vulnerable a la carga mental y emocional, c) intensificación del trabajo, caracterizado por la necesidad de manejar cantidades de información cada vez mayores bajo una mayor presión en el ámbito laboral, d) fuertes exigencias emocionales en el trabajo, junto con un incremento del

---

<sup>12</sup> Gil-Monte Pedro, 2009, Revista Española de Salud Pública, editorial ISSN 1135-5727-Madrid; página: 4

acoso psicológico y de la violencia, en especial en los sectores de la asistencia sanitaria y de los servicios en general, y e) desequilibrio y conflicto entre la vida laboral y personal, debido a la falta de ajuste entre las condiciones de trabajo y contratación y la vida privada de las personas”.<sup>13</sup>

Se considera que todo trabajo debe convertirse en un placer y no en una tortura o en el tedio de todas las mañanas, ya que gran parte de nuestra vida se pasa compartiendo con personas de diferente ideología, costumbres, motivaciones, etc; lo importante es que existan buenas relaciones personales con el equipo, realizar un proceso de selección idóneo para ubicar a la persona en el puesto que mejor se desempeña, estimular éxitos, proteger la salud mental; dando prioridad al recurso humano y no a la tecnología. Sin embargo, en la práctica, la actuación en el ámbito psicosocial puede resultar más compleja por diversos motivos.

En primer lugar, se puede citar la dificultad de establecer una relación causal directa entre factor de riesgo y daño.

El punto crucial se basa en la pérdida de salud debida a una situación psicosocial inadecuada y no se debe a una relación causa-efecto directa, sino que tiene un origen en muchas causas.

Más allá del cumplimiento de las exigencias legales, la evaluación de los factores psicosociales permite conocer posibles fallos de la organización, potenciales de producir anomalías y distorsiones en el funcionamiento de la organización.

Dado esta problemática laboral, se mide con el método ISTAS 21, los siguientes puntos:

- **Exigencias cuantitativas**
- **Exigencias cognitivas**

---

<sup>13</sup> European Agency for Safety and Health at Work. Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. Office for Official Publications of the European Communities; 2007- 2010-08-02, 22:00pm

- **Exigencias emocionales**
- **Exigencias de esconder emociones**
- **Exigencias sensoriales**
- **Influencia en el trabajo**
- **Posibilidades de desarrollo**
- **Control sobre el tiempo de trabajo.**
- **Significado del trabajo.**
- **Integración en la empresa**
- **Previsibilidad**
- **Claridad de rol**
- **Conflicto de rol**
- **Calidad de liderazgo**
- **Apoyo**
- **Refuerzo**
- **Posibilidad de relacionarse**
- **Sentimiento de grupo**
- **Inseguridad**
- **Estima**
- **Doble presencia**

**Las exigencias cuantitativas,** son la relación entre la cantidad de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo; es por eso que si el tiempo es insuficiente, las altas exigencias se presentan como un ritmo de trabajo rápido, imposibilidad de llevar a cabo el trabajo o acumulación del mismo y se puede decir que también existe relación con la distribución temporal de las tareas.

Un gran número de investigaciones han demostrado que el tener altas exigencias cuantitativas puede producir estrés y fatiga y son la causa de diversas enfermedades crónicas, constituyendo así estas exigencias un riesgo para la salud.

La medida de estas relaciones es compleja en la práctica ya que personas que ocupan un mismo puesto pueden estar expuestas a niveles de exigencias cuantitativas muy distintas, en definitiva podemos indicar que las exigencias tienen que ver principalmente con la falta de personal, la incorrecta medición de los tiempos o la mala planificación: aunque en muchas empresas se relacionan con la estructura salarial o con las herramientas, materiales o procesos de trabajo inadecuados.

**Exigencias cognitivas;** proviene de cognición que significa pensamiento, y las exigencias cognitivas en el trabajo son propiamente la toma de decisiones, el aporte de nuevas ideas, memorizar, manejar conocimientos y controlar muchas cosas a la vez; estas exigencias no son consideradas nocivas para la salud.

Si la organización facilita las oportunidades y los recursos necesarios, las exigencias cognitivas pueden contribuir al desarrollo de habilidades, ya que implican la necesidad de aprender y son un desafío más que una amenaza.

Estas exigencias son la otra cara de las exigencias cuantitativas ya que maneja conocimientos; así tenemos cuando se dan nuevas tareas, formas de trabajo, etc, y los trabajadores no reciben la formación o entrenamiento suficientes para enfrentarse con las nuevas exigencias, lo que les supone la necesidad de un esfuerzo cognitivo excesivo.

**Exigencias emocionales;** se basa en nuestros sentimientos, sobre todo cuando requieren de la capacidad para entender situaciones de otras personas que tienen emociones y sentimientos ante los cuáles podemos mostrar comprensión y compasión, siendo esto un equilibrio muy complicado, ya que el trabajador debe tratar de no involucrarse en la situación y no confundir los sentimientos; estas exigencias son muy claras en profesiones que tienen que ver con la prestación de servicios a las personas, ya que ellos deben usar las habilidades profesionales, capacidades personales y a la vez dejar su vida privada al margen, pero esto puede ser muy complicado si las exigencias emocionales

son excesivas, sobre todo dependerá de aquellas ocupaciones en atención a enfermos con cáncer, alumnos complicados, víctimas de agresiones, como medida lo que se puede lograr es reducir el tiempo de exposición.

**Exigencias de esconder emociones**, afecta a los sentimientos negativos como los positivos, pero en la práctica son las reacciones y opiniones negativas que el trabajador esconde a los clientes, superiores o compañeros por razones profesionales; estas dimensiones se han mostrado más relacionadas con el estrés, la fatiga y la salud.

**Exigencias sensoriales**, sinónimo de exigencias laborales respecto a nuestros sentidos, que en realidad representan una parte importante de las exigencias que se nos imponen cuando estamos trabajando. La adaptación del puesto de trabajo a la persona, especialmente desde el punto de vista de la ergonomía representa el camino preventivo a seguir.

**Influencia**, es tener el margen de decisión y de autonomía, respecto al contenido y las condiciones de trabajo en el orden, los métodos a utilizar, tareas a realizar, cantidad de trabajo, etc.

La influencia en el trabajo es una de las dimensiones centrales en relación con el medio ambiente psicosocial. Según investigaciones realizadas se ha comprobado que una baja influencia en el trabajo aumenta el riesgo de diversas enfermedades dentro de las que tenemos: cardiovasculares, psicosomáticas, trastornos músculo esqueléticos, de salud mental, estrés, bajas por enfermedad, entre otros.

**Posibilidades de desarrollo en el trabajo**, nos sirve para evaluar si el trabajo es fuente de oportunidades de desarrollo de las habilidades y conocimientos de cada persona.

La realización de un trabajo debe permitir la adquisición de las habilidades suficientes, para realizar las tareas asignadas, aplicar esas habilidades, conocimientos y mejorarlos; un trabajo puede ser creativo o por el contrario rutinario, repetitivo y monótono, y de ser ese el caso no representa ningún tipo de aprendizaje ni crecimiento. Según investigaciones se ha comprobado que las personas con pocas posibilidades de

desarrollo en el trabajo tienen más ausencias por enfermedad, más problemas de salud y mayor probabilidad de expulsión del mercado de trabajo.

**Control sobre el tiempo de trabajo**, tiene relación al control sobre los tiempos a disposición del trabajador, esto representa una ventaja en relación con las condiciones de trabajo; es decir tomar la decisión de cuándo hacer una pausa, considerando las necesidades de la vida laboral y familiar.

**Significado del trabajo**, es el hecho de ver el sentido de trabajo relacionándolo con otros valores o fines, como el estar ocupado y obtener a cambio unos ingresos económicos; si afrontamos de forma positiva las dificultades que nos afectan durante la jornada laboral se verá al trabajo con sentido de pertenencia.

**Integración en la empresa**, se diferencia de la anterior en concentrarnos en la implicación de cada persona en la empresa y no en el contenido de su trabajo en sí, muchas personas no se identifican con la empresa sino con los compañeros con quienes comparte afinidades; frente a este contexto existen estrategias empresariales de recursos humanos que intentan integrar a cada trabajador en la empresa para que los trabajadores sientan que los problemas y objetivos son también suyos.

**Previsibilidad**, se refiere a que los trabajadores necesitan disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para adaptarse a los cambios que pueden afectar la vida; de lo contrario aumentan los niveles de estrés.

La falta de previsibilidad está relacionada con indicadores de salud mental y de vitalidad; en relación con el empleo, precisamos de toda la información necesaria para hacer bien el trabajo, pero también se necesita conocer con antelación futuras reestructuraciones, tecnologías nuevas o nuevas tareas.

**Claridad de rol**, esta dimensión tiene que ver con la definición del puesto de trabajo o el papel que va a desempeñar, si éste no se encuentra definido da como resultado un factor estresante. La falta de claridad de rol se relaciona con una mala salud mental, fatiga y síntomas cognitivos de estrés.

**Conflicto de rol**, son las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y de los conflictos de carácter profesional o ético, cuando las exigencias de lo que tenemos que hacer entran en conflicto con las normas y valores personales.

El conflicto de rol en el trabajo sobre todo se relaciona con la aparición de síntomas conductuales de estrés (irritabilidad, falta de iniciativa, etc).

**Calidad de liderazgo**, el papel de la dirección y la importancia de la calidad de dirección es vital para asegurar el crecimiento personal, la motivación y el bienestar de los trabajadores; aquí es importante la intervención de la dirección de recursos humanos; por lo que se tiende a recomendar el rol de líder más que el de jefe.

**Apoyo**, este se refiere al aspecto funcional, mientras que las siguientes dimensiones (posibilidades de relación social y sentimiento de grupo) se refieren a los aspectos estructurales y emocionales; por ello es importante facilitar la relación social en el trabajo mejorando así las condiciones ambientales y organizativas que fomenten la cooperación y la prestación de ayuda entre compañeros y entre superiores con trabajadores.

**Refuerzo**, denominado feedback en la versión inglesa, ya que recibe mensajes de retorno de compañeros y superiores cómo se trabaja, la mayoría de trabajadores reciben refuerzo muchas veces al día, pero en formas muy indirectas teniendo que adivinar lo que en realidad significan. La investigación ha aportado evidencias de que la falta de refuerzo se relaciona con estrés y mala salud, pero esta relación no está tan clara como para muchas de las otras dimensiones.

**Posibilidad de relacionarse**, esta constituye la vertiente estructural una de las características esenciales de la naturaleza humana ya que no parecería razonable que en un trabajo no le permitan sociabilizar, y tenga que hacerlo de forma aislada, sin posibilidades de contacto y relación humana con los compañeros de trabajo.

**Sentimiento de grupo**, se examina la calidad de las relaciones con los compañeros ya que el trabajo es el lugar donde más tiempo se pasa, por eso es vital el estado de ánimo y el clima en dicho lugar. En base a este grupo encontramos lugares de trabajo con

muchos conflictos, acoso y mal ambiente, mientras que en el otro extremo existe lugares de trabajo donde cada persona se siente parte del grupo.

Existen evidencias de que la inseguridad en el empleo, la temporalidad y precariedad laboral se relacionan con múltiples indicadores de salud, poniendo énfasis en la siniestralidad laboral, así tenemos: movilidad funcional y geográfica, cambios en la jornada y horario de trabajo, salario y forma de pago y carrera profesional, se dice que una organización saludable provee a las personas las suficientes oportunidades para que éstas tengan control sobre sus propias vidas.

**Estima**, considera el reconocimiento de los superiores y del esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo, recibir el apoyo adecuado y un trato justo en el trabajo. La estima representa una compensación psicológica obtenida de manera suficiente o insuficiente a cambio del trabajo realizado

**Doble presencia**, está dada por la mayoría de las mujeres trabajadoras que tienen que cumplir funciones de origen familiar, doméstico, a más del laboral.

La satisfacción con el trabajo es una medida general para la calidad del medio ambiente laboral, que se ha empleado en cientos de investigaciones.

La baja satisfacción en el trabajo se relaciona con casi todo lo que uno se puede imaginar: estrés, estar quemado, ausencias, falta de crecimiento personal, mala salud, consumo de medicinas, mala productividad, etc. Sin embargo, hay que recordar que el concepto de insatisfacción en el trabajo no es un concepto bien definido, y que está en función de las expectativas. Se puede decir que la insatisfacción en el trabajo es un indicador que es importante observar, pero que no da ninguna respuesta; para poder concluir habría que observar también las expectativas entre otros factores.

Con toda la información previamente determinada, se establece un plan de prevención y manejo de los riesgos psicosociales con el único objetivo de reducir y controlar la incidencia y prevalencia de estos riesgos detectados en la población ecuatoriana y extranjera trabajadora de la empresa de producción petrolera, y de incrementar el



sentido de pertenencia, compromiso, la productividad y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

## **6.- MARCO CONCEPTUAL**

**Apoyo:** Hace referencia al hecho de recibir el tipo de ayuda que se necesita y en el momento adecuado, tanto de los compañeros de trabajo como de los superiores.

**Calidad de liderazgo:** Hace referencia al papel de la dirección y la importancia de la calidad para asegurar el crecimiento personal, la motivación y el bienestar de los trabajadores.

**Claridad de rol:** Esta dimensión tiene que ver con la definición del puesto de trabajo y de las tareas a realizar.

**Conflicto de rol:** exigencias que son entre sí incongruentes o incompatibles para realizar el trabajo por expectativas divergentes dentro de la propia organización, por incompatibilidad temporal, por conflictos con el propio sistema de valores y creencias o por conflicto entre los distintos roles individuales.

**Control sobre el tiempo de trabajo:** Capacidad para decidir sobre los tiempos de trabajo y de descanso (pausas, fiestas, vacaciones, etc).

**Doble presencia:** Doble jornada laboral ya que trabajan en la empresa y en la casa, lo que implica problemas para la conciliación de las necesidades derivadas del ámbito familiar con las del ámbito laboral.

**Estima:** Hacer referencia al reconocimiento del esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo por parte de los supervisores y de recibir el apoyo adecuado y un trato justo en el trabajo.

**Exigencias psicológicas cognitivas:** Significa pensamiento y las exigencias cognitivas en el trabajo tratan sobre la toma de decisiones, tener ideas nuevas, memorizar, manejar conocimientos y controlar muchas cosas a la vez.

**Exigencias psicológicas cuantitativas:** Es la relación entre la cantidad o volumen de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo. Si el tiempo es insuficiente, las altas exigencias se presentan como un ritmo de trabajo rápido, imposibilidad de llevar el trabajo al día o acumulación de trabajo, y también puede tener relación con la distribución temporal irregular de las tareas.

**Exigencias psicológicas de esconder emociones:** Se trata de reacciones y opiniones negativas que el trabajador esconde a clientes, superiores, compañeros, compradores o usuarios por razones “profesionales”.

**Exigencias psicológicas emocionales:** Son las producidas por las exigencias emocionales que afectan nuestros sentimientos y requieren la capacidad para entender la situación de otras personas que también tienen emociones y sentimientos.

**Exigencias psicológicas sensoriales:** Son las exigencias laborales respecto a los sentidos, exigencias que se imponen cuando estamos trabajando.

**Factor de riesgo psicosocial:** Conjunto de exigencias y características del trabajo, del ambiente laboral y de la organización, que al interaccionar con las capacidades, situación personal, expectativas, cultura, actitudes y necesidades del trabajador pueden incidir negativamente en su salud.

**Influencia en el trabajo:** Es tener margen de decisión, de autonomía, respecto al contenido y las condiciones de trabajo (orden, métodos a utilizar, tareas a realizar, cantidad de trabajo).

**Inseguridad:** Se refiere a la inseguridad en el empleo, la temporalidad y en general a la precariedad laboral, con condiciones de trabajo que implican: movilidad funcional y geográfica, cambios en la jornada y horario de trabajo, salario, forma de pago y carrera profesional.

**Integración en la empresa:** Es la implicación de cada trabajador con la empresa.

**Método ISTAS 21:** metodología de evaluación e intervención preventiva de los factores de riesgo de naturaleza psicosocial. Es la adaptación a la realidad española del método CoPsoQ (Cuestionario Psicosocial de Copenhagen), desarrollado por el Instituto Nacional de Salud de Dinamarca.

**Posibilidad de relacionarse:** Es la vertiente estructural del concepto de redes sociales, fuertemente relacionado con la salud en multitud de investigaciones.

**Posibilidades de desarrollo:** Se evalúa si el trabajo es fuente de oportunidades de desarrollo de las habilidades y conocimientos de cada personal.

**Previsibilidad:** Se refiere a la necesidad del trabajador de disponer de la información adecuada y suficiente para adaptarse a los cambios que puede afectar su vida.

**Refuerzo:** Es el feedback que existe en la recepción de mensajes de retorno de compañeros y superiores cómo se trabaja.

**Relaciones interpersonales en el trabajo:** Son las relaciones entre los trabajadores: compañeros, jefes y subordinados.

**Riesgo Psicosocial:** Aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con la capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud del trabajador.

**Riesgo:** Es la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo.

**Satisfacción laboral:** Es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo, porque son satisfechas determinadas necesidades y ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico.

**Sentimiento de grupo:** Es la calidad de la relación con los compañeros de trabajo y representa el componente emocional del apoyo social.

**Significado del trabajo:** Es la forma de adhesión al contenido del trabajo o a la profesión, pero no necesariamente a la empresa u organización.

**Turnicidad:** Se habla del trabajo a turnos cuando una jornada de trabajo comporta varios puestos desempeñados sucesivamente por trabajadores diferentes, de manera que se abarca un total de entre 16 y 24 horas de trabajo diario.

**Turno rotatorio:** Cambio de turno de los trabajadores en orden secuencial uniforme.

## 1.5 HIPÓTESIS

Los riesgos psicosociales en la empresa PDVSA Ecuador S.A., superan los estándares adecuados para el desenvolvimiento de los trabajadores de acuerdo a los valores determinados en la metodología del ISTAS 21.

## 1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

Para esta investigación se determinará el estudio de tipo descriptivo que consiste en efectuar el diagnóstico previo de la empresa de producción petrolera con lo relacionado a los riesgos psicosociales expuestos, para ello vamos a utilizar el método ISTAS 21 que es una herramienta de evaluación de riesgos laborales de naturaleza psicosocial que se fundamenta en una metodología para la prevención. “El método ISTAS 21 identifica y mide factores de riesgo, es decir las características de la organización del trabajo para las que hay evidencia científica suficiente de que pueden perjudicar la salud; este

método está validado en el estado español y es fiable las  $\alpha$  de Cronbach (0.66 a 0.92) y los índices de Kappa (0.69 a 0.77) son altos, es un instrumento internacional de origen danés, el cuestionario tiene 21 dimensiones. Es de aplicabilidad universal, y valora 21 dimensiones psicosociales, 7 dimensiones de salud subjetiva y valora el componente emocional”<sup>14</sup>.

Las herramientas a utilizar son documentación técnica, observación directa y análisis, entrevistas individuales y grupales, encuestas, tormenta de ideas.

Por medio de los métodos antes referidos se recolectarán los datos en forma directa de la realidad, es decir in situ, experiencias y conocimientos recabados por medio del análisis documental.

Nuestro universo son los 120 trabajadores administrativos y operativos de la empresa de producción petrolera, no emplearemos muestra ya que el total de nuestra población es finita y es manejable, por eso el método ISTAS 21 será aplicado al total de la población que son los 120 trabajadores.

Las técnicas a utilizar, serán:

- Análisis documental

Basado en el estudio y análisis efectuados de las fuentes primarias de información adoptadas por la empresa con el objeto de conocer procesos, procedimientos, estructura y todos los factores que intervienen en el proceso de documentación, registros, análisis, etc.

- Entrevistas estructuradas y cuestionarios

Se elaboró una serie de preguntas dirigidas al personal que labora en la empresa, según la población seleccionada. Esta técnica permitió la obtención de información directa

---

<sup>14</sup> <http://www.istas.net/istas21/2010-07-10>, 09:30 am.

respecto al problema en estudio en cuanto a las condiciones y características propias de la empresa.

- Instrumentos para la recolección de la información

Con la finalidad de recolectar la información el instrumento que se utilizó fue el cuestionario del método Ista 21 que fue aplicado a las personas que conforman la población. Las preguntas son de tipo cerrado, dándole al entrevistado la opción de escoger la respuesta más conveniente y se incluyó preguntas abiertas para que el entrevistado conteste de acuerdo a su juicio de valor.

- Procesamiento y análisis de datos

“Con el procesamiento de la información se logró identificar las debilidades grupales por categorías profesionales que junto con los resultados de las encuestas nos brindaron una información no solo de los riesgos sino de la frecuencia y el grado de afectación. Con estos resultados se podrá diseñar y estructurar el plan de prevención acorde a las necesidades de la empresa”.<sup>15</sup>

Se presentará un grupo de gráficos y matrices que plasmen los resultados obtenidos con la aplicación de nuestras encuestas, permitiendo identificar la gran utilidad para el entendimiento y desarrollo de la misma.

En los gráficos se reflejará la siguiente información: Exigencias cuantitativas, cognitivas, emocionales, esconder emociones, sensoriales, influencia en el trabajo, posibilidades de desarrollo, control sobre el tiempo de trabajo, significado del trabajo, integración en la empresa, previsibilidad, claridad de rol, conflicto de rol, calidad de liderazgo, apoyo, refuerzo, posibilidad de relacionarse, sentimiento de grupo, inseguridad, estima, doble presencia.

La aplicación de este estudio de investigación se efectúa en cinco etapas, las que contemplan aspectos fundamentales tales como la recopilación de información necesaria

---

<sup>15</sup> <http://www.ugt-pv.org/docu/estres/biblio.htm>, 10:30 am

para la selección y análisis de las variables de estudio, el empleo de los instrumentos de medición de dichas variables, los análisis de resultados que conlleven a determinar las causas de los riesgos sicosociales más significativos y la formulación de estrategias y acciones organizadas a través del correspondiente plan de acciones correctivas, una vez identificados los riesgos derivados de los factores psicosociales será necesario realizar la valoración del riesgo.

A continuación se menciona a manera de resumen las etapas señaladas:

- 1.- Levantamiento de toda la información.
- 2.- Selección de variables de riesgo psicosocial.
- 3.- Medición de variables de riesgo psicosocial.
- 4.- Análisis de resultados.
- 5.- Implementación de medidas correctivas y preventivas.

Una vez recopilada toda la información se obtienen los riesgos a los que los trabajadores están expuestos con la finalidad de proponer un plan de prevención de riesgos psicosociales que ayude a reducir o prevenir situaciones de riesgos psicosocial en la empresa de producción petrolera.

Este plan formaliza la política de prevención, recoge la normativa, la reglamentación y los procedimientos operativos; además contiene estrategias primarias que ayudan a reducir o eliminar los factores de estrés, las estrategias secundarias dirigidas a favorecer el manejo del estrés, y las estrategias terciarias direccionadas a facilitar el programa de asistencia a los empleados tanto grupales como individuales.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES.**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.**

Las actividades internacionales de PDVSA han tenido una expansión sin precedentes en los últimos años con reconocimiento de alto nivel operativo, dominio tecnológico y excelencia en gestión ambiental, técnica y de recursos humanos, lo cual contribuye con su proyección en el mundo.

En la actualidad Petróleos de Venezuela S.A., mantiene una firme presencia en el exterior a través de oficinas ubicadas en Argentina, Bolivia, Brasil, China, Colombia, Cuba, Ecuador, España y Uruguay, las cuales sostienen una amplia relación no solo comercial, sino de complementariedad energética con sus socios en la región, así como con aquellos países poseedores de importante potencial para invertir en el negocio petrolero.

Esta presencia responde a principios de la integración energética que Venezuela lleva adelante con estas naciones, con las cuales comparte intereses comunes respecto a la visión del uso soberano de los recursos energéticos como motor de desarrollo endógeno y de integración de los pueblos, que coadyuvan además con la reducción de las asimetrías económicas y sociales existentes en el mundo.

Los activos, operaciones y negocios del área internacional se extienden más allá y en Europa, PDVSA participa por intermedio de su filial PDV Europa BV con sede en la



Haya, Holanda, con un 50% de las empresas Rulor Oil Gmbb de Alemania y AB Nynas Petroleum.

Además, está presente en Londres, con la filial PDV UK, la cual funciona como oficina de inteligencia de mercado.

Para el Caribe, PDVSA cuenta con sus oficinas de PDV Caribe que atienden la iniciativa “Petrocaribe” impulsada por Venezuela para suministrar petróleo con financiamiento hasta por 15 años, períodos de gracia y bajas tasas de interés; y además con la filial Refinería Isla en Curazao y la empresa Bonaire Petroleum Corporation NV (BOPEC) como filial operadora de terminales de almacenamiento en Bonaire.

El patrimonio internacional de la Corporación incluye también a CITGO, su filial en los Estados Unidos y 22 refinerías distribuidas alrededor del mundo, colocando activos y operaciones adicionales en Holanda, Escocia, Inglaterra, Islas Vírgenes, Alemania, Suecia y Bélgica, por todo lo cual PDVSA es conocida como una empresa de categoría mundial.

Según el Ing. José Ramón Arias, gerente general de la empresa, Petróleos de Venezuela, se encuentra en el Ecuador desde el año 2007.

Los gobiernos de Venezuela y Ecuador reforzaron nexos en materia energética con la firma de varios convenios de cooperación en las áreas de perforación, exploración, producción, refinación, comercio/suministro y mercadeo, cubriendo así toda la cadena de valor en el campo hidrocarburífero; dentro de los cuáles se detallan los siguientes proyectos: Exploración del bloque 4 del Golfo de Guayaquil, Suministro de dos taladros a Ecuador, Optimización de la Producción del Campo Sacha, Complejo Refinador y Petroquímico en la Costa del Pacífico del Ecuador, Convenio de intercambio de hidrocarburos, Operación de Planta de mezcla y envasado de Lubricantes y el, Abanderamiento de estaciones de Servicio.

## 2.2 PROCESOS PRODUCTIVOS.

Los procesos productivos que se manejan en PDVSA son los siguientes:

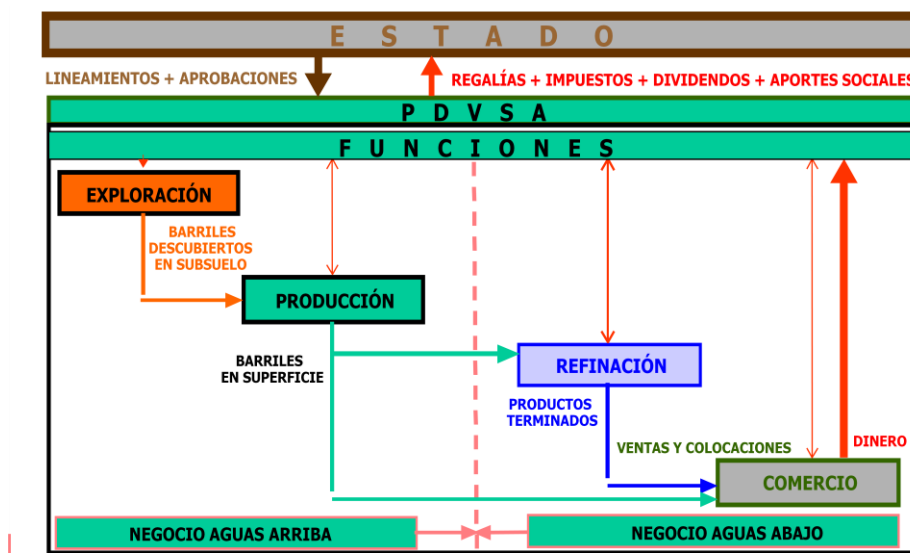
**Exploración:** En la fase de exploración se realiza en los yacimientos petrolíferos mediante técnicas geológicas y de laboratorio; la finalidad es probar y calcular las posibles reservas.

**Explotación o producción del crudo:** Esta fase es la más amplia ya que aquí la operación está basada en: operar los campos localizados, perforar los pozos, preparar tuberías, centros de acopio, manejo de oleoductos, entre otros procesos, ya que en la explotación se obtiene el petróleo crudo, es decir sin procesar.

**Refinación:** En esta fase se realizan procesos físico-químicos que permiten obtener los productos derivados del petróleo, como: gasolina, diesel, entre otros. Este proyecto es uno de los más ambiciosos a realizarse en el Ecuador.

**Mercadeo:** Es la fase donde se coloca el petróleo en el mercado consumidor tanto interno como externo, logrando así satisfacer la demanda externa e interna en el país.

Gráfico 1: Procesos productivos de PDVSA



Fuente: documentación interna de PDVSA

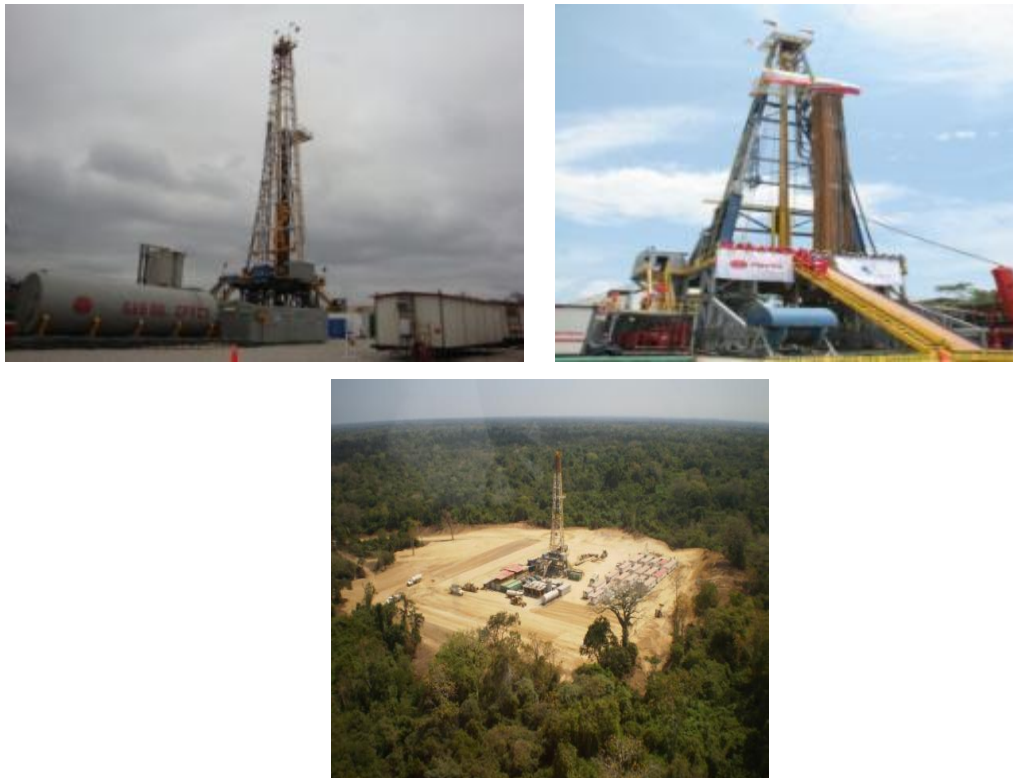
- **Exploración**

- **Exploración del bloque 4 del Golfo de Guayaquil, Ecuador.**

PDVSA efectuó un estudio integrado de la geología del Bloque del Golfo de Guayaquil en Ecuador, cuya área es de aproximadamente 3.000 Km<sup>2</sup>. El plan exploratorio está a cargo de PDVSA mediante la modalidad de “exploración a riesgo”, sujeto al Convenio de Exploración a Riesgo suscrito con PETROPRODUCCION, filial de PETROECUADOR, el 16 de Septiembre 2008.

Los objetivos principales de la perforación de la localización exploratoria Puná 1 son la formación Zapotal y la Formación Ancón, ambas productoras de gas y petróleo respectivamente en otras zonas adyacentes al bloque 4, para este proyecto se generaron 54 empleos directos y 120 indirectos.

**Gráfico 2: Exploración Bloque 4- Golfo de Guayaquil**



**Fuente: Archivo interno de PDVSA**

- **Perforación**

- **Suministro de dos taladros a Ecuador.**

Con el objetivo de coadyuvar con el aumento de la producción por esfuerzo propio de PETROECUADOR en el distrito amazónico ecuatoriano, PDVSA ha suministrado al Ecuador dos taladros (torres de perforación) de su propiedad con capacidad de 1.500 HP y 2.000 HP, más personal técnico especializado y campamentos altamente equipados.

Estos servicios se brindan al Ecuador a un costo mínimo en razón de que son a tasa fija (8352 USD por día), solo costos y sin cobrar lucro o alquiler. Acompañando al taladro se encuentra un *trailer* clínica de atención médica integral, que beneficia directamente a las comunidades aledañas a estos equipos.

**Gráfico 3: Suministro de dos torres de Perforación**



**Fuente: Archivo interno de PDVSA**

- **Producción**

- **Optimización de la Producción del Campo Sacha, Ecuador.**

Ecuador invitó a Venezuela, a que su petrolera estatal PDVSA conjuntamente con PETROECUADOR, lleven a cabo la rehabilitación y modernización integral de las instalaciones del campo Sacha, a efectos de optimizar e incrementar su producción. El campo Sacha se encuentra en la Amazonía ecuatoriana y produce 48,2 MBD. Los estudios realizados por PDVSA y PETROECUADOR determinaron que a este campo se le puede elevar la producción hasta 70MBD en los próximos 3 años.

**Gráfico 4: Optimización de la producción Campo Sacha**



**Fuente: Archivo interno de PDVSA**

- **Refinación**

- **Complejo Refinador y Petroquímico en la Costa del Pacífico del Ecuador.**

La Refinería del Pacífico estará ubicada en la provincia de Manabí y viene a reforzar el sistema refinador ecuatoriano con el objetivo de satisfacer la demanda ecuatoriana de combustibles y exportar los excedentes a mercados estratégicos, tendrá una capacidad de procesamiento de 300 MBD y procesará crudo Napo, Oriente y crudo mejorado venezolano, observando los más altos estándares de calidad internacional y el cuidado y la protección ambiental de la zona.

Su diseño, construcción, operación y mantenimiento se ejecutará a través de la empresa mixta denominada Refinería del Pacífico (Eloy Alfaro) con una participación de 51% por parte de PETROECUADOR y 49% por parte de PDVSA Ecuador.

**Gráfico 5: Complejo Refinador y Petroquímico**



**Fuente: Archivo interno de PDVSA**



- **Comercio y Suministro**

- **Convenio de intercambio de hidrocarburos.**

Con el fin de contribuir con el suministro de combustibles al Ecuador, se firmó un convenio entre PDVSA y PETROECUADOR, operativo desde Febrero del 2007, para intercambiar hasta 100 MBD de crudo ecuatoriano por productos refinados venezolanos.

Adicionalmente, por primera vez PDVSA suplió de combustible para aviones comerciales (JET A-1), bajo un embarque compartido con el Diesel Oil, logrando de esta manera satisfacer los requerimientos del Ecuador, sin especulación y de una forma transparente.

PDVSA ha suministrado todos los productos de manera segura, confiable y transparente beneficiando al Estado ecuatoriano en 258 MM\$ aproximadamente.

**Gráfico 6: Convenio de Intercambio de hidrocarburos**



**Fuente: Archivo interno de PDVSA**

- **Mercadeo**

- **Operación de Planta de mezcla y envasado de Lubricantes.**

Con el propósito de incrementar la participación en el mercado de la marca PDV en el mercado del Ecuador, la cual es actualmente de 10 %, decidió adquirir, administrar y operar una planta de mezcla y envasado de lubricantes. Adicionalmente pretende obtener, a largo plazo, presencia en los negocios de lubricantes de los países de la Costa Pacífica de América del Sur. En cuanto a Petrocomercial, el servicio que se prestará será el de “Provisión de lubricantes terminados de marca propia, para su comercialización en el sistema Petroecuador y sus filiales, red de estaciones de servicio afiliadas a Petrocomercial ,y otros, con asesoría técnica y comercial”, envasando además diferentes presentaciones y transportando el aceite lubricante donde Petrocomercial requiera comercializar bajo marca propia.

**Gráfico 7: Operación de la Planta de mezcla y envasado de Lubricantes**



**Fuente: Archivo interno de PDVSA**



- **Abanderamiento de estaciones de Servicio.**

Crear una red comercial de estaciones de servicio abanderadas con la marca PDV que proyecte la imagen de PDVSA y el crecimiento de la presencia de su línea de lubricantes en el mercado ecuatoriano.

**Gráfico 8: Abanderamiento de Estaciones de Servicio**



**Fuente:** [www.hoy.com.ec/wp](http://www.hoy.com.ec/wp) 2009 y Archivo interno de PDVSA

## **2.3 HISTORIA LABORAL**

Petróleos de Venezuela S.A. es la corporación estatal de la República Bolivariana de Venezuela encargada de la exploración, producción, refinación, transporte y mercadeo de hidrocarburos.

Por mandato de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la totalidad de las acciones de Petróleos de Venezuela S.A. pertenece al Estado, en razón de la estrategia nacional y la soberanía económica y política, y está subordinada a las políticas, directrices, planes y estrategias para el sector de los hidrocarburos, dictadas por el Ministerio del Poder Popular para la Energía y el Petróleo.

**Gráfico 9: PDVSA en Venezuela**



**Fuente: Archivo página web PDVSA**

La corporación estatal, creada en 1975, es una de las principales y más importantes del mundo debido al alto rendimiento de su actividad petrolera, respaldada por las mayores reservas de crudo del planeta localizadas en la Faja Petrolífera del Orinoco que ascienden a más de 3.1 billones de barriles, con una producción actual de crudo de 3.3 millones de barriles por día (MMBD) y capacidad de refinación que la ubica como la tercera empresa en el procesamiento de petróleo a nivel mundial con 3.2 MMBD, contando además con la refinería más grande del mundo, el Complejo Refinador Paraguaná (CRP).

**Gráfico 10: Instalaciones de PDVSA**



**Fuente: Archivo de PDVSA**

Todo esto con el uso constante de tecnologías limpias que respetan el ambiente y a las futuras generaciones.

### **2.3.1 Pdvsa en el Ecuador**

En fecha 16 de enero del 2007, los representantes de los Gobiernos de la República del Ecuador y de la República Bolivariana de Venezuela suscribieron un Acuerdo de Cooperación, cuyo objeto es iniciar entre las partes un proceso amplio y sostenido de integración y cooperación en el sector energético, con el fin de desarrollar y promover las áreas de petróleo, gas, electricidad y petroquímica, que contribuya a la consolidación de las iniciativas desarrolladas regionalmente en ese sentido.

En fecha 14 de marzo del 2008, se constituye legalmente en la República del Ecuador una filial de PDVSA América S.A. denominada PDVSA Ecuador S. A., con el fin principal de coordinar, impulsar y desarrollar proyectos auspiciados en los diversos acuerdos energéticos suscritos en las áreas de perforación, exploración, producción, refinación, comercio y suministro y mercadeo, cubriendo así toda la cadena de valor en el campo hidrocarburífero.

**Gráfico 11: Oficinas PDVSA Ecuador**



**Fuente: Archivo de PDVSA**

El acuerdo de cooperación energética entre Ecuador y Venezuela fue firmado por los Presidentes Rafael Correa y Hugo Chávez en enero del 2007, constituyendo uno de los sustentos del futuro de la integración binacional y latinoamericana, concentrando así sus oficinas de PDVSA Ecuador S.A., con sede en Quito, la cual en conjunto con Petroecuador ha venido desarrollando en el campo hidrocarburífero diversos proyectos basados en la solidaridad y la complementariedad.

**Gráfico 12: Proyectos basados en solidaridad**



**Fuente: Archivo de PDVSA**

PDVSA Ecuador es la única filial de PDVSA en el exterior que contempla toda la cadena de valor hidrocarburífera, ejecutando en conjunto con la estatal petrolera Petroecuador proyectos de vital importancia para el desarrollo de la soberanía energética en naciones hermanas; ello como resultante del Acuerdo de Cooperación suscrito entre las dos hermanas naciones.

**Gráfico 13: Firmas de los Acuerdos de Cooperación**



**Fuente: Archivo de PDVSA**

La estructura organizacional fue aprobada por el Comité Ejecutivo de Recursos Humanos el 26 de Noviembre del 2009 y en su elaboración se consideró:

- La absorción de PDV ECUADOR S. A. por PDVSA ECUADOR S. A., con el objetivo de mejorar sus procesos administrativos.
- Incremento de la fuerza laboral debido a la redimensión de los proyectos a ejecutarse.

Bajo esta premisa, se analizó una oportunidad de expansión de los productos con la marca PDV.

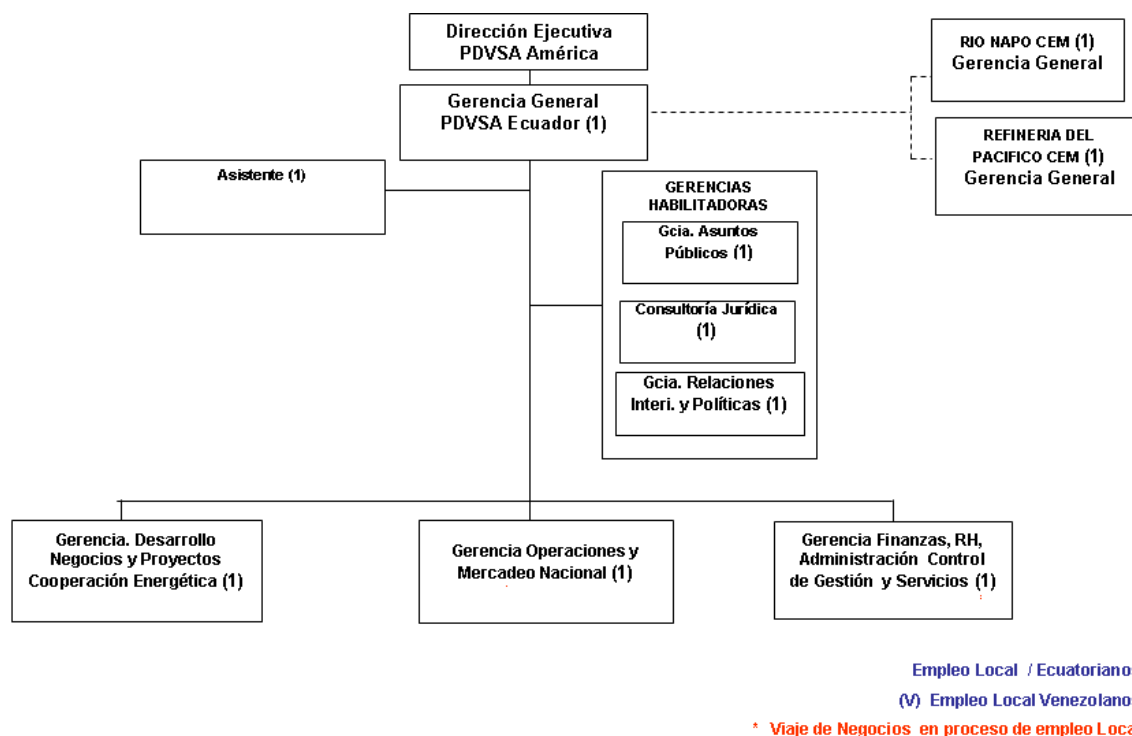
Durante el 2008 se planificaron negocios relacionados a la cadena de valor de mercadeo nacional, en los cuales se encuentra, adquisición de una planta de lubricantes (hasta ese entonces nuestros productos PDV se procesaban bajo el servicio de blending) y el abanderamiento de estaciones de servicio.

En el 2009 se ejecuta la compra de la planta de lubricantes que permite abrir el abanico en la oferta de servicios, con la implementación de blending a terceros, además de continuar con la comercialización de lubricantes de la propia marca.

En el último trimestre del 2009, se abanderó e inició operaciones la primera estación de servicio con la marca PDV.

A finales del 2009, ante el vencimiento y no renovación del acuerdo de cooperación de suministro de dos torres a Petroproducción, se identifica la oportunidad de ofertar el servicio de perforación a la empresa mixta Operaciones Río Napo CEM.

**Gráfico 14: Organigrama estructural de PDVSA**



**Fuente: Documentación de PDVSA**

La estructura organizacional de la empresa es horizontal, la dirección es participativa y flexible, el trabajador cumple varias funciones que exigen alta responsabilidad, y con un estilo de vida con repercusiones en el núcleo familiar y en la sociedad.

El crecimiento dinámico y estratégico de la fuerza laboral, basado en las necesidades de los proyectos, ha contribuido con la generación de plazas de trabajo en el Ecuador, considerando que la participación del personal ecuatoriano es mayoritaria (50%), de las 120 personas que comprende la estructura organizacional.

PDVSA ECUADOR S. A. recibe fondos de la casa matriz, PDVSA AMERICA, para lograr un normal desarrollo en la operación y ejecución de las inversiones planificadas, rindiendo cuentas de los avances financiero y físico a finanzas y planificación corporativa mensualmente, o cuando le sea requerido.

## **2.4 PLANIFICACIÓN FILOSÓFICA**

**Gráfico 15: Gerente para PDVSA Ecuador**



**Fuente: Archivo de PDVSA**

La planificación filosófica de PDVSA ECUADOR S.A; es la siguiente:

### **2.4.1 Misión**

Satisfacer equitativamente las necesidades en todas las cadenas de valor en el área petrolera tanto de Venezuela y Ecuador, apoyándonos en la excelencia de nuestra gente

y tecnologías de vanguardia, creando el máximo valor para garantizar la satisfacción de los dos países con rentabilidad.

### 2.4.2 Visión

Ser la primera compañía sólida que posea todas las cadenas de valor, explotación, producción, refinación y comercialización, posicionándonos en los mercados internacionales con el apoyo tecnológico de Venezuela para el 2012.

### 2.4.3 Valores

- **Integridad y transparencia:** Promovemos los más altos estándares de ética de negocios e integridad empresarial y humana, la cual asegura la transparencia en todas nuestras operaciones, brindando información adecuada y fiel a nuestro accionar.
- **Innovación:** Somos reconocidos como líderes en el Ecuador en innovación de procesos, tecnología y gestión aplicado a optimizar la operación de los activos y proveer el soporte técnico necesario.
- **Conciencia Social y Ambiental:** Priorizamos la seguridad y la salud de nuestros empleados el respeto a las comunidades y la conservación del ambiente, en pos de una armoniosa relación entre PDVSA Ecuador y la comunidad.

El objetivo a mediano plazo, es lograr un balance positivo en nuestras operaciones.



La estrategia de ejecución es el establecimiento de negocios complementarios a los proyectos de inversión.

Estos proyectos contemplan esquemas innovadores dentro del negocio petrolero abarcando no sólo el normal intercambio comercial, sino que considera, en adición, la cooperación tecnológica y asistencia técnica que se ha traducido en un flujo de 206 técnicos venezolanos al Ecuador entre los años 2007, 2008 y 2009 y un flujo de 58 técnicos ecuatorianos hacia Venezuela en el mismo período de tiempo.

## **2.5 RELACIONES OBRERO PATRONAL, RELACIONES MÁS RELEVANTES**

El profesor Richard Letwich en su libro *Price Theoiy {Teoría de los precios}* hace referencia a los dos tipos de factores de producción "*human and non human resources*".

En este contexto es importante, en la formulación de cualquier proyecto o en su evaluación, analizar cómo es o cómo será la estructura y las relaciones obrero-patronales, y si existe organización sindical, cuál es el tipo de negociación que se realiza con las directivas para llegar a los acuerdos relacionados con salarios y prestaciones legales y extralegales, así como cualquier otro tipo de beneficio que los trabajadores reciban de parte de la empresa. Esto cobra mayor relevancia cuando se trata de ventas.<sup>16</sup>

Las relaciones obrero patronales se fundamentan en la idea de que ambas partes conversan y negocian, por lo mismo, estas relaciones se producen de manera más

---

<sup>16</sup> Palacio Salazar, Ivarth. (2010). Guía practica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos. Editorial Universidad del Rosario.

frecuente, en empresas de gran tamaño, en las cuales los propios trabajadores forman sindicatos<sup>17</sup>.

**Gráfico 16 Relaciones obrero patronales de PDVSA Ecuador**



**Fuente: Archivo de PDVSA**

El proceso que desemboca en las relaciones obrero-patronales pasa por tres fases: la formación de un sindicato, la negociación de un contrato de trabajo y la aplicación diaria del contrato.

En la primera fase un grupo de empleados de una empresa puede formar un sindicato» o bien, un sindicato ya constituido se puede dirigir al empleador para después incluir a muchos de los trabajadores de la empresa en una sección local de ese sindicato.

La segunda fase es la de la negociación colectiva; es decir, el proceso para concertar las cláusulas de los contratos de trabajo, en lo referente a los sueldos y las condiciones laborales, de modo satisfactorio para las dos partes, o sea, para el sindicato y la administración.

---

<sup>17</sup> Organización que representa a 1« trabajadores en las negociaciones con los administradores de una compañía respecto a los salarios, horarios y condiciones de trabajo.

Tercera fase del proceso de las relaciones laborales consiste en aplicar el contrato de trabajo todos los días, ocupándose principalmente de tratar con las quejas de los trabajadores y con otros problemas entre los trabajadores y la administración que requieran la interacción de los representantes sindicales y los administradores.<sup>18</sup>

Los círculos de calidad y los programas para la administración de la calidad total, son una espada de dos filos respecto a los sindicatos. Por un lado, pueden ser la base para crear mejores comunicaciones y para reforzar la armonía entre los administradores y los sindicatos.

Por otro, pueden socavar la titularidad de los sindicatos, estableciendo relaciones directas entre los trabajadores y la administración, de modo que los sindicatos resultarían obsoletos. Por consiguiente, los sindicatos tienen una actitud bastante esquizofrénica ante el tema de los programas de participación para crear compromiso.<sup>19</sup>

## **2.6 FACTORES DE TRABAJO**

Dentro de los accidentes laborales se pueden identificar ciertas causas que pueden ser prevenidas, al contrario de lo que se podría pensar, de que los accidentes son inevitables. Dentro de estas causas se pueden mencionar las llamadas “causas básicas” y las “Causas inmediatas”.

Las causas inmediatas se pueden identificar como aquellas que inducen de forma directa o facilitan el que se produzca el accidente laboral, mientras que las causas básicas serían las causas que llevaron a que se produzca la causa inmediata, por lo que ambas están relacionadas. Por ejemplo, la causa inmediata de un accidente puede ser que el

---

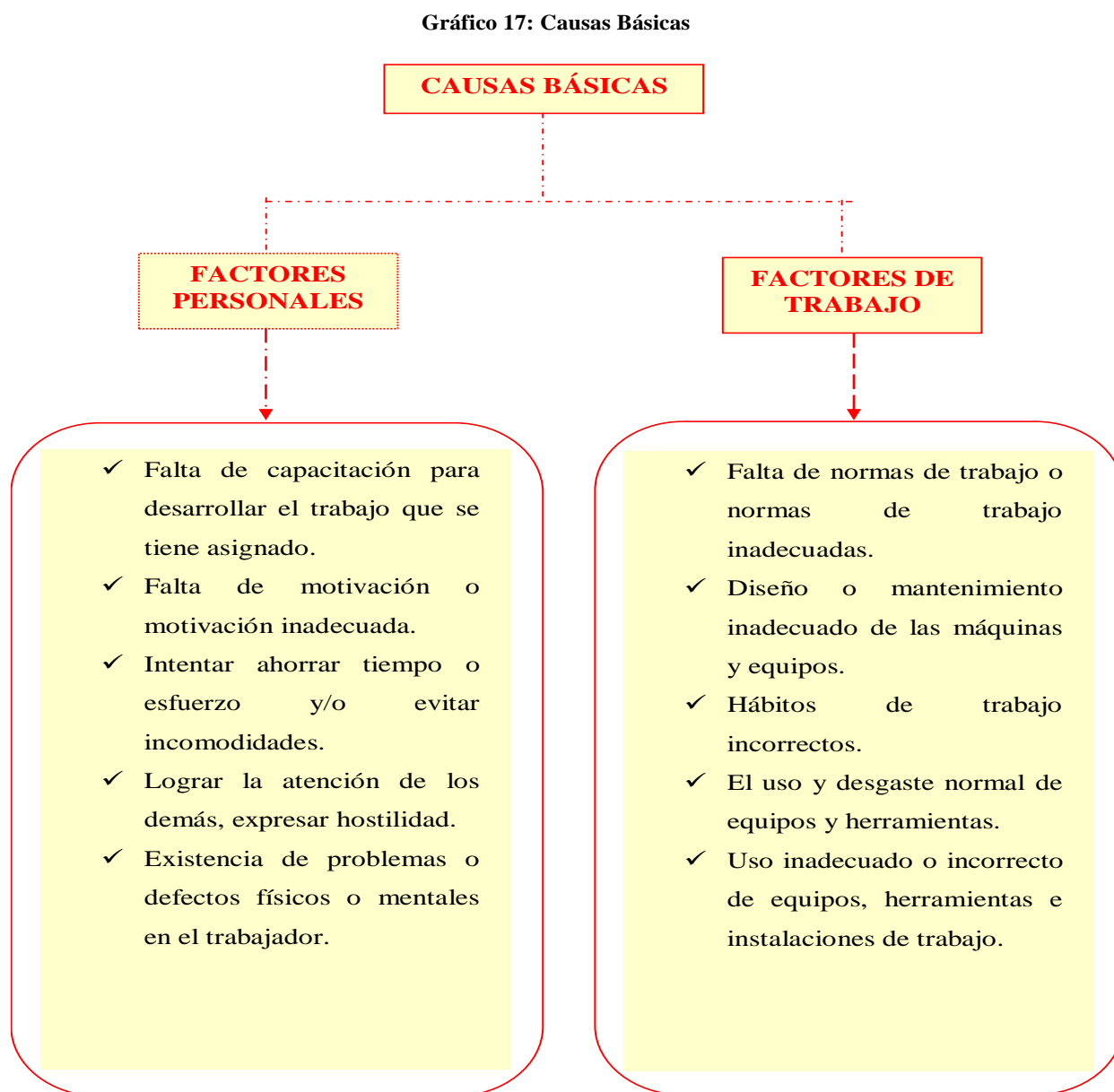
<sup>18</sup> Gitman, Lawrence. (2007). El futuro de los negocios. Cengage Learning Editores. Pág. 352

<sup>19</sup> Dessler, Gary. (2001). Administración de personal. Pearson Educación

empleado no llevó a cabo todo el protocolo de seguridad y evitó ponerse casco, mientras que la causa básica sería el porqué hizo esto, que bien podría ser por desconocimiento del protocolo o para ganar tiempo.

Para la prevención de riesgos laborales es importante identificar y tratar de eliminar las causas básicas de los accidentes.

Estas causas básicas pueden clasificarse en:



Fuente: Archivo realizado MAB

## 2.7 TIPOS DE LIDERAZGO

El líder es considerado como la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos de manera efectiva hacia el logro de las metas u objetivos comunes. Por ende, el liderazgo es la capacidad o habilidad para lograr esto. Agüerra cita a Weber, quien identifica 3 tipos básicos de autoridad:<sup>20</sup>

Gráfico 18: Tipos de Autoridad



Fuente: Archivo realizado MAB

- **Autoridad tradicional.**

Está fundamentada y limitada por la costumbre. La autoridad es investida por la ley en el individuo que hereda tal posición.

- **Autoridad carismática.**

Está fundamentada en cualidades especiales que le permiten a una persona ejercer autoridad sobre los demás.

- **Autoridad racional-legal.**

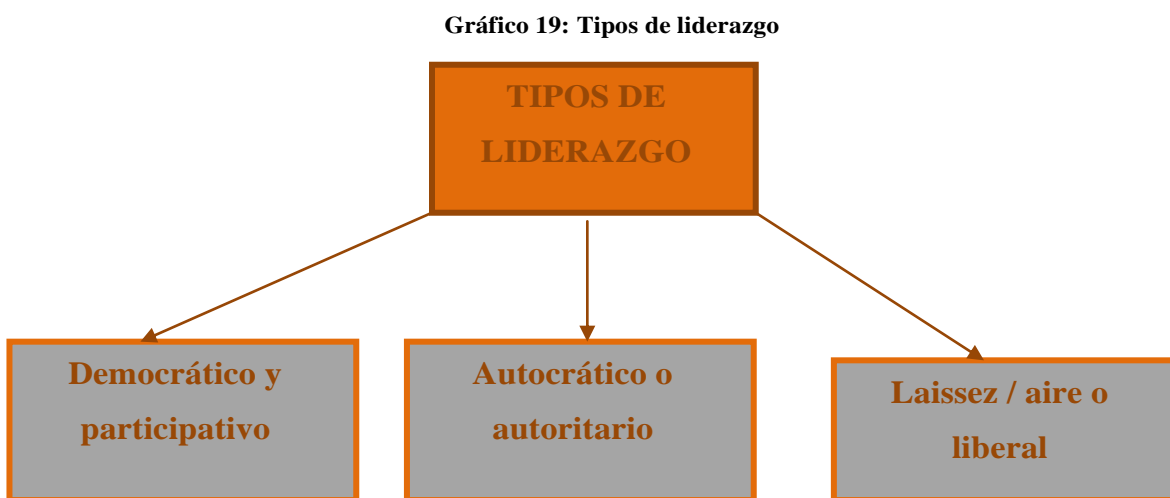
En contraste con los otros dos tipos, está fundamentada y limitada por un sistema formal de códigos o leyes. La autoridad es conferida a un puesto o cargo, no a una

---

<sup>20</sup> Agüera Ibáñez, Roberto Enrique. (2004). Liderazgo y Compromiso Social. BUAP. Pág. 41.

persona en particular, y la autoridad del funcionario o empleado público está definida y limitada con claridad.

En cuanto al liderazgo, Lippit y White proponen estos tres tipos:<sup>21</sup>



Fuente: Archivo realizado MAB

- **Autocrático o autoritario:**

- Fija las directrices sin participación del grupo. Tiene poca confianza y fe en sus subordinados.
- Cree que el salario es una buena recompensa por el trabajo y que es lo único que motiva al trabajador.
- Determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas.
- Define cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y con quién.
- Da órdenes, no se permiten preguntas y no se dan explicaciones.
- El nivel productivo es bueno cuando está presente el líder; es bajo en su ausencia.

---

<sup>21</sup> Agüera Ibáñez, Roberto Enrique. (2004). Liderazgo y Compromiso Social. BUAP. Pág. 45

- Es dominante. Elogia y/o critica el trabajo de cada miembro del grupo.
- **Democrático y participativo:**
  - La toma de decisiones se comparte entre el líder y el grupo. Las estrategias son debatidas y decididas por el grupo y son apoyadas por el líder.
  - Cuando es obligatorio que el líder adopte una decisión, éste explica sus razones a los miembros del grupo.
  - El propio grupo esboza las tareas que seguirán y las técnicas para alcanzar el objetivo; el líder propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así, las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates.
  - La división de las actividades queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.
  - Las ideas innovadoras y las propuestas de cambio son bien recibidas.
  - Un sentimiento de responsabilidad se desarrolla dentro del grupo.
  - El líder busca ser un miembro más del grupo. En sus críticas y elogios trata de ser objetivo y se limita a los hechos.
  - La calidad y la productividad generalmente son elevadas.
- **Laissez/aire o liberal:**
  - Libertad completa para adoptar las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder. No tiene confianza en su habilidad de liderazgo.
  - La participación del líder en el debate es limitada; presenta algunos propuestas al grupo y suministra información si la solicita el grupo.
  - La división de las actividades y la elección de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta participación del líder, éste no establece metas para el grupo.
  - La toma de decisiones la lleva a cabo cualquiera que lo desee en el grupo.

- El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos, hace comentarios sobre las actividades de los miembros sólo cuando se lo piden.

## 2.8 POLÍTICAS EMPRESARIALES DE SEGURIDAD

Gráfico 20: Políticas dadas por la alta Gerencia



Fuente: Archivo de PDVSA

La Política Corporativa de Seguridad Industrial, Ambiente e Higiene Ocupacional (SIAHO) de PDVSA y sus empresas se orienta a proteger a las personas, a las propiedades, las comunidades y a preservar el ambiente de manera armónica con el desarrollo del hombre y la sociedad con la que se integra. La Corporación velará por el acatamiento de los siguientes elementos que integra la política SIAHO.

- Cumplir las leyes, reglamentos y normas de Seguridad Industrial, Ambiente e Higiene Ocupacional tanto en Venezuela como en el exterior.



- Controlar y reducir al mínimo los riesgos utilizando un sistema integral de Gerencia de SIAHO sustentado en procesos, procedimiento y mecanismos de comprobada factibilidad técnica y económica.
  - Hacer uso Racional de la Energía y otros Recursos Naturales.
  - Proveer productos con especificaciones e instrucciones para su uso, transporte y disposición final que no afecten la salud de las personas ni del ambiente.
  - Evaluar el desempeño en SIAHO procurando su mejoramiento continuo, siendo una responsabilidad de todo el personal, desde los niveles directivos hasta las operacionales.
  - Promover la capacitación y concientización de su personal en el manejo eficiente de los riesgos inherentes a las actividades que realizan, con especial énfasis en la prevención de los mismos.
- Exigir igual comportamiento de las empresas contratistas.
- Cooperar con los entes reguladores oficiales nacionales, en la planificación y ordenamiento del uso de la tierra, la defensa del ambiente y la conservación de los recursos naturales.
  - Apoyar y Promover la Investigación científica dirigida a la adopción de tecnologías, procesos y productos limpios y seguros.
  - Mantener un dialogo efectivo con las comunidades con la finalidad de informarles sobre el manejo de los riesgos inherentes a las operaciones de la Industria, escuchar sus planteamientos y contribuir con la concientización sobre la importancia de la conservación del ambiente.
  - Promover y participar en actividades nacionales relacionadas con el ambiente que contribuya al desarrollo regional,

El cumplimiento de esta política es parte integral de la forma que PDVSA y sus empresas llevan adelante sus negocios y se considera esencial para afianzar el éxito y permanencia de PDVSA en sus mercados.

PDVSA solicitará a sus contratistas y socios que conduzcan sus actividades bajo una política compatible con estos postulados.

## 2.9 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE PERSONAL

**Gráfico 21: Información sobre el proceso de reclutamiento y selección**



**Fuente: Archivo de PDVSA**

La selección de personal dentro de la empresa, como ya se dijo en la introducción, debe estar inserta dentro de su planificación estratégica, ya que en ella<sup>22</sup>:

- Se trasladan los objetivos estratégicos a objetivos tácticos.
- Se realiza una autoevaluación de la empresa, de sus fortalezas, debilidades, cultura, etc.
- Se lleva a cabo una evaluación del entorno externo de la empresa.
- Se determina el tipo y cantidad de capital intelectual necesario, en función de los objetivos empresariales previstos.

---

<sup>22</sup> Publicaciones Vértice autor corporativo. (2008). Selección de personal. Publicaciones Vértice. Pág. 2

Este proceso consta de cuatro etapas:

- Análisis de necesidades de empleo (análisis y valoración de puestos).
- Reclutamiento (interno y externo).
- Selección.
- Incorporación a la organización.

En este proceso toman especial importancia el reclutamiento y la selección de personal.

El reclutamiento es el proceso por el cual una entidad busca atraer empleados potenciales, dentro del perfil o necesidades que buscan cubrir en la empresa, de modo que de todos los individuos reclutados se selecciona a aquellos que formarán parte de la empresa de forma definitiva.

La selección entonces, se entendería como el proceso que se lleva a cabo, para seleccionar, de entre todos los reclutados, a aquellos que cubran de mejor manera las necesidades del puesto y superen las expectativas de los selectores, quienes se compondrán del personal del departamento de talento humano.

PDVSA inicia su proceso de reclutamiento cuando requiere de cualquiera de dos tipos de trabajadores:

- **Trabajador permanente**
  - Es aquel que se contrata como personal propio, por tiempo indeterminado, para ocupar una posición permanente dentro de la organización, según los requerimientos de fuerza laboral aprobados por la Empresa.

- **Trabajador temporal**

- Es aquel que se contrata, también como personal propio, por tiempo determinado para realizar un remplazo por ausencia temporal del ocupante titular o para la ejecución de una obra determinada.

Para el proceso de selección PDVSA se acoge a lo plasmado en el Plan de Selección y Empleo, en el cual se menciona como norma de la Empresa mantener un programa de reclutamiento de personal conforme a sus necesidades actuales y futuras, continuamente originadas por el desarrollo de la industria.

La Empresa cree firmemente que estimulando a los trabajadores a prepararse para mejores puestos dentro de la misma y reconociendo sus habilidades y méritos, el resultado será una mayor eficiencia en las actividades y un personal más satisfecho e identificado con sus objetivos.

Dadas las características por las cuales la Empresa requiere el aprovechamiento de las competencias y experiencias del personal para llenar las vacantes, la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos apoyará a las diferentes organizaciones en la identificación de los candidatos dentro de los mismos Negocios/funciones/Filiales de PDVSA, para cubrir esas vacantes mediante entrenamiento, transferencias internas, promociones, asignaciones y auto postulación.

En caso de que mediante estos procesos, que constituyen el mecanismo de Dotación Interna, no se encuentre el candidato idóneo disponible, se consultará el registro de candidatos y si aún allí no se encuentra, se acudirá a los recursos que provee el Programa de Captación Anticipada o al mercado laboral, los cuales conforman la Dotación Externa.

Respecto al origen del personal, al tratarse PDVSA de una empresa venezolana, se ha plasmado lo siguiente en el plan de selección y empleo:

De acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo (Art. 27), por lo menos el 90% del total de los trabajadores de la Empresa deben ser venezolanos.

El Ministerio del Trabajo, previo estudio de las condiciones generales de la oferta de mano de obra, y de las circunstancias del caso concreto, podrá autorizar excepciones temporales a lo dispuesto en el párrafo anterior (art. 28 de la LOT)

La Empresa sólo empleará personal extranjero en aquellos casos en los cuales no sea posible conseguir personal venezolano calificado para el cargo que se requiera cubrir, y en todo caso, se preferirá a quienes tengan hijos nacidos en el territorio nacional, o sean casados con venezolanos, o hayan establecido su domicilio en el país, o tengan más tiempo residenciados en él.

En cualquier caso, la contratación de este personal debe ser del conocimiento y aprobación del correspondiente comité.

## 2.10 RECONOCIMIENTOS Y PREMIACIONES

Gráfico 22: Reconocimientos y premiaciones



Fuente: Archivo de PDVSA

Los reconocimientos y premiaciones, forman parte de los distintos instrumentos empresariales que buscan mejorar la motivación en el personal, sin ser necesariamente remuneraciones monetarias.

Los incentivos no monetarios tienen la misma importancia aun cuando no sean fáciles de cuantificar.

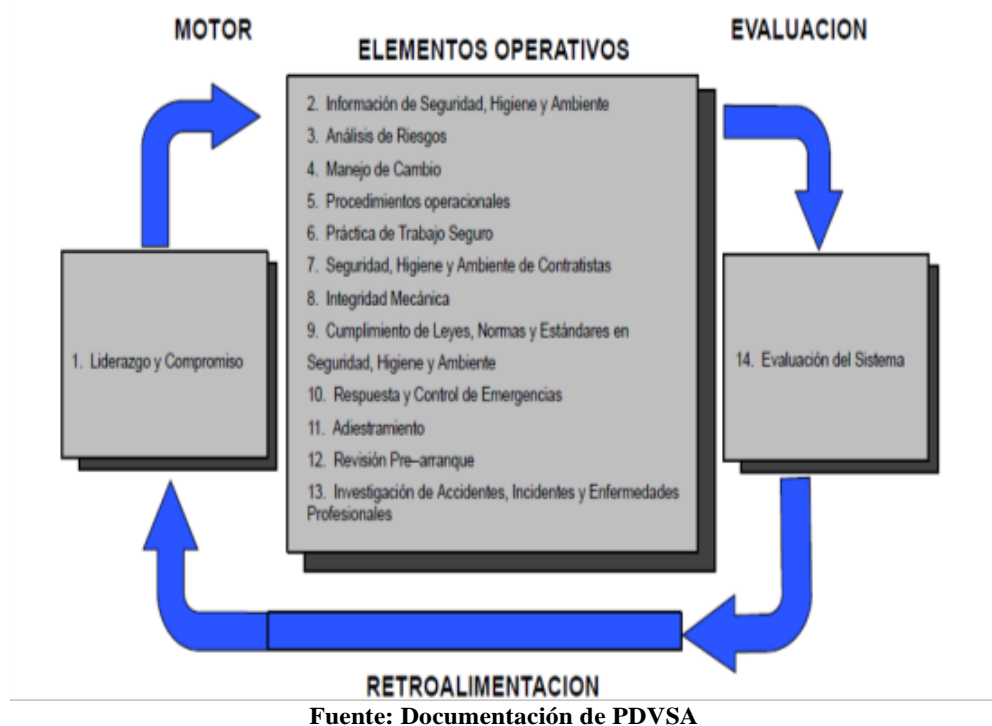
Uno de los mejores incentivos para el personal, lo constituyen las oportunidades para que el personal pueda promocionarse y sentirse retado.

Estos incentivos mejorarán la satisfacción del personal y de forma indirecta mejorarán su desempeño general.

## 2.11 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se lleva a cabo mediante los elementos de liderazgo y compromiso, mismo que inciden en numerosos elementos operativos, los cuales pasaran a evaluarse:

**Gráfico 23: Enfoque de mejoramiento continuo del SIR-PDVSA**



EL liderazgo empieza como un elemento dirigido al logro de un ejercicio visible del liderazgo y compromiso por parte de la Directiva y los niveles gerenciales y supervisorios de la empresa para la consolidación de una cultura y el mejoramiento continuo del desempeño en materia de prevención y control de los riesgos a la seguridad y salud de los trabajadores, integridad de las instalaciones y al ambiente.

Los niveles de gerencia y supervisión deben promover en su personal una actitud que se evidencie en la atención prioritaria y oportuna de los asuntos de seguridad, higiene y ambiente en la gestión del negocio, a través del modelaje y reforzamiento de:

- El propósito de la organización de mejorar su desempeño en seguridad, higiene y ambiente:
- Motivación y reconocimiento al mejoramiento del desempeño personal en seguridad, higiene y ambiente;
- Aceptación de la responsabilidad individual en el desempeño en seguridad, higiene y ambiente.

## **2.12 SANCIONES Y DESPIDOS AL PERSONAL, PROCEDIMIENTOS**

Las sanciones y despidos al personal, constituyen procedimientos no documentados, acogiéndose estos en su mayoría, a las sanciones y multas permitidas por la ley, no obstante los procedimientos internos se manejan dependiendo del tipo de sanción, por lo que no existen procesos documentados o estandarizados, lo que hace difícil el establecer este aspecto.

## **2.13 EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL**

El Clima Laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las instituciones educativas en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio del comportamiento del mismo.

El Clima Laboral se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Las instituciones tienen claro que el activo más importante de cualquier empresa es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero.

Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la institución un clima laboral propicio para los empleados.

La evaluación del clima laboral se la suele realizar a través de test estructurados y acoplados a la realidad de cada empresa, no obstante, debe definirse por anticipado que departamentos o áreas se evaluarán, o si se considerará una evaluación a nivel general.

El clima laboral de una empresa tiene diversas dimensiones y puede expresarse de forma diferente cuando se considera solamente un área de trabajo, o cuando se considera a la organización completa.



## CAPÍTULO III

### 3. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES.

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGOS.

Toda organización se maneja en base a distintos procesos operativos en los cuales los trabajadores toman parte, tanto de deberes y responsabilidades.

Esta apropiación del trabajo, hace que el personal sea sensible a sufrir los llamados riesgos psicosociales.

Los riesgos psicosociales se acercan mucho a la gestión de situaciones emocionales, en este sentido, no se estaría incluyendo aquí a los riesgos laborales que puedan causar perjuicios físicos, como accidentes o enfermedades laborales, sino a las consecuencias emocionales y psicológicas del trabajo, como estrés, conflictos internos, desconfianza, entre otros.

*Se han hecho muy patentes en nuestra sociedad fenómenos como el llamado burnout (o síndrome de «estar quemado»), el estrés laboral, el acoso moral, los conflictos de rol, la falta de reconocimiento, la precariedad laboral, etc. Todos ellos tienen que ver con situaciones emocionales que tienden a ser fuertes, persistentes en el tiempo y productoras de problemas para las personas y las propias organizaciones.<sup>23</sup>*

---

<sup>23</sup> Redorta, Josep & Obiols, Meritxell. (2006). Emoción y conflicto. Madrid: Editorial Paidós. Pág. 192

Los riesgos psicosociales son actualmente un factor de importante consideración en las empresas, por las consecuencias que puede tener sobre el personal, al producir conflictos y por lo mismo, afectar al desempeño de la organización desde el interior.

*Los factores (de riesgo laboral) psicosociales son factores de riesgo (causas de enfermedad laborales (que se relacionan con las condiciones de trabajo y, fundamentalmente, con su organización) que actúan sobre todo a través de procesos psicológicos a los que también denominamos estrés.<sup>24</sup>*

### **3.1.1 Aspectos que afectan al personal.**

Los riesgos psicosociales se pueden producir por aspectos internos y dependientes de la empresa y del trabajo, y por aspectos externos fuera del control de la entidad.

Dentro del trabajo un aspecto muy relevante es el ambiente interno. Mismo que puede influir de manera positivo o negativa en la autoestima y la auto eficacia del personal y en la motivación para ejercer sus funciones.

**Gráfico 24: Ambiente de trabajo en PDVSA**



**Fuente: Archivo de PDVSA**

---

<sup>24</sup> Ruiz Frutos, Carlos. (2007). Salud Laboral: Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. Madrid: Elsevier España. Pág. 397.

*El ambiente psicosocial « ha sido definido como el Abanico socio-estructural de oportunidades que pueden permitir a la persona satisfacer sus necesidades de bienestar, productividad y auto-experiencia positiva promocionando el desarrollo de la autoestima y la auto eficacia.»<sup>25</sup>*

En un ambiente que promueva la autoestima, se posibilita a las personas a que ejerzan sus habilidades, experimenten control e interacciones con los demás y reciban el apoyo adecuado para realizar bien sus tareas.

En un ambiente negativo, se limita la autoestima y el auto eficacia, y se producen también efectos negativos en la salud y el bienestar.

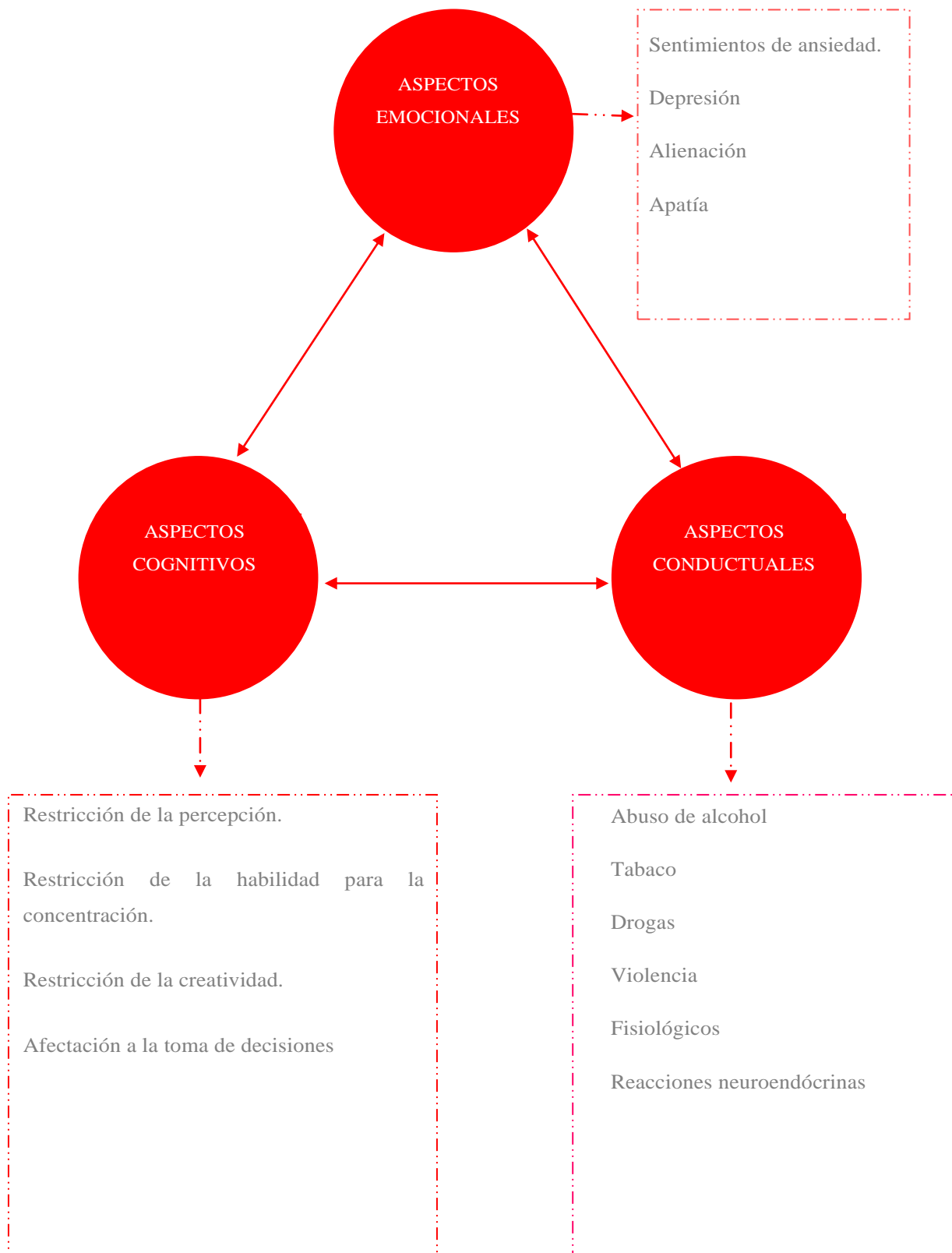
En términos de prevención de riesgos laborales, según Ruiz Frutos, los factores psicosociales representan la exposición (es decir, lo que habrá que identificar, localizar y medir); la organización del trabajo el origen de esta (sobre lo que habrá que actuar para eliminar, reducir o controlar estas exposiciones), y el estrés el percusor del efecto (enfermedad o trastorno de salud que pueda producirse y se pretende evitar).

Entre los aspectos que pueden afectar al personal se pueden mencionar:

---

<sup>25</sup> Ruiz Frutos, Carlos. (2007). Salud Laboral: Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. Madrid: Elsevier España. Pág. 399

**Gráfico 25: Aspectos que afectan al personal**



**Fuente: Archivo realizado MAB**

Los sentimientos de ansiedad crean un círculo vicioso en el trabajo y varían considerablemente entre una persona y otra afectando así de diferente forma a los trabajadores, además esto dependerá de la personalidad.

La ansiedad puede ser también una enfermedad mental, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional de los Estados Unidos afirma que las tres cuartas partes de los empleados consideran que los trabajadores están sometidos a estrés en el trabajo que los empleados de la generación anterior.

Las posibilidades que se deben considerar para indicar que existen sentimientos de ansiedad son:

- 1.- Tareas y ritmos de trabajo: trabajo recargado, descansos poco frecuentes, largas horas, tareas múltiples, plazos de entrega que no son realistas o tareas agobiantes y rutinarias, lugares de trabajo desagradables o peligrosos.
- 2.- Estilo de administración: falta de participación de los empleados en la toma de decisiones, poca comunicación o ausencia de políticas que favorezcan la vida familiar, expectativas inciertas o demasiadas obligaciones.
- 3.- Relaciones laborales: un mal ambiente social o falta de apoyo por parte de los colegas, inseguridad en el trabajo, falta de posibilidades para progresar o cambios rápidos.

Cada empresa o compañía debe considerar una política específica de salud mental la que debe tener como objetivo lograr un ambiente laboral dirigido a la prevención de la depresión, así como un tratamiento precoz y efectivo; para esto debemos tomar en cuenta el aumento de la concienciación, educación sanitaria de los empleados, reorganización de la empresa y los servicios de salud laboral.

El trabajo se convierte, en una actividad alienada y alienante cuando los seres humanos producen objetos sobre los cuales ya no ejercen ningún control que no ponen de manifiesto su humanidad, ya que no resultan de su libre actividad, sino de una actividad que es para otro.

Cada persona sufre o disfruta del trabajo de un modo particular, que se modifica no solo en función de la labor en que se emplea, sino también de las circunstancias de edad, salud, condicionamientos familiares, recompensa moral, etc.; además se debe tomar en consideración la disposición psicológica del trabajador para asumirlo.

Las restricciones se enfocan en las soluciones a los problemas críticos de las empresas, para que estas se acerquen a su meta mediante un proceso de mejora continua, que comprende un conjunto de conocimientos, principios, herramientas y aplicaciones que simplifican la gestión de los sistemas, utilizando la lógica pura o sentido común.

La manera más adecuada de proceder a la hora de tomar decisiones en una empresa es siempre analizar la situación desde todos los puntos de vista posibles, después es necesario actuar con seguridad y convicción, independientemente de cuál sea nuestra posición en la empresa, podemos solicitar la cooperación de los demás y agradecer sus ideas.

Los empleados de una empresa tienden a tomar actitudes diferentes en el trabajo, ya que el trabajo no solo debe proporcionar una retribución económica, sino debe satisfacer sus necesidades más elevadas, se necesita que el trabajador se involucre con la empresa, logrando así un sentimiento de identificación con su trabajo.

### 3.1.2 Identificación de los trabajadores expuestos en base a la aplicación del método.

Gráfico 26 Explicación del método



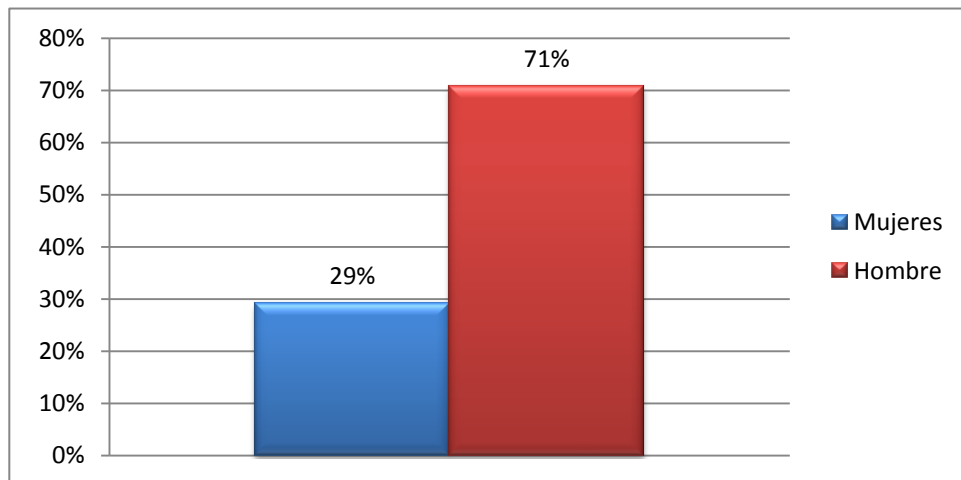
Fuente: Archivo de PDVSA

La población investigada de la empresa se compone de la siguiente manera:

Tabla 1: Población por género

| Población    | N          | P%          |
|--------------|------------|-------------|
| Mujeres      | 35         | 29%         |
| Hombre       | 85         | 71%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>120</b> | <b>100%</b> |

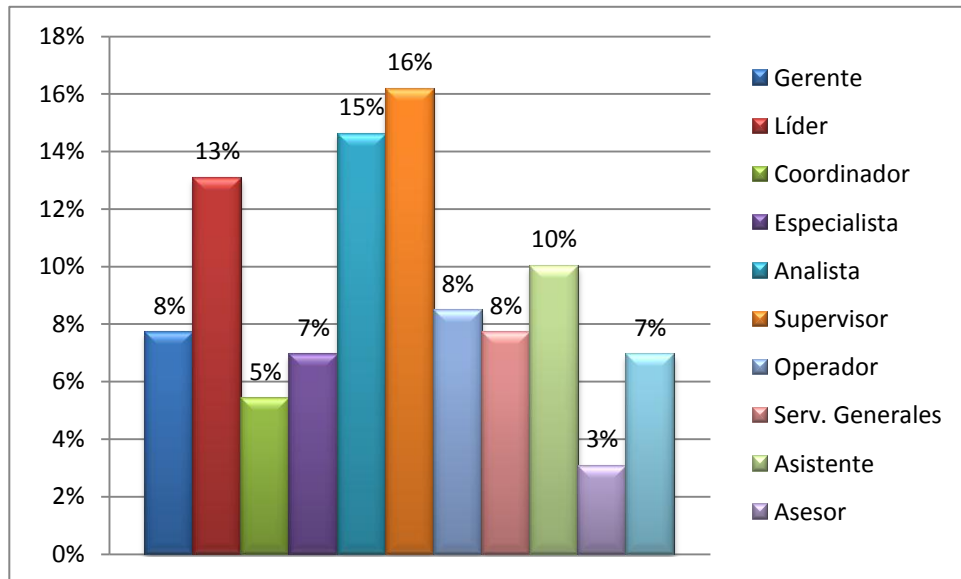
Un 71% del total de empleados encuestados está compuesto por hombres, mientras que un 29% son mujeres, no obstante existe un mayor número de empleados masculinos en actividades operativas que requieren esfuerzos físicos mayores y prolongados.



**Tabla 2: Población por puesto de trabajo**

| Población      | N          | %           |
|----------------|------------|-------------|
| Gerente        | 10         | 8%          |
| Líder          | 17         | 13%         |
| Coordinador    | 7          | 5%          |
| Especialista   | 9          | 7%          |
| Analista       | 19         | 15%         |
| Supervisor     | 21         | 16%         |
| Operador       | 11         | 8%          |
| Serv Generales | 10         | 8%          |
| Asistente      | 13         | 10%         |
| Asesor         | 4          | 3%          |
| Técnico        | 9          | 7%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>130</b> | <b>100%</b> |

Dentro de la segmentación de puestos del personal que se encuestó se obtiene que un 16% tienen cargo de supervisores, siendo el grupo más grande, un 15% tienen el cargo de analistas, un 13% líderes, un 10% Asistentes, y en porcentajes menores al 8%, desde gerentes hasta asesores.

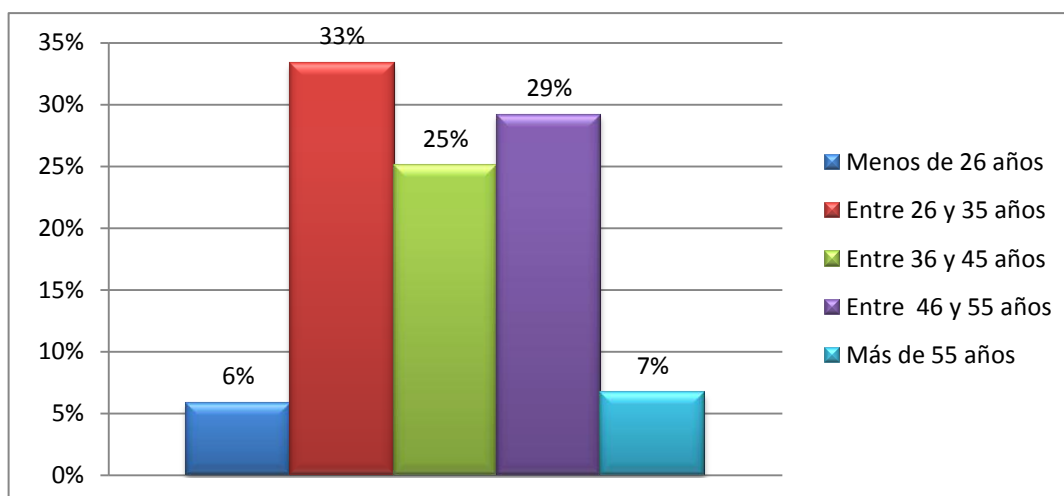


El considerar dentro de la encuesta al personal de los distintos niveles organizacionales da mayor validez y confiabilidad a los resultados obtenidos.



**Tabla 3: Población por edad**

| <b>Población</b>   | <b>N</b>   | <b>%</b>    |
|--------------------|------------|-------------|
| Menos de 26 años   | 7          | 6%          |
| Entre 26 y 35 años | 40         | 33%         |
| Entre 36 y 45 años | 30         | 25%         |
| Entre 46 y 55 años | 35         | 29%         |
| Más de 55 años     | 8          | 7%          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>120</b> | <b>100%</b> |



El 87% de encuestados se encuentran en edades entre 26 y 55 años, con porcentajes respectivos del 33% entre 26 y 35 años, del 29% en edades entre 46 y 55 años y del 25% en edades entre 36 y 45 años. No existe una tendencia del personal hacia un determinado rango de edad, por lo que no se considerará la edad como una variable importante de ser relacionad con los factores que se analizarán en adelante.

### 3.1.3 ISTAS 21.

El método ISTAS 21, incluye estos factores como parte de los cuatro grandes grupos que contemplan los modelos de Karasek y Siegrist, subdividiéndolos en unidades pequeñas y añade factores psicosociales adicionales no contemplados en ninguno de los dos modelos.

ISTAS significa Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, inicia con el trabajo mancomunado de los compañeros del instituto, analizando métodos que puedan evaluar los riesgos psicosociales. Así nace el método ISTAS 21, conocido como una herramienta de evaluación psicosocial basado en la prevención. “Es la adaptación para el Estado español del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ).<sup>26</sup>

El Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ) es un instrumento para investigar, evaluar y prevenir los riesgos psicosociales, desarrollado en el año 2000 por un equipo de investigadores del National Research Centre for the Working Environment “(Instituto Nacional de Salud Laboral) de Dinamarca liderado por el profesor Tage S. Kristensen”.

Este método está validado en Chile, China, Francia, Bélgica, Suecia, Brasil, Alemania, España, Irán, la primera versión se realizó en el 2003 y en el 2010 se presenta la versión 1.5, instrumento gratuito, público y está diseñado para todo tipo de trabajo, la finalidad única es la de prevención, para lo cual el método permite identificar riesgos en el mayor espectro posible de diversidad de exposiciones comparando y priorizando; usando así este método en todos los puestos de trabajo.

La NTP 703 del INSHT lo avala como uno de los métodos más usados.

---

<sup>26</sup> ISTAS. (2011). Vigilancia de la Salud. Recuperado el 25 de Julio de 2011 de <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=204>

El beneficio de la utilización del método es que la evaluación permite determinar los aspectos puntuales en los que hay que dar medidas preventivas ya que especifica dónde están los problemas y qué magnitud tienen.

El método mide tres tipos de evaluación: el primero es el “nivel corto” que se aplica en empresas con menos de 25 trabajadores, el segundo es el “nivel medio” que se emplea para empresas con más de 25 trabajadores incorporándole en un programa informático peculiar. El tercer nivel es el de investigación, nivel que se utiliza para conseguir estudios o análisis concretos.

El método es un cuestionario anónimo, individual y confidencial que evalúa la exposición a factores de riesgo para la salud de naturaleza psicosocial a través de las respuestas de todos los encuestados.

El método identifica y mide los factores de riesgo; las condiciones de trabajo a las que se las atribuye ser el resultado perjudicial para la salud del trabajador, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo, ISTAS 21 es aplicable para cualquier empresa con el objetivo de prevenir.

ISTAS 21 mide veinte dimensiones psicosociales, agrupándolas en cuatro grupos: contexto social y trabajo doméstico familiar (6 preguntas); salud y bienestar personal (26 preguntas); condiciones de empleo y trabajo (19 preguntas) y las dimensiones de las exposiciones psicosociales (69 preguntas).

- El primero estudia las exigencias psicológicas en el trabajo, estas son las cuantitativas, cognitivas, emocionales, las de esconder emociones o las sensoriales.
- El segundo grupo está relacionado con el trabajo activo y el desarrollo de habilidades, las dimensiones que constituyen aspectos positivos del trabajo; aquí se evalúa la influencia en el trabajo, las posibilidades de desarrollo del trabajador, el control sobre el tiempo y sentido de trabajo y la vinculación hacia la empresa.

- En el tercer grupo está la calidad de liderazgo, el apoyo social en la empresa; analizando de esta manera la previsibilidad, la claridad y el conflicto de rol, el refuerzo, las posibilidades de relación social que brinda el trabajo o el sentimiento de grupo dentro de la empresa.
- En el cuarto grupo tenemos las compensaciones y en él se evalúan dimensiones como la inseguridad en el empleo y la estima.

Como medida preventiva para las exigencias cuantitativas se debe tomar en cuenta una buena planificación y programación como base de la asignación de tareas, tener la plantilla necesaria para realizar la cantidad de trabajo que recae en el centro o un buen cronometraje siendo así estos elementos que faciliten la asunción de estas exigencias.

El aumento de influencia sobre el trabajo, las oportunidades para el desarrollo de habilidades y el apoyo social de compañeros y superiores pueden suponer elementos de ayuda para manejar niveles elevados de exigencias de manera más saludable.

La medida preventiva para las exigencias emocionales está en reducir los tiempos de exposición y aumentar las habilidades individuales para manejar estas cargas a través de formación, supervisión y estrategias de protección psicológica, logrando así disponer de tiempo de trabajo para ello y fomentar el apoyo de compañeros.

Medida preventiva para las exigencias de esconder las emociones, se debe fomentar el apoyo en el trabajo, la calidad de liderazgo y el trato justo pueden reducir estas exigencias y la formación puede proveer habilidades necesarias para su manejo.

Desde el punto de vista de la prevención, es importante acercar, tanto como sea posible la ejecución de las tareas a su diseño y planificación y promocionar la autonomía de los trabajadores potenciando su participación efectiva en la toma de decisiones relacionadas con las tareas asignadas, con los métodos de trabajo, con el orden de las tareas, el control de calidad y el ritmo y los tiempos de trabajo.

Las oportunidades de desarrollo en el punto de vista preventivo el trabajo debe proveer oportunidades para aplicar las habilidades y conocimientos que se tenga y para desarrollar y aprender nuevas habilidades, fomentando los trabajos creativos ya que la creatividad y la capacidad de innovación y de aprendizaje constituyen pilares fundamentales de la naturaleza humana, por lo que es razonable afirmar que un trabajo no puede ser saludable si atenta contra ellas.

Control sobre los tiempos de trabajo en general es positivo aumentar el control sobre los tiempos de trabajo en su doble sentido de poder disponer de los tiempos de descanso cuando estos son más necesarios para las personas y de flexibilización de jornada y horarios de trabajo en función de las necesidades de compatibilización de la vida familiar y laboral.

Sentido del trabajo, en la parte preventiva debería evitarse que los trabajadores queden aislados en sus respectivos puestos de trabajo sin poder ver ni experimentar otros resultados de su esfuerzo cotidiano que la percepción del salario.

Recomponer tareas y en general evitar la parcelación de las mismas en acciones sin sentido y en las que el trabajador poco puede influir, puede suponer un aumento en el sentido del trabajo

Claridad de rol, las vías de intervención son claras, definir puestos de trabajo, descripción de tareas y objetivos, incluyendo el nivel de autonomía. Este último aspecto es especialmente importante, pues una mayor definición y claridad de rol no debe implicar las excesivas normas del trabajo, lo que podría conllevar menores niveles de autonomía.

Conflicto de rol, lo que no se debe hacer es aumentar el nivel de influencia de los trabajadores implicados en el contenido de su trabajo ya que esto tenderá a minimizar este tipo de conflictos, la medida preventiva es afrontar este tipo de conflictos de forma

saludable mediante estrategias de formación y de protección personal, como la supervisión.

Calidad de liderazgo, las estrategias de prevención pasan por la formación adecuada de los mandos para que adquieran las habilidades suficientes para realizar sus tareas de forma eficaz y saludable, especialmente en lo concerniente a gestión de equipos humanos, es necesaria la existencia de directrices explícitas claras sobre la política de la empresa en relación a la gestión de recursos humanos y sobre las conductas, actitudes que sean consideradas intolerables y pronunciamiento sobre el lugar que ocupa el bienestar de los trabajadores y su desarrollo profesional.

Refuerzo, está relacionada con la función de los mandos o superiores que deben tener la formación necesaria para ello, al igual que directrices explícitas y claras de la empresa.

Apoyo social en el trabajo, es necesario facilitar la relación social en el trabajo y facilitar las condiciones ambientales y organizativas que fomenten la cooperación y la prestación de ayuda entre compañeros y superiores, introduciendo mejoras en la calidad del liderazgo y en el refuerzo considerando las formas de organización.

Posibilidades de relación social, evitar trabajos en condiciones de aislamiento social, bien sea determinado por la empresa o por otras condiciones de trabajo; como por ejemplo: el ruido excesivo que implique la comunicación.

Inseguridad en el trabajo, limitar la temporalidad del empleo y negociar los cambios en las condiciones de trabajo.

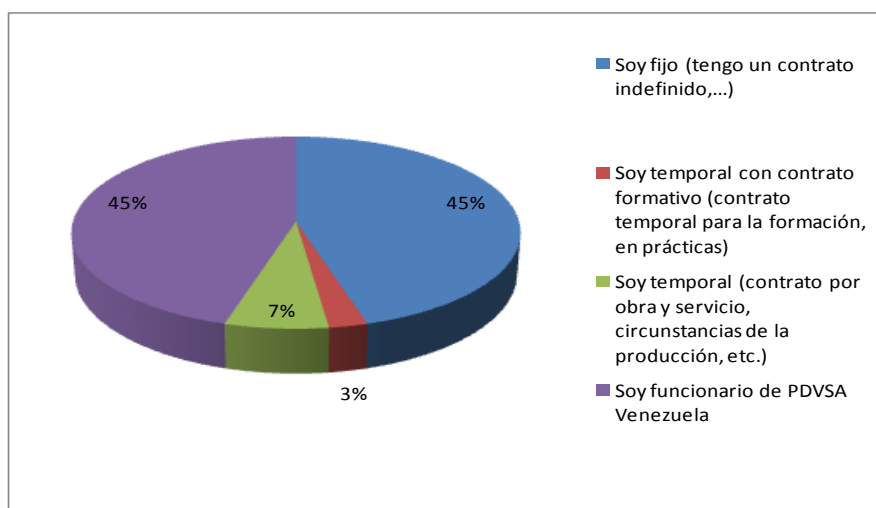
### 3.1.4 Aplicación de los métodos ISTAS 21.

La aplicación de los Métodos ISTAS 21 para la evaluación de los riesgos laborales se llevó a cabo mediante la aplicación de la encuesta que se adjunta al final de este documento.

#### 3.1.4.1 Preguntas referentes a datos personales y el trabajo doméstico familiar de los empleados

Tabla 4: Relación laboral

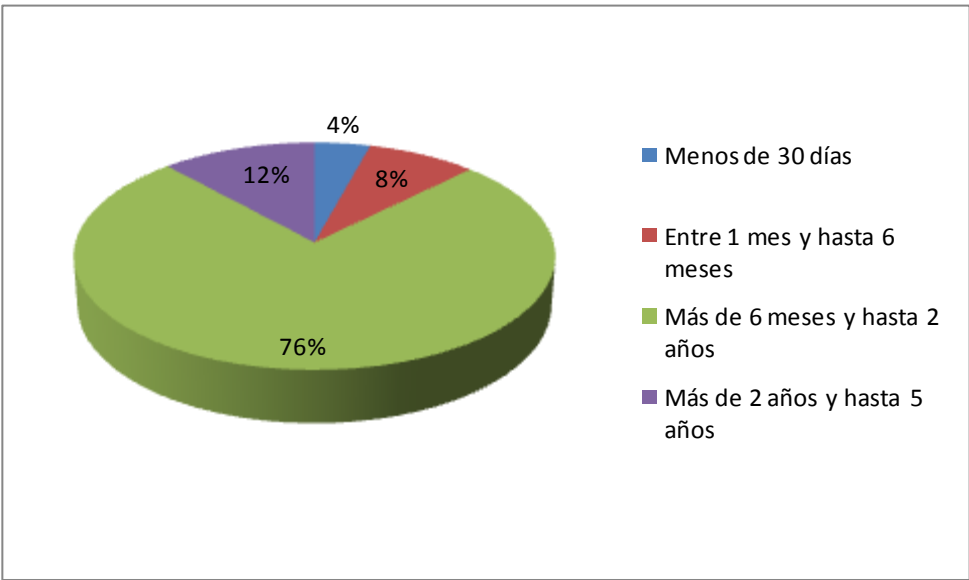
| ¿Qué tipo de relación laboral tienen con PDVSA ECUADOR S.A.?                            | N          | %           |
|---|------------|-------------|
| Soy fijo (tengo un contrato indefinido,...)   | 54         | 45.4%       |
| Soy temporal con contrato formativo (contrato temporal para la formación, en prácticas) | 3          | 2.5%        |
| Soy temporal (contrato por obra y servicio, circunstancias de la producción, etc.)      | 8          | 6.7%        |
| Soy funcionario de PDVSA Venezuela  | 54         | 45.4%       |
| No contesta   | 1          |             |
| <b>Total</b>  | <b>120</b> | <b>100%</b> |



El 45% de los encuestados trabaja a tiempo fijo, frente a otro 45% que trabaja como funcionario. Solamente un 7% trabaja de forma temporal.

Tabla 5: Tiempo de Trabajo

| ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en PDVSA ECUADOR S.A.? | N          | %           |
|---|------------|-------------|
| Menos de 30 días  | 5          | 4.2%        |
| Entre 1 mes y hasta 6 meses                             | 10         | 8.3%        |
| Más de 6 meses y hasta 2 años                           | 91         | 75.8%       |
| Más de 2 años y hasta 5 años                            | 14         | 11.7%       |
| No contesta   | 0          |             |
| <b>Total</b>  | <b>120</b> | <b>100%</b> |



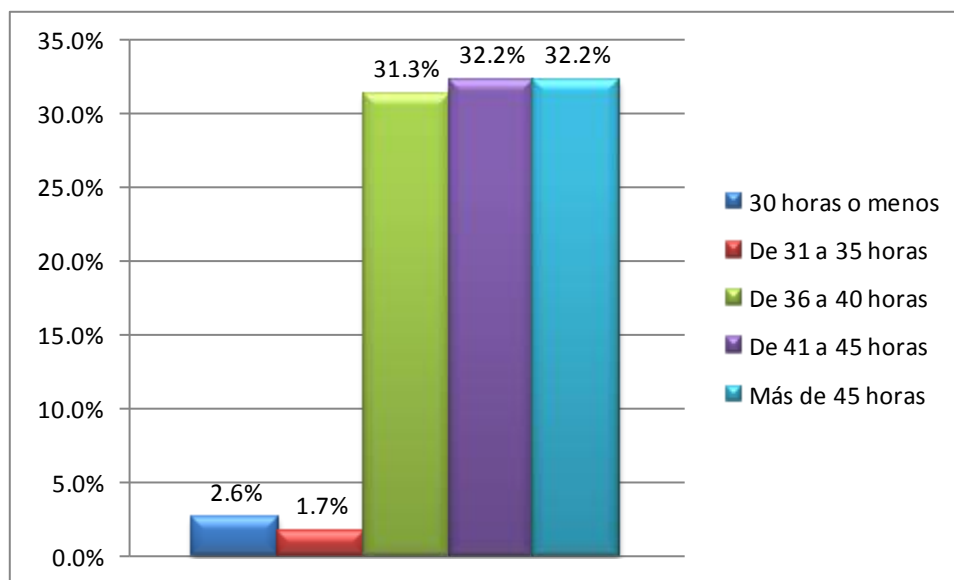
La antigüedad del 76% del personal está entre 6 meses y 2 años. Un 12% menciona trabajar en la empresa entre 2 y 5 años. Un 8% entre 1 mes y 6 meses, y un 4% menos de 30 días.

Este indicador permite observar que la rotación del personal es baja, mientras que en entidades donde existen porcentajes altos de personal temporal la rotación es alta, y por lo mismo, el clima laboral se puede ver seriamente afectado.



**Tabla 6: Horas de trabajo**

| Indica cuantas horas trabajaste la semana pasada para PDVSA ECUADOR S.A. | N          | %     |
|--|------------|-------|
| 30 horas o menos   | 3          | 2.6%  |
| De 31 a 35 horas   | 2          | 1,7%  |
| De 36 a 40 horas   | 36         | 31,3% |
| De 41 a 45 horas   | 37         | 32,2% |
| Más de 45 horas  | 37         | 32,2% |
| No contesta  | 5          |       |
| <b>Total</b>   | <b>120</b> |       |



El 32% de empleados encuestados ha trabajado entre 36 a 40 horas. Otro 32% entre 41 a 45 horas y un último 32% más de 45 horas a la semana, lo que indica un promedio de 9 horas al día.

El exceso de trabajo puede ser una de las causantes de que se presenten riesgos psicosociales en el personal.

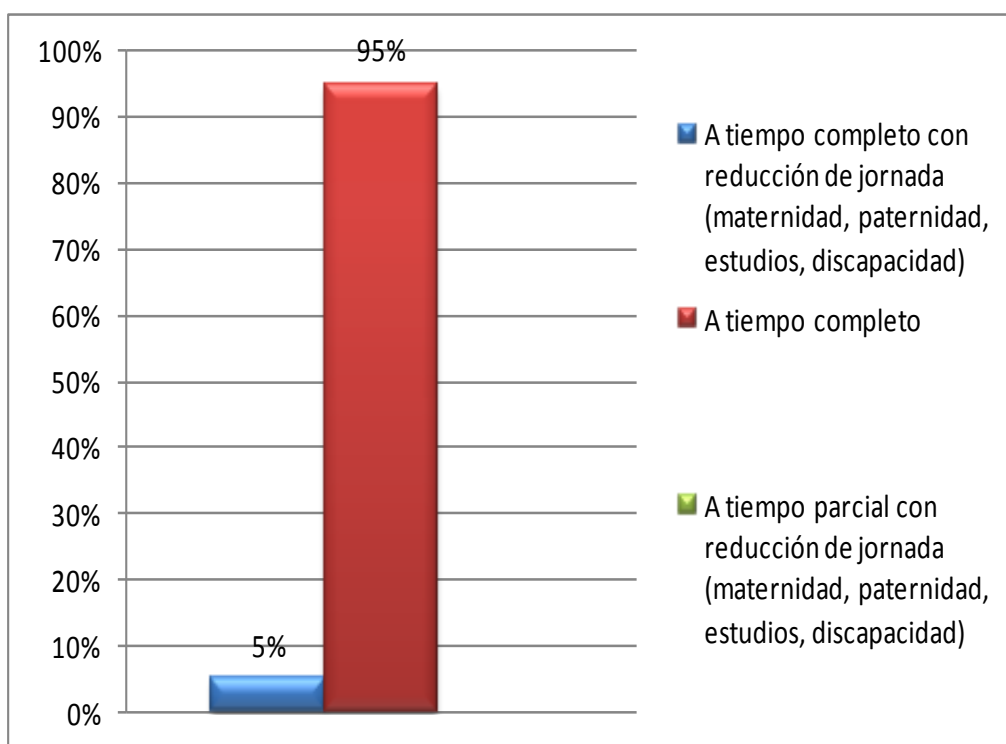
El agotamiento en el trabajador puede inducir al estrés.

La falta de horas de sueño también puede provocar bajo desempeño en el horario laboral, entre otros efectos negativos de excederse en el tiempo de trabajo.

Se considera importante señalar que un 64% de empleados trabaja más de 40 horas a la semana.

**Tabla 7: Tipo de contrato**

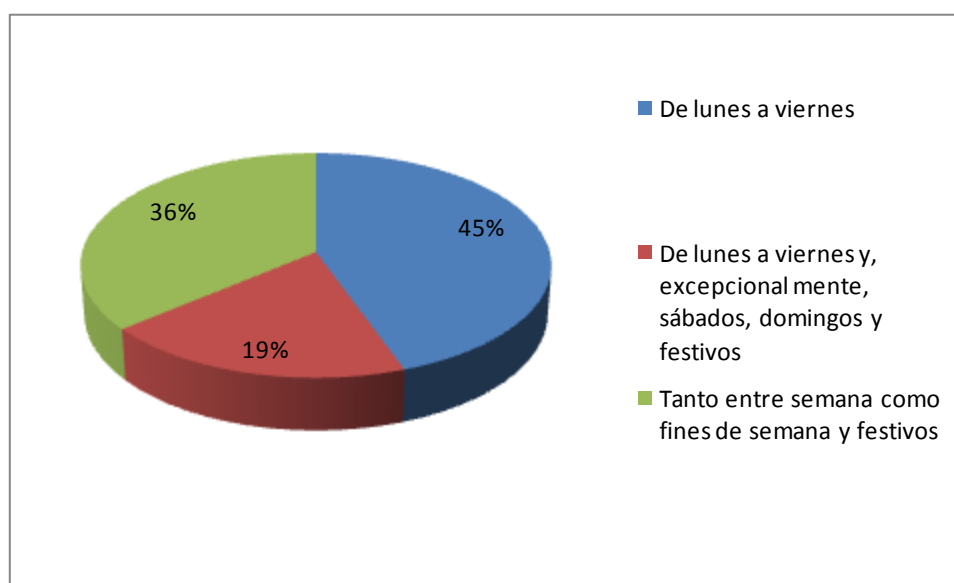
| <b>Tu contrato es:</b>  | <b>N</b>   | <b>%</b> |
|---|------------|----------|
| A tiempo completo con reducción de jornada (maternidad, paternidad, estudios, discapacidad) | 6          | 5.0%     |
| A tiempo completo   | 113        | 95.0%    |
| A tiempo parcial con reducción de jornada (maternidad, paternidad, estudios, discapacidad)  | 0          | 0.0%     |
| No contesta   | 1          |          |
| <b>Total</b>  | <b>120</b> |          |



El 95% de los encuestados menciona que su contrato está pactado a tiempo completo. Un 5% dice trabajar a tiempo completo con reducción de jornada.

**Tabla 8: Días de la semana de Trabajo**

| <b>¿Qué días de la semana trabajas en PDVSA ECUADOR S.A.?</b>         | <b>N</b>   | <b>%</b> |
|---|------------|----------|
| De lunes a viernes  | 53         | 44,5%    |
| De lunes a viernes y, excepcional mente, sábados, domingos y festivos | 23         | 19.3%    |
| Tanto entre semana como fines de semana y festivos                    | 43         | 36,1%    |
| No contesta   | 1          |          |
| <b>Total</b>  | <b>120</b> |          |



El 45% de encuestados trabaja de lunes a viernes. El 36% trabaja incluso fines de semana y días festivos.

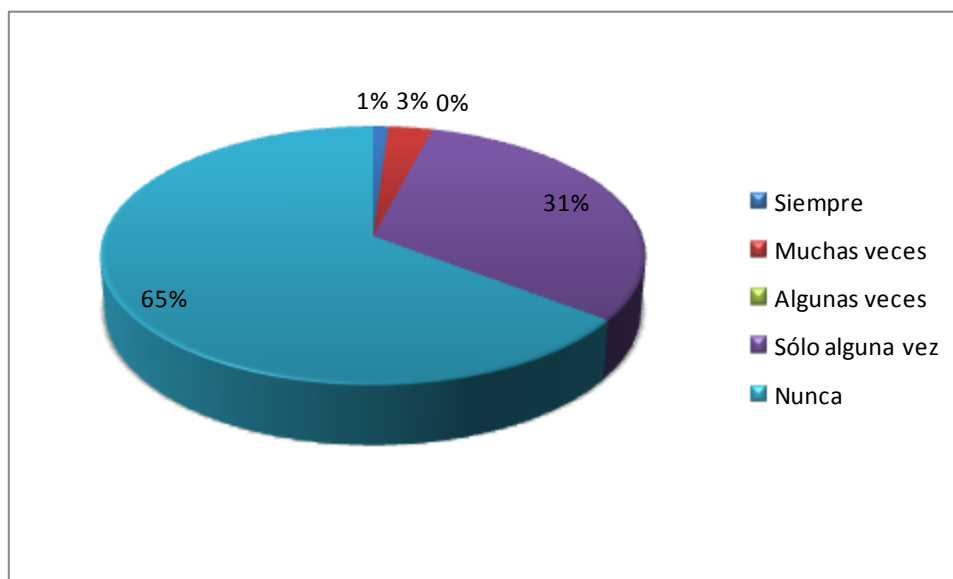
Un 19% solo trabaja fines de semana en fechas excepcionales.

La carga de trabajo para un 45% es bastante alta lo que puede inducir a que se produzcan riesgos psicosociales, principalmente por motivos que impulsen al estrés o el síndrome del “*burnout*”.

Es importante para todo trabajador, el contar con tiempo de relajación y distracción, tanto para mantener la salud física como para cambiar de ambiente, lo que beneficia al rendimiento del personal.

**Tabla 9: Cambios de los días de la semana establecido para trabajar.**

| <b>¿Con que frecuencia te cambian los días de la semana que tienes establecido trabajar?</b> | <b>N</b>   | <b>%</b> |
|--|------------|----------|
| Siempre  | 1          | 0.9%     |
| Muchas veces   | 3          | 2.6%     |
| Algunas veces  | 16         | 13.9%    |
| Sólo alguna vez  | 31         | 27.0%    |
| Nunca  | 64         | 55.7%    |
| No contesta  | 5          |          |
| <b>Total</b>   | <b>120</b> |          |

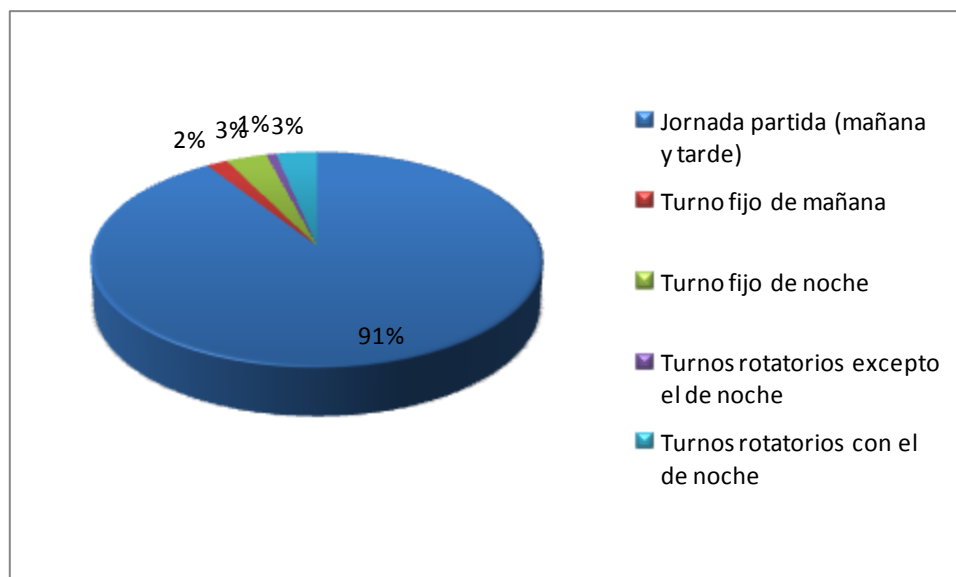


El 65% de los encuestados menciona que con frecuencia le cambian los días de la semana que tienen establecido trabajar.

Un 31% dice que solo alguna vez. Es claro sin embargo que los cambios repentinos generan malestar en el personal, al sentir que la empresa no considera de forma alguna su tiempo libre. Los cambios de horario repentino afectan tanto la vida familiar del personal como su sentimiento de pertenencia a la empresa, pues siente que los intereses propios no son importante para la entidad de ninguna forma.

**Tabla10: Horario de trabajo.**

| ¿Cuál es tu horario de trabajo?       | N          | %     |
|---------------------------------------|------------|-------|
| Jornada partida (mañana y tarde)      | 109        | 90,8% |
| Turno fijo de mañana                  | 2          | 1,7%  |
| Turno fijo de noche                   | 4          | 3,3%  |
| Turnos rotatorios excepto el de noche | 1          | 0,8%  |
| Turnos rotatorios con el de noche     | 4          | 3,3%  |
| No contesta                           | 0          |       |
| <b>Total</b>                          | <b>120</b> |       |

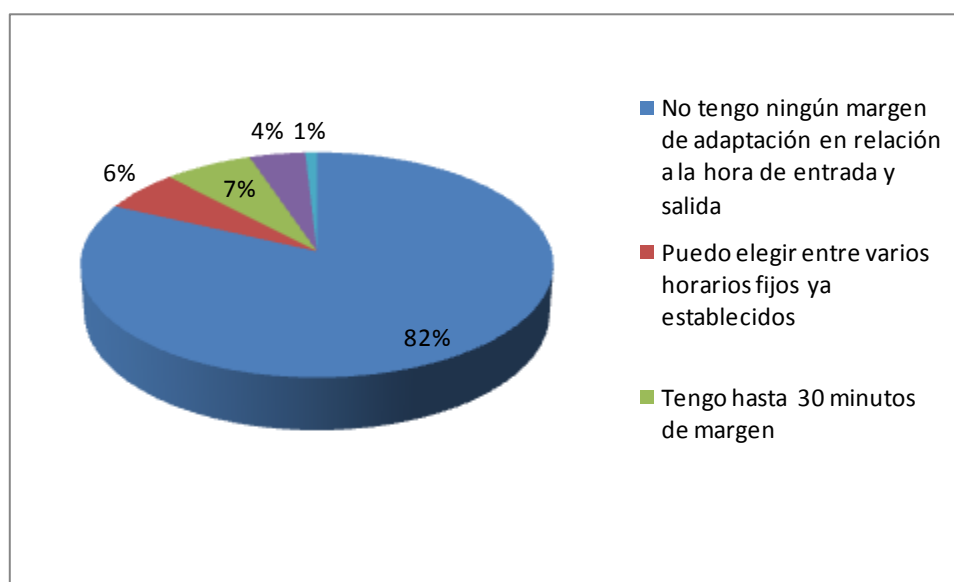


El 91% de los encuestados respondieron que su horario de trabajo es tanto en la mañana como en la noche.

Mientras que el turno fijo por la noche y los turnos rotativos en la noche obtuvieron el 3% respectivamente, el turno fijo en la mañana alcanzó el 2%, y solamente el 1% de los encuestados respondió que trabaja turnos rotativos excepto el de la noche.

**Tabla11: Margen de adaptación.**

| ¿Qué margen de adaptación tienes en la hora de entrada y salida?               | N          | %     |
|--|------------|-------|
| No tengo ningún margen de adaptación en relación a la hora de entrada y salida | 96         | 82,1% |
| Puedo elegir entre varios horarios fijos ya establecidos                       | 7          | 6.0%  |
| Tengo hasta 30 minutos de margen   | 8          | 6.8%  |
| Tengo más de media hora y hasta una hora de margen                             | 5          | 4.3%  |
| Tengo más de una hora de margen  | 1          | 0,9%  |
| No contesta  | 3          |       |
| <b>Total</b>   | <b>120</b> |       |

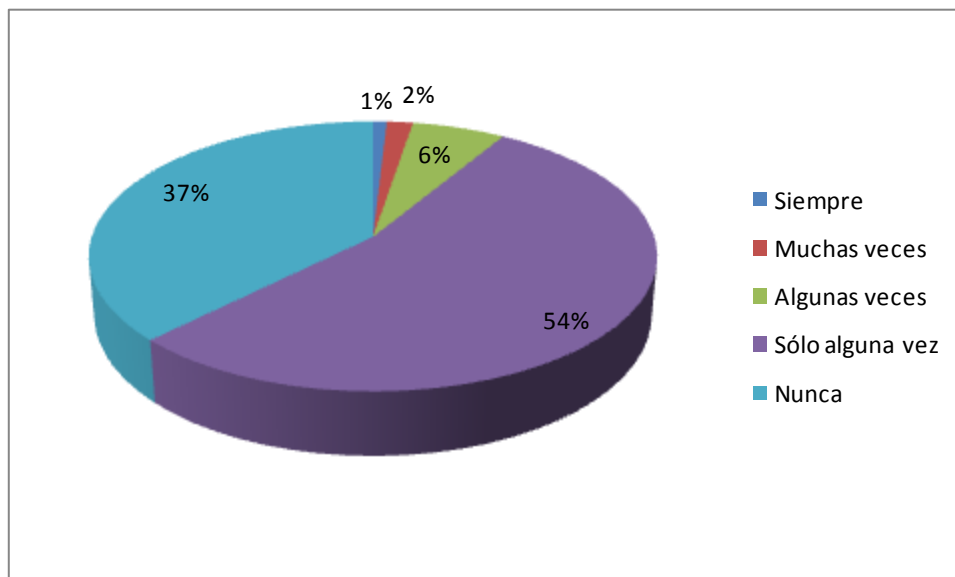


El 82% respondió que no tiene ningún margen de adaptación en relación a la hora de entrada y salida, el 7% tiene hasta el 30 minutos de margen, el 6% puede elegir entre varios horarios fijos que ya están establecidos, el 4% tiene 30min a 1hora de margen, y solamente el 1% tiene más de 1 hora de margen.



**Tabla12: Cambio de hora de trabajo.**

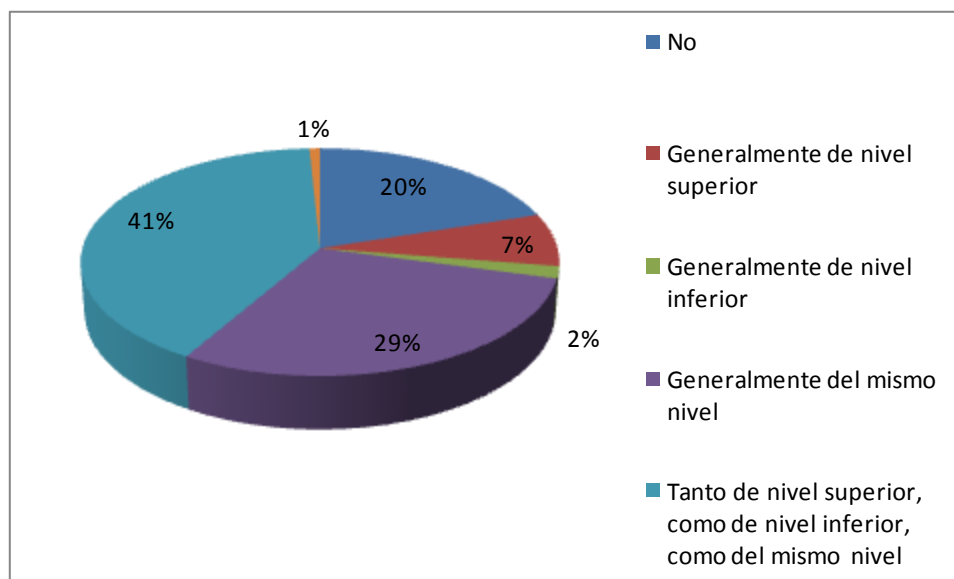
| ¿Con qué frecuencia te cambian la hora que tienes establecida de entrada y salida? | N          | %     |
|--|------------|-------|
| Siempre  | 1          | 0.9%  |
| Muchas veces   | 2          | 1.7%  |
| Algunas veces  | 7          | 6,1%  |
| Sólo alguna vez  | 62         | 53,9% |
| Nunca  | 43         | 37.4% |
| No contesta  | 5          |       |
| <b>Total</b>   | <b>120</b> |       |



El 54% de las personas encuestada respondieron que solo una vez le cambiaron el horario de entrada y salida, mientras que el 34% mencionan que nunca les han cambiado el horario, el 6% algunas veces, el 2% les han cambiado muchas veces y el 1% le cambian siempre el horario de entrada.

**Tabla13: Tareas de distintos puestos de trabajo.**

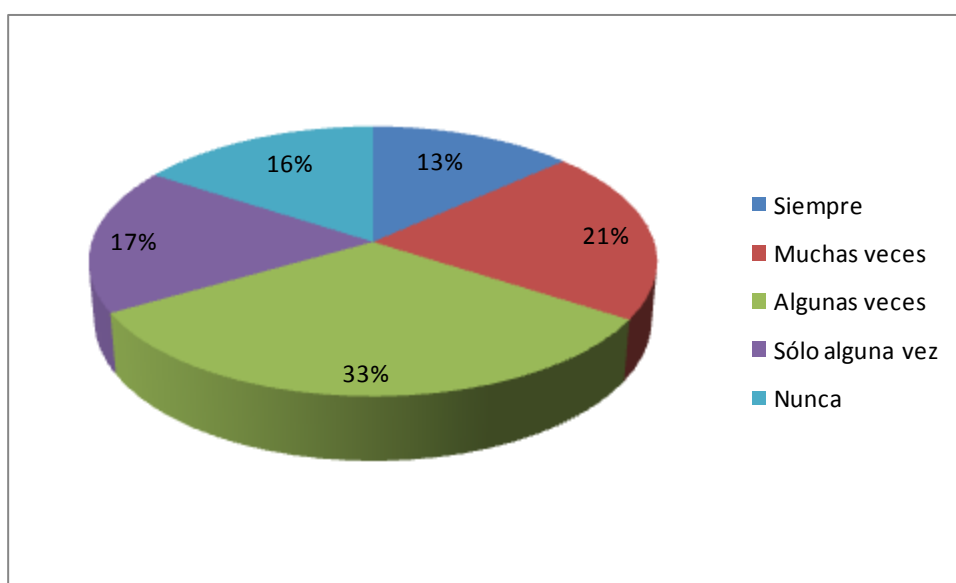
| ¿Realizas tareas de distintos puestos de trabajo?                     | N          | %     |
|---|------------|-------|
| No  | 24         | 20.0% |
| Generalmente de nivel superior  | 9          | 7.5%  |
| Generalmente de nivel inferior  | 2          | 1.7%  |
| Generalmente del mismo nivel  | 35         | 29,2% |
| Tanto de nivel superior, como de nivel inferior, como del mismo nivel | 49         | 40,8% |
| No lo sé  | 1          | 0.8%  |
| No contesta   | 0          |       |
| <b>Total</b>  | <b>120</b> |       |



El 41% respondió que ha realizado tareas de nivel superior, inferior o mismo nivel, el 29% son generalmente tareas del mismo nivel, el 20% no ha realizado tareas de diferentes puestos, el 7% por lo general realiza tareas de mandos superiores, el 2% ha realizado tareas de niveles inferiores, y el 1% no sabe.

**Tabla14: Consulta sobre cómo mejorar la forma de producir o realizar el servicio.**

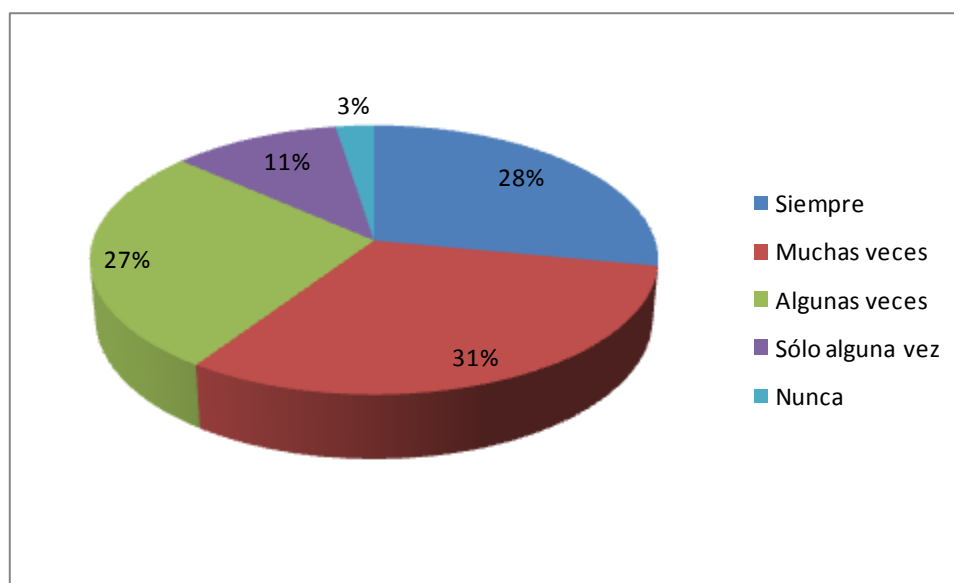
| <b>En el último año. ¿La dirección o tus superiores te han consultado sobre cómo mejorar la forma de producir o de realizar el servicio?</b> | <b>N</b>   | <b>%</b> |
|--|------------|----------|
| Siempre  | 16         | 13,3%    |
| Muchas veces   | 25         | 20.8%    |
| Algunas veces  | 39         | 32,5%    |
| Sólo alguna vez  | 21         | 17.5%    |
| Nunca  | 19         | 15,8%    |
| No contesta  | 0          |          |
| <b>Total</b>   | <b>120</b> |          |



El 33% dijo que algunas veces le han consultado, el 21% mencionó que muchas veces le han consultado sobre cómo podría mejorar la forma de producir o realizar el servicio, el 17% dijo que laguna vez si le han pregunta, el 16%nunca le han preguntado, y el 13% mencionó que siempre le consultan.

**Tabla15: Decides como realizar tu trabajo.**

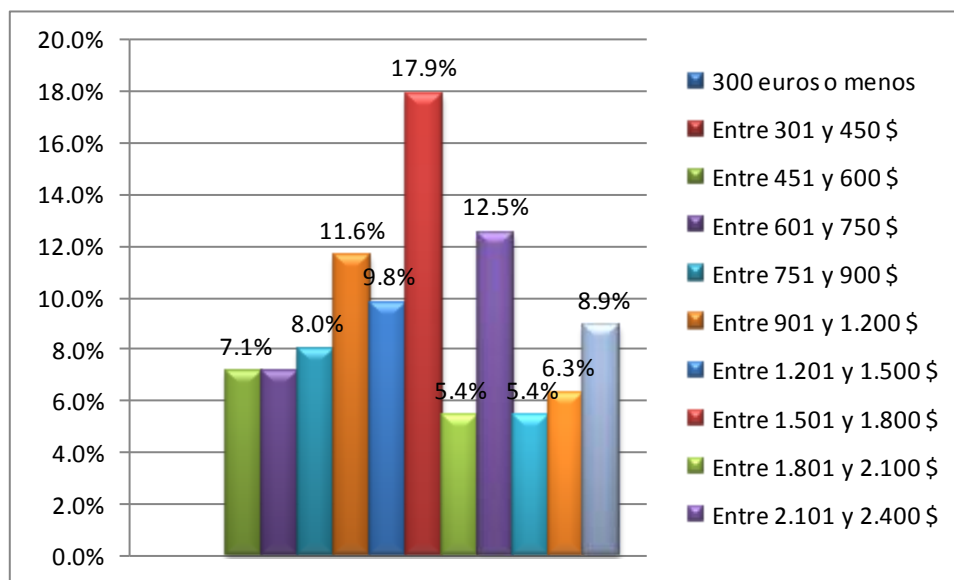
| En tu día a día. ¿Tus superiores te permiten decidir cómo realizas tu trabajo (métodos, orden de las tareas... etc)? | N          | %     |
|--|------------|-------|
| Siempre  | 33         | 28.0% |
| Muchas veces   | 37         | 31,4% |
| Algunas veces  | 32         | 27,1% |
| Sólo alguna vez  | 13         | 11.0% |
| Nunca  | 3          | 2,5%  |
| No contesta  | 2          |       |
| <b>Total</b>   | <b>120</b> |       |



El 31% de los encuestados dijeron que muchas veces les han dejado decidir cómo va a realizar su trabajo día a día, el 28% mencionó que siempre les han dejado decidir, el 27% algunas veces, el 11% solo algunas veces, el 3% nunca les han dejado decidir.

**Tabla16: Sueldo neto al mes.**

| <b>Aproximadamente», ¿cuánto cobras neto al mes?</b> | <b>N</b>   | <b>%</b> |
|--|------------|----------|
| 300 euros o menos                                    | 0          | 0,0%     |
| Entre 301 y 450 \$                                   | 0          | 0.0%     |
| Entre 451 y 600 \$                                   | 8          | 7,1%     |
| Entre 601 y 750 \$                                   | 8          | 7,1%     |
| Entre 751 y 900 \$                                   | 9          | 8,0%     |
| Entre 901 y 1.200 \$                                 | 13         | 11.6%    |
| Entre 1.201 y 1.500 \$                               | 11         | 9.8%     |
| Entre 1.501 y 1.800 \$                               | 20         | 17,9%    |
| Entre 1.801 y 2.100 \$                               | 6          | 5.4%     |
| Entre 2.101 y 2.400 \$                               | 14         | 12,5%    |
| Entre 2.401 y 2.700 \$                               | 6          | 5,4%     |
| Entre 2.701 y 3.000 \$                               | 7          | 6.3%     |
| Más de 3.000 \$                                      | 10         | 8,9%     |
| No contesta  | 8          |          |
| <b>Total</b>   | <b>120</b> |          |



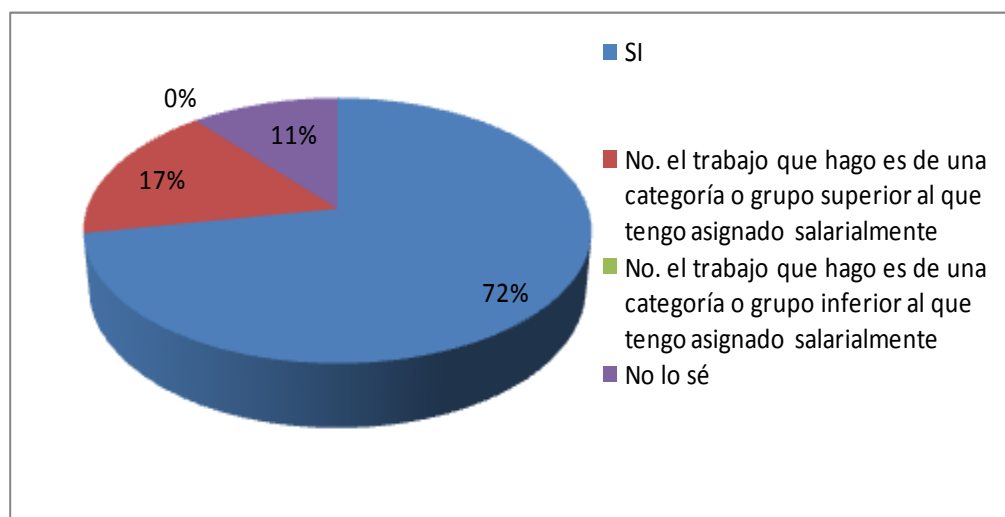
En cuanto a sueldo mensual respondieron entre los más importantes:

- El 18% cobran entre \$1501 y \$1800, el 13% \$2101 y \$2400, 31% entre \$901 y \$1200.

- Y entre los porcentajes más bajo están el 5% 1801 y 2100, y 2401 y 2700 respectivamente.

**Tabla17: Trabajo corresponde con la categoría profesional acorde a lo reconocido salarialmente.**

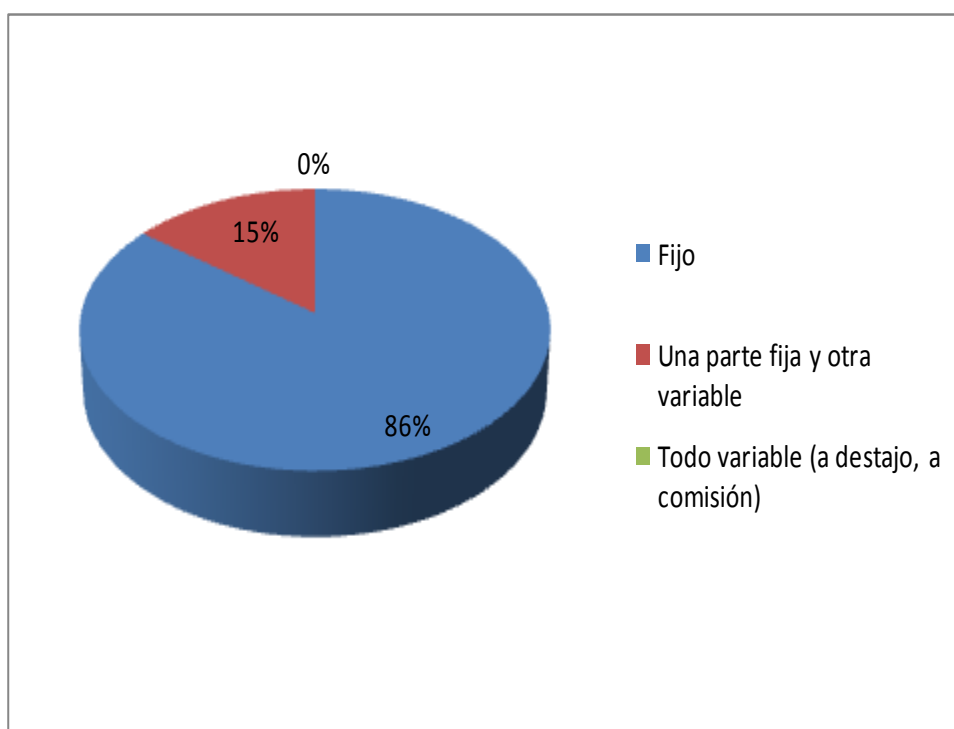
| <b>¿El trabajo que realizas se corresponde con la categoría o grupo profesional que tienes reconocido salarialmente?</b>  | <b>N</b>   | <b>%</b> |
|---|------------|----------|
| SI  | 85         | 72,0%    |
| No. el trabajo que hago es de una categoría o grupo superior al que tengo asignado salarialmente ( POR EJEMPLO, trabajo de comercial pero me pagan como administrativa) | 20         | 16,9%    |
| No. el trabajo que hago es de una categoría o grupo inferior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de administrativa pero me pagan como comercial)  | 0          | 0.0%     |
| No lo sé  | 13         | 11.0%    |
| No contesta   | 2          |          |
| <b>Total</b>  | <b>120</b> |          |



El 72% respondió que si realiza el trabajo que realizas se corresponde con la categoría o grupo profesional que tienes reconocido salarialmente el 17% respondió al literal que decía. No. el trabajo que hago es de una categoría o grupo superior al que tengo asignado salarialmente. (POR EJEMPLO, trabajo de comercial pero me pagan como administrativa), y el 11% no sabía.

**Tabla18: Tu salario es.**

| <b>Tu salario es:</b>                 | <b>N</b>   | <b>%</b> |
|---------------------------------------|------------|----------|
| Fijo                                  | 100        | 85.5%    |
| Una parte fija y otra variable        | 17         | 14,5%    |
| Todo variable (a destajo, a comisión) | 0          | 0.0%     |
| No contesta                           | 3          |          |
| <b>Total</b>                          | <b>120</b> |          |

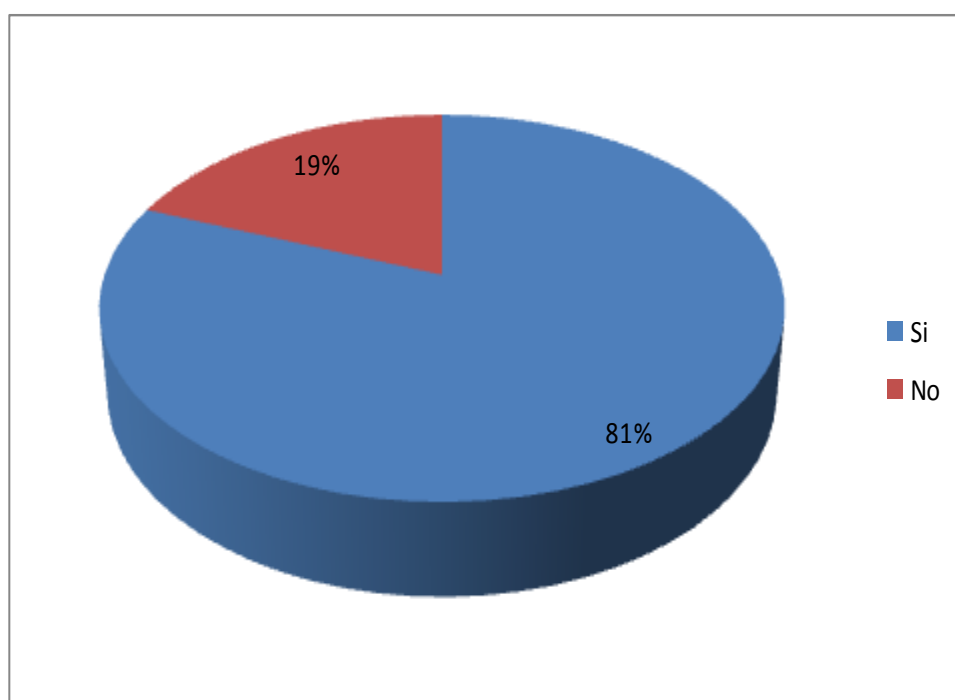


El 86% de las personas encuestadas tiene un salario fijo, y solo el 15% tiene el salario una parte fija y otra variable.



**Tabla19: El salario está bien remunerado.**

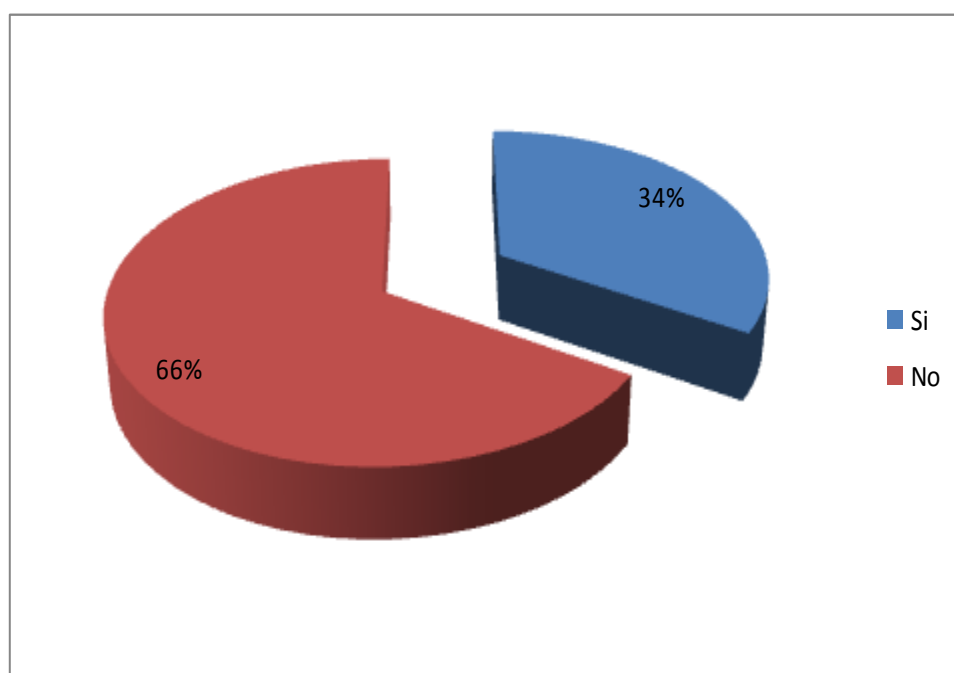
| ¿Tu salario está bien remunerado? | N          | %     |
|-----------------------------------|------------|-------|
| Si                                | 94         | 81.0% |
| No                                | 22         | 19,0% |
| No contesta                       | 4          |       |
| <b>Total</b>                      | <b>120</b> |       |



El 81% respondió que su salario si está bien remunerado, mientras que el 19% no cree que su trabajo esté bien remunerado.

**Tabla20: Ha existido ascensos de categoría o grupo profesional.**

| Desde que entraste en PDVSA ECUADOR S.A., ¿has ascendido de categoría o grupo profesional? | N          | %     |
|--|------------|-------|
| Si   | 40         | 33,6% |
| No   | 79         | 66,4% |
| No contesta  | 1          |       |
| <b>Total</b>   | <b>120</b> |       |



El 34% asegura que si ha ascendido de categoría desde su ingreso al PDVSA ECUADOR S.A., mientras que el 66% no ha podido ascender desde que entró a trabajar en la compañía.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PLAN DE PREVENCIÓN**

#### **4.1 DIAGNÓSTICO REAL DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES ACTUAL EN LA EMPRESA.**

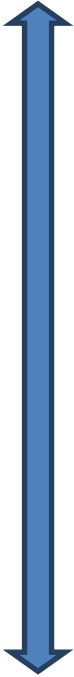
Durante la investigación se pudo constatar, mediante el ISTAS 21, cuáles son los aspectos más vulnerables a los cuales están expuestos el personal de PDVSA, sin embargo, se considerarán para el plan de prevención solamente aquellos aspectos en los cuales más del 30% se calificaron como más desfavorables, siendo a su vez estas las situaciones más problemáticas:

- Exigencias psicológicas cognitivas
- Exigencias psicológicas cuantitativas
- Control de los tiempos a disposición
- Conflicto de rol
- Posibilidad de relación social

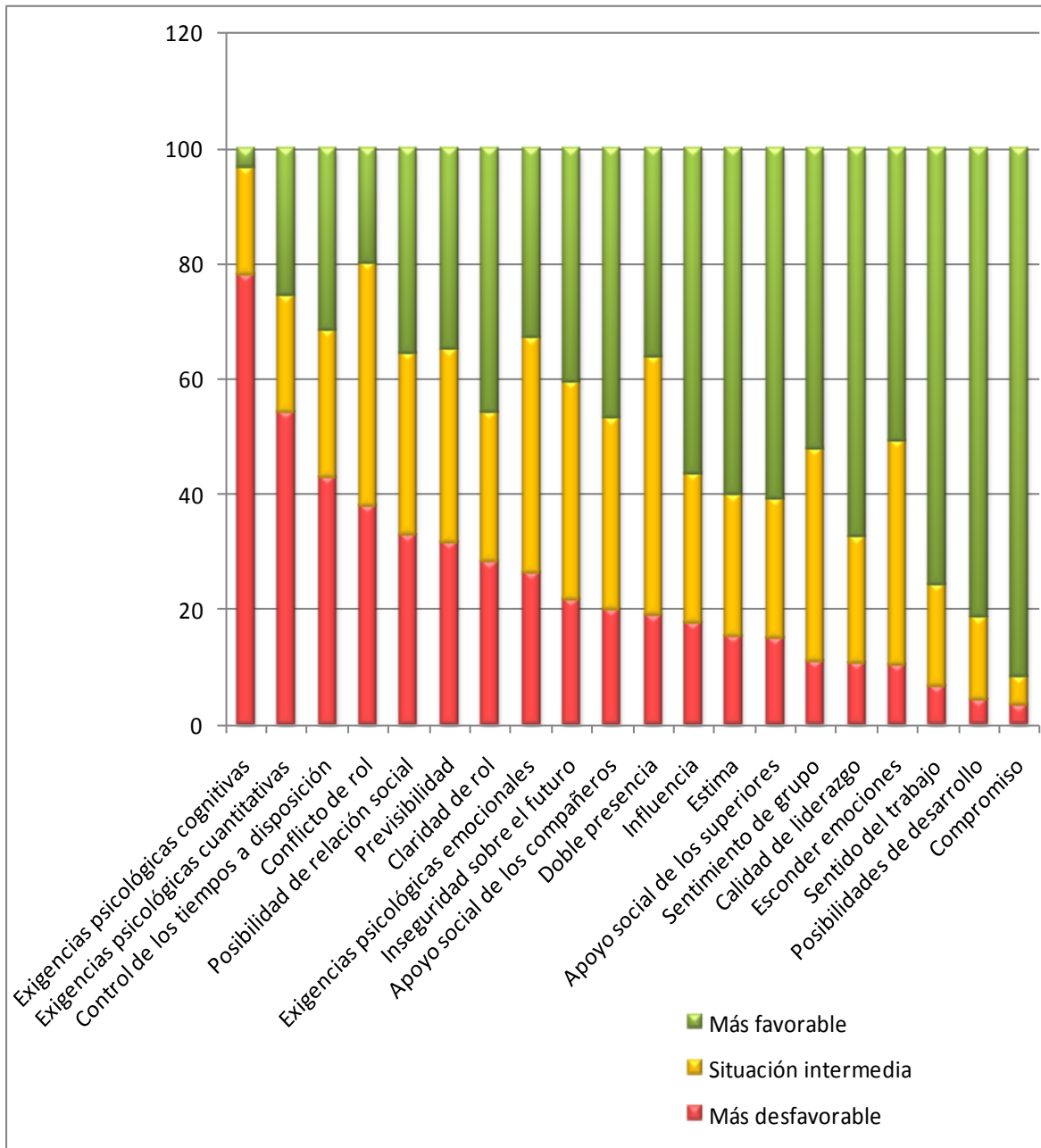
**Gráfico 27:** Diagnóstico de los Riesgos Psicosociales



**Tabla 4: Factores favorables y desfavorables detectados, relacionados al riesgo psicosocial**

|  | Dimensión                             | Más desfavorable | Situación intermedia | Más favorable |
|--|---------------------------------------|------------------|----------------------|---------------|
| <b>Más Problemáticas</b>   | Exigencias psicológicas cognitivas    | <b>78.2</b>      | 18.5                 | 3.4           |
|  | Exigencias psicológicas cuantitativas | <b>54.2</b>      | 20.3                 | 25.4          |
|  | Control de los tiempos a disposición  | <b>43</b>        | 25.4                 | 31.6          |
|  | Conflicto de rol                      | <b>37.9</b>      | 42.2                 | 19.8          |
|  | Posibilidad de relación social        | <b>33.1</b>      | 31.4                 | 35.6          |
|  | Previsibilidad                        | 31.7             | 33.3                 | 35            |
|  | Claridad de rol                       | 28.4             | 25.9                 | 45.7          |
|  | Exigencias psicológicas emocionales   | 26.3             | 40.7                 | 33.1          |
|  | Inseguridad sobre el futuro           | 21.8             | 37.8                 | 40.3          |
|  | Apoyo social de los compañeros        | 20               | 33.3                 | 46.7          |
|  | Doble presencia                       | 18.9             | 45                   | 36            |
|  | Influencia                            | 17.6             | 26.1                 | 56.3          |
|  | Estima                                | 15.3             | 24.6                 | 60.2          |
|  | Apoyo social de los superiores        | 15               | 24.2                 | 60.8          |
|  | Sentimiento de grupo                  | 10.9             | 37                   | 52.1          |
|  | Calidad de liderazgo                  | 10.8             | 21.7                 | 67.5          |
|  | Esconder emociones                    | 10.3             | 38.8                 | 50.9          |
|  | Sentido del trabajo                   | 6.7              | 17.5                 | 75.8          |
|  | Posibilidades de desarrollo           | 4.3              | 14.5                 | 81.2          |
| <b>Menos problemáticas</b>   | Compromiso                            | 3.4              | 5.1                  | 91.5          |

**Gráfico 28: Factores favorables y desfavorables detectados, relacionados al riesgo psicosocial**



Analizando cada una de estas se obtuvieron los siguientes datos:

#### **4.1.1 Exigencias psicológicas cognitivas**

Se refieren al manejo de conocimientos, y no son ni negativas ni positivas por sí mismas sino que deben valorarse en función de las posibilidades de desarrollo.

Si la organización del trabajo facilita las oportunidades y los recursos necesarios, pueden implicar la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades y favorecer la salud en tanto que promueven el aprendizaje y el trabajo activo.

Por el contrario, cuando hay pocas posibilidades para el desarrollo de habilidades, pueden influenciar negativamente la salud, al igual que cuando son excesivamente bajas, reflejando pasividad y estancamiento del trabajo.

Tienen que ver con el diseño y el contenido de las tareas, su nivel de complejidad y variabilidad y el tiempo establecido para realizarlas.

Para que las exigencias cognitivas sean positivas, debemos además cuestionarnos si se tiene la formación necesaria para manejar la información que se requiere en el puesto de trabajo.

Un 78,15% de trabajadores/as de PDVSA ECUADOR S.A. está expuesto a la situación más desfavorable para la salud respecto a las Exigencias psicológicas cognitivas.

Al analizar las preguntas que el ISTAS refiere a este punto se observó lo siguiente:

**Tabla 5: Indicadores de las Exigencias psicológicas cognitivas**

|   | <b>Siempre +<br/>Muchas<br/>veces</b> | <b>Algunas<br/>veces</b> | <b>Sólo alguna<br/>vez +<br/>Nunca</b> | <b>No contesta</b> |
|---|---------------------------------------|--------------------------|--|--------------------|
|   | <b>%</b>                              | <b>%</b>                 | <b>%</b>                               | <b>N</b>           |
| <b>¿Tu trabajo requiere memorizar muchas cosas?</b>               | 70.6 [N=84]                           | 21.8 [N=26]              | 7.6 [N=9]                              | [N=1]              |
| <b>¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones de forma rápida?</b> | 66.7 [N=80]                           | 20.8 [N=251]             | 12.5 [N=15)                            | [N=0)              |
| <b>¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones difíciles?</b>       | 49.2 [N=59]                           | 31.7 [N=38]              | 19.2 [N=23)                            | [N=0]              |
| <b>¿Tu trabajo requiere manejar muchos conocimientos?</b>         | 88.3 [N=106]                          | 8.3 [N=10)               | 3.3 [N=4]                              | [N=0]              |

Se observa que las dificultades en este indicador se deben a que el perfil del puesto de trabajo requiere que se manejen numerosos conocimiento y datos, a más de plantear continuamente situaciones de decisión difícil, lo que supone, al menos en el nivel operativo, un requerimiento continuo de asistencia del superior para tomar parte de estas decisiones, afectando a la eficiencia del trabajo.



#### 4.1.2 Exigencias psicológicas cuantitativas

Se definen como la relación entre la cantidad de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo. Son altas cuando tenemos más trabajo del que podemos realizar en el tiempo asignado. Tienen que ver principalmente con la falta de personal, la incorrecta medición de los tiempos o la mala planificación, aunque también pueden relacionarse con la estructura salarial (por ejemplo, cuando la parte variable de un salario bajo es alta y obliga a aumentar el ritmo) o con la inadecuación de las herramientas, materiales o procesos de trabajo (obligando a hacer más tareas para suplir las deficiencias). Las altas exigencias cuantitativas pueden suponer un alargamiento de la jornada laboral.

Un 54,24% de trabajadores/as de PDVSA ECUADOR S.A. está expuesto a la situación más desfavorable para la salud respecto a las Exigencias psicológicas cuantitativas.

**Tabla 6: Indicadores de las exigencias psicológicas cuantitativas**

|  | Siempre +<br>Muchas<br>veces | Algunas<br>veces | Sólo alguna<br>vez + Nunca | No<br>contesta |
|--|------------------------------|------------------|----------------------------|----------------|
|  | %                            | %                | %                          | N              |
| <b>¿Tienes que trabajar muy rápido?</b>  | 57.6 [N=68]                  | 29.7 [N=35]      | 12.7 [N=15]                | [N=2]          |
| <b>¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?</b> | 30.3 [N=36]                  | 32.8 [N=39]      | 37.0 [N=44]                | [N=1]          |
| <b>¿Tienes tiempo de llevar al día tu trabajo?</b>                                     | 72.0 [N=85]                  | 18.6 [N=22]      | 9.3 [N=11]                 | [N=2]          |
| <b>¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?</b>                                | 66.4 [N=79]                  | 26.1 [N=31]      | 7.6 [N=9]                  | [N=1]          |

Los factores que se evaluaron como indicadores de este aspecto muestran que los problemas más grandes son para realizar todas las actividades planificadas dentro del tiempo estimado, lo que fuerza a que el trabajo se haga de una manera muy rápida, sin embargo no se considera en gran medida a que la distribución de tareas sea irregular, sino por el contrario, el tiempo destinado no es suficiente.

#### **4.1.3 Control de los tiempos a disposición**

Esta dimensión identifica el margen de autonomía de los trabajadores/as sobre algunos aspectos del tiempo de trabajo y de descanso (pausas, vacaciones, ausencias de corta duración, etc.).

Puede contribuir a integrar con éxito las necesidades del trabajo y de la vida privada.

Tiene que ver, por ejemplo, con la organización temporal de la carga de trabajo y su regulación, con la cantidad de trabajo asignado o con tener una plantilla muy ajustada que impide, en la práctica, que el control teóricamente existente pueda ejercerse efectivamente.

A veces, tiene que ver con el desconocimiento o la inexistencia del calendario anual o con el alargamiento de jornada.

Un 42,98% de trabajadores/as de PDVSA ECUADOR S.A. está expuesto a la situación más desfavorable para la salud respecto al Control de los tiempos a disposición.

**Tabla 7: Indicadores del control del tiempo a disposición**

|   | Siempre +<br>Muchas<br>veces | Algunas<br>veces | Sólo alguna<br>vez + Nunca | No<br>contesta |
|---|------------------------------|------------------|----------------------------|----------------|
|   | %                            | %                | %                          | N              |
| <b>¿Puedes decidir cuándo haces un descanso?</b>  | 44.2 [N=53]                  | 23,3 [N=28]      | 32.5 [N=39]                | [N=0]          |
| <b>¿Puedes coger las vacaciones más o menos cuando lo quieres?</b>  | 43.6 [N=51]                  | 21,4 [N=25]      | 35.0 [N=41]                | [N=3]          |
| <b>¿Puedes dejar tu trabajo para charlar con un compañero o compañera?</b>  | 27.7 [N=33]                  | 26,1 [N=31]      | 46.2 [N=55]                | [N=1]          |
| <b>Si tienes algún asunto personal o familiar ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora sin tener que pedir un permiso especial?</b> | 25,6 [N=30]                  | 20.5 [N=24]      | 53.8 [N=63]                | [N=3]          |

Los problemas referentes a este punto son la dificultad para decidir cuándo hacer un descanso y para coger las vacaciones cuándo se prefiere.

#### **4.1.4 Conflicto de rol**

Son las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y las que puedan suponer conflictos de carácter profesional o ético.

Es frecuente cuando el trabajador debe afrontar la realización de tareas con las que pueda estar en desacuerdo o le supongan conflictos éticos (por ejemplo, expulsar

mendigos de un local...), o cuando tiene que “elegir” entre órdenes contradictorias (por ejemplo, en el caso de un conductor al que se le impone un tiempo máximo de viaje cuando hay, además, normas de tráfico y otras circunstancias que lo limitan).

Un 37,93% de trabajadores/as de PDVSA ECUADOR S.A. está expuesto a la situación más desfavorable para la salud respecto al Conflicto de rol.

**Tabla 8: Indicadores de conflictos de rol**

|  | Siempre +<br>Muchas<br>veces | Algunas<br>veces | Sólo alguna<br>vez + Nunca | No<br>contesta |
|--|------------------------------|------------------|----------------------------|----------------|
|  | %                            | %                | %                          | N              |
| <b>¿Haces cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras?</b> | 48,3 [N=58]                  | 25,8 [N=31]      | 25,8 [N=31]                | [N=0]          |
| <b>¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?</b>                                | 23,1 [N=27]                  | 18,8 [N=22]      | 58,1 [N=68]                | [N=3]          |
| <b>¿Tienes que hacer tareas que tú crees que deberían hacerse de otra manera?</b>        | 40,3 [N=48]                  | 23,5 [N=28]      | 36,1 [N=43]                | [N=1]          |
| <b>¿Tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?</b>                          | 28,3 [N=34]                  | 19,2 [N=23]      | 52,5 [N=63]                | [N=0]          |

El personal siente que lo que hace en el trabajo no es aceptado por todas las personas. Y por otro lado, el personal opina que hace cosas que deberían hacerse de otra manera.

Esto permite observar una falta en la definición y delimitación de funciones.

#### 4.1.5 Posibilidad de relación social

Son las posibilidades reales que tenemos en el trabajo de relacionarnos con los compañeros de trabajo.

Es la condición necesaria para que pueda existir el apoyo en el trabajo.

La falta de posibilidades de relación social tiene que ver con el aislamiento físico, con la existencia de normas disciplinarias que impiden la comunicación o con la excesiva carga de trabajo u otras circunstancias físicas (ruido muy elevado, por ejemplo) que dificultan la interacción humana necesaria.

Un 33,05% de trabajadores/as de PDVSA ECUADOR S.A. está expuesto a la situación más desfavorable para la salud respecto a la posibilidad de relación social.

Tabla 9: Indicadores de la posibilidad de relación social

|   | Siempre +<br>Muchas<br>veces | Algunas<br>veces | Sólo alguna<br>vez + Nunca | No<br>contesta |
|---|------------------------------|------------------|----------------------------|----------------|
|   | %                            | %                | %                          | N              |
| ¿Tu puesto de trabajo se encuentra aislado del de tus compañeros/as ?     | 18,5 [N=22]                  | 7,6 [N=9]        | 73,9 [N=88]                | [N=1]          |
| ¿Puedes hablar con tus compañeros o compañeras mientras estás trabajando? | 52,1 [N=62]                  | 29,4 [N=35]      | 18,5 [N=22]                | [N=1]          |

La posibilidad de relación social en el trabajo se ve afectada debido a las pocas posibilidades de hablar con los compañeros de trabajo mientras están laborando.

## **4.2 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES.**

El presente plan parte de la evaluación de riesgos psicosociales mediante la aplicación de la metodología ISTAS, lo que permitió conocer cuáles son los riesgos más importantes a los que están expuestos los trabajadores de PDVSA.

Por ende, se partió de este diagnóstico para el planteamiento de medidas preventivas y correctivas que minimicen los riesgos a los cuales están expuestos los trabajadores de PDVSA.

### **4.2.1 Objetivos.**

Los Objetivos del plan son los siguientes:

- Plantear acciones preventivas que eliminen o minimicen los riesgos psicosociales detectados mediante la aplicación de la evaluación ISTAS 21.
- Definir acciones correctivas para ayudar a la reintegración del personal que haya presentado problemas derivados de los riesgos psicosociales.

#### **4.2.2 Justificación.**

Toda situación de riesgos presente en una empresa puede tener consecuencias nocivas para el personal, sin embargo las empresas comúnmente se enfocan en la prevención y corrección de riesgos y sus efectos, cuando estos inciden de forma física o evidente, mientras que en relación a los riesgos psicosociales existe un descuido bastante preocupante, siendo una de las causas la falta de estudios o metodologías de análisis de costo / beneficio sobre situaciones de riesgos psicosocial.

Las situaciones de riesgos psicosocial pueden afectar enormemente al desempeño del personal, y por lo mismo al clima laboral.

En base a esto, los planes de prevención de riesgos psicosociales deben partir de las propuestas a nivel global, para centrarse de forma secundaria en aquellos problemas de carácter particular, pues en el primer caso las consecuencias o efectos negativos tendrán una incidencia negativa mayor en la empresa, mientras que las causas individuales tienen un impacto menor y pueden a su vez ser consecuencia de las causas globales. Por último, las situaciones individuales bien pueden ser producidas por causas externas.

#### **4.2.3 Aplicación.**

La aplicación del plan se la hará en dos etapas:

- En la primera etapa se realizará una inducción y presentación del plan a los directivos y supervisores de la empresa, posterior a esta etapa la directiva podrá plantear las correcciones que crea convenientes, no obstante, en este punto se presentará también la evaluación del ISTAS 21 que llevó a determinar las acciones que aquí se propongan.

- En la segunda etapa los encargados de las distintas actividades que se propongan deberán llevarlas a cabo en un tiempo previsto por el cronograma de cada área, debido a las imposibilidades de plantear tiempos de aplicación sin alterar el trabajo de dichos departamentos.

### 4.3 NIVELES DE INTERVENCIÓN

Los distintos niveles de intervención de la propuesta se enfocarán en la siguiente clasificación:

**Gráfico 29: Niveles de Intervención**

| <b>NIVEL DE INTERVENCIÓN</b> | <b>FINALIDAD</b> |
|------------------------------|------------------|
| Prevención Primaria          | Preventiva       |
| Prevención Secundaria        | Paliativa        |
| Prevención Terciaria         | Curativa         |

**Fuente: Archivo realizado MAB**

#### 4.3.1 Prevención Primaria

La prevención primaria se enfoca a eliminar y minimizar las fuentes de riesgos psicosociales en el trabajo, ayudando a lograr puestos saludables, identificando los



factores de riesgo psicosocial de manera que puedan controlarse y el resultado sea lograr un trabajo satisfactorio para el personal que lo ejecuta.

La prevención primaria se llevará a cabo principalmente por parte del apoyo social en el trabajo y charlas individuales y grupales para desarrollar la política empresarial propuesta, como también para llevar a cabo los programas propuestos, enfocados a la prevención secundaria. Estos puntos se detallarán dentro del apartado 4.4.

#### **4.3.2 Prevención Secundaria**

La prevención secundaria es la que busca la reducción de las consecuencias de los riesgos psicosociales, antes de que deriven en consecuencias más grandes.

Los programas que se proponen como respuesta a los problemas detectados se plantean dentro del punto 4.4.3.

#### **4.3.3 Prevención Terciaria**

La prevención terciaria se la lleva a cabo con la finalidad de curar los efectos negativos ya producidos, prestando ayuda a la persona frente al daño que haya podido generar.

En este aspecto las medidas que se proponen deben ser tomadas de forma individual por el psicólogo organizacional a cargo de atender al personal que presente problemas de estrés o emocionales.

## **4.4 POLÍTICA.**

La nueva política sobre prevención de riesgos psicosociales deberá considerar los puntos que se presentan a continuación:

### **4.4.1 Políticas para el mejoramiento del clima laboral**

#### **4.4.1.1 Sobre la Autoridad**

- El Personal de la institución debe ser capaz de entender su ubicación dentro de la estructura organizacional, lo que facilitará establecer los canales de comunicación adecuados a la cadena de mando.
- El personal debe tener claramente definido lo que se le pide, no ser inconsistente con su responsabilidad y grado de contribución con los propósitos generales de la empresa.
- El personal debe entender que lo que se le pide es compatible con sus principios éticos y morales, y está en todo su derecho a negarse a realizar cualquier acción que vaya en contra de los mismos sin que esto conlleve a ningún perjuicio laboral.
- El personal debe tener la capacidad profesional, mental y física (en los casos que aplique) para cumplir lo solicitado por la directiva.  
Una demanda fuera del contexto profesional, mental o físico de este no podrá ser cumplida por lo que no cumplirá con los objetivos propuestos.

#### 4.4.1.2            Sobre la delegación de tareas

La empresa debe funcionar como un todo, por lo que es importante que existan pautas de delegación de tareas perfectamente claras, tomando en cuenta que las tareas son asignadas o nacen en los mandos superiores, las cuales delegan las respectivas tareas generales a los jefes de área, supervisores y demás personal que pueda ser clasificado como un mando medio, estos a su vez delegarán las tareas específicas al personal operativo.

De esta forma los objetivos propuestos por la entidad se cumplirán de mejor manera cuando exista un coordinado trabajo en equipo de sus miembros.

- **Asignación de Tareas:** La dirección responsable de la empresa debe definir perfectamente los deberes que serán asignados al personal de mando medio los cuales a su vez los trasladarán y trabajarán conjuntamente con el personal operativo para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Transferencia de autoridad:** Junto con la asignación de tareas se debe transferir la autoridad correspondiente, de esta forma es más fácil que se puedan llevar a cabo los deberes asignados y por esto se podrán cumplir los fines concretos de la entidad como un todo.
- **Asignación de responsabilidad:** La delegación de la autoridad lleva implícitamente la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada, Todo derecho debe ser acompañado de obligaciones y metas concretas.

La delegación de tareas se deberá realizarse partiendo del organigrama y del manual de funciones de cada puesto, lo que ayudará al personal a conocer su ubicación dentro de la institución.

#### **4.4.1.3 Motivación**

La motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un incentivo y a veces una liberación.

Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social, pero también en algunas personas su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional.

Existen innumerables instituciones muy bien estructuradas, con excelentes profesionales pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la institución, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe. La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos.

Por lo tanto, la motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas, cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente deja de motivarle; existen necesidades primarias de seguridad, de afecto, de autoestima, todas ellas son necesarias y buscadas por el ser humano hasta alcanzarlas.

Para lograr la motivación en el personal que labora en la empresa es necesario tomar ciertas medidas que permitirán que la percepción que los mismos tienen sobre la entidad mejore y por ende lleguen a sentirse parte de la misma.

#### **4.4.1.4 Reconocimiento y logro de objetivos**

- El Reconocimiento sobre el logro de los objetivos puede fomentar a que el personal se motive, pues su labor será reconocida en base al cumplimiento de metas planteadas.
- El personal se reunirá mensualmente para evaluar los logros y fracasos de su área junto con el responsable de área.
- Junto con el jefe de área se deberán establecer metas mensuales, individuales y por área, que podrán ser propuestas por el mismo equipo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse siempre indicando el tiempo límite para tener parámetros de medición.
- Todos los objetivos deberán ser medibles y se les deberá dar seguimiento en las reuniones semanales.

#### **4.4.1.5 Estrategias para el reconocimiento y logro de objetivos**

- Emitir un juicio con criterio acerca del rendimiento es uno de los mejores modos de reconocer el desempeño de una persona.  
Cuando se reconoce a una persona por su actuación, debe asegurarse de aportar una lista completa y concreta como sea posible de sus propias realizaciones. De esta forma el interesado podrá tener un cuadro claro y concreto de sus éxitos.
- Si el reconocimiento se lleva a cabo con base en ascensos, se debe estar completamente seguro que el ascenso está justificado.

- Es contraproducente el ascender a una persona por miedo a que esta abandone la institución.

Todo ascenso debe darse en base a las políticas institucionales establecidas para el caso, y mediante una evaluación del desempeño lo que fomentará el reconocimiento del trabajo bien hecho.

Estos puntos deben ser obligatoriamente de conocimiento de todo el personal lo que buscará reducir cualquier rumor que se pueda generar por un ascenso.

- El personal puede proponer metas adicionales en área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias que podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.
- Los reconocimientos a los logros del personal no deben ser necesariamente monetarios y pueden incluir cartas de recomendación, felicitación, ser tomados en cuenta para posibles ascensos, diplomas, entre otros.
- Una de las formas de reconocimiento más simples y que pueden ser bastante efectivas es el “elogio”, sin embargo se debe escoger las palabras adecuadamente para que reflejen los verdaderos sentimientos acerca de la realidad de la persona indicada.

#### **4.4.1.6 Mejorar la confianza del personal**

La confianza es primordial para mantener una buena salud en la relación entre personas, por esta razón se recomienda lo siguiente:

- Delegar tareas importantes es una forma de demostrar confianza, la magnitud de la tarea y la importancia de la misma son los parámetros que miden el grado de confianza que se tiene en esta persona.
- De igual forma delegar autoridad es otra muestra de confianza, de esta forma se recuerda a la persona que se le está confiando el bienestar de la Institución.
- Es importante darle cierto grado de libertad a la persona, sin embargo es necesario asignar tareas, tiempos, normas y solicitar informes periódicos, por lo demás es recomendable dejar trabajar a la persona y desarrollarse.
- Es importante ante cualquier situación que se pueda presentar, otorgar el beneficio de la duda, no juzgar ni acusar sin haber tenido la oportunidad de profundizar en el tema.

Otra muestra de confianza es permitir que en ocasiones los empleados tengan contacto directo con los directivos superiores, esto no significa que se esté rompiendo la cadena de mando, siempre y cuando el jefe de área tenga conocimiento que se está realizando este contacto.

#### **4.4.1.7 Motivar al personal en el puesto de trabajo**

Las variables relacionadas con el propio puesto de trabajo deben ser atendidas para lograr una mayor motivación del personal:

- Se deberá revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.

- Los jefes de área podrán proponer ante la Gerencia General la implementación de prestaciones que beneficien la imagen de la empresa ante sus propios colaboradores, siempre y cuando esto pueda entrar en el presupuesto de la entidad.
- Se podrá reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública, para lo cual la empresa se reserva el derecho de emitir cartas de felicitación.
- No se deberá relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
- Periódicamente se deberá revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer habitualmente las actividades de los mismos.
- Se deberá garantizar la igualdad de oportunidades de ascenso para todo el personal a fin de que no existan rencores entre empleados por causas relacionadas con este punto.

#### **4.4.1.8 Estrategia para la motivación en el puesto**

Se recomienda implantar programas como cursos, capacitaciones o talleres en los que se incluya temas de autoestima y salud mental.

- Se recomienda revisar los incentivos y compensaciones salariales.



#### **4.4.1.9Entrenamiento y desarrollo**

Para lograr un desempeño eficaz, y más aún para exigirlo se debe tomar en consideración la capacidad necesaria para conseguir que los empleados ejecuten el trabajo encomendado.

Para esperar que el personal supere las normas y ascienda a mayores niveles de responsabilidad es necesario que la persona reciba entrenamiento, lo que le generará mayores aptitudes a más de que ayudará al crecimiento laboral del personal:

- Se recomienda el entrenamiento como un método para generar confianza en uno mismo y autoestima, esto a su vez influye en la capacidad de una persona para alcanzar el éxito en su desempeño.
- Es importante generar talleres de desarrollo o cursos eventuales sobre temáticas acorde a la profesión del personal, por este motivo se recomienda profundizar en los siguientes temas que pueden servir para la actualización de conocimientos y para mejorar el desempeño en la empresa.
- Existen talleres de desarrollo y entrenamiento que pueden ser dados por los mismos jefes de área o por un grupo determinado a otro grupo que no posea los mismos conocimientos, de esta forma a más de enriquecer el desarrollo laboral del personal se estará fortaleciendo el trabajo en equipo.

#### **4.4.1.10 Comunicación Institución – Personal**

La Directiva debe establecer las políticas de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre personal y empresa.

- Se deberá actualizar semanalmente la información publicada en las carteleras informativas, o cuando exista un comunicado de carácter urgente que amerite la actualización inmediata.
- La directiva contará con un buzón de sugerencias y reclamos, mediante este medio la Dirección podrá conocer y tomar en cuenta las opiniones de los docentes y tomar acciones correctivas en los casos en que se requiera.
- Se debe emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- Se deberá educar a los jefes de área en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

### **Estrategias para la mejora de la comunicación interna**

- Para evitar vacíos de información se deben establecer juntas semanales entre jefes de área y el personal operativo y de igual manera entre los jefes de área y la dirección de la empresa, lo que permitirá que la información se distribuya a todos los miembros de la organización cuando sea necesario.
- Los mensajes que la empresa transmita (acerca de metas, objetivos, fines, etc.) deben ser claros y visibles a todos los miembros de la entidad, para lograr que los conozcan, compartan y se comprometan con ellos.

- Se recomienda crear un taller eventual sobre aspectos de comunicación interna en los cuales se busque definir los mensajes y principios que desea transmitir la empresa a fin de que todos tengan la misma perspectiva.
- Se recomienda el comunicar las ideas, sugerencias e inconformidades mediante una manera apropiada y siempre utilizando los canales de comunicación establecidos; así como las aportaciones deberán presentarse por su importancia, frecuencia e impacto.

#### **4.4.1.11 Relación jefe inmediato**

- El Jefe de área será el encargado de receptar las dudas y sugerencias del personal que componga sus miembros de área.
- 
- El Jefe de área o departamento estará abierto a cualquier comentario reclamo, siempre y cuando sea justificable, y tendrá el deber de comunicarlo a la directiva en caso de no poder resolverlo por sus propios medios.
- 
- El jefe de área será el encargado de informar al personal acerca de las decisiones tomadas por la dirección en cuanto a sus sugerencias, opiniones o peticiones, dándoles la respectiva justificación de las decisiones tomadas.
- 
- El Jefe de área podrá delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- 
- El Jefe de área debe dar respuestas puntuales a cada uno de los comentarios vertidos por su personal, esto asegurará la retroalimentación de la comunicación interna y a la vez generará un sentimiento en el personal de ser escuchados y tomados en cuenta por la institución.

#### **4.4.1.12 Personal Nuevo**

- El Personal nuevo deberá recibir una inducción a sus funciones, como también deberá recibir información acerca de la estructura organizacional, fines y metas de la empresa, de manera que conozca la cadena de mando e información básica.
- Los registros de personal se deberán actualizar inmediatamente al ingreso del nuevo personal, de esta forma la empresa se asegurará de que los comunicados sean enviados a todo el personal.
- El personal nuevo deberá hacerse participe en las reuniones mantenidas por el área al que corresponda, a fin de integrarse en las actividades de área y colabore con los objetivos planteados.

#### **4.4.1.13 Cadena de Rumores**

Una cadena de rumores es un medio informal por el cual se transmite mucha información en la empresa. Por esta razón es un importante canal pero que por su naturaleza puede distorsionar la información. En ocasiones es posible la utilización de la cadena de rumor para difundir información por medio de líneas no formales.

Sin embargo la cadena de rumores puede tener efectos negativos sobre el clima laboral cuando no se la controla, se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- Ignorar los rumores que aparenten ser ilógicos o “ridículos”, pues pueden ser productos de confusiones, malentendidos o bromas.
- Cuando se generen comentarios dañinos y la administración tenga conocimiento de los mismos se deberá hacer pública mediante los boletines o algún canal

formal y la información que desmienta el rumor, cuando un rumor no es desmentido muchas personas puede tomarlo como una confirmación.

- Cuando se deba negar un rumor, se debe basar la negativa en hechos reales y argumentos válidos.
- Se debe promover la creación de foros abiertos en los cuales el personal pueda exponer las preguntas en cuanto a rumores y expresar cualquier comentario, esto puede ayudar a determinar las causas u orígenes de los rumores y a desmentirlos cuando sea necesario.

#### **4.4.1.14 Relaciones interpersonales**

Las relaciones laborales, ocupan hoy en día un lugar especial en la sociedad.

Al igual que la sanidad es un bien fundamental para los ciudadanos, y es una preocupación de los Gobiernos que los ciudadanos vivan en un perfecto y constante estado de buena salud; las relaciones laborales, tras la consagración del trabajo en libertad, constituyen una constante y permanente ocupación de todos los agentes que intervienen en el Estado de Derecho.

Por lo tanto, las relaciones interpersonales bien llevadas en la institución, aseguran un buen ambiente percibido por todos sus integrantes.

El desempeño se afecta de esta forma, directamente por la calidad de las relaciones interpersonales del personal de una institución pues los problemas provocan estrés y desconcentración.

#### **4.4.1.15 Trabajo en equipo**

- El Jefe de departamento podrá armar equipos de trabajo entre el personal para llevar a cabo las actividades planteadas por el área.
- Se deberá fortalecer la identificación del empleado con su área, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Se deberá fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su área de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Se deberá rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Se deberá generar tareas diferentes que requieran interacción con las demás áreas para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.
- Integrar equipos con personas que buscan objetivos comunes lo que fortalecerá el trabajo en equipo a la vez que elevará el desempeño para el logro de los objetivos planteados.

#### **4.4.1.16 Resolución de Conflictos**

Para la resolución de conflictos se recomienda lo siguiente:

- El jefe de área, o el personal encargado por el mismo será quien actúe como mediador en cualquier conflicto presentado entre el personal.
- Se debe separar a las personas involucradas del problema, tratando a las personas como tales y los problemas según su importancia.
- Se debe separar la relación de las personas de lo sustancial, enfrentando directamente el problema.
- Para la resolución del problema se debe tomar en cuenta intereses y no posiciones de los involucrados.
- Los intereses corresponden a la esencia del conflicto (deseos, inquietudes, emociones, etc.)
- Las posiciones constituyen los requerimientos, exigencias o demandas.
- Se debe negociar para llegar a soluciones de mutuo beneficio para ambas partes.
- Se debe insistir en que los criterios sean objetivos, viables para ayudar a las partes a buscar la mejor solución.

Lo expuesto anteriormente será de ayuda cuando se presenten conflictos leves o personales entre el personal.

Se debe poner énfasis sin embargo cuando los conflictos ocasionen faltas de respeto entre los involucrados, o la empresa y su personal, en estos casos la dirección tendrá la potestad de tomar las medidas y decisiones necesarias para detener dicha situación.

#### **4.4.1.17      Prevención de problemas**

El prevenir que aparezcan problemas es muy recomendable frente a resolverlos cuando ya han aparecido, para la prevención de problemas se puede tomar ciertas acciones por parte de la dirección y el jefe de área, por esta razón se recomienda lo siguiente:

- Mantener al personal informado de cómo progresa en su trabajo, para esto se recomienda el uso de tableros de metas y resultados u otra herramienta que permita realizar un seguimiento a la labor del personal.
- Reconocer los méritos a quien los tenga. Por lo que es recomendable también divulgar las aportaciones y resultados obtenidos, esto genera en el personal un sentimiento de pertenencia y bienestar al reconocer su desempeño y el aporte que realiza para el logro de las metas institucionales.
- Avisar al personal con anticipación de los cambios que puedan afectarlos de manera directa o indirecta, el personal de esta forma se sentirá tomado en cuenta y podrá anticipar las acciones que deberá llevar a cabo para ajustarse al cambio.



#### **4.4.1.18 Trato del personal (para jefes de área y directivos)**

El buen trato al personal de la empresa por parte de las unidades de mando permitirá mantener buenas relaciones y prácticas en su trabajo. Su uso creará sentimientos de lealtad, cooperación y respeto de parte de sus subordinados.

Estas recomendaciones que se presentan ayudarán a evitar muchas dificultades.

Se debe tomar en cuenta que cada persona es diferente una de otra por lo que requiere necesidades diferentes, en este sentido se debe respetar y tener en cuenta los factores que pueden influir en cada individuo: edad, salud, familia, educación, valores, creencias, etc.

Se recomienda lo siguiente:

- En la mayoría de los casos es mejor no discutir con los empleados pues se obtendrán palabras sin fundamento, verdades deformadas, exaltación, alteración, etc. Lo más recomendable es enfocar la discusión en el centro del problema y en la solución del mismo.

#### **4.4.1.19 Trato del personal (para jefes de área y directivos)**

- Cuando una conversación se torna difícil es recomendable introducir en la misma un asunto personal y agradable.  
Aunque parezca fuera de lugar por este medio se puede averiguar el estado de ánimo de una persona y las razones que motivaron el problema.
- Es importante no interrumpir la versión de los hechos de la persona, lo recomendable es esperar y escuchar con atención.

Esto permitirá obtener información de gran interés al momento de proceder o dar una respuesta.

- No se debe tener prisa por sacar conclusiones, es recomendable escuchar a la persona con la mente despejada de prejuicios previos y atégase a los hechos. Si se sacan conclusiones previas se estará ayudando a la persona a cerrarse y no se logrará conocer en profundidad del tema.
- Es recomendable demostrar interés en lo que esta relatando la persona, esta es la mejor forma de demostrar que se interesa en encontrar la verdad por encima de todo.

#### 4.4.2 Apoyo social en el trabajo.

Según Llaneza Javier (Llaneza, 2007) la combinación de demandas y control puede dar lugar a cuatro combinaciones<sup>27</sup>:

**Gráfico 30: Demandas y control en el trabajo**



**Fuente: (Llaneza, 2007)**

<sup>27</sup> Llaneza, J. (2007). Ergonomía y psicología aplicada, LEXNova.

- **ESTRÉS ELEVADO**, surge como consecuencia de una organización del trabajo que combina altas exigencias psicosociales y bajo control sobre el trabajo. Un ejemplo es el trabajo que debe seguir un ritmo impuesto.
- **BAJO ESTRÉS**, con bajas demandas y alto control. Los trabajadores disponen de elevado control podrá hacer frente a las exigencias del trabajo.
- **TRABAJO ACTIVO**; los trabajadores están sometidos a elevadas exigencias pero, al mismo tiempo, tienen la posibilidad de controlarlas.

En este tipo de trabajo se dan situaciones de reto constante y de aprendizaje continuo. Este comportamiento laboral se proyecta en la vida extra laboral con conductas más activas y ocio más rico.

- **TRABAJO PASIVO**; los trabajadores no han de hacer frente a exigencias ni tienen control sobre posibles aspectos variables del trabajo.

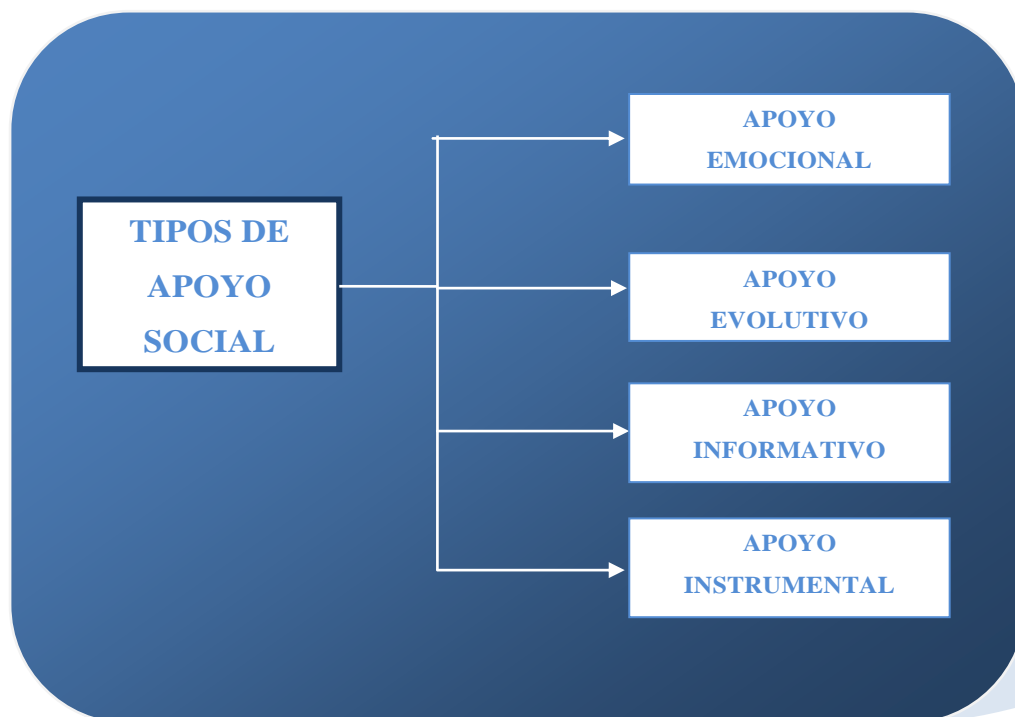
Son trabajadores que implican una gradual pérdida de competencias y de interés profesional, son trabajos que generan monotonía y aburrimiento y que desde la prevención de riesgos laborales se deben evitar.

El apoyo social en el trabajo proporciona confianza en el trabajador ya que para eso se necesita tener amistades que demuestren que sus relaciones sean de calidad, en esas amistades es el las que se pueda confiar para poder desahogar el estrés generado por el trabajo.

El apoyo social en sí, es sentir que sus compañeros laborales le demuestren que se preocupan por ellos, que son estimados y percibir esa sensación de pertenecía a un grupo que se ayuda entre sí.

Existen 4 tipos de apoyo social laboral y entre se encuentran en el siguiente grafico (Menéndez, 2007):<sup>28</sup>

**Gráfico 31: tipos de apoyo social**



**Fuente: (Menéndez, 2007)**

- **Apoyo Emocional**

Proporciona al trabajador la empatía el afecto y la confianza.

- **Apoyo Evolutivo**

Se basa en transmitir información que beneficia para la autoevaluación.

---

<sup>28</sup> Menéndez, F.(2007). Formación superior en prevención de riesgos laborales: parte obligatoria y común. España: LEX nova.

- **Apoyo Informativo**

Es la que ayuda mediante información a resolver un problema.

- **Apoyo Instrumental**

Recibe cooperación de parte de los compañeros para alcanzar a terminar un determinado trabajo a tiempo.

#### **4.4.3 Programas de acción**

Los programas de acción propuestos son los siguientes:

##### **4.4.3.1 Creación de manuales de procedimientos**

Uno de los factores que han afectado al personal, es la necesidad de los puestos de requerir que el trabajador memorice mucha información y datos, por esto, se propone la creación de manuales de procedimientos detallados y actualizados a las funciones que se llevan a cabo actualmente.

Las etapas propuestas para llevar a cabo este programa son las siguientes:

- En primera instancia deben reunirse los directivos con el encargado de documentar los procedimientos que compondrán el manual.
- Una vez realizados los primeros bosquejos de los procedimientos se discutirán con los empleados que los ejecutan, mediante esto se podrá confirmar si dichos procesos están acorde a la realidad de la empresa.

- El empleado encargado del proceso deberá detallar todos los requisitos de información que habitualmente requiere, para que sean solventados de alguna manera.
- Se proponen las siguientes formas:
  - Implementación de opciones de consulta de los datos requeridos en el sistema interno de la empresa.
  - En caso de datos fijos, elaboración de hojas de datos guía para el personal de la empresa.
- Dichos manuales deberán ser elaborados en base a los protocolos para la elaboración y difusión de documentos controlados que PDVSA ejerce.

#### **4.4.3.2 Creación de manuales técnicos**

Como parte de la necesidad de información y datos necesarios para el trabajo normal del personal, se propone también la elaboración de manuales o guías técnicas para el manejo de los sistemas y equipos que el personal utiliza habitualmente.

Estos manuales deben ser elaborados por el personal técnico que la empresa tenga y deberán contar únicamente con la información clara y concreta que permita al personal el llevar a cabo sus funciones de forma eficiente y precisa.

La información referente a los materiales o sustancias peligrosas en el proceso, debe contener, como mínimo, lo siguiente:

- Información de toxicidad.
- Límites de exposición permisibles.
- Datos físicos.
- Datos sobre su reactividad.
- Datos sobre su corrosividad.
- Datos sobre su inflamabilidad.
- Datos sobre estabilidad térmica y química.
- Efectos peligrosos que pudieran ocurrir por mezclas indeseables de diferentes sustancias peligrosas.
- Acciones inmediatas en caso de derrame, fuga o contacto con personas.

#### **4.4.3.3 Propuesta de creación de grupos de decisión**

Otro aspecto que se presentó como un problema que conduce a los riesgos por exigencias psicológicas cognitivas se refiere a las decisiones que se requieren tomar continuamente y por otro lado a las decisiones de carácter difícil.

Se propone el crear grupos de trabajo entre personal que comparte las mismas responsabilidades, lo que permitiría el conversar y por lo mismo manejar las decisiones que sean de carácter mayor, las cuales pueden representar las mayores dificultades.

Los grupos de decisión tienen las siguientes ventajas:

1. Generan información y conocimientos más completos. Un grupo aporta una diversidad de experiencias y perspectivas al proceso de decisión, algo que un individuo no puede hacer.
2. Generan más alternativas diversas. Como los grupos tienen mayor cantidad y diversidad de información, pueden identificar más alternativas diversas que un individuo.
3. Aumentan la aceptación de una solución. Los miembros de un grupo se niegan a rechazar o debilitar una decisión que han ayudado a desarrollar.
4. Aumentan la legitimidad. Las decisiones tomadas por grupos se perciben como más legítimas que las decisiones tomadas unilateralmente por una persona.

Para llevar a cabo de forma exitosa los grupos de decisión se considerará lo siguiente:

- Nombrar a un moderador quien será el encargado de liderar y manejar el grupo de decisión y por lo mismo, guiar la reunión.
- Las opiniones de todos deberán considerarse de forma neutral, evaluando los aspectos positivos y negativos en los cuales puede desembocar cada decisión.

#### **4.4.3.4 Planificación y reasignación de tiempos de trabajo**

El control de tiempos aparece también como un aspecto bastante desfavorable, para el personal de la empresa, principalmente porque los empleados mencionan no tener el tiempo suficiente para llevar a cabo las actividades o tareas que les son encomendadas,



por lo mismo se sugiere el estudio, planificación y reasignación de tiempos de trabajo a las actividades que el personal lleva a cabo y que le restan la mayor parte del tiempo, y por lo mismo, es común que trabaje muchas más horas de las proyectadas.

Para llevar a cabo esta tarea se partirán de los principios de la programación administrativa.

Las etapas que se deben llevar a cabo son las siguientes:

- Verificar el tiempo en que deberá ejecutarse la actividad primaria de cada puesto.
- Identificar claramente el tipo de función que ejercerá.
- Obtener la lista total de actividades y tareas del proyecto.
- Ordenar todas las actividades en secuencia lógica.
- Establecer la interdependencia de las actividades a realizar y determinar las que son "simultáneas" con otras.
- Definir las fechas y duración de inicio y fin de cada actividad (asignación de tiempo).
- Elaborar los grafos que muestren la programación establecida.
- Verificar la asignación de recursos a cada actividad.
- Ejecutar y controlar la programación de operaciones.

Con esta actividad se espera regular el tiempo que el personal está invirtiendo en cada actividad de modo que no exista una sobrecarga de trabajo que a su vez lleve a una sobrecarga de tiempo.

#### **4.4.3.5 Plan anual de personal sustitutivo para asignación de vacaciones**

En las empresas grandes es común que las funciones del personal sean bastante específicas, dependiendo de la especialización del trabajo que se presente, sin embargo, esto suele dificultar que el personal pueda acceder a vacaciones en las fechas que desee, a pesar de tener el derecho a esto, lo que provoca incomodidad e inconvenientes, tanto al personal como a la empresa.

En respuesta a este factor, se propone la realización de un plan anual donde se programen las vacaciones, considerando la disponibilidad del personal para la sustitución y las necesidades del personal de la empresa, realizando una mediación y cediendo por ambas partes, lo que beneficiaría a que los empleados sientan que están siendo tomados en cuenta. A su vez, que la empresa puede planificar con antelación las medidas necesarias para sustituir al personal en vacaciones sin afectar la productividad normal.

#### **4.4.3.6 Implementación de políticas sobre lapsos breves de descanso**

El personal mencionó en la ISTAS 21 que uno de los factores que más afectan su control el tiempo es que no pueden tomarse lapsos breves para descansar, lo que vuelve muy agotador su trabajo al cabo de un tiempo.

En contraposición a esta situación se proponen las siguientes políticas sobre lapsos breves de descanso:

- El personal podrá disponer de lapsos breves de descanso, en una frecuencia de máximo 5 minutos cada dos horas, pues médicamente se recomienda un cambio

de actividad o una pausa transcurrido este lapso de tiempo, tanto para beneficio de la postura al trabajar como de la visión.

- El personal deberá utilizar este derecho de forma responsable, sin abusar del mismo ni exceder el tiempo máximo previsto.
- Durante este lapso de tiempo toda actividad que el personal este ejerciendo no debe verse comprometida o afectada por la falta del operario, en caso de ser así, la actividad tendrá prioridad por sobre este factor.
- En caso de que se requiera terminar la actividad de forma urgente, el tiempo de descanso puede ser suprimido, sin que el esfuerzo exceda o comprometa al operario.
- En toda circunstancia debe recordarse que esta propuesta de lapsos breves de tiempo se la realiza en beneficio del trabajador, sin embargo no constituye obligación alguna por parte de la empresa, por lo que el personal no puede dar pie a quejas o reclamos de algún tipo, si por circunstancias mayores debiera trabajar sin poder tomar el descanso mencionado cada dos horas.
- El descanso no es acumulativo ni puede ser tomado al finalizar el día o al iniciar sus actividades.

#### **4.4.3.7 Programa de participación del personal**

La elaboración de un programa de participación del personal se basa en las necesidades del personal de sentirse escuchados y tomados en cuenta, como también considerados cuando se toma una decisión a nivel gerencial.

Al considerar a un empleado, o hacerlo participe de las decisiones empresariales, su sentimiento de pertenencia aumenta, lo que incide en una mejor postura frente al trabajo y por ende mejores resultados en su desempeño.

Ciertos autores consideran esta, como una práctica peligrosa, por las atribuciones que el personal pueda acoger, sin embargo en todo momento debe ponerse en claro que las decisiones finales las toma la directiva.

El programa de participación del personal se manejará bajo los siguientes parámetros:

- Se manejará un buzón de sugerencias por cada departamento, mismas que serán receptadas y revisadas mensualmente en las juntas directivas, estas acciones tendrán efectos de retroalimentación y se espera de esta forma mejorar el clima laboral en el cual se desenvuelven los empleados.

#### **4.4.3.8 Mejora de los canales de comunicación internos**

La comunicación es un aspecto muy relevante para cualquier empresa, si tanto el personal como los niveles directivos no cuentan con datos precisos y concretos, se verán afectadas de cierta manera la productividad y la eficiencia en los resultados generales.

Otro aspecto en el cual incide negativamente un mal manejo de la comunicación interna, es en la generación de chismes a través de canales informales, esto puede generar confusiones y malos ambientes laborales.

Los canales de comunicación interna deberán fortalecerse a través de la gestión interna en los siguientes aspectos:

- Gestión correcta y eficiente de los comunicados vía e mail, a través de internet o la intranet de la empresa.

- Comunicados impresos distribuidos eficientemente a todo el personal de la empresa bajo copia controlada o firmada para verificar su lectura por parte del personal.
- Información al personal sobre las decisiones o información de carácter relevante, de forma discreta y concreta, para evitar chismes y confusiones.

#### **4.4.4 Dinámicas de grupo**

Las dinámicas grupales ayudaran a los trabajadores a que su desempeño tenga mayor productividad a la hora de trabajar ya que se sentirán frescos y relajados y con ánimo para empezar su día laboral.

Se recomienda que para realizar las dinámicas grupales deben estar como mínimo 5 y máximo 8 personas, mientras que el tiempo que de duración de la actividad es de máximo 30 minutos y esta deberá ser antes de empezar el día laboral, siempre debe existir un líder para que este organice cada actividad y resuelva cualquier inconveniente en caso de presentarse.

No obstante las dinámicas no pueden realizarse continuamente pero si deberán llevarse a cabo eventualmente como parte de la gestión e la empresa en mejorar las relaciones interpersonales dentro de la entidad.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

A partir del presente análisis se pueden establecer las siguientes conclusiones:

##### **Conclusión 1**

PDVSA presentó resultados bastante preocupantes en cuanto a aspectos del conocimiento del personal sobre sus funciones y el tiempo para realizarlas, traducidas bajo los indicadores de exigencias psicológicas cognitivas, exigencias psicológicas cuantitativas y el control del tiempo; situaciones que fueron detectadas mediante la aplicación del método ISTAS 21 y por lo mismo se propone este plan como medida preventiva.

El personal se mostró en desacuerdo con el tiempo que la empresa asigna para cumplir las funciones diarias, por lo que habitualmente deben trabajar turnos extras en ocasiones sin ser remuneradas bajo el argumento de que se trata de trabajo atrasado.

La sobrecarga de tiempo puede afectar a los trabajadores no solamente física sino también mentalmente, pues induciría a estados de estrés o fatiga, sin mencionar los problemas a nivel físico producidos por la constancia de una misma posición para trabajar.

Por otro lado, los largos periodos que los trabajadores dedican a sus labores y el tener que viajar a su lugar de trabajo, impide que puedan llevar una vida familiar de manera frecuente, lo que también afecta su estado emocional, induciendo a que se encuentren más sensibles de lo normal.

##### **Conclusión 2**

En la empresa PDVSA se detectaron riesgos psicosociales en los trabajadores , producidos por la naturaleza del trabajo, misma que ocasiona que el personal deba alejarse tiempos bastante largos de sus familias, y no exista un ambiente adecuado para ellos fuera o dentro de la empresa, es también notoria la falta de apertura y libertad de decisión sobre sus actividades dentro del trabajo, en el sentido de que el trabajador debe depender de su superior para un gran número de asuntos, aún cuando pueda dominarlos por sí mismo.

Se determinó también, que PDVSA no ha llevado a cabo acciones que mejoren el nivel de riesgos psicosociales al que están expuestos los trabajadores, primeramente por la falta de evaluación sobre estos y en segundo lugar, por la falta de un plan de prevención y mitigación, lo que permite aceptar la hipótesis de trabajo, asegurando que en aquellas empresas que no se han implementado planes de prevención o mitigación de riesgos psicosociales existirá un índice mayor de dichos riesgos pues la empresa no tendrá el conocimiento sobre el estado de los trabajadores ni que acciones tomar como repuesta.

Las acciones de prevención deben considerar el giro normal del negocio, pues analizan a fondo a este se puede observar ciertas circunstancias que afectan el empleado, como en el caso de PDVSA, donde se percibe en ciertos departamentos, un clima laboral inadecuado por las preferencias que los empleados ecuatorianos, creen que se otorgan a los empleados venezolanos.

La eliminación por otro lado, puede implicar anular ciertos factores u elementos propios del trabajo, lo que no puede llevarse a cabo si dichos factores constituyen de forma directa o indirecta, una parte importante del proceso de producción.

### **Conclusión 3**

Es claro que la falta de conocimiento o de que la empresa entregue toda la información necesaria para realizar sus actividades impide al personal que las ejecuten de forma más eficiente y eficaz, consumiendo de igual forma, más tiempo del debido.

Este es uno de los factores que producen más inconformidad en el personal, pues el empleado siente que depende de la empresa, y por lo mismo se encuentra limitado en su desempeño y en las decisiones que puede tomar sobre su puesto de trabajo.

Entre los riesgos psicosociales que este problema puede provocar, es una falta de acoplamiento o sentido de pertenencia con la empresa, pues se siente excluido en parte.

El desempeño de un empleado se limita a la información que disponga sobre sus actividades o funciones, por esto, la falta de dicha información provocará un destiempo en los plazos pactados para llevar a cabo sus actividades, y por lo mismo, deberá dedicar mayor tiempo, en ocasiones no pagado, a concluir sus labores.

#### **Conclusión 4**



El ISTAS 21 demostró ser una herramienta eficaz y potente, que permitió el obtener datos bastante precisos acerca de la situación actual del personal en cuanto a los riesgos psicosociales a los que están expuestos, lo que facilita a PDVSA el mejorar las mismas mediante la implementación de las medidas propuestas, que a la larga esperan mejorar el sentimiento de pertenencia y satisfacción laboral de los trabajadores y por lo mismo, elevar la productividad y evitar a la empresa el correr con gastos innecesarios por los efectos que los riesgos mencionados pueden tener sobre los trabajadores.

No obstante el método ISTAS requiere un cuestionario bastante largo, para el cual se debe destinar un tiempo prudencial, lo que impide que se pueda ejecutar fácilmente de manera frecuente, lo que permitiría evaluar el avance o retroceso que pueden tener las acciones de la empresa en pro de la mejora o retroceso de los riesgos psicosociales.

## **Conclusión 5**

Los riesgos psicosociales constituyen uno de los factores más comunes que pueden afectar al personal dentro de la empresa, influyendo en su desempeño general, no obstante, al tratarse de situaciones poco medibles y por lo mismo poco cuantificables en términos monetarios, han tenido poca atención en los últimos años, sin embargo se han propuesto metodologías como el método de ISTAS 21, utilizada en esta investigación, destinada a evaluar los aspectos psicosociales y presentando a su vez, indicadores que permitan planificar soluciones acordes. Todo trabajo conlleva sus propios riesgos inherentes a su actividad.

En el caso de la industria petrolera, el personal debe manejarse en un entorno con alto riesgo, tanto físico como psicosocial, ocasionado este último principalmente por los lapsos de tiempo que debe alejarse de su familia continuamente, lo que genera un sentimiento de soledad, mismo que no es cubierto por las relaciones interpersonales en su lugar de trabajo, pues se comprobó que el tiempo que el personal puede dedicar a las actividades interpersonales es bajo.

Otros aspectos que se pudieron observar y comprobar en las encuestas, es que la falta de capacidad de decisión sobre su propio trabajo puede afectar la confianza y la productividad, pues el personal se siente dependiente del jefe inmediato.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones propuestas son las siguientes:

### **Recomendación 1**

- PDVSA es una empresa petrolera, por lo que su actividad requiere de un esfuerzo bastante grande a sus empleados, por lo mismo los riesgos psicosociales son elevados, en base a esto, se recomienda el considerar los resultados obtenidos mediante el método ISTAS 21 y tenerlos presentes continuamente al momento de organizar acciones que puedan empeorar el estado de los riesgos psicosociales detectados.

Para PDVSA los riesgos psicosociales no han tenido mayor relevancia, por lo que se espera que con la investigación realizada se genere una perspectiva diferente en relación a este tema.

## **Recomendación 2**

- Realizar una revisión al plan propuesto de manera eventual para implementar las debidas correcciones o actualización en pro de mejorar la prevención frente a los riesgos psicosociales en todos los proyectos que PDVSA mantiene en el Ecuador.
- Cabe considerar que los riesgos psicosociales, si bien no son evidentes en su mayoría, afectan gravemente el desempeño de los empleados, por lo que la inversión en acciones de prevención puede resultar un ahorro a mediano plazo, pues de otra manera, los costos generados por reinserciones o mitigaciones pueden ser mayores.

### **Recomendación 3**

- Es altamente recomendable, que por parte de la gerencia y del departamento de talento humano, se mejore la coordinación y control sobre el tiempo de trabajo de los empleados, pues cabe notar que el exceso de trabajo induce al agotamiento y por lo mismo a un rendimiento menor.
- El respeto a los horarios preestablecidos disminuirá en el empleado los niveles de riesgos psicosociales, físicos y mentales; el trabajador tendrá un tiempo de descanso de mejor calidad y por lo mismo, energías renovadas para realizar su trabajo.

#### **Recomendación 4**

- Levantar información por parte del Departamento de Recursos Humanos en todos los proyectos de PDVSA con la finalidad de asignar funciones, tareas, transferencia de autoridad y responsabilidades de cada puesto de trabajo, así como también realizar el organigrama estructural con la finalidad de elaborar el manual de funciones de todos los trabajadores.
- Una mejor coordinación interna permitirá a los empleados aumentar su nivel de responsabilidad, lo que podría mejorar también su sentido de pertenencia a la empresa, de igual forma, al dejar bajo su criterio las decisiones leves, comunes de su puesto de trabajo, se está liberando trabajo en los niveles de supervisión y dirección, permitiendo otorgar dicho tiempo a actividades de mayor importancia.
- El sentir que la empresa confía en el empleado al aumentar responsabilidades sobre el misma puede ser positivo para la prevención de los riesgos psicosociales.

## **Recomendación 5**

- Se recomienda llevar a cabo otra evaluación de riesgos psicosociales, después de un tiempo prudencial, por parte del Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional, mediante el método de ISTAS 21, con la finalidad de verificar la validez de las estrategias y políticas planteadas; esta evaluación se aplicará únicamente al personal directo de PDVSA considerando el personal nacional y extranjero que se encuentre involucrado en todos los proyectos de PDVSA.
- Será importante también el considerar las propuestas llevadas a cabo por el personal pues desde su perspectiva pueden surgir importantes argumentos para mejorar las condiciones presentes que puedan desembocar en un riesgo psicosocial, para lo cual se realizará una reunión inicial con el personal en todos los frentes que PDVSA mantiene en el Ecuador.

## **ANEXOS**

- 1.- INFORME PRELIMINAR PDVSA ECUADOR S.A.PDF**
- 2.- CUESTIONARIO ISTAS 1.PDFNTP\_703.PDF**
- 3.- NTP\_703.PDF**



## BIBLIOGRAFIA

- 1 Agüera Ibáñez, Roberto Enrique. (2004). Liderazgo y Compromiso Social. BUAP
- 2 Aguilar, m. (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. RecuperadoGestiopolis:www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/climcultcanbo,htm.
- 3 Artazcoz, L. (2001) Factores de riesgo psicosocial y carga mental: Archivos de prevención de riesgos laborales; 4(3): 91-92.
- 4 De Arquer, I. (1997) NTP 445: Carga mental de trabajo: fatiga. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Barcelona.
- 5 Dessler, Gary. (2001). Administración de personal. Pearson Educación.
- 6 European Agency for Safety and Health at Work. Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. Office for Official Publications of the European Communities; 2007- 2010-08-02, 22:00pm.
- 7 Francesca Anelli – Fragmento Texto Conductas de riesgo y factores protectores de niños y adolescentes – Universidad Católica del Norte.2004.
- 8 Finch Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). Administración. México D.F.: Prentice Hall.
- 9 Gil-Monte Pedro, 2009, Revista Española de Salud Pública, editorial ISSN 1135-5727-Madrid; página: 2,3,90,120,150,220.
- 10 Gimeno X, Llorens C, Moncada S, Navarro A, Incidencias durante el trabajo de campo con encuestas personales en estudios epidemiológicos, Metodologías de encuestas-Monográfico incidencias en el trabajo de campo (2006): 46-59.
- 11 Gitman, Lawrence. (2007). El futuro de los negocios. Cengage Learning Editores. Pág. 352.
- 12 Hernández, A. (2005). Seguridad e higiene industrial. Madrid: Editorial Limusa.
- 13 Hidalgo, M. y Pérez, J. (1996) “Test de Salud Total” de Langner-Amiel: su aplicación en el contexto laboral. NTP 421: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Barcelona.
- 14 Hitt, M. A., & Pérez, M. I. (2006). Administración. México D.F.: PEArson Educación.
- 15 <http://adaptyar.ibv.org/index.-2010-05-18>, 20:00pm

- 16 <http://osha.europa/topics/stress-2009-Indiceestadisticos-2010-04-20>, 21:00pm
- 17 <http://www.arearh.com/saludriesgospsicosocialesentrabajo-2007-03-14>,10:20am.
- 18 <http://www.conectapyme.com/gabinete/recursoshtml>,2010-06-25,11:00 am
- 19 <http://www.competenciaslaborales.net/2008-2010-04-20>, 9:00pm.
- 20 <http://www.foment.com/prevencion/documentos/Psicosoci.2010-11-20>,22:00pm
- 21 [http://www.fete.ugt.org/PRL/p\\_preventivo/pdf/ntp\\_603](http://www.fete.ugt.org/PRL/p_preventivo/pdf/ntp_603).2010-07-13, 20:00pm.
- 22 <http://www.insht.es/Insht/FichasTecnicas/701a750/702..>,2010-07-15,21:00pm.
- 23 <http://www.istas.net/istas21/2010-07-10>, 09:30 am.
- 24 <http://www.issuu.com/tra-int-valores.guia.prevencionriesgospsicosociales>,2010-05-12, 20:00pm.
- 25 <http://www.lainsignia.org> 2010-28-10, 10:41am.
- 26 <http://www.mtas.es/es/publica/enciclo/indice.htm>, 2010-05-30pm.
- 27 <http://www.perso.wanadoo.es> 2010-28-10, 10:30 am.
- 28 <http://www.saludlaboralugtmadrid.org/pdf>, 2010-06-25, 10:00am.
- 29 <http://www.scribd.com/PerspectivIntervenci3n de RPsicosociales>,2010-07-09, 12:00pm.
- 30 <http://www.ujaen.es/ser/serobras/PLANPREVENCION>.2010-07-11, 11:00am.
- 31 Llaneza, J. (2007). Ergonomía y psicología aplicada, LEXNova.
- 32 Mansilla Fernando Izquierdo, 2008, Manual de Riesgos Psicosociales en el Trabajo: teoría y práctica, Editorial Mars-Sueca-España; página: 4,25,120,220,250,230.
- 33 Marín, A. (2006). Seguridad industrial: manual para la formación de ingenieros. Madrid: Librería-Editorial Dykinson.
- 34 Martín, F. y Pérez, J. (1997) Factores psicosociales: metodología de evaluación.
- 35 Marr, R., & García Echevarría, S. (1997). La Dirección Corporativa de los Recursos Humanos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- 36 Menéndez, F.(2007). Formación superior en prevención de riesgos laborales: parte obligatoria y común. España: LEX nova.
- 37 Merriam, C. (1940). Desarrollo de la Teoría de la Administración. (The development of theory for Administration.). Advanced Management, Vol 5.
- 38 Moncada Set al, Exposición a riesgos psicosociales entre la población asalariada en España (2004-05): Valores de referencia de las 21 dimensiones del cuestionario COPSOQ ISTAS21, Revista Española de Salud Pública 82 (2008): 667-675.

- 39 Moncada S, Llorens C. Organización del trabajo. Factores Psicosociales y Salud. Experiencias de prevención, (Madrid: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud -ISTAS-, 2007). Moncada S, Llorens C. Factores psicosociales. En: Ruiz-Frutos C et al. Salud Laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. Barcelona: Masson, 2007. 397-406.
- 40 Moncada S, Llorens C, Kristensen TS, Vega S. El método COPSOQ (ISTAS21, PSQCAT21) de evaluación de riesgos psicosociales. NTP 703. Madrid: INSHT, 2006.
- 41 Moncada, S., Llorens C. y Kristensen TS. (2003) Evaluación del Riesgo psicosocial: el método ISTAS-21 (COPSOQ) Instituto Sindical del Trabajo, Ambiente y Salud, ISTAS, Barcelona.
- 42 Nogareda, C. (1991) Carga mental en el trabajo hospitalario: Guía para su valoración. NTP 275: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Barcelona.
- 43 NTP 443: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Barcelona.
- 44 Oncins, M. y Almodóvar, A. (1997) NTP 450: Factores psicosociales: fases para su evaluación. INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Barcelona.
- 45 Palacio Salazar, Ivarth. (2010). Guía práctica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos. Editorial Universidad del Rosario.
- 46 Peiró, J.M. (2003) Metodología Prevenlab para el análisis y prevención de riesgos psicosociales. *Capital Humano*, nº 167: 82-90
- 47 Porret, M. (2007). Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las Organizaciones. México D.F.: Editorial ESIC.
- 48 Publicaciones Vértice autor corporativo. (2008). Selección de personal. Publicaciones Vértice.
- 49 Ramírez Cavassa, C. (2006). Seguridad Industrial: un enfoque integral. Madrid: Editorial Limusa.
- 50 Redorta, Josep & Obiols, Meritxell. (2006). Emoción y conflicto. Madrid: Editorial Paidós.
- 51 Robins, S. (2005). Administración. Madrid: Pearson Educación.
- 52 Ruiz Frutos, Carlos. (2007). Salud Laboral: Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. Madrid: Elsevier España.
- 53 Sauter SL, Hurrell Jr JJ, Murphy LR, Levi L. 2001, Factores psicosociales y de organización. En: O.I.T. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración; p. 34.2-3.
- 54 Villalobos Fajardo, 1999, Identificación y Evaluación de los factores de riesgo psicosocial, Consejo Colombiano de Seguridad; páginas 35.

- 55 Wayne Mondy, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. México D.F.: Pearson Educación.