



UADY

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DE YUCATÁN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN SOBRE FACTORES DE
RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO: HACIA
ENTORNOS DE TRABAJO SALUDABLES**

TESIS

PRESENTADA POR

LIC. EN PSIC. GERARDO ALEJANDRO FRANCO CANO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PSICOLOGÍA APLICADA
EN EL ÁREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIRECTORA DE TESIS

MTRA. MARÍA TERESA MORALES MANRIQUE

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

2020

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No. 931138 durante el periodo agosto 2018 a julio 2020 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con esta tesis, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Declaro que esta investigación es de mi propia autoría, a excepción de las citas de los autores mencionadas a lo largo de ella. Así también declaro que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de ningún título profesional o equivalente.

Agradecimientos

A mi madre, quien ha dedicado su vida a la educación y formación profesional de sus hijos e hijas.

A mi padre, quien ha sido ejemplo de los valores que le dan la calidad humana a las personas.

A mis hermanas y a mi hermano, quienes me han brindado su apoyo incondicional en todo momento.

A mis profesores y profesoras, quienes han contribuido a mi formación como psicólogo y consultor en D.O. socialmente responsable.

A mi directora de tesis, quien me asesoró y guio a lo largo de este camino.

A mis amistades, quienes me han alentado durante todo este proceso.

A todas aquellas personas, quienes me han enseñado algo nuevo de la vida.

A Dios.

Contenido

Capítulo 1. Introducción.....	1
Planteamiento del Problema y Justificación.....	4
Antecedentes.....	6
Desarrollo Organizacional.....	22
Modelo de Planeación.....	24
Capítulo 2. Diagnóstico.....	27
Escenario.....	27
Participantes.....	28
Técnicas e Instrumentos.....	29
Procedimiento.....	37
Resultados del Diagnóstico.....	43
Resultados por dominio.....	50
Conclusiones sobre el Diagnóstico.....	54
Capítulo 3. Propuesta del Plan de Intervención.....	58
Modelo Demanda-Control.....	60
Presentación de Resultados y Retroalimentación Diagnóstica.....	62
Propuesta de Intervención.....	65
Sesiones de devolución del resultado diagnóstico.....	66
Sesión 1. Presentación a los jefes de departamento.....	66
Sesión 2. Presentación a los trabajadores del área administrativa....	67
Sesión con el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene.....	68

Sesión 3. Toma de decisiones.....	68
Sesiones sobre el factor Carga de Trabajo.....	68
Sesión 4. Taller “Diferentes formas de cargas de trabajo”.....	68
Sesión 5. Revisión de la distribución del trabajo.....	69
Sesión acerca del factor Jornada de Trabajo.....	70
Sesión 6. ¿Cómo afrontamos nuestra jornada de trabajo?.....	70
Complemento de Intervención: COVID-19 y el Trabajo.....	71
Sesión A. Protocolo de seguridad sanitaria.....	73
Sesión B. ¿Qué implica la “nueva normalidad” en el trabajo?.....	74
Sesión C. Control efectivo del estrés.....	74
Sesiones de contención emocional.....	75
Capítulo 4. Propuesta de Evaluación.....	76
Capítulo 5. Discusión.....	79
Limitaciones.....	83
Capítulo 6. Conclusión.....	85
Referencias.....	89
Apéndices.....	95
Apéndice A. Entrevista abierta.....	95
Apéndice B. Entrevista semiestructurada.....	95
Apéndice C. Guía de referencia III - Cuestionario sobre Factores de Riesgo Psicosocial de la NOM-035-STPS-2018.....	96

Lista de Tablas

Tabla 1. Calificaciones generales de la Guía de Referencia III de la NOM-035-STPS-2018.....	35
Tabla 2. Calificaciones por categoría de la Guía de Referencia III de la NOM-035-STPS-2018.....	36
Tabla 3. Calificaciones por dominio de la Guía de Referencia III de la NOM-035-STPS-2018.....	36
Tabla 4. Calificación general del Área Administrativa.....	48
Tabla 5. Calificación por categoría del Área Administrativa.....	50
Tabla 6. Dominio de la categoría Ambiente de Trabajo del Área Administrativa.....	51
Tabla 7. Dominios de la categoría Factores Propios de la Actividad del Área Administrativa.....	52
Tabla 8. Dominios de la categoría Organización del Tiempo de Trabajo del Área Administrativa.....	52
Tabla 9. Dominios de la categoría Liderazgo y Relaciones en el Trabajo del Área Administrativa.....	53
Tabla 10. Dominios de la categoría Entorno Organizacional del Área Administrativa....	54

Lista de Figuras

Figura 1. Acciones que se realizaron durante la evaluación diagnóstica, con base en
cada etapa del Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley..... 37

Capítulo 1. Introducción

En la actualidad, se está buscando el impulso de organizaciones saludables que se comprometan con el desarrollo y la promoción de la salud de sus trabajadores de una forma comprensiva, mediante la atención de los factores de riesgo psicosocial, con el fin de lograr la excelencia organizacional y el éxito financiero a través de un recurso humano con una fuerza laboral física y psicológicamente saludable, manteniendo un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positivos (Salanova, Llorens y Martínez, 2016).

Según Tarride et al. (2008 en Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento, 2013) una organización saludable es una asociación de personas que están gobernadas por determinados principios y funciones, manteniendo un estado completo de bienestar físico, mental, emocional y social, capaz de desarrollar su propio mecanismo adaptativo a los cambios del ambiente. Asimismo, para alcanzar el bienestar en el trabajo, es necesario que se implementen acciones encaminadas a la prevención de los factores de riesgo psicosocial y a la promoción de entornos organizacionales favorables. De ese modo, en el país se ha decretado la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-218 que tiene como objetivo establecer los elementos necesarios para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial en el trabajo referentes a las condiciones del ambiente de trabajo, las cargas de trabajo, el control sobre el trabajo, las jornadas de trabajo, la interferencia en la relación trabajo-familia, el liderazgo, las relaciones interpersonales y la violencia laboral; al mismo tiempo busca promover entornos organizacionales favorables.

Por esta razón, varias organizaciones están teniendo el gran reto de encontrar nuevas formas para realizar todas sus funciones que les permitan alinearse a las disposiciones oficiales

del país, pero al mismo tiempo gestionar el cambio necesario para promover entornos de trabajo saludables que beneficien sobre todo a los trabajadores y a la organización en su conjunto. Aun cuando las organizaciones perciben una necesidad de cambio, no siempre son capaces de identificar aquellas áreas de oportunidad que requieren su principal atención y cuando logran identificarlas, algunas veces las acciones que deciden implementar no favorecen el cumplimiento del cambio esperado.

Por consiguiente, algunas organizaciones recurren al Desarrollo Organizacional para conducirse en el proceso de cambio porque requieren de un proceso planificado que utilice teorías, metodologías, estrategias y técnicas de intervención, con base en la ciencia de la conducta, y que involucre la participación de los trabajadores, permitiendo cubrir los objetivos necesarios para solucionar problemas o atender necesidades, cumpliendo en ese sentido con las metas que la organización establezca.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo principal del siguiente trabajo es diseñar un programa de intervención de los Factores de Riesgo Psicosocial en una organización de producción de energía eléctrica en la ciudad de Mérida, a través de un modelo de Desarrollo Organizacional, con el fin de promover un entorno organizacional favorable para coadyuvar a la salud de los trabajadores y al mejoramiento de la organización.

Algunas preguntas que servirán de guía durante este trabajo son:

- ¿Cuáles son las características de un entorno de trabajo de una organización de producción de energía eléctrica en Mérida?
- ¿Cuáles son los factores de riesgo psicosocial que más se presentan en el centro de trabajo de una organización de producción de energía eléctrica en Mérida?

- ¿Qué acciones podrían implementarse para atender los factores de riesgo psicosocial más representativos en una organización de producción de energía eléctrica en Mérida?

De igual forma algunos de los objetivos específicos son:

- Conocer las características del entorno de trabajo de una organización de producción de energía eléctrica, en la ciudad de Mérida, con presencia a nivel nacional.
- Identificar los factores de riesgo psicosocial que más se presentan en el centro de trabajo de una organización de producción de energía eléctrica, en la ciudad de Mérida, con presencia a nivel nacional.
- Establecer de manera conjunta con los trabajadores medidas para favorecer un entorno de trabajo saludable dentro de la organización.

Según Salanova et al. (2016), algunas acciones que se presentan en las organizaciones saludables son: encontrar significado y pasión en el trabajo, ser amable con los compañeros, expresar gratitud, aprender a perdonar, compartir noticias positivas, mantener buenas relaciones interpersonales, identificar momentos positivos, ser optimistas, practicar mindfulness, establecer metas, lograr adaptarse a los diferentes contextos y disfrutar de los buenos momentos. En otro estudio realizado por Lupano y Castro (2016), se encontró que las organizaciones positivas también cuidan el clima laboral, las relaciones interpersonales de los trabajadores, sistema de recompensas, la flexibilidad, las oportunidades de crecimiento y la capacitación continua.

Planteamiento del Problema y Justificación

La salud tiene un papel fundamental en la vida de los individuos porque es uno de los derechos que todos deben gozar por el simple hecho de ser seres humanos, sin embargo, parece ser que las personas, empresas, instituciones y organizaciones todavía no toman conciencia sobre la importancia que conlleva cuidar la salud para todos y, en algunos casos, las instituciones todavía no son capaces de atender los aspectos más relevantes que influyen en la salud de las personas. Por eso, los organismos internacionales que se encargan de la promoción de la salud en el mundo han emitido acuerdos, políticas y comunicados a nivel internacional con el fin de garantizar que las personas de todos los lugares del mundo cuenten con el acceso a este derecho.

Las Naciones Unidas han establecido que, para lograr el desarrollo sostenible de las sociedades, es indispensable garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos los individuos a cualquier edad (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2016).

De igual forma, el derecho a la salud de la población mexicana está establecido y protegido en el artículo cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, a través de la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, la creación de normativas nacionales, la elaboración de proyectos y programas, y el acceso a los servicios públicos.

Sin embargo, como se menciona en el Proyecto de Nación 2018-2024 (Movimiento Regeneración Nacional, 2018) el Estado ha desatendido en cierta medida la promoción de la salud y la prevención de enfermedades promoviendo de una forma poco efectiva los hábitos de vida saludables.

Asimismo, las condiciones actuales socioeconómicas de la población mexicana dificultan una adecuada alimentación y sana recreación, favoreciendo el incremento de enfermedades crónicas (Movimiento Regeneración Nacional, 2018).

A pesar de ello, se han establecido ciertas medidas oficiales para procurar la salud de las personas en sus espacios de trabajo como lo es la Ley General de Salud la medidas necesarias con el fin de procurar el bienestar físico y mental de las personas para contribuir al ejercicio pleno de sus capacidades, así como prolongar y mejorar la calidad de vida de todos (H. Congreso de la Unión, 2018).

Las organizaciones saludables se ajustan a lo dispuesto en la Ley General de Salud ya que como se menciona en el artículo 128 se ajustan a la protección de la salud, a las normas de las autoridades sanitarias y a las demás disposiciones legales sobre salud ocupacional (H. Congreso de la Unión, 2018), al mismo tiempo que promueven hábitos de vida saludables.

Los hábitos de vida saludables son aquellas conductas que los individuos asumen como propias en su vida cotidiana y que inciden positivamente en su bienestar físico, mental y social (Velázquez, 2009). Es importante que en las organizaciones saludables se promuevan actitudes y conductas positivas hacia los hábitos de vida saludable porque ayuda a disminuir o controlar las enfermedades que son comunes en la localidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, en México se han elaborado ciertas normativas oficiales con el fin de disminuir el riesgo de que las personas sufran algún accidente en sus espacios de trabajo y se promueva un ambiente saludable a través de hábitos de vida saludables. En la Norma Oficial Mexicana NOM-030-STPS-2009 se establecieron medidas para brindar servicios de seguridad y salud en el trabajo. Entre esas medidas están elaborar programas de seguridad y salud en el trabajo con mecanismos de respuesta inmediata cuando se detecte un riesgo grave e

inminente, acciones preventivas y correctivas de seguridad y salud (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2009).

Por último, las organizaciones saludables cumplen con lo dispuesto en las normativas vigentes con el fin de promover espacios que resguarden la salud de los trabajadores y reduzcan el riesgo de accidentes, asimismo, se encuentran en sintonía con los principios rectores del Proyecto de Nación 2018-2024, los cuales son tener un enfoque de promoción y protección de la salud así como la prevención de enfermedades, contando con la participación y colaboración de la ciudadanía en el diseño, formulación y operación de políticas y programas (Movimiento Regeneración Nacional, 2018). Asimismo, en la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, se establecen los lineamientos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo (Diario Oficial de la Federación, 2019). De igual forma se propone fortalecer el trabajo transversal con otras instituciones, organizaciones e industrias para modificar las condiciones negativas de vida y trabajo, promoviendo un entorno favorable a los ambientes y hábitos colectivos saludables.

Antecedentes

La Organización Mundial de la Salud (2006), ha definido salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”, cuya atención debe estar enfocada en la promoción de la salud, prevención de enfermedades y atención ambulatoria.

En ese sentido, la salud forma parte indispensable de los individuos y es una característica permanente en ellos, que debe ser considerada y valorada en todos los contextos en los que se desenvuelven las personas como lo son sus hogares, centros educativos, instituciones públicas y privadas, organizaciones y lugares de trabajo, entre otros, ya que representa un derecho humano que le corresponde a todos los individuos y es inherente a la persona, de tal forma que, es importante encontrar las medidas necesarias para que los seres humanos gocen de un estado pleno de bienestar físico, mental y social, en la medida de lo posible.

De tal forma, que la promoción de la salud se orienta a establecer procesos y actividades individuales y grupales con el objetivo de que las personas adquieran hábitos saludables, a través de un cambio actitudinal que los orille a la adopción de estilos de vida saludables (Giraldo, Toro, Macías, Valencia y Palacio, 2010).

Como señala Parra (2003), el trabajo se convierte en fuente de salud ya que mediante su ejercicio los individuos logran obtener herramientas necesarias para el cuidado de su estado de salud. Así mismo, indica que el trabajo ofrece a las personas una actividad física y mental, la oportunidad del contacto social a través de las relaciones interpersonales y desarrollo de una actividad con sentido, además de una remuneración económica.

En la actualidad, el trabajo ocupa gran parte de la vida de las personas debido a que es el principal medio de obtención de sustento económico de los individuos para cubrir algunas de sus necesidades básicas, por lo que resulta necesario que las organizaciones tengan en cuenta la importancia de la salud en el trabajo. De igual forma hay que tener en cuenta que para algunas personas el trabajo no solo les sirve como sustento de vida, sino también como fuente de desarrollo personal y profesional, siendo un medio que los ayuda a superarse y crecer como individuos, por lo tanto, las organizaciones deben ser espacios saludables y de bienestar para los

trabajadores, encaminando acciones a la promoción de la salud en el trabajo, que se refiere a las medidas de seguridad física, mental y social implementadas en los lugares de trabajo para propiciar el bienestar y disminuir los riesgos de enfermedades o accidentes.

Como señala Gómez (2007), algunos factores que impactan en la calidad de salud de los trabajadores son el tipo de actividad que desempeñan, las condiciones en las que realizan su trabajo, la realidad social que se vive dentro de la organización y las políticas que se utilizan para la consecución de las actividades.

Según Matabanchoy (2012), la salud en el trabajo se refiere a las circunstancias de seguridad física, mental y social en que se encuentran los trabajadores en sus puestos, con la finalidad de fomentar el bienestar y reducir o eliminar los riesgos de enfermedades o accidentes. Además, implica que las personas puedan sentirse productivas, valoradas y desarrolladas, debido a que los ambientes laborales saludables y la salud de los trabajadores son factores esenciales para la efectividad de la organización en su conjunto.

Así mismo, como el papel del trabajador dentro de la organización va tomando mayor importancia porque se considera al individuo como un socio estratégico y ya no como un simple operador de los procesos (Matabanchoy, 2012), resulta favorable adecuar el trabajo a las necesidades del individuo y cada individuo a la actividad específica, con el fin de potencializar el rendimiento del trabajador y aumentar la producción de la organización.

Como menciona la Organización Mundial de la Salud (1995) “la salud en el trabajo y el ambiente de trabajo saludable son los principales valores que pueden tener los individuos, comunidades y países” porque contribuye a su bienestar personal, motivación laboral, productividad y satisfacción en el trabajo; al mismo tiempo, influye positivamente a la calidad de los productos y al crecimiento de la organización. Además, el Comité Mixto de la OIT/OMS

conceptualiza la salud en el trabajo como la promoción y mantenimiento del más alto grado posible de bienestar físico, psíquico y social de los trabajadores, previniendo cualquier daño causado a su salud por las condiciones de trabajo (OIT, 2017).

Según Gómez (2007) la salud ocupacional se refiere a la salud de los trabajadores en sus espacios de trabajo, que difiere del concepto de salud de los trabajadores, debido a que este último abarca tanto la salud ocupacional como la salud de las personas fuera de sus lugares de trabajo. Para complementar lo anterior, Parra (2003) indica que la salud laboral también se ocupa de ayudar a los individuos a encontrar un nivel de bienestar satisfactorio físico, mental y social dentro de sus espacios de trabajo, como resultado de un trabajo multidisciplinario (Gomero, Zevallos y Llapyesan, 2016).

Debido a lo anterior, algunas de las medidas que son necesarias contemplar para la promoción de la salud en el trabajo son la elaboración de políticas laborales saludables, creación de ambientes favorables, concientización personal y desarrollo de responsabilidades grupales en torno a la salud dentro de la organización (Matabanchoy Tulcán, 2012).

Hoy en día se pretende promover dentro de las organizaciones medidas que contribuyan al desarrollo y a la promoción de la salud de las personas que se encuentran trabajando en ellas, de una forma en la que se comprenda que la salud de los trabajadores es indispensable para lograr la excelencia organizacional y el éxito financiero. Por eso, se requiere que el recurso humano cuente con la fuerza laboral física y psicológicamente saludable para desempeñar sus actividades de tal forma que contribuya al manteniendo de un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positivos (Salanova et al., 2016), ya que el ser humano y las organizaciones mantienen una relación de interdependencia porque se necesitan mutuamente para el

cumplimiento de metas, logro de objetivos, fortalecimiento de sus capacidades y desarrollo favorable de ambas partes.

Según Tarride et al. (2008 en Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento, 2013) una organización saludable es aquella asociación de personas que se rigen por determinados principios y funciones, que propician un estado completo de bienestar físico, mental, emocional y social, logrando desarrollar su propio mecanismo de adaptación a los cambios y exigencias del ambiente en el que se realizan todas sus funciones.

De la misma forma, las organizaciones saludables cumplen con los siguientes requisitos: la salud tiene un valor estratégico en la organización y es un fin en sí misma, logran un ambiente de trabajo sano y seguro, los trabajadores se sienten a gusto con sus compañeros, los empleados están motivados y satisfechos con su trabajo, ofrecen una calidad excelente en sus servicios y establecen buenas relaciones con su entorno gracias a su responsabilidad social (Salanova, 2009).

Las organizaciones saludables han sido estudiadas por diferentes áreas como la psicología, sociología y administración. De ello, devienen diversas formas de contemplar a las organizaciones saludables dependiendo de cada autor.

Tal es el caso de Wilson et al. (2004 en Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento, 2013) que describe a las organizaciones saludables mediante sus atributos centrales como son el clima organizacional, el diseño de trabajo, el tipo de trabajo, el ajuste psicológico de las personas al trabajo, el trabajo futuro que perciben los individuos y el bienestar de los trabajadores.

Otra perspectiva sobre las organizaciones saludables es la que presentan Zwetsloot y Pot (2004 en Salanova, 2008) en donde señalan que, el tipo de interacción de las organizaciones con los grupos de su interés, las condiciones de bienestar en que se encuentren las personas, el conocimiento del entorno en la cual están inmersas y la relación que se tiene con el medio

exterior son fundamentales para producir servicios saludables. En ese sentido, se observa a la organización saludable como un organismo social, donde las personas también buscan integrarse con los demás, desarrollándose personal y profesionalmente a través de las relaciones humanas en el trabajo, cumpliendo de manera eficiente las tareas de su puesto (Alves, Cirera y Carlos, 2013). En un estudio realizado por Lupano y Castro (2016) se identificó también que el buen clima laboral y las buenas relaciones interpersonales son características de las organizaciones saludables. De tal forma que, el tipo de relación e interacción que se establece en el lugar de trabajo es determinante para el estado de salud de la organización.

Del mismo modo, tanto el Modelo Iberoamericano de Excelencia como el Modelo de Excelencia EFQM de Europa, el Programa para la Excelencia Empresarial de Canadá, el Programa Nacional de Calidad Baldrige de Estados Unidos y el Programa para la Excelencia de las Empresas en Austria comparten la importancia que dan al tipo de liderazgo, la estrategia para cumplir los objetivos, los recursos, los empleados, los proveedores, los clientes y los procesos para la conformación de organizaciones saludable orientadas hacia diversos grupos de interés (Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento, 2013).

De igual forma como menciona Salanova (2009), para que una organización sea saludable debe contar con un capital psicológico saludable que puede ser observado mediante la autoeficacia, optimismo, resiliencia y engagement de los empleados, resultando productos saludables y relaciones positivas con el entorno organizacional y la comunidad.

Cabe mencionar que la autoeficacia influye en gran medida en el bienestar de los trabajadores porque son las creencias que los individuos tienen sobre sus propias capacidades para llevar a cabo una tarea y resolver un problema, afectando de esta forma sus actitudes, conductas, pensamientos y emociones (Bandura, 1997). Según Hernández-Vargas, Llorens-

Gumbau y Rodríguez (2014), las creencias de eficacia se relacionan positivamente con la actitud de los trabajadores propiciando mayor engagement en el trabajo y aumentando la calidad de servicio, al mismo tiempo que mejora el desempeño, incrementa el compromiso y favorece la atención hacia los clientes.

Ahora bien, el engagement es el nivel de dedicación, esfuerzo, compromiso y motivación que tiene una persona en su puesto de trabajo, caracterizado por brindar un sentimiento de plenitud por el cumplimiento del trabajo realizado, aunado a un sentimiento de importancia y entusiasmo, y que es el resultando de organizaciones saludables (Salanova, 2009), es decir, el grado en el que un trabajador se involucra genuinamente con lo organización para el crecimiento y desarrollo de la misma, buscando el logro de sus responsabilidades y compartiendo la filosofía organizacional.

Al mismo tiempo, la resiliencia es otra característica de las organizaciones saludables (Salanova, 2009), es decir, las organizaciones resilientes son capaces de sobrellevar favorablemente las problemáticas que se presenten, aprender de ellas, adaptarse positivamente al cambio y salir fortalecidas. Según Hernández-Vargas et al. (2014), una organización resiliente se esfuerza por garantizar la calidad de vida laboral de las personas, al mismo tiempo que prospera en contextos de cambio económico y social, mejorando la calidad de servicio brindado al cliente.

Para ello, Salanova et al. (2016) indican que una organización saludable es aquella que “realiza acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo”. Del mismo modo indica que algunas acciones que se presentan en las organizaciones saludables son: encontrar significado y pasión en el trabajo, ser amable con los compañeros, expresar gratitud, aprender a perdonar, compartir noticias positivas, mantener buenas relaciones interpersonales, identificar momentos

positivos, ser optimistas, practicar mindfulness, establecer metas, lograr adaptarse a los diferentes contextos y disfrutar de los buenos momentos. En otro estudio realizado por Lupano y Castro (2016) se encontró que las organizaciones positivas también cuidan el clima laboral, las relaciones interpersonales de los trabajadores, sistema de recompensas, la flexibilidad, las oportunidades de crecimiento y la capacitación continua.

De esa forma, una organización saludable permite el aumento de los niveles de bienestar de los trabajadores, mediante la promoción de entornos de trabajo saludables, a través de la atención de los factores de riesgo psicosocial y no se centra únicamente en la obtención de resultados satisfactorios y rentables para ella, así mismo, goza de bienestar en función de sus factores relacionales y estructurales, interna y externamente.

A pesar de que los programas de promoción de la salud en los lugares de trabajo han tenido un desarrollo lento (Muñoz y Castro, 2010), las organizaciones son considerados como espacios adecuados para la promoción de la salud, ya que resulta fundamental para ellas en términos de productividad, sostenibilidad y competitividad. También es de gran importancia para el bienestar de los trabajadores porque contribuye a su bienestar personal, motivación laboral, productividad y satisfacción en el trabajo.

Si bien el objetivo fundamental de las organizaciones saludables es promover la salud a los trabajadores, también se encargan del buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales (Salanova, 2008), por lo que, las organizaciones saludables se vuelven conscientes de “la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos” en sus políticas, procesos y servicios que ofrecen.

Por consiguiente, la promoción de la salud y de entornos de trabajo saludable en el trabajo debe ser un tema de principal atención en cualquier organización, teniendo en cuenta que

el recurso más importante de toda organización es el recurso humano y que es posible lograr resultados saludables en los trabajadores, en términos de estilos de vida adecuados, deseo de permanencia en la organización y bienestar psicológico (Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento, 2013).

Una de las formas para comenzar el proceso de conformación de una organización saludable es a través de la implementación de medidas que se encarguen de favorecer entornos de trabajo saludables mediante la atención de los factores de riesgo psicosocial.

Para eso, es importante comprender que un entorno de trabajo saludable necesariamente tiene que estar alineado a la definición que la OMS hace sobre la salud, de tal forma que un entorno organizacional favorable es aquel espacio en donde todos los miembros de una organización colaboran en un proceso de mejora continua con el fin de proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores, así como la sustentabilidad del ambiente de trabajo con base en el ambiente físico, condiciones psicosociales, recursos de salud personales y las formas en que la comunidad mejora la salud de todos.

Así también, para la Oficina Regional del Pacífico Oeste de la OMS (OMS, 2010) un entorno de trabajo saludable es aquel en donde los trabajadores realizan sus actividades de forma unida para alcanzar una visión compartida de salud para ellos mismos y para su comunidad. Así mismo, los trabajadores cuentan con las condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que les ayudan a promover y proteger su salud y seguridad.

Por su parte, el Instituto Nacional Americano para la Salud y Seguridad Ocupacionales percibe como un entorno de trabajo saludable al lugar en donde se mantiene una visión en donde “existan espacios de trabajo libres de peligros previamente reconocidos, con políticas sustentables, programas y prácticas de promoción de la salud; y empleados con franco acceso a

programas y servicios efectivos que protejan su salud, seguridad y bienestar” (OMS, 2010, p. 14).

Mientras tanto, Grawitch et al. (s/f/ en OMS, 2010) proponen que un entorno de trabajo saludable es aquel que realiza intervenciones efectivas para que los trabajadores tengan un balance entre vida-trabajo.

De otro modo, la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 define como un entorno organizacional favorable a aquel en donde

“se promueve el sentido de pertenencia y promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño” (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2018, numeral 4.6).

Igualmente, encaminada a la promoción de entornos organizacionales favorables, la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de Riesgo Psicosocial-Identificación y Prevención se orienta principalmente hacia la atención de los factores psicosociales que pueden poner en un estado de vulnerabilidad o en riesgo la salud de los trabajadores. En ese sentido se requiere que los centros de trabajo elaboren, difundan y pongan en acción una política de atención de riesgos psicosociales, la promoción del entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral.

De acuerdo con la OIT (2019), los factores de riesgos psicosocial son aquellas particularidades de las condiciones de trabajo que pueden afectar la salud de los trabajadores, mediante mecanismos psicológicos y fisiológicos. La complejidad de los factores psicosociales se debe a que las percepciones y experiencias de los trabajadores son el principal medio de obtención de información acerca de las diferentes variables del entorno laboral que están involucradas en el espacio de trabajado cotidiano.

También, los factores de riesgo psicosocial están definidos en la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 como “aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado” (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2018, numeral 4.7).

En ese sentido, la NOM-035-STPS-2018 también señala que los factores de riesgo psicosocial comprenden todas las condiciones peligrosas e inseguras del ambiente de trabajo, las cargas de trabajo que sobrepasan la capacidad del trabajador, poco control que tienen personas sobre sus actividades laborales, las jornadas de trabajo mayores a las estipuladas en la Ley Federal de Trabajo, la rotación excesiva, la rotación de turnos, los periodos excesivos sin descanso ni recuperación, las interferencias en la relación trabajo-familia, el liderazgo negativo y las relaciones laborales conflictivas.

Como señala Kalimo (1988) los factores psicosociales tienen gran influencia en la salud de los trabajadores y cuando estos tienen un efecto negativo se consideran factores de riesgo psicosocial, ya que impactan desfavorablemente la salud de las personas cuando se encuentran expuestas a ellos constantemente.

Algunos conceptos asociados a los factores de riesgo psicosocial, que distinguen Tovalín y Rodríguez (2011), son los siguientes:

1. *Exigencias y demandas*: son el resultado de una tarea a realizar, pueden tener la potencialidad de causar daños físicos, psíquicos o sociales a los trabajadores; esta posibilidad se incrementa si se reduce la independencia para actuar; la capacitación, entrenamiento o incremento de las capacidades pueden favorecer la adaptación, mientras que las exigencias y demandas puede significar una condición adversa para la salud y bienestar físico y psicológicos del trabajador y, desde luego, para la productividad de la empresa.
2. *Carga de trabajo*: si las exigencias de un puesto de trabajo se mantienen dentro de un rango de adaptación para un trabajador, sin representarle riesgos, la carga de trabajo es acorde con la tarea; sin embargo, si una tarea sobrepasa las capacidades físicas y mentales del trabajador, se puede considerar como una sobrecarga, implicando un factor negativo o riesgo laboral. Según Macilla (2008) los tipos de carga mental que en potencia pueden tener un impacto negativo se pueden agrupar de la siguiente forma:
 - a) *Sobrecarga cuantitativa*: cuando el trabajador realiza muchas operaciones estandarizadas en plazos de tiempo estrechos, en los cuales aplica una atención sostenida y ritmo de trabajo elevado.
 - b) *Sobrecarga cualitativa*: se relaciona con la dificultad de una tarea y recursos limitados para resolverla, como cuando se interactúa con un número excesivo de usuarios.

- c) Subcarga cuantitativa: se presenta cuando el volumen de la actividad laboral es inferior a lo necesario para activar o interesar al trabajador.
 - d) Subcarga cualitativa: se produce cuando la tarea no implica ningún compromiso mental, resulta insuficiente para el trabajador y le produce monotonía, rechazo y desmotivación.
3. *Riesgo laboral*: es aquella presencia objetiva de un peligro (ruidos, tóxicos, maquinarias, jornadas prolongadas, falta de equipo de protección) y, también se refiere a la probabilidad de que el peligro detectado sea causante de alteraciones en la salud del trabajador, de acuerdo no sólo de la presencia del peligro, sino del contexto en que se desarrolla la actividad laboral.
 4. *Evaluación del riesgo de trabajo*: se trata de un proceso que tiene como objetivo determinar si la presencia de un peligro en un contexto determinado representa la posibilidad de un daño futuro para la salud de los trabajadores. Está conformado por dos fases: identificación del peligro y evaluación de la exposición, lo cual permite hacer visible lo invisible para el colectivo laboral.
 5. *Factores psicosociales*: emergen en una actividad y entorno laboral específicos, se dan bajo un proceso de interiorización donde el trabajador puede ser o no consciente de este proceso, generando mecanismos para enfrenar la demanda expuesta en su entorno, calificarlo o evaluarlo siendo su referencia él mismo, sus capacidades, habilidades o destrezas. Si se equilibran los atributos físicos y psicológicos con la demanda laboral, el resultado son mecanismos que favorecen el bienestar del trabajador y el refrendo de su valía personal, si ocurre lo contrario, el proceso se convierte en una paulatina pérdida o desgaste de destrezas y

habilidades, tanto físicas como psíquicas; en ese momento el trabajador estaría en riesgo psicosocial.

6. *Riesgo psicosocial*: los factores psicosociales no son un riesgo por sí mismos, pero pueden llegar a serlo cuando los procesos implicados y sus contextos aparecen dentro del trabajo peligroso; esto causa desequilibrio entre las capacidades y los requerimientos de la tarea. Se entiende, entonces, que el riesgo psicosocial es un efecto negativo de carácter psicológico.

Ahora bien, los factores de riesgo psicosocial están definidos en la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 de la siguiente manera:

- *Condiciones en el ambiente de trabajo*: hacen referencia a aquellas situaciones peligrosas, insalubres, deficientes e inseguras que bajo ciertas circunstancias exigen a los trabajadores un mayor esfuerzo de adaptación.
- *Carga de trabajo*: todas aquellas exigencias que el trabajo impone al trabajador y que sobrepasa sus capacidades cognitivas o emocionales, debido que la carga de trabajo puede deberse a un gran número de actividades, cuestiones de mucha responsabilidad y actividades o instrucciones contradictorias o inconsistentes.
- *Falta de control sobre el trabajo*: escasa o inexistente posibilidad que tienen los trabajadores para influir y tomar decisiones sobre las características que tiene la realización de sus actividades laborales.
- *Jornadas de trabajo y rotación de turnos excedentes a las establecidas en la Ley*: representan una gran exigencia de tiempo laboral cuando se trabaja con extensas

jornadas, frecuente rotación de turnos o turnos nocturnos, que no tienen pausas o momentos de descansos periódicos.

- *Interferencia en la relación trabajo-familia:* se presentan conflictos entre las actividades familiares o personales y las responsabilidades laborales, es decir, cuando de manera constante se requiere atender cuestiones del trabajo en tiempo que es dedicado a la vida familiar y personas, o se labora fuera del horario oficial de trabajo.
- *Liderazgo negativo:* tipo de relación establecida entre un patrón, o sus representantes, y sus trabajadores, a través de una actitud agresiva o impositiva, falta de claridad de las funciones en las actividades y escaso o nulo reconocimiento y retroalimentación del desempeño de los trabajadores.
- *Relaciones negativas:* interacción entre los trabajadores en el contexto laboral que imposibilita la solución de problemas relacionados con el trabajo y que se aleja de maneras funcionales para relacionarse con las personas, como deficiente trabajo en equipo y nulo apoyo social.
- *Violencia laboral:* hace referencia a las cuestiones de *acoso psicológico*, intimidación sistemática y persistente como descrédito, marginación, devaluación, humillación, insultos, rechazo, comparación destructiva, indiferencia, amenazas y restricción a la autodeterminación, llevando al trabajador a la depresión, aislamiento y pérdida de su autoestima; *hostigamiento*, ejercicio de poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, expresadas a través de conductas verbales, físicas o ambas; y *malos tratos*, actos

consistentes en insultos, burlas, humillaciones o ridiculizaciones del trabajador de manera continua y persistente.

Por su parte, teniendo en cuenta que la clasificación de los factores de riesgos psicosociales puede ser muy diversa, que cada método de evaluación de riesgos psicosociales presenta diferencias con respecto a otros métodos y que existen diversos enfoques teóricos al respecto, el Grupo Europeo para la Gestión del Riesgo Psicosocial clasifica los factores de riesgos psicosocial de la siguiente manera (Robledo y Rayón, 2014):

1. *Contenido del trabajo*: monotonía, tareas sin sentido, fragmentación, falta de variedad, tareas desagradables, por las que se siente rechazo.
2. *Carga y ritmo de trabajo*: carga de trabajo excesivo o insuficiente, presión de tiempo, plazos estrictos.
3. *Tiempo de trabajo*: horarios muy largos o impredecibles, trabajo a turnos, trabajo nocturno.
4. *Participación y control*: falta de participación en la toma de decisiones, falta de control (por ejemplo, sobre el método o el ritmo de trabajo, los horarios, el entorno, etc.)
5. *Cultura organizacional*: comunicaciones pobres, apoyo insuficiente ante los problemas o el desarrollo personal, falta de definición de objetivos.
6. *Relaciones personales*: aislamiento, relaciones insuficientes, malas relaciones, conflictos, conductas inadecuadas.
7. *Rol en la organización*: ambigüedad de rol, conflicto de rol, responsabilidad sobre personas.

8. *Desarrollo de carrera*: escasa valoración social del trabajo, inseguridad en el trabajo, falta o exceso de promoción, incertidumbre o estancamiento.
9. *Interacción casa-trabajo*: problemas de la doble presencia, conflicto de exigencias.

En ese sentido, con el fin de mejorar la salud de los trabajadores y promover entornos de trabajo saludable en las organizaciones, la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 establece medidas que propician condiciones laborales favorables tales como: mejora de las relaciones sociales en el trabajo en las que se promueve el apoyo mutuo en la solución de problemas de trabajo, el respeto a la duración de las jornadas de trabajo; la prevención de actos de hostigamiento, acoso o malos tratos en contra del trabajador, impulsar que los trabajadores desarrollen competencias o habilidades y, en consecuencia, la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad.

Desarrollo Organizacional

Para que las organizaciones puedan lograr cambios significativos que propicien su mejoramiento, fortalecimiento, crecimiento y éxito se requiere realizar una serie de intervenciones estratégicas durante todo el proceso de cambio. Por lo tanto, es necesario conocer las diferentes formas de realizar intervenciones dentro de las organizaciones y planear cada una de las acciones que se llevarán a cabo, con el fin de involucrar a los trabajadores, optimizar los recursos y propiciar su desarrollo.

El Desarrollo Organizacional es una estrategia de cambio que favorece la solución de problemas y atención de necesidades, como resultado de un esfuerzo en conjunto de toda la

organización, a través de la planificación de acciones y estrategias que resultan de un análisis inicial (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011) y ha cobrado gran importancia para el fortalecimiento organizacional a lo largo del tiempo.

Asimismo, el Desarrollo Organizacional es un proceso planificado orientado hacia el cambio basado en la ciencia de la conducta, que utiliza teorías, metodologías, estrategias y técnicas de intervención, con el fin de cambiar creencias, actitudes, valores, estructuras y procesos organizacionales para identificar las áreas de oportunidad y tomar medidas al respecto, con el propósito de incrementar el desarrollo individual de los trabajadores y de mejorar el desempeño de la organización, con el apoyo de un agente de cambio o consultor.

Según Chiavenato (2001), el Desarrollo Organizacional es un enfoque que está dirigido a toda la organización en su conjunto, tiene una orientación sistémica, emplea a uno o varios agentes de cambio, se enfoca en la solución de problemas, propicia el aprendizaje de los trabajadores, se sustenta en procesos grupales, brinda retroalimentación, es flexible de acuerdo con las diferentes situaciones que pueden presentarse y hace hincapié en el trabajo en equipo.

Igualmente, una característica representativa del Desarrollo Organizacional es que busca obtener un aprendizaje constructivista (Garbanzo-Vargas, 2016) de los miembros de la organización, a través del involucramiento de los trabajadores en todo el proceso de cambio, con el fin que sean capaces de desarrollar habilidades y adquirir destrezas necesarias que les sirvan para prevenir situaciones negativas, resolver problemas similares y prepararlos con el fin sobrellevar cualquier percance.

Por lo tanto, la importancia del Desarrollo Organizacional es que promueve la participación de todos los trabajadores y los líderes de la organización a través del trabajo en equipo, así también, es una estrategia planeada que involucra las metas organizacionales, se basa

en valores humanistas y está orientado hacia la prevención y solución de problemas (Hernández et al., 2011).

Modelo de Planeación

El modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley señala que toda información puede convertirse en ejes de acción solo si y solo si es compartida entre la organización y el agente de cambio para utilizarla como base en una planeación estratégica (Guízar, 2013). Este modelo plantea siete etapas por las cuales pasa todo proceso de cambio organizacional y en el cual es indispensable contar con la participación e involucramiento de las personas clave de la organización, así como del resto de los trabajadores.

La primera etapa es la de Exploración, en donde se identifica una necesidad de cambio sentida por la organización; después está la etapa de Entrada, aquí se necesita del contacto con un agente de cambio con el que se pueda delimitar una relación de trabajo; seguidamente se realiza un Diagnóstico, consistiendo en aclarar la situación problema, detectando las posibles causas y características más significativas (Hernández et al., 2011).

Posteriormente se encuentra la etapa de Planeación, esta es la principal etapa del modelo en donde se determinan los objetivos, recursos, acciones y programas de intervención; luego se encuentra se llega a la etapa de Acción, en donde se pone en marcha todas las acciones establecidas en la planeación; después están las etapas de Estabilización y Evaluación, se realiza una valoración del cambio, a través de los logros alcanzados mediante la intervención, regresando el sistema organizacional a un nuevo equilibrio; y por último llega la etapa de

Terminación, en donde la relación de trabajo entre el cliente y el agente de cambio se da por concluida (Hernández et al., 2011).

En el modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley se establece que toda la información obtenida durante las tres primeras etapas sirve como marco de referencia para que la organización y el agente de cambio tomen decisiones que les permita utilizarla como base de la planeación del diseño de intervención (Guízar, 2013), en el cual se contemplan las acciones pertinentes para la consecución del cambio. En ese sentido, es necesario recabar información confiable que describa el estado en que se encuentra la organización antes de realizar cualquier tipo de acción para tener un parámetro de partida, así como encontrar vías eficaces de comunicación para que los trabajadores estén al tanto de las decisiones que se toman y las medidas que se implementan en la organización, con el fin de alinear su comportamiento al cumplimiento de aquellas disposiciones.

De igual manera, se necesita conocer las diferentes formas de realizar intervenciones en las organizaciones para propiciar su desarrollo y optimización de recursos, así como la planeación estratégica de cada intervención para que se logren cubrir los objetivos en cada una de ellas. Por eso, se utilizará este modelo, ya que es indispensable contar con un plan estratégico de intervención en promoción de la salud, debido a la complejidad que conlleva un cambio actitudinal y conductual referente a la salud de los trabajadores en su ambiente laboral. Así también, este modelo favorece la aplicabilidad de uno de los principios más importantes del Desarrollo Organizacional el cual enfatiza la participación e involucramiento de todos los trabajadores y de aquellos agentes clave, durante todo el proceso (Hernández et al., 2011).

Asimismo, el Modelo de Planeación desarrollado por Lippitt, Watson y Westley enfatiza la importancia de promover y mantener el cambio mediante planes de comunicación y

retroalimentación permanente con el grupo de trabajo y con los miembros de la organización, asumiéndose que los cambios planeados estratégicamente tienen mayor probabilidad de éxito (Contreras y Barbosa, 2013) y que la responsabilidad de la toma de decisiones recae en los mismos trabajadores, validadas por la alta gerencia.

Por otra parte, resulta importante planear el cambio que se quiere lograr en toda intervención con el fin de definir una estrategia para implementar acciones, tomando en cuenta los recursos con los que cuenta la organización y utilizándoles eficientemente. De igual forma, con la planeación del cambio se pretende definir la estructura del proceso, reducir la resistencia que pudieran tener los trabajadores, conocer el estado actual de la organización, establecer las metas deseadas, delimitar objetivos específicos, diseñar una estrategia de intervención, prever contingencias e imprevistos, involucrar a los trabajadores, obtener resultados perdurables, predecir los efectos del cambio y utilizar prácticas adecuadas y seguras.

Capítulo 2. Diagnóstico

Escenario

Empresa de producción de energía eléctrica del Estado de Yucatán que se encarga de la distribución de energía eléctrica a todos sus clientes a través de medidas eficientes, confiables, seguras y de calidad, garantizando la rentabilidad y sustentabilidad de la organización en beneficio de todos los sectores de la sociedad yucateca, con presencia a nivel nacional.

Asimismo, busca ser un referente a nivel internacional sobre el servicio de distribución de energía eléctrica, conservando su aspecto rentable, sustentable y competitivo dentro del mercado. Algunos valores que caracterizan a la organización y que pretenden seguir promoviendo dentro de los centros de trabajo, son la integridad, la creatividad, la productividad, el trabajo en equipo y la determinación hacia el logro de sus metas organizacionales.

La organización manifiesta que algunos de sus objetivos estratégicos son generar un valor económico y rentable para sí misma y para la sociedad mexicana; garantizar mediante el trabajo de sus talentos humanos y los servicios que brindan la eficiencia, calidad, seguimiento y seguridad; mantener la actualización de sus procesos para lograr mejoras operativas que le permitan cumplir con las exigencias que demanda su giro de operación, con el fin de estar al nivel de otras organizaciones internacionales que brindan el mismo tipo de servicio; fomentar una cultura entre los trabajadores sobre la excelente calidad de servicio que deben ofrecer a los clientes, para garantizar su satisfacción y lealtad con la empresa; fortalecer la cultura de alto desempeño en sus trabajadores, garantizando la protección de la salud e integridad física de todos ellos, con el fin de contribuir efectivamente en su satisfacción, desempeño y desarrollo; por

último, buscan generar una cultura de desarrollo sustentable con el fin de reducir el impacto negativo hacia el medio ambiente durante la implementación de todas sus actividades.

Participantes

En las etapas de exploración y entrada, se contó con la participación del Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, hombre cuya edad se encuentra alrededor de los 50 años y tiene bajo su responsabilidad la gestión de una cultura de seguridad y salud de la organización, manteniendo principal contacto con los trabajadores de la alta dirección y los mandos medios, pero también con los operativos por cuestiones de seguridad de las actividades que ellos deben llevar a cabo. Para la aplicación del Cuestionario para Identificar los Factores de Riesgo Psicosocial y Evaluar el Entorno Organizacional en los Centros de Trabajo (NOM-035-STPS-2018) se contó con la participación de 52 colaboradores del área administrativa, de los cuales 24 son hombre y 28 mujeres, cuya edad se encuentran entre los 24 y 57 años, con una media de 40 años. Sobre el grado de escolaridad de los participantes, el 8% señaló que cuenta con secundaria, el 30% con preparatoria o carrera trunca, el 56% con licenciatura y el 6% con posgrado. Así mismo, solamente un participante señaló trabajar en el turno vespertino, los demás indicaron formar parte del turno matutino.

Con respecto al puesto que ocupan los participantes, uno mencionó ser Jefe de Departamento que tiene bajo su responsabilidad a los 4 participantes que ocupan el puesto de Jefe de Oficina, cabe mencionar que el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene tiene mayor contacto con el Jefe de Departamento de Administración, sin embargo, para la realización del diagnóstico mantuvo una comunicación más directa con los Jefes de Oficinas. Los demás

participantes responden a los Jefes de Oficina y se distribuyen en los siguientes puestos: 4 participantes ocupan el puesto de Supervisor, 5 ocupan el puesto de Auxiliar Técnico, 3 de ellos ocupan el puesto de Auxiliar Administrativo, 8 el puesto de Oficinista, 1 el puesto de Auxiliar de Servicios, 5 de ellos ocupan el puesto de auxiliar comercial y 20 de ellos el puesto de administrador.

Técnicas e Instrumentos

Primeramente, en la Etapa de Exploración se llevó a cabo una sesión en donde se realizó una entrevista abierta (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), que tuvo el objetivo de conocer las principales necesidades y problemas en la organización que percibe el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, con el fin de detectar la necesidad de cambio y obtener un primer panorama sobre la organización. Se decidió utilizar la entrevista abierta porque se lleva a cabo a través de una guía de contenidos temáticos a cubrir, en donde el entrevistador tiene toda la flexibilidad (Hernández et al., 2010) y bastante libertad para diseñar las preguntas necesarias durante la sesión, con base en la información que está brindando el entrevistado, pero apeándose a los temas que tiene que cubrir. Para esta sesión en la guía de entrevista se abordaron los temas de Seguridad e Higiene en la organización, Principales problemas actuales, Necesidades sentidas, Retos a cumplir e Involucramiento y participación de los trabajadores (Anexo 1).

Después, durante la Etapa de Entrada se realizó otra sesión en donde se llevó a cabo una entrevista semiestructurada, con base en la información obtenida durante la Etapa de Exploración. Se diseñó una guía de preguntas sobre las respuestas obtenidas en la entrevista abierta con el fin de precisar más detalladamente las ideas principales y obtener más información

(Hernández et al., 2010) sobre la necesidad sentida y los problemas organizacionales. Las preguntas que se realizaron en la entrevista semiestructurada abordaron los siguientes temas: Salud ocupacional, Medidas sobre seguridad e higiene en el trabajo, Factores de Riesgo Psicosocial Laborales, Entornos Organizacionales Favorables y Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 (Anexo 2).

Posteriormente, para la Etapa de Diagnóstico, se aplicó el Cuestionario para Identificar los Factores de Riesgo Psicosocial y Evaluar el Entorno Organizacional en los Centros de Trabajo, propuesta como Guía de Referencia III en la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, para aquellos centros de trabajo que cuenten con más de 50 trabajadores, en donde se mide la percepción que tienen los trabajadores sobre factores de riesgo psicosocial en su centro de trabajo, debido a que la organización solicitó utilizar este instrumento porque les servirá para evidenciar el cumplimiento de esta normativa y porque no se contaba con el tiempo suficiente para elaborar algún otro instrumento. Este cuestionario, está estructurado como una escala tipo Likert (Hernández et al., 2010) que cuenta con 72 ítems, cuyas opciones de respuestas son Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca; también se presentan dos enunciados con dos opciones de respuesta Sí y No.

Si bien, la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 no indica los niveles de confiabilidad y validez del cuestionario de la Guía de Referencia III, sí señala que si las empresas desean diseñar sus propios cuestionarios diagnósticos sobre la identificación de factores de riesgo psicosocial y el entorno organizacional favorable, deberán demostrar que dichos instrumentos tengan una consistencia interna de confiabilidad superior a 0.7 de alfa de Cronbach y una correlación de Pearson o Spearman con r mayor a 0.5 y significancia menor o igual a 0.05, así como una validez de constructo mediante análisis factorial confirmatorio en

donde índice de Bondad de Ajuste sea mayor a 0.90, el Residuo Cuadrático Medio cercana a 0 y máximo 0.08 o un Error de Aproximación Cuadrático Medio menor a 0.08. De tal forma, que al ser un cuestionario brindado por una Norma Oficial Mexicana se puede inferir que sus valores de confiabilidad y validez se encuentran dentro de esos rangos, sin mencionar que su aplicación es avalada a nivel nacional.

Así también, el Cuestionario para Identificar los Factores de Riesgo Psicosocial y Evaluar el Entorno Organizacional en los Centros de Trabajo en la Guía de Referencia III de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, evalúa los factores de riesgo psicosocial en cinco principales categorías que a su vez se dividen en dominios y estos se subdividen en dimensiones más específicas.

En primer lugar, la categoría Ambiente de Trabajo se evalúa a través de cinco ítems los cuales están incluidos en el dominio Condiciones en el Ambiente de Trabajo el cual se subdivide en las dimensiones Condiciones peligrosas e inseguras, Condiciones deficientes e insalubres y Trabajos Peligrosos, a las que les corresponden 2, 2 y 1 ítems respectivamente. Algunos ejemplos de los ítems para esta categoría son:

“Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo”.

“Considero que en mi trabajo se aplican las normas de seguridad y salud en el trabajo”.

“Considero que las actividades que realizo son peligrosas”.

Con respecto a la categoría Factores Propios de la Actividad, se encuentran 25 ítems que se distribuyen en el dominio Carga de Trabajo con 15 ítems, encontrándose las dimensiones Cargas cuantitativas, Ritmos de trabajo acelerado, Carga mental, Cargas psicológicas emocionales, Cargas de alta responsabilidad y Cargas contradictorias o inconsistentes, y en el

dominio Falta de Control sobre el Trabajo con 10 ítems en el que aparecen las dimensiones Falta de control y autonomía sobre el trabajo, Limitada o nula posibilidad de desarrollo, Insuficiente participación y manejo del cambio y Limitada o inexistente capacitación. Algunos ítems que representan a la categoría Factores Propios de la Actividad son:

“Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado”.

“En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido”.

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

“Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo”.

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

“Mi trabajo me exige atender situaciones de violencia”.

En cuanto a la categoría Organización del Tiempo de Trabajo se encuentran seis ítems que se dividen en los dominios Jornada de Trabajo e Interferencia en la Relación Trabajo-Familia, con 2 y 4 ítems respectivamente. En el primer dominio encontramos la dimensión Jornadas de Trabajo Extensas, mientras que para el segundo dominio se encuentran las dimensiones Influencia del trabajo fuera del tiempo laboral e Influencia de las responsabilidades familiares, siendo los siguientes ítems ejemplos de esta categoría:

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

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

“Pienso que mis responsabilidades familiares afectan mi trabajo”.

Sobre la categoría Liderazgo y Relaciones en el Trabajo, se ubica el dominio Liderazgo con las dimensiones Escasa claridad de funciones y Características del liderazgo, con 4 y 5 ítems respectivamente; el dominio Relaciones en el Trabajo con las dimensiones Relaciones sociales en el trabajo y Deficiente relación con los colaboradores que supervisa, con 5 y 4 ítems respectivamente; y el dominio Violencia con la dimensión Violencia laboral con 8 ítems.

Algunos ítems que ejemplifican los 26 ítems de esta categoría son:

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

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

“Puedo confiar en mis compañeros de trabajo”.

“Dificultan el logro de los resultados del trabajo”.

“Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones”.

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

Acerca de la categoría Entorno Organizacional se encuentran los dominios Reconocimiento del Desempeño con seis ítems e Insuficiente Sentido de Pertenencia e Inestabilidad con cuatro ítems. En el primer dominio se ubican las dimensiones Escasa o nula retroalimentación del desempeño y Escaso o nulo reconocimiento y compensación, mientras que en el segundo dominio están las dimensiones Limitado sentido de pertenencia e Inestabilidad laboral. Entre algunos ejemplos de los 10 ítems que conforman esta categoría podemos encontrar:

“La forma como evalúan mi trabajo en mi centro de trabajo me ayuda a mejorar mi desempeño”.

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

“Considero que mi trabajo es estable”.

“Siento orgullo de laborar en este centro de trabajo”

Ahora bien, la Guía de Referencia III de la NOM-035-STPS-2018 especifica que antes de calificar cada cuestionario se le deberá asignar una puntuación a las respuestas de cada ítem, en donde el valor es de 0 puntos para Siempre, 1 punto para Casi siempre, 2 puntos para Algunas veces, 3 puntos para Casi nunca y 4 puntos para Nunca; estos valores corresponden únicamente a los ítems 1, 4, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 56 y 57.

Por el contrario, para los ítems 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 29, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71 y 72 el valor de la puntuación de cada respuesta se deberá invertir, es decir, para la opción Siempre se le asigna un valor de 4 puntos, para Casi siempre un valor de 3 puntos, para Algunas veces un valor de 2 puntos, para Casi nunca un valor de 1 punto y para Nunca un valor de 0 puntos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la calificación general de cada cuestionario se obtiene sumando el puntaje de todos y cada uno de los 72 ítems; de igual forma, si se quiere conocer la calificación de cada categoría se debe realizar la sumatoria del puntaje de cada uno de los ítems que conformen a la categoría; del mismo modo, para obtener la calificación de cada dominio se tienen que sumar los puntajes de todos los ítems que integren el dominio. Hay que tener en consideración que, para obtener la calificación general del grupo al cual se le aplicó el Cuestionario para Identificar los Factores de Riesgo Psicosocial y Evaluar el Entorno Organizacional en los Centros de Trabajo, se deberá obtener el promedio de todas las

calificaciones generales de todos los cuestionarios; en ese sentido, si se desea obtener el resultado por categoría de todo el grupo, se deberán promediar las calificaciones que se obtuvo en cada cuestionario sobre dicha categoría. De tal forma que, para obtener la calificación grupal por dominio, se deberán promediar las calificaciones que se obtuvo en cada cuestionario acerca de dicho dominio.

Una vez que se obtienen los resultados de las puntuaciones generales, de las puntuaciones por categoría y de las puntuaciones por dominio, se posicionan dichos resultados en un nivel de riesgo con base en los rangos que la NOM-035-STPS-2018 establece. De esa forma las puntuaciones de las calificaciones generales (ver tabla 1), las calificaciones por categoría (ver tabla 2) y las calificaciones por dominio (ver tabla 3) indican un nivel de riesgo Nulo o despreciable, Bajo, Medio, Alto o Muy alto, que se presenta en la organización.

Tabla 1. Calificaciones generales de la Guía de Referencia III de la NOM-035-STPS-2018.

Resultado del cuestionario	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Calificación final del cuestionario C_{final}	$C_{\text{final}} < 50$	$50 \leq C_{\text{final}} < 75$	$75 \leq C_{\text{final}} < 99$	$99 \leq C_{\text{final}} < 140$	$C_{\text{final}} \geq 140$

Nota: C_{final} = Calificación final

Tabla 2. Calificaciones por categoría de la Guía de Referencia III de la NOM-035-STPS-2018.

Calificación de la categoría	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Ambiente de trabajo	$C_{cat} < 5$	$5 \leq C_{cat} < 9$	$9 \leq C_{cat} < 11$	$11 \leq C_{cat} < 14$	$C_{cat} \geq 14$
Factores propios de la actividad	$C_{cat} < 15$	$15 \leq C_{cat} < 30$	$30 \leq C_{cat} < 45$	$45 \leq C_{cat} < 60$	$C_{cat} \geq 60$
Organización del tiempo de trabajo	$C_{cat} < 5$	$5 \leq C_{cat} < 7$	$7 \leq C_{cat} < 10$	$10 \leq C_{cat} < 13$	$C_{cat} \geq 13$
Liderazgo y relaciones en el trabajo	$C_{cat} < 14$	$14 \leq C_{cat} < 29$	$29 \leq C_{cat} < 42$	$42 \leq C_{cat} < 58$	$C_{cat} \geq 58$
Entorno organizacional	$C_{cat} < 10$	$10 \leq C_{cat} < 14$	$14 \leq C_{cat} < 18$	$18 \leq C_{cat} < 23$	$C_{cat} \geq 23$

Nota: C_{cat} = Calificación de la categoría

Tabla 3. Calificaciones por dominio de la Guía de Referencia III de la NOM-035-STPS-2018.

Resultado del dominio	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Condiciones en el ambiente de trabajo	$C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 9$	$9 \leq C_{dom} < 11$	$11 \leq C_{dom} < 14$	$C_{dom} \geq 14$
Carga de trabajo	$C_{dom} < 15$	$15 \leq C_{dom} < 21$	$21 \leq C_{dom} < 27$	$27 \leq C_{dom} < 37$	$C_{dom} \geq 37$
Falta de control sobre el trabajo	$C_{dom} < 11$	$11 \leq C_{dom} < 16$	$16 \leq C_{dom} < 21$	$21 \leq C_{dom} < 25$	$C_{dom} \geq 25$
Jornada de trabajo	$C_{dom} < 1$	$1 \leq C_{dom} < 2$	$2 \leq C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 6$	$C_{dom} \geq 6$
Interferencia en la relación trabajo-familia	$C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 6$	$6 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 10$	$C_{dom} \geq 10$
Liderazgo	$C_{dom} < 9$	$9 \leq C_{dom} < 12$	$12 \leq C_{dom} < 16$	$16 \leq C_{dom} < 20$	$C_{dom} \geq 20$
Relaciones en el trabajo	$C_{dom} < 10$	$10 \leq C_{dom} < 13$	$13 \leq C_{dom} < 17$	$17 \leq C_{dom} < 21$	$C_{dom} \geq 21$
Violencia	$C_{dom} < 7$	$7 \leq C_{dom} < 10$	$10 \leq C_{dom} < 13$	$13 \leq C_{dom} < 16$	$C_{dom} \geq 16$
Reconocimiento del desempeño	$C_{dom} < 6$	$6 \leq C_{dom} < 10$	$10 \leq C_{dom} < 14$	$14 \leq C_{dom} < 18$	$C_{dom} \geq 18$
Insuficiente sentido de pertenencia e inestabilidad	$C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 6$	$6 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 10$	$C_{dom} \geq 10$

Nota: C_{dom} = Calificación del dominio

Procedimiento

La evaluación diagnóstica se llevó a cabo siguiendo los momentos establecidos del modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley (Guízar, 2013) mediante las etapas de Exploración, Entrada y Diagnóstico en donde se realizaron una entrevista abierta, una revisión documental, una entrevista semiestructurada y la implementación del Cuestionario sobre Factores de Riesgo Psicosocial (ver Figura 1).

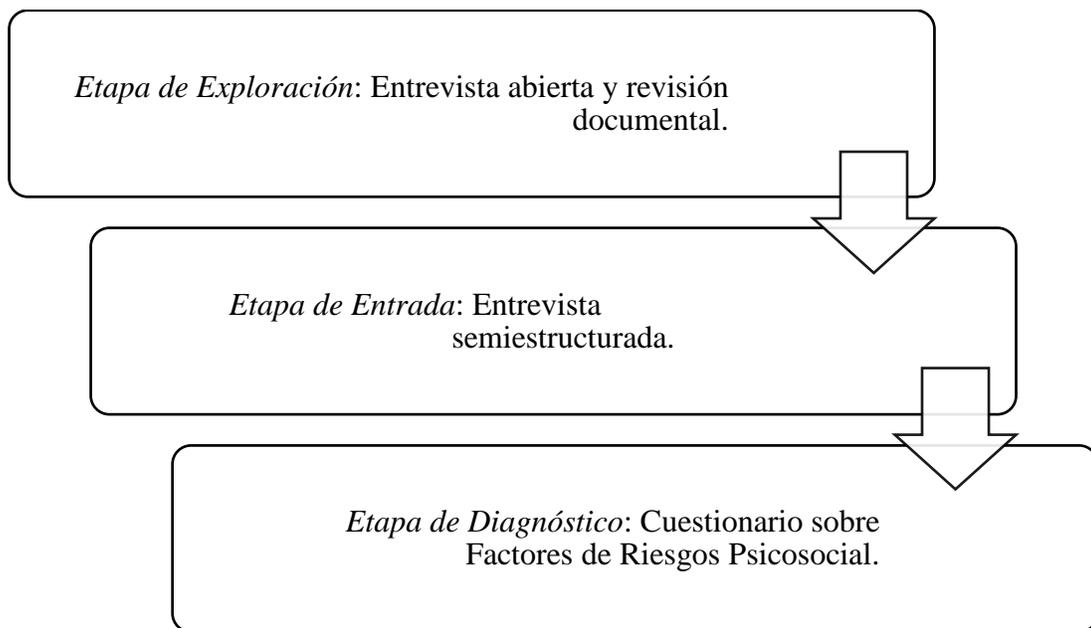


Figura 1. Acciones que se realizaron durante la evaluación diagnóstica, con base en cada etapa del Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley.

Durante la Etapa de Exploración el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene se puso en contacto para compartir las situaciones por las que estaba atravesando la organización en materia de seguridad y salud en el trabajo. Por eso, durante la primera sesión se realizó una entrevista abierta, a través de un guion sobre los temas que serían necesarios abordar para conocer de

manera preliminar las necesidades o problemas percibidos por el Jefe de Oficina de seguridad e Higiene, con el fin de identificar la necesidad de cambio. Cabe mencionar que esta se llevó a cabo con el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene porque él es el responsable en la organización de gestionar las acciones pertinentes para la mejora de este centro de trabajo, en materia de seguridad y salud en el trabajo, manteniendo una comunicación cercana con la alta gerencia y también con los trabajadores, por lo que conoce las necesidades de su centro de trabajo y tiene la facultad de tomar las decisiones que él crea convenientes para implementar con los trabajadores, con el fin de promover entornos de trabajo seguros y saludables, con base en los lineamientos de la organización y en las disposiciones oficiales.

En vista de eso, la entrevista abierta se desarrolló alrededor de preguntas enfocadas a conocer cuáles eran las necesidades de la organización, qué problemas se presentaban en el centro de trabajo, cuáles eran los principales retos que tenía que afrontar la organización, qué medidas se habían tomado sobre seguridad y salud en el centro de trabajo y cómo se habían implementado hasta ese momento, qué ideas o posturas tenía la organización sobre salud ocupacional, cómo era la cultura de seguridad y salud en el centro de trabajo y cómo se involucraban los trabajadores en las medidas que se llevan a cabo sobre seguridad y salud en el trabajo.

De igual forma, durante la primera sesión de exploración, se realizó una revisión documental sobre las intervenciones previas que se habían llevado a cabo en la organización, en materia de seguridad y salud en el trabajo, sin embargo, el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene mencionó que no contaba con los resultados sobre las evaluaciones de dichas intervenciones por lo que no se tenía un punto de partida exacto para implementar alguna acción específica. Así también, se identificaron a todos los trabajadores que habían participado en

talleres de capacitación sobre seguridad y salud organizacional, a través de los registros de las listas de asistencias que se conservaban hasta ese momento.

Durante la Etapa de Entrada, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene para indagar un poco más sobre los temas abordados en la entrevista anterior. Al inicio se procuró propiciar un ambiente de confianza para que la entrevista se desarrollara con mayor fluidez, abordándose en primera instancia aspectos de salud ocupacional y seguridad en el trabajo, el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene informó que la organización cuenta con un reglamento interno sobre seguridad laboral, el cual han compartido con todos los trabajadores, de igual forma, mencionó que al inicio de cada día él acude a las reuniones con los trabajadores que saldrán a campo, en donde se les brindan las actividades que realizarán así como el debido cuidado que deben tener y el uso adecuado del equipo de seguridad. Además, mencionó que una Universidad del Estado ha estado en constante colaboración con ellos desde el 2017 impartiendo cursos de salud y seguridad laboral, en los que se han abordado temáticas como Hábitos de vida saludables, Seguridad en el trabajo, Cultura de seguridad, Autocuidado, Relaciones interpersonales favorables, Autocontrol y autoeficacia, Regulación emocional, Conductas de riesgo y Factores de riesgo psicosocial.

A causa de este último tema, el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, comenzó a mencionar la NOM-035-STPS-2018 porque en ella se aborda los temas de Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo y Entorno Organizacional Favorable. De tal forma, se indagó sobre las acciones que se habían implementado hasta ese momento sobre la normativa encontrándose que se había realizado el diagnóstico de los factores de riesgo psicosocial a los jefes de la organización, sin embargo, quedaba pendiente realizar este diagnóstico en varios departamentos y áreas de trabajo.

Como parte de los resultados encontrados en el diagnóstico realizado a los Jefes de Departamento y a los Jefes de Área con anterioridad, el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene indicó que se encontró que estos participantes tenían una elevada carga de trabajo porque tenían varias responsabilidades que cubrir y toman decisiones muy importantes que pueden afectar significativamente a la organización; así también, señaló que los jefes tienen una jornada extensa de trabajo porque “si bien tienen una hora de entrada, ningún jefe y me incluyo, tiene una hora de salida”, de igual manera puntualizó que los jefes tienen que estar en disposición de atender las contingencias que pudieran suscitarse en el centro de trabajo, sin importar que no estuvieran en su horario laboral, es decir, los jefes deben estar disponibles para dar solución a cualquier incidente o problema que surja en el trabajo, en sus propias palabras

“los jefes estamos a disposición de lo que surja en la empresa las 24 horas del día, todos los días de la semana, no importa si es fin de semana o estas celebrando algo, si te llaman debes presentarte al trabajo sin importar lo que estés haciendo”.

En la misma línea, el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene también informó sobre los aspectos más representativos de la NOM-035-STPS-2018 porque ya había asistido a varios cursos sobre esa normativa, así mismo, se identificaron las implicaciones y la importancia que conlleva la aplicación de esa norma oficial para la salud de los trabajadores y el bienestar de la organización. Es necesario recalcar que el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene fue enfático en cuanto a la necesidad que se tiene en la organización sobre la realización de un diagnóstico de factores de riesgo psicosocial, para identificar aquellos elementos que estén afectando a la salud de los trabajadores, con el fin de encontrar las medidas adecuadas de intervención y, al mismo tiempo, cumplir con la implementación de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 en

el centro de trabajo. Por eso, teniendo en cuenta lo anterior, el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene consideró que sería pertinente intervenir en el Área Administrativa de la organización por varias situaciones que se habían presentado con los trabajadores, con respecto a las actividades, el trabajo que realizaban y las relaciones entre compañeros.

Como este trabajo se sustenta en las bases del enfoque en Desarrollo Organizacional, se propició la participación de los jefes de oficina para conocer su perspectiva sobre algunos aspectos relacionados con la seguridad y salud en el centro de trabajo, con base en la información que el Jefe de Oficina había compartido has ese momento. Por eso, antes de la aplicación del cuestionario diagnóstico sobre factores de riesgo psicosocial en el trabajo, se tuvo una breve entrevista abierta individual con cada uno de los jefes de oficina, para explicarles las implicaciones del cuestionario pero también para conocer su percepción sobre las necesidades de cambio y los problemas que se presentaban en la organización acerca de la seguridad y salud de los trabajadores, con el fin de descubrir sus puntos de vista y fomentar su participación en todo el proceso de intervención, ya que como mandos medios tienen el contacto directo con los trabajadores, por lo que su involucramiento es indispensable para mantener un enfoque en Desarrollo Organizacional. Así mismo, los jefes de oficina mencionaron que normalmente tienen mucho trabajo en la organización y que en algunas ocasiones se quedan más tiempo en el centro de trabajo para terminar de atender los pendientes que surgen durante el día.

Así mismo, se consideró sumamente importante conocer la opinión y perspectiva de los trabajadores del Área Administrativa, debido a que en desarrollo organizacional la participación de las personas que laboran en la organización es fundamental para obtener un panorama más amplio de la necesidad sentida o el problema en cuestión, sin embargo, por cuestiones de logística y para no intervenir significativamente en el tiempo de trabajo de todos ellos, se decidió

que los trabajadores del área administrativa participaran en primera instancia, respondiendo el cuestionarios sobre factores de riesgo psicosocial.

Para la Etapa del Diagnóstico, por cuestiones de logística se realizó en cuatro sesiones diferentes la aplicación del Cuestionario para Identificar los Factores de Riesgo Psicosocial y Evaluar el Entorno Organizacional en los Centros de Trabajo, propuesta como Guía de Referencia III en la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, debido a que el Área Administrativa está dividida en subáreas. Para ello, se agendó una cita con cada Jefe de Oficina del Área Administrativa para acudir con los trabajadores, con el fin de que respondan los cuestionarios. De tal forma que la aplicación de todos los cuestionarios se realizó de manera presencial-grupal y se prepararon los materiales correspondientes antes de cada sesión.

Al inicio de cada sesión y antes de que los participantes respondieran el cuestionario diagnóstico, se agradeció la presencia de cada uno de ellos porque el punto de vista que los trabajadores tienen sobre la organización de la que forman parte es importante, se explicó el objetivo general y la finalidad del diagnóstico que era conocer los factores de riesgo psicosocial en el trabajo que ponen en mayor riesgo a los trabajadores, se recalcó la importancia de la participación de todos ellos para responder sinceramente los ítems del cuestionario ya que de esa forma se logra obtener un resultado más apegado a la realidad que se vive en el Área Administrativa, se revisó de manera general el contenido del cuestionario para que conocieran los temas que se abordarían en los ítems, se brindó el consentimiento informado de los participantes después de enterarse sobre las implicaciones que tendría su participación y se resolvieron las dudas que se presentaron con la finalidad de dar mayor certeza a los trabajadores.

Cada sesión tuvo una duración no mayor de 30 minutos.

Posterior a la aplicación de los cuestionarios se calificó cada uno de ellos con base en los lineamientos de la Guía de Referencia III de la NOM-035-STPS2018 y se analizaron los datos a través del IBM SPSS Statistics, con el fin de encontrar los resultados generales de la organización, así como los resultados por categoría y los resultados por dominio de toda la organización.

Resultados del Diagnóstico

Para comenzar, en la entrevista abierta con el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, se identificó que algunas necesidades de la organización estaban en función de implementar la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 que se encarga de evaluar las condiciones de toda organización con la finalidad de evaluar los factores de riesgos psicosocial que pueden estar influyendo negativamente en los trabajadores para que se implementen acciones encaminadas a la prevención de dichos factores y a la promoción de un entorno organizacional favorable, siendo el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene el responsable de supervisar las acciones relacionadas con dicha norma. Como mencionó el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene “la implementación de la NOM-035 no solamente tenemos que realizarla para dar cumplimiento a la norma oficial, sino que también en función de impactar favorablemente en los trabajadores”.

También se refiere que la organización está necesitando el apoyo de psicólogos que les ayuden a dar sentido acerca de la información que se recabe en los cuestionarios diagnósticos de la NOM-035-STPS-2018, ya que aborda temas relacionados con la salud mental y la interacción del individuo con su ambiente de trabajo. Según el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene “con

esta norma ahora le estamos prestando atención al estrés que pueden sufrir los trabajadores a causa de los factores de riesgo”.

De igual forma, se mencionó que algunos problemas que se pueden percibir son que algunos Jefes se pueden encontrar en situaciones de estrés porque no tienen un horario fijo de trabajo, “algunos de nosotros (los jefes) tenemos hora de entrada, pero no de salida y tenemos que estar disponibles las veinticuatro horas de día por si se presenta algún problema que tengamos que resolver”; a veces existen ciertos problemas entre los trabajadores como menciona cuando expresó “puede ser que en las evaluaciones salgan elevados los conflictos entre trabajadores”; y también mencionó que en la organización se presentaban situaciones en donde algunos trabajadores agarraban cosas que no les pertenecía, pero decidió no profundizar más al respecto.

Según el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, uno de los principales retos que tiene la organización es lograr la sensibilización que deben lograr los trabajadores para comprender la importancia de la NOM-035-STPS-2018, mantener la colaboración de cada uno de ellos en los momentos que se requiera su participación e interpretar la información de los resultados de los diagnósticos.

Si bien los trabajadores participan en los cursos o talleres a los cuales les solicitan asistir, cuando se trata de responder evaluaciones o diagnósticos pueden tener una actitud poco colaborativa ya que en algunos casos no creen que la información que brinden puede ser usada en su contra y algunos otros piensan que no se hace nada con los resultados de las evaluaciones para atender los problemas o necesidades que los trabajadores indican.

Por último, el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene mencionó en la entrevista abierta que la implementación de la NOM-035-STPS-2018 es parte de todas las acciones que se deben

realizar en la organización para complementar el trabajo que se lleva a cabo en materia de seguridad e higiene, ya que la política de prevención de factores de riesgo psicosocial y promoción del entorno organizacional favorable abona a los reglamentos internos relacionados con la seguridad, higiene y salud ocupacional, “en la organización tenemos que seguir los lineamientos de seguridad cuando estamos realizando nuestro trabajo como medida preventiva de accidentes, así que esta política de no NOM-035 creo que se puede ajustar a ellos”.

Por otro lado, con la entrevista semiestructurada se encontró que la organización ha implementado acciones que forman parte de la salud ocupacional como revisar el cumplimiento del reglamento de seguridad e higiene, identificar riesgos laborales, evaluar factores de riesgo, proveer de equipo de protección a los trabajadores y capacitarlos para su uso correcto, prevenir accidentes, promover la salud, colaborar con instituciones educativas en psicología para que realicen intervenciones en materia de bienestar psicológico, entre otras, donde la persona responsable de supervisar todo lo anterior es el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene. De esta forma, la salud ocupacional tiene mucha relevancia en la organización, sin embargo, todavía están comenzando a visualizar la salud mental como un eje importante de atención y cuidado.

También se encontró que la Oficina de Seguridad e Higiene tiene la responsabilidad de organizar, supervisar, implementar, evaluar y atender lo referente con la salud ocupacional, prevención de accidentes, cumplimiento de normas oficiales, factores de riesgo, supervisión del uso de equipo de protección, realización adecuado del trabajo y el cumplimiento de las disposiciones sobre salud y seguridad laboral que se presentan en el reglamento interno de la organización.

Otro aspecto que se mencionó en la entrevista semiestructurada fue que la implementación de la Norma Oficial Mexicana NOM-035.STPS-2018 es de mucha importancia

para la organización porque, además de evitar sanciones, se mantiene la buena voluntad de mejorar el entorno de trabajo y no afectar la salud de los trabajadores mediante la prevención de los factores de riesgos psicosocial, ya que el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene señaló “con esta nueva normativa ahora sí tenemos que cuidar que la salud de los trabajadores no se vea afectada, incluida las cuestiones psicológicas”. Por eso, el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene ha tomado cursos sobre la NOM-035-STPS-2018 para conocer de qué se trata y cómo es su implementación adecuada en la organización, pero todavía existe el temor de que con esta normativa los trabajadores tengan todas las ventajas para vulnerar a la organización, de acuerdo con lo que dijo “he participado en varios cursos para conocer un poco más de la NOM-035 y me he dado cuenta que no es fácil su implementación, además puede ser un arma para los trabajadores en contra de la empresa”.

También indicó que probablemente se necesitará el apoyo de profesionales de la salud mental para que puedan orientarles y dar sentido a la información que resulte de los diagnósticos, así como para la atención de los trabajadores que requieran algún tipo de acompañamiento, ya que el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene mencionó “sí vamos a necesitar la ayuda de los psicólogos para esta normativa para que atiendan a los trabajadores cuando lo requieran”.

De igual forma, señaló que se necesita hacer un diagnóstico de factores de riesgo psicosocial y del entorno organizacional como parte de las necesidades que presenta la organización. Asimismo, señaló que algunos factores psicosociales que pueden representar un riesgo para la organización son las cargas de trabajo, la jornada de trabajo, la interferencia del trabajo con la vida familiar y las relaciones interpersonales, ya que mencionó “los jefes no tenemos un horario fijo de trabajo, tenemos una hora de entrada, pero no una hora de salida, y si nos llaman para atender algo, tenemos que estar ahí para resolver el problema sin importar la

hora”. También, el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene señaló “algunas ocasiones se presentan conflictos entre los trabajadores cuando existen roles entre ellos”, “normalmente todos tenemos mucho trabajo que realizar todos los días, pero al menos ellos tienen una hora exacta de salida, en cambio los jefes no”.

Por otra parte, cuando se le preguntó al Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene si había escuchado sobre las organizaciones saludables y la relación que tienen con la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, indicó que guardan relación en el cuidado de la salud de los trabajadores al mantener espacios laborales apropiados para la realización efectiva del trabajo sin que comprometa la salud de los trabajadores, “creo que ambas buscan cuidar la salud del trabajador, al menos la NOM-035 refiere que se tenga un entorno de trabajo saludable para todos”.

Ahora bien, cabe recalcar que los siguientes resultados indican la percepción que tienen los trabajadores sobre los factores de riesgo psicosocial que mide el Cuestionario para Identificar los Factores de Riesgo Psicosocial y Evaluar el Entorno Organizacional en los Centros de Trabajo, propuesta como Guía de Referencia III en la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, es decir, que los resultados están en función de la experiencia subjetiva que cada uno de los trabajadores ha tenido con base en su puesto de trabajo, las actividades que realiza y la interacción con los elementos de la organización, manteniendo una relación estrecha con el sentido de bienestar que cada trabajador puede percibir en su centro de trabajo.

También, se debe tomar en cuenta que las calificaciones que se presentarán están en función del promedio de las puntuaciones correspondientes a la sumatoria en cada cuestionario, por consiguiente, la calificación dependerá del número de ítems que le correspondan a cada

categoría o dominio; en ese sentido, se pueden encontrar calificaciones entre categorías o entre los dominios de una misma categoría que tengan valores muy distantes entre sí.

De tal manera que, de acuerdo con el análisis de resultados y teniendo en cuenta las especificaciones de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 sobre los criterios de evaluación, se encontró que el riesgo psicosocial del área administrativa se encuentra en un nivel medio con 90.25 (*Tabla 4*), es decir, que los participantes perciben que algunos de los factores de riesgo psicosocial se presentan con mayor frecuencia que otros.

Tabla 4. Calificación general del Área Administrativa

Factor de Riesgo	Nivel de riesgo				
	Nulo o despreciable $C_{final} < 50$	Bajo $50 < C_{final} < 75$	Medio $75 < C_{final} < 99$	Alto $99 < C_{final} < 140$	Muy alto $C_{final} > 140$
Resultado General	90.25				

Nota: C_{final} = Calificación final

Con respecto a cada categoría se encontró que, en el *ambiente de trabajo*, que alude a las condiciones peligrosas, inseguras, deficientes o insalubres del lugar de trabajo que bajo ciertas circunstancias exigen al trabajador un esfuerzo extra de adaptación (NOM-035-STPS-2018), se percibe un nivel de riesgo bajo con un valor de 5.4 (*Tabla 5*).

En relación con los *factores propios de la actividad*, es decir, aquellas exigencias impuestas por el trabajo que sobrepasan la capacidad del trabajador y a la poca posibilidad para influir en el propio trabajo o tomar decisiones (NOM-035-STPS-2018), se encontró una percepción de nivel de riesgo medio con una puntuación de 42.76 (*Tabla 5*).

Sobre la *organización del tiempo de trabajo* se registró una percepción de nivel de riesgo medio con un valor de 7.44 (*Tabla 5*). Para esta categoría se hace referencia a las jornadas muy prolongadas, sin las pausas ni descansos establecidos, así como a los conflictos que pueden desarrollarse en el ámbito familiar o personal del trabajador por motivo de la interferencia del trabajo fuera del horario laboral (NOM-035-STPS-2018), es decir, en horas personales de los trabajadores.

Ahora bien, se encontró una percepción de nivel de riesgo bajo con un valor de 24.28 (*Tabla 5*) en la categoría de *liderazgo y relaciones en el trabajo*, en donde se refiere a las interacciones negativas entre los trabajadores que pueden presentar actitudes y conductas agresivas, impositivas, intimidatorias y destructivas que imposibilitan la sana convivencia, el trabajo en equipo y la consecución de objetivos organizacionales (NOM-035-STPS-2018).

Por último, en la categoría de *entorno organizacional* se registró una percepción de nivel de riesgo bajo con una puntuación de 10.34 (*Tabla 5*), aquí se refiere al escaso reconocimiento, retroalimentación y compensación al trabajo realizado por las personas en el centro de trabajo, así como al limitado sentido de pertenencia que tienen los trabajadores hacia la organización (NOM-035-STPS-2018).

Tabla 5. Calificación por categoría del Área Administrativa.

Categoría	Nivel de riesgo				
	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Ambiente de trabajo	$C_{cat} < 5$	$5 \leq C_{cat} < 9$	$9 \leq C_{cat} < 11$	$11 \leq C_{cat} < 14$	$C_{cat} \geq 14$
		5.40			
Factores propios de la actividad	$C_{cat} < 15$	$15 \leq C_{cat} < 30$	$30 \leq C_{cat} < 45$	$45 \leq C_{cat} < 60$	$C_{cat} \geq 60$
			42.76		
Organización del tiempo de trabajo	$C_{cat} < 5$	$5 \leq C_{cat} < 7$	$7 \leq C_{cat} < 10$	$10 \leq C_{cat} < 13$	$C_{cat} \geq 13$
			7.44		
Liderazgo y relaciones en el trabajo	$C_{cat} < 14$	$14 \leq C_{cat} < 29$	$29 \leq C_{cat} < 42$	$42 \leq C_{cat} < 58$	$C_{cat} \geq 58$
		24.28			
Entorno organizacional	$C_{cat} < 10$	$10 \leq C_{cat} < 14$	$14 \leq C_{cat} < 18$	$18 \leq C_{cat} < 23$	$C_{cat} \geq 23$
		10.34			

Nota: C_{cat} = Calificación de la categoría

Resultados por dominio.

En la categoría Ambiente de Trabajo se encuentra el dominio *condiciones en el ambiente de trabajo* con una puntuación de 5.4 (Tabla 6), indicando un nivel de riesgo bajo para los trabajadores en función de las condiciones insalubres, deficientes, inseguras o peligrosas presentes en el centro de trabajo que exigen a los trabajadores un esfuerzo adicional. Esto refleja lo señalado por el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene cuando mencionaba que en la organización se llevan a cabo medidas de seguridad e higiene, con el fin de cuidar la salud de los

trabajadores, así como en los señalamientos pegados en las paredes de las oficinas que indican medidas de seguridad e higiene.

Tabla 6. Dominio de la categoría Ambiente de Trabajo del Área Administrativa.

Dominio	Nivel de riesgo				
	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Condiciones en el ambiente de trabajo	$C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 9$	$9 \leq C_{dom} < 11$	$11 \leq C_{dom} < 14$	$C_{dom} \geq 14$
		5.4			

Nota: C_{dom} = Calificación del dominio

En la categoría Factores Propios de la Actividad se encuentra el dominio *carga de trabajo* con una puntuación de 28.26, lo que representa un nivel de riesgo alto para los trabajadores relacionado con las exigencias que demanda el propio trabajo y que exceden la capacidad de los trabajadores, pudiéndose observar durante la implementación del diagnóstico que los trabajadores estaban preocupados por el tiempo que tendrían que invertir para responder el cuestionario, ya que mencionaban tener mucho trabajo para realizar, tanto que una participante al principio había expresado “no tengo tiempo para responder, tengo una fila de facturas pendientes por hacer y mucho trabajo en espera”. En contraste, en esa misma categoría se ubica el dominio *falta de control* con una puntuación de 14.5, representando un nivel de riesgo bajo con relación a la poca libertad que pueden tener los trabajadores para influir en su propio trabajo (Tabla 7).

Tabla 7. Dominios de la categoría Factores Propios de la Actividad del Área Administrativa.

Dominio	Nivel de riesgo				
	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Carga de Trabajo	$C_{dom} < 15$	$15 \leq C_{dom} < 21$	$21 \leq C_{dom} < 27$	$27 \leq C_{dom} < 37$	$C_{dom} \geq 37$
				28.26	
Falta de control sobre el trabajo	$C_{dom} < 11$	$11 \leq C_{dom} < 16$	$16 \leq C_{dom} < 21$	$21 \leq C_{dom} < 25$	$C_{dom} \geq 25$
		14.5			

Nota: C_{dom} = Calificación del dominio

Para la categoría Organización del Tiempo de Trabajo se encuentra el dominio *jornada de trabajo* que presenta una puntuación de 3.07, lo que indica un nivel de riesgo medio sobre los extensos periodos de trabajo sin descanso, esto puede referir a que los trabajadores cuentan con tiempo de comida. Sin embargo, para el dominio *interferencia trabajo-familia* se encontró una calificación de 4.36, representando un nivel de riesgo bajo para los trabajadores con relación al conflicto que puede ocasionar realizar actividades del trabajo en horarios no laborales, esto puede ser debido a que los participantes cuentan con un horario de trabajo establecido, a diferencia de los Jefes (*ver tabla 8*).

Tabla 8. Dominios de la categoría Organización del Tiempo de Trabajo del Área Administrativa.

Dominio	Nivel de riesgo				
	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Jornada de trabajo	$C_{dom} < 1$	$1 \leq C_{dom} < 2$	$2 \leq C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 6$	$C_{dom} \geq 6$
			3.07		

Interferencia trabajo- familia	$C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 6$	$6 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 10$	$C_{dom} \geq 10$
		4.36			

Nota: C_{dom} = Calificación del dominio

Por otro lado, en la categoría de Liderazgo y Relaciones en el Trabajo se encuentran los dominios *liderazgo*, *relaciones en el trabajo* y *violencia*. En el dominio de *liderazgo* se encontró una puntuación 9.63 y en la *violencia* 7.80, lo que representa para ambos casos un nivel de riesgo bajo. Asimismo, el dominio *relaciones en el trabajo* tuvo una calificación de 6.84, señalando que el nivel de riesgo percibido por los trabajadores es nulo o muy bajo acerca de las relaciones interpersonales negativas entre compañeros (*Tabla 9*), durante la aplicación del diagnóstico se observó que los participantes hacían bromas entre ellos y propiciaron un ambiente de confianza, sin embargo, una persona mencionó en privado que no confía en ninguno de sus compañeros.

Tabla 9. Dominios de la categoría Liderazgo y Relaciones en el Trabajo del Área Administrativa.

Dominio	Nivel de riesgo				
	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Liderazgo	$C_{dom} < 9$	$9 \leq C_{dom} < 12$	$12 \leq C_{dom} < 16$	$16 \leq C_{dom} < 20$	$C_{dom} \geq 20$
		9.63			
Relaciones en el Trabajo	$C_{dom} < 10$	$10 \leq C_{dom} < 13$	$13 \leq C_{dom} < 17$	$17 \leq C_{dom} < 21$	$C_{dom} \geq 21$
	6.84				
Violencia	$C_{dom} < 7$	$7 \leq C_{dom} < 10$	$10 \leq C_{dom} < 13$	$13 \leq C_{dom} < 16$	$C_{dom} \geq 16$
		7.80			

Nota: C_{dom} = Calificación del dominio

Por último, en la categoría Entorno Organizacional se encuentra el dominio *reconocimiento del desempeño* con una puntuación de 6.57, lo que indica un nivel de riesgo bajo para los trabajadores, y el dominio *insuficiente sentido de pertenencia e inestabilidad* con una puntuación de 3.76, reflejando un nivel de riesgo nulo o muy bajo (Tabla 10), lo que puede deberse a que los trabajadores cuentan con un sindicato muy sólido que los respalda, como mencionó el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene.

Tabla 10. Dominios de la categoría Entorno Organizacional del Área Administrativa.

Dominio	Nivel de riesgo				
	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Reconocimiento del desempeño.	$C_{dom} < 6$	$6 \leq C_{dom} < 10$	$10 \leq C_{dom} < 14$	$14 \leq C_{dom} < 18$	$C_{dom} \geq 18$
		6.57			
Insuficiente sentido de pertenencia e inestabilidad.	$C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 6$	$6 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 10$	$C_{dom} \geq 10$
	3.76				

Nota: C_{dom} = Calificación del dominio

Conclusiones sobre el Diagnóstico

Primeramente, con base en la información recaba en las entrevistas, se puede decir que la salud de los trabajadores representa un factor de cuidado para la organización, ya que cuentan con un reglamento interno de trabajo que considera aspectos de seguridad, salud e higiene y mediante la Oficina de Seguridad e Higiene se han implementado acciones para garantizar la seguridad de las personas que trabajan ahí, ofrecen capacitación sobre el adecuado uso de los

equipos de protección personal, se enfocan en la prevención de accidentes, buscan reducir los riesgos de trabajo, así como el trabajo colaborativo que han mantenido con una universidad pública con la que han trabajado cuestiones de hábitos de vida saludable, bienestar psicológico, control de estrés, autoconcepto, autoestima, cultura de seguridad, entre otros.

Actualmente, debido a la entrada en vigor de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, le han prestado mayor atención a la salud mental y bienestar psicológico de los trabajadores, ya que parte de las acciones que deben llevar a cabo para dar cumplimiento a la normativa es identificar los factores de riesgo psicosocial y evaluar el entorno organizacional para implementar medidas que se encaminen a la prevención de dichos factores y a la promoción de un entorno de trabajo favorable para todos. Sin embargo, a pesar de que el cumplimiento de la NOM-035-STPS-2018 representa mantenerse alineados a las disposiciones legales, el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene refiere que el cuidado de la salud de los trabajadores es de gran importancia para la empresa, sobre todo el bienestar psicológico como parte de la salud integral.

Después de analizar los resultados del Cuestionario para Identificar los Factores de Riesgo Psicosocial y Evaluar el Entorno Organizacional en los Centros de Trabajo, se puede concluir que, en el área administrativa, el nivel de riesgo percibido sobre los factores de riesgo psicosocial es medio, es decir, los trabajadores perciben un grado de exposición moderado hacia aquellos factores que pudieran provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo de sueño-vigilia, de estrés grave y de adaptación, en su entorno de trabajo, así como de las condiciones peligrosas e inseguras del ambiente laboral.

Lo anterior se debe a que, las categorías de *factores propios de la actividad y organización del tiempo de trabajo* alcanzaron un nivel de riesgo medio con puntuaciones de 42.76 y 7.44, respectivamente. En donde el dominio *carga de trabajo* fue el que mayor nivel de

riesgo tuvo con 28.26, lo que significa que los trabajadores del área administrativa perciben una alta exigencia del trabajo, excediendo su capacidad y que pueden ser de diversa naturaleza como cuantitativas, cognitivas, emocionales, de responsabilidad, contradictorias o inconsistente. De igual forma, el dominio *jornada de trabajo* alcanzó un nivel medio de riesgo con una puntuación de 3.07, representando una exigencia de tiempo laboral moderada, en cuanto a duración y jornadas de trabajo, lo cual puede deberse a extensas jornadas, frecuente rotación de turnos, pocas pausas o reducidos descansos periódicos.

Por otra parte, para los trabajadores el control que tiene el trabajador sobre su trabajo, la posibilidad que tienen para influir y tomar decisiones en la realización de sus actividades, la autonomía al uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo de cambio representan un nivel de riesgo bajo. También, perciben que existe bajo nivel de riesgo debido a las condiciones peligrosas, inseguras, deficiente o insalubres del lugar de trabajo, así como entre las actividades familiares o personales y sus responsabilidades laborales.

De la misma manera, perciben un nivel de riesgo bajo en cuanto a los estilos de liderazgo que se establece entre jefes y trabajadores, a la violencia laboral, como el acoso, hostigamiento o malos tratos, y a las formas de reconocimiento y retroalimentación del desempeño.

Por otra parte, los trabajadores perciben un nivel de riesgo nulo o despreciable en cuanto a las interacciones que se establecen en el contexto laboral entre compañeros, así como al sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización. En ese sentido, se puede inferir que los trabajadores perciben de forma favorable la relación laboral que se establece entre los trabajadores para el trabajo en equipo, la resolución de problemas y apoyo social.

En ese sentido algunas recomendaciones que se pueden realizar son revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo

psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión a través de un programa de intervención.

Capítulo 3. Propuesta del Plan de Intervención

Todo proceso de desarrollo organizacional tiene un momento en el cual se planifican las acciones estratégicas que se implementarán, con base en los resultados obtenidos del diagnóstico. Por eso, siguiendo el modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley, en donde se señala que toda la información que se obtiene del diagnóstico resulta útil solamente si se puede transformar en planes de acción (Guízar, 2013) para implementar medidas que favorezcan el cambio, es necesario diseñar un plan estratégico para desarrollar acciones en conjunto con los trabajadores, con el fin de obtener un cambio que favorezca el fortalecimiento de la organización, a través del mejoramiento del talento humano.

Por eso, manteniendo el enfoque del modelo de Lippitt, Watson y Westley que señala el momento de planeación como crucial para asegurar, en la medida de lo posible, el éxito de la intervención (Guízar, 2013), así como el principio de Desarrollo Organizacional que señala que para que se propicie el cambio es indispensable involucrar a los trabajadores y con base en los resultados diagnósticos, algunas medidas que se consideran deberían llevarse a cabo, para atender los factores *carga de trabajo y jornada de trabajo* del área administrativa de la empresa, con el fin de promover entornos de trabajo saludables, son las siguientes:

1. Presentar los resultados del diagnóstico sobre los factores de riesgo psicosocial a los jefes de departamento, para que puedan tomar conciencia sobre cómo influyen los factores *carga de trabajo y jornada de trabajo* en la salud de los trabajadores, con el fin de que propongan medidas y acciones de intervención, con base en los recursos de la organización.

2. Exponer los resultados obtenidos en el diagnóstico a los trabajadores para retroalimentar y explorar la forma en la que perciben su entorno de trabajo con más detalle, con el fin de que los trabajadores identifiquen las características específicas de los factores *carga de trabajo* y *jornada de trabajo*, que influyen negativamente en su trabajo, y puedan proponer formas de solución, teniendo en cuenta los límites que impone su puesto de trabajo y las normas organizacionales.
3. Revisar las políticas de la organización, en cuanto a la prevención de los factores de riesgo psicosocial, con el fin de que la organización pueda incluir disposiciones que promuevan un entorno de trabajo saludable en su reglamento interno.
4. Realizar un programa estratégico de intervención en cuanto a los factores propios de la actividad y la organización del tiempo de trabajo, con el fin de atender las áreas de oportunidad que se percibieron en el diagnóstico de factores de riesgo psicosocial e identificar indicadores clave que puedan monitorearse para delimitar medidas que puedan complementar el diagnóstico sobre factores de riesgo psicosocial en el trabajo.
5. Diseñar en conjunto con la organización un programa de promoción de entornos de trabajo saludables y prevención de factores de riesgo psicosocial en el trabajo, con el fin de salvaguardar la salud y bienestar de los trabajadores, así como el fortalecimiento organizacional.

No obstante, hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones las organizaciones no están en total disponibilidad de gestionar el cambio o reconocer que es necesario hacerlo (Guízar, 2013), por lo que se requieren mantener una comunicación con la alta gerencia, con el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene y con los trabajadores del área administrativa, con el fin

de que logren tomar consciencia sobre los beneficios que traería para los trabajadores y para la misma organización, la implementación de la propuesta de intervención.

Modelo Demanda-Control

Antes de describir la propuesta de intervención es importante hacer mención del modelo teórico con el cual se basan todas las sesiones que se presentarán más adelante, con la finalidad de identificar ejes de atención más importantes que se pretenden abordar en este trabajo, para atender los factores de riesgo psicosocial que obtuvieron niveles de riesgo significativos en los resultados del diagnóstico.

El Modelo Demanda-Control (Karasek, 1979 en Bucci, 2012) señala que la *tensión* del trabajo está dada principalmente en función de dos aspectos esenciales: las *demandas* del trabajo y el *control* que se tiene sobre él. Las *demandas* se refieren a las exigencias que el trabajo implica para la persona que lo realiza, mientras que el *control* hace referencia a la autonomía y a la capacidad que tiene un trabajador para influir libremente en su trabajo, es decir, describe las implicaciones que tiene para las personas cuando se encuentran en situaciones con altas demanda y alto control, pocas demandas y alto control, altas demandas y poco control, y pocas demandas y poco control, sobre cualquier contexto de su vida, en este caso dentro del contexto organizacional y de su propio trabajo.

La tensión del trabajo también puede entenderse como la presión laboral que los trabajadores tienden a percibir en el proceso del cumplimiento de las actividades propias de su puesto trabajo o de la interacción con otros elementos de la organización. Asimismo, la tensión o presión laboral se relaciona con el nivel de estrés que los trabajadores presentan con respecto al

trabajo que realizan, en donde niveles elevados y prolongados de estrés pueden llegar a tener un impacto negativo en la salud de las personas. Algunas causas del estrés laboral son la sobre carga de trabajo, las presiones de tiempo, la supervisión deficiente, el clima laboral negativo, las políticas inseguras, la autoridad insuficiente, la ambigüedad de funciones, las diferencias entre los valores personales y organizacionales, los cambios imprevistos y la imposibilidad de alcanzar logros (Guízar, 2013).

Por eso, este modelo servirá como referencia tomando en cuenta los planteamientos que realiza en sus siguientes postulados:

1. Existen estados de trabajo de alta tensión cuando los trabajadores tienen altas demandas y bajo control en su trabajo.
2. Se presentan estados de trabajo de baja tensión cuando los trabajadores bajas demandas y alto control en su trabajo.
3. El trabajo se vuelve activo cuando el trabajador tiene altas demandas y alto control en su trabajo.
4. El trabajo se vuelve pasivo cuando el trabajador tiene bajas demandas y bajo control en su trabajo.

Algo que hay que considerar para trabajar con base en este modelo, son las limitaciones que los trabajadores tienen dependiendo del puesto que ocupa cada uno, de los reglamentos internos que deban respetarse, de los procesos organizacionales que especifican momentos y acciones determinadas y de las políticas que se lleven a cabo dentro de la organización. En ese sentido, la utilidad de este modelo está en función de evitar crear expectativas en los trabajadores que no se puedan cubrir.

Presentación de Resultados y Retroalimentación Diagnóstica

En el proceso de desarrollo organizacional es importante que los trabajadores conozcan los resultados del diagnóstico en el cual participaron, de tal forma como mencionan Hernández et al. (2011), un momento clave de toda intervención es brindar la retroalimentación sobre los resultados del diagnóstico a los participantes de quienes se obtuvo la información, por consiguiente, es indispensable que el Jefe de Seguridad e Higiene, los Jefes de Oficina y los trabajadores del área administrativa estén informados acerca de los resultados obtenidos en el diagnóstico, para que puedan tomar conciencia sobre la percepción que están teniendo los trabajadores acerca de los factores de riesgo psicosocial presentes en el área administrativa de ese centro de trabajo, con el fin de que se pueda explorar con más detalle y encontrar medidas de atención.

La primera sesión se pretende que sea solamente con el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene para revisar los resultados del diagnóstico sobre los factores de riesgo psicosocial y para que se entere acerca de cuál es el nivel de riesgo que perciben tener los trabajadores en su centro de trabajo e identifique las categorías y dimensiones que puntuaron con mayor nivel de riesgo, así como para conocer la percepción que él tiene sobre esos resultados con el fin de que se tomen decisiones sobre las medidas de acción que se pueden llevar a cabo con los trabajadores. Se propone que esta sesión sea exclusivamente con el Jefe de Seguridad e Higiene porque con él se tuvo el primer contacto y es el responsable dentro de la organización sobre la gestión de medidas sobre salud y seguridad en el centro de trabajo

Del mismo modo, en esa sesión se revisará el planteamiento de la Propuesta del Plan de Intervención, sujeta a modificación por parte del Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, con

base en los objetivos y recursos materiales, económicos, de equipamiento y humanos de la organización, con el fin de asegurar el desarrollo eficaz y la viabilidad de las acciones.

Esta sesión de retroalimentación deberá cumplir con los siguientes aspectos:

- Mantener un escucha activa en todo momento de la sesión.
- Acordar el día para llevar a cabo la sesión con el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, dependiendo de la disponibilidad de los horarios.
- Verificar que la presentación tenga la información completa.
- Utilizar un vocabulario entendible, libre de tecnicismos y respetuoso para mejor comprensión de la información.
- Propiciar un ambiente de confianza para el intercambio de ideas.
- Señalar las categorías y dominios positivos sobre los factores de riesgo que tuvieron una puntuación baja.
- Identificarlas categorías y dominios en los que se debería intervenir porque tuvieron una puntuación alta, lo cual aumenta el riesgo psicosocial para los trabajadores.
- Verificar que se haya comprendido la información brindada y resolver las dudas que pudieran existir.
- Propiciar la participación del Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene para conocer su punto de vista y las impresiones que tiene sobre los resultados del diagnóstico. Facilitar a que el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, señale todas las acciones que se podrían identificar para que se mantengan o reduzcan los puntajes de las categorías y dominios cuya percepción de riesgo los posiciona en niveles bajos.

- Hacer hincapié sobre la necesidad de atender los factores de riesgo psicosocial que tuvieron una puntuación elevada con el fin de obtener un cambio favorable para los trabajadores.
- Fomentar la toma de consciencia por parte del Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, así como un sentido de urgencia hacia el cambio.
- Revisar la Propuesta del Plan de Intervención para que el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene identifique las acciones que se podrían implementar con los trabajadores y conocer las medidas que él proponga para incluirlas dentro del plan de intervención.
- Prestar atención a la conducta no verbal del Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, así como escuchar con detenimiento sus observaciones, indicaciones y sugerencias que realice.
- Propiciar que el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene tome las primeras decisiones sobre las acciones que se llevarán a cabo durante la intervención, así como el modo de operación y los recursos que se utilizarán.
- Fomentar que el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene identifique a los trabajadores que estarán participando en cada actividad durante el proceso de intervención.
- Establecer acuerdos y compromisos, en conjunto con el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, para la implementación de las acciones de la intervención.

Es importante que, durante la sesión con el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, se establezca el momento en el cual los jefes de departamento y los trabajadores, que participaron

en el diagnóstico, tendrán una sesión de retroalimentación y devolución de los resultados del diagnóstico sobre los factores de riesgo psicosocial, debido a que es indispensable conocer la opinión de los participantes involucrados en el diagnóstico acerca de los resultados que se obtuvieron, con el fin de clarificarlos y explorarlos para lograr una comprensión más profunda sobre la percepción que tienen acerca de los factores de riesgo psicosocial en su centro de trabajo.

Además, resulta indispensable que el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, los Jefes de Oficina y los trabajadores del área administrativa se involucren en la elaboración y determinación de las medidas o acciones pertinentes para implementar en el centro de trabajo y con los trabajadores, mediante las sesiones de intervención, en la medida de sus facultades, teniendo en cuenta las necesidades y los recursos de la organización, con el fin de que éstas puedan impactar positivamente en la atención de los factores *carga de trabajo* y *jornada de trabajo*, y con ello en la salud de los trabajadores.

Propuesta de Intervención

La siguiente propuesta de intervención contempla uno de los aspectos más representativos del desarrollo organizacional, el cual es facilitar el involucramiento y aprendizaje de los trabajadores para que ellos mismos sean quienes propongan las medidas y acciones, con el fin de contribuir a la intervención de los factores de riesgo psicosocial, teniendo en cuenta sus propios recursos personales y los recursos de la organización, y al mejoramiento de la organización.

Si bien se proponen las siguientes acciones, a consideración del Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene de la organización, para que el plan de intervención tenga mayor impacto hacia el cambio esperado se requiere la participación de las personas que están siendo afectadas por el proceso de cambio, como sugieren Hernández et al. (2011), es decir, de los trabajadores del área administrativa, ya que mientras más participen las personas en las decisiones de cómo se lleve el proceso de cambio más probabilidad habrá de que disminuyan las resistencias y mayor estabilidad tenga el cambio.

Por eso, se proponen las siguientes sesiones de intervención con base en el Modelo Demanda-Control (Karasek, 1979 en Bucci, 2012) en donde la *tensión* que puede percibir un trabajador es el resultado de la relación que tienen las *demandas* del trabajo y el *control* que se tiene sobre él. Las *demandas* representan todas las responsabilidades y cargas de trabajo que puede tener una persona y el *control* se refiere a la libertad que tiene una persona para influir de manera autónoma en el trabajo que realiza, considerando los aspectos que, por el tipo de trabajo, no se pueden alterar.

Sesiones de devolución del resultado diagnóstico.

Sesión 1. Presentación a los jefes de departamento.

Esta sesión tiene como objetivo que los participantes logren tomar conciencia sobre la percepción de los trabajadores del área administrativa acerca de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, principalmente con respecto a las *cargas de trabajo* excesivas y las *jornadas de trabajo* prolongadas, para identificar y proponer medidas puntuales que se puedan implementar

en su área de trabajo, a través de la presentación de los resultados del diagnóstico sobre factores de riesgos psicosocial, con el fin de que puedan llevarse a cabo acciones de intervención sobre los factores Carga de Trabajo y Jornadas de Trabajo.

De igual forma, se busca explorar si los Jefes de Oficina perciben que los factores Carga de Trabajo y Jornadas de Trabajo afectan su salud y desempeño, así como las diferentes maneras en la que estos dos factores impactan negativamente en su propio trabajo, para que se propongan medidas de acción atendiendo las características de su puesto y que se ajusten a las delimitaciones organizacionales, para evitar crear expectativas que no se puedan cubrir.

Sesión 2. Presentación a los trabajadores del área administrativa.

La sesión tiene como objetivo que los participantes puedan complementar los resultados del diagnóstico, a través de sus propias experiencias en el centro del trabajo para identificar los aspectos más relevantes de los factores de riesgo psicosocial que les afectan, principalmente los factores Cargas de Trabajo y Jornadas de Trabajo, con el fin de obtener más información que aporte a la toma de decisiones sobre las acciones que se puedan anexar a la intervención.

También, se pretende conocer si esos resultados reflejan la realidad del área administrativa, es decir, averiguar si esperaban obtener esos resultados en el diagnóstico de factores de riesgo psicosocial o si ya eran conscientes sobre ellos, así como explorar a qué se puede deber que los trabajadores del área administrativa estén percibiendo los factores Carga de Trabajo y Jornadas de Trabajo como riesgos psicosociales en el trabajo.

Sesión con el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene.

Sesión 3. Toma de decisiones.

Esta segunda sesión con el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene tiene como objetivo que el participante logre identificar medidas de acción que complementen esta propuesta de intervención, a través de la revisión de las sesiones que se tuvieron con los Jefes de Oficina y los Trabajadores del área administrativa de la organización, con el fin de que se puedan incluir en el plan de intervención para atender los factores de riesgo psicosocial que los trabajadores perciben dentro del centro de trabajo.

Sesiones sobre el factor Carga de Trabajo

Sesión 4. Taller “Diferentes formas de cargas de trabajo”.

Al finalizar esta sesión, los participantes conocerán los tipos de cargas de trabajo que pueden presentarse en los centros de trabajo e identificarán aquellas cargas que han tenido en su puesto, las acciones que han realizado para disminuir su efecto y nuevas actividades que pueden implementar, con el fin de obtener varias medidas que mejoren su salud.

El taller contemplará tres momentos principales:

1. Exposición teórica sobre qué es la carga de trabajo, tipos de carga de trabajo, efectos de la carga de trabajo para la salud de las personas y medidas disminuir las cargas de trabajo.

2. Identificación de los tipos de carga de trabajo que pueden presentar los trabajadores, según su puesto. Para este apartado se propone utilizar el Diagrama de Ishikawa, que es una técnica utilizada para identificar las causas potenciales de un problema determinado.
3. Desarrollo de medidas, actividades o acciones, por parte de los participantes, que pudieran realizar para disminuir los efectos negativos de las cargas de trabajo, con base en el interés y los recursos de cada uno.

Se propone que esta actividad tenga una duración mínima de 180 minutos.

Sesión 5. Revisión de la distribución del trabajo.

Esta sesión tiene como objetivo que los participantes tomen conciencia sobre la importancia que tiene la actualización de los descriptivos de puestos y la distribución equitativa de las tareas, con el fin de que puedan comprometerse a implementar acciones que vayan alineadas a disminuir la carga de trabajo de los trabajadores.

Para llevar a cabo esta sesión se sugiere considerar los siguientes puntos:

- Revisar previamente con el área de Recurso Humanos cómo es el procedimiento para realizar los descriptivos de los puestos, realizando una alianza estratégica con los responsables de los análisis y descriptivos de puestos con la finalidad de que puedan apoyar durante esta sesión.
- Que entre los participantes se encuentren los Jefes de Oficinas del área administrativa y los trabajadores del área de recursos humanos que tienen la responsabilidad de la elaboración de los descriptivos de puestos.

- Que se aborden los temas *planeación del trabajo, importancia del análisis de puestos, distribución equitativa y justa de las tareas, proceso productivo y supervisión efectiva.*
- Que los participantes desarrollen medidas puntuales para implementar acciones y establezcan compromisos alineados a la distribución de las tareas, con base en los recursos de la organización.

Sesión acerca del factor Jornada de Trabajo

Sesión 6. ¿Cómo afrontamos nuestra jornada de trabajo?

En esta sesión los participantes identificarán los aspectos que influyen en su jornada de trabajo, con el fin de que desarrollen estrategias que les permitan administrar su tiempo, cumplir con sus actividades y tener periodos de descanso, favoreciendo el proceso productivo de trabajo, dependiendo de los recursos con los que cada uno cuenta.

Para el desarrollo de esta sesión se deben considerar los siguientes momentos:

- Que los participantes identifiquen cómo es una jornada laboral cotidiana para ellos.
- Que los participantes señalen el tiempo y los momentos para descansar.
- Que los participantes determinen los aspectos de la jornada de trabajo que les causa malestar.
- Que los participantes logren desarrollar una forma de administración de su propia jornada, el cumplimiento de sus actividades y manteniendo periodos de trabajo

favorable, así como los momentos de descanso, teniendo en cuenta las posibles contingencias que pudieran presentarse, considerando las características particulares de su propio puesto.

- Que los participantes se comprometan a llevar a cabo durante su jornada laboral, los productos y/o acciones que hayan resultado en la sesión.

Complemento de Intervención: COVID-19 y el Trabajo

Teniendo en cuenta que el mundo, el país y la ciudad se encuentran en un momento de emergencia sanitaria ocasionada por el coronavirus COVID-19, que ha tenido un impacto negativo en la salud de las personas, el mercado laboral, el éxito empresarial y la economía del país, las empresas de todo el mundo se han visto en la necesidad de implementar estrategias para reducir el efecto negativo que esta pandemia está teniendo en los trabajadores y el crecimiento organizacional.

En ese sentido, las estrategias para afrontar esta contingencia sanitaria en los centros de trabajo deben estar basadas en la colaboración estrecha entre trabajadores, empleadores y gobierno (OIT, 2020), con el fin de proteger a los trabajadores en sus centros laborales y reducir los efectos directos de la pandemia en el sector empresarial, que viene siendo una de las principales fuentes de trabajo para las personas.

Asimismo, habría que considerar el efecto psicosocial que la pandemia ocasionada por COVID-19 está teniendo para las personas, debido a que las formas de interacción han cambiado para todos. El hecho de que los individuos tengan que tomar cierta distancia física entre ellos como manera de prevención de contagio, la nueva modalidad de trabajar para algunas personas

que han comenzado a realizar su trabajo a distancia desde sus hogares aislándose del contacto de sus compañeros de trabajo, las pérdidas personales que los trabajadores han sufrido durante todo este tiempo, las decisiones que han tomado las autoridades del Estado y de las empresas y la exposición directa o indirecta al COVID-19 que algunos trabajadores han presentado, seguramente ha afectado la salud integral y el bienestar de todos ellos, pudiendo desencadenar situaciones de ansiedad y estrés grave que les impida un óptimo desempeño en la realización de las actividades que su trabajo demanda.

Para continuar cuidando la salud de todas las persona y evitando la propagación de COVID-19 en los centros de trabajo, la OIT (2020) hace énfasis en el cumplimiento de los siguientes aspectos en todas las organizaciones, en concordancia con las recomendaciones emitidas por la Organización Mundial de la Salud:

- Mejoramiento de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) especialmente en el distanciamiento social, suministro de equipos de protección, procedimientos de higiene, formas de organización del trabajo, difusión de información y concientización.
- Fomento de acuerdos que sean flexibles y adecuados, dependiendo los puestos de trabajo como el trabajo a distancia.
- Prevención de discriminación o exclusión debido al COVID-19.

También, el gobierno mexicano ha emitido una serie de medidas que todos los centros de trabajo deben cumplir al momento de reincorporar a los trabajadores en sus espacios físicos, con el fin de tener una reapertura responsable de las actividades laborales (STPS, 2020). Estas estrategias de control buscan contener la diseminación del COVID-19 en los centros de trabajo, son indispensables para la protección de la salud de los trabajadores y están alineadas hacia la

promoción de la salud, el fomento de la sana distancia, el control de ingreso y egreso, la prevención de contagios y al uso de equipo de protección personal.

De igual forma, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2020) describe una serie de acciones para establecer un Protocolo de Seguridad Sanitaria, que los centros de trabajo deberán implementar para el regreso de sus actividades. Estas acciones son planeación estratégica, delimitación de las medidas de promoción de la salud, selección de las medidas sobre protección de la salud, información y capacitación de los trabajadores, creación de políticas temporales, asesoramiento y acompañamiento, y cumplimiento del documento de autoevaluación de seguridad sanitaria.

En ese sentido se proponen las siguientes sesiones para abordar el regreso al trabajo posterior o durante la cuarentena ocasionada por COVID-19, que estarán sujetas a revisión y aprobación del Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, alineándose a los objetivos generales de la propuesta del plan de intervención y que puede llevarse a cabo simultáneamente a las sesiones enfocadas en los factores de riesgo psicosocial, ya sea de forma presencial o virtual.

Sesión A. Protocolo de seguridad sanitaria.

Esta sesión tiene como objetivo que los participantes tomen conciencia sobre la importancia de cumplir los Lineamientos Técnicos de Seguridad Sanitaria en el Entorno Laboral y revisar las medidas que conforman el protocolo temporal de seguridad sanitaria para su centro de trabajo, con base en las disposiciones federales, para identificar las formas en las que se está implementando o, si todavía no se hubiera diseñado, establecer las medidas que se tomarán para

la implementación del protocolo, con el fin de salvaguardar la salud de los trabajadores y evitar contagios de COVID-19 en el trabajo.

Para esta sesión se recomienda que entre los participantes se encuentre el Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, así como los Jefes de Oficina, Jefes de Departamento y los directivos de la alta gerencia y los trabajadores que serán los responsables de la implementación del protocolo.

Sesión B. ¿Qué implica la “nueva normalidad” en el trabajo?

Al finalizar esta sesión, los participantes conocerán las medidas de seguridad e higiene y las nuevas formas de interacción en el centro de trabajo, y tomarán consciencia sobre la importancia de su cumplimiento, con el fin de cuidar y proteger la salud de todos los trabajadores.

Así mismo, se pretende conocer los retos que esta pandemia está ocasionando para los trabajadores, no solamente en función con las actividades propias del trabajo que influyen en el desempeño de cada uno, sino también los aspectos personales que cada trabajador pueda tener para un saludable regreso al trabajo.

Para esta sesión se recomienda contar con la participación de todos los trabajadores de la organización.

Sesión C. Control efectivo del estrés.

En esta sesión, los participantes conocerán diferentes técnicas para controlar el estrés, practicarán ejercicios de respiración e identificarán formas de relajación que pueden utilizar

cuando presenten niveles elevados de estrés, de acuerdo con sus recursos personales, con el fin de disminuir los efectos negativos del estrés ocasionado por la contingencia sanitaria del COVID-19. Esta sesión servirá para atender a los trabajadores que están sufriendo algún nivel de estrés y para que otros trabajadores aprendan a implementar acciones que les ayude a prevenir situaciones de estrés.

Sesiones de contención emocional.

Estas sesiones tienen como objetivo que los trabajadores que hayan sufrido algún tipo de pérdida significativa durante la pandemia de COVID-19 y que no puedan afrontarla por sí mismos, puedan recibir apoyo psicológico, a través de la conformación de grupos o de forma individual, si el trabajador así lo requiere, para cuidar la salud mental y bienestar psicológico de los trabajadores, con el fin de que puedan reinsertarse favorablemente al centro de trabajo y puedan atender las actividades de su trabajo.

Para esta sesión se recomienda contar con la colaboración de psicólogos expertos en intervención en crisis o terapia de grupo, con el fin de cumplir eficientemente el objetivo de estas sesiones.

Capítulo 4. Propuesta de Evaluación

Las intervenciones que se llevan a cabo desde el enfoque en Desarrollo Organizacional deben estar sujetas a un proceso de evaluación de las medidas y acciones implementadas con la finalidad de garantizar que se consiguió el cambio que se necesitaba, ya que esta etapa representa uno de los momentos finales del proceso de cambio planeado, identificando lo que se pudo modificar de forma objetiva y sistemática (Chiavenato, 2009) con respecto al plan de intervención y a los datos obtenidos en el diagnóstico.

Además, siguiendo con el modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley, después de la etapa de Acción en donde se llevan a cabo las medidas de la intervención llega la etapa de Estabilización y Evaluación que tiene como objetivo determinar el éxito de todo el proceso de intervención mediante la medición del cumplimiento del cambio (Guízar, 2013), así como de la consolidación y equilibrio del cambio en el área donde se llevaron a cabo las acciones de intervención (Hernández et al., 2011), es decir, analizar los resultados obtenidos de todo el proceso de intervención para contrastarlos con los objetivos delimitados así como con el diagnóstico para conocer el nivel de éxito que se logró.

En ese sentido, teniendo en cuenta la propuesta del plan de intervención que está sujeta a modificación dependiendo de los recursos con los que cuente la organización y de las decisiones que se tomen sobre las medidas que sí se implementarán, así como la importancia de la etapa de Evaluación dentro del enfoque de desarrollo organizacional se propone un cuestionario estructurado como una escala tipo Likert (Hernández et al., 2010), en donde las opciones de respuestas sean Totalmente en Desacuerdo, En Desacuerdo, De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo para cada una de las siguientes afirmaciones:

“Me informaron sobre el objetivo de la sesión antes de que iniciara”.

“Tuve la oportunidad de participar durante la sesión”.

“Se tomaron en cuenta mis ideas durante la sesión”.

“Las ideas del moderador fueron presentadas con claridad y fluidez”.

“He aprendido cosas útiles que puedo aplicar en mi puesto de trabajo para sobrellevar la carga de trabajo que tengo y mi jornada de trabajo”.

“He aplicado lo aprendido en las sesiones para mejorar en mi trabajo”.

“He aplicado lo aprendido en las sesiones para mejorar aspectos de mi vida personal”.

“He percibido un cambio favorable en mi trabajo después de las sesiones”.

“He observado cambios favorables en las actitudes, conductas o desempeños de mis compañeros que han asistido a las sesiones”.

“He percibido cambios en la organización después de las sesiones de intervención”.

“Considero que las sesiones han servido para mejorar aspectos de mi área de trabajo”.

“Considero que las sesiones han servido para disminuir los efectos negativos que tiene para mí la excesiva carga de trabajo”.

Asimismo, se considera necesario incluir en el cuestionario las siguientes preguntas abiertas, con la finalidad de conocer más a detalle la opinión de los trabajadores sobre las acciones que se implementaron durante la intervención:

“¿Cuáles han sido los aprendizajes más significativos que has tenido de las sesiones?”.

“¿Qué acciones nuevas has realizado después de las sesiones para disminuir los efectos negativos de la carga de trabajo y la jornada de trabajo?”.

“¿Qué cambios has percibido en tu persona después de realizar las acciones nuevas que has aprendido?”.

“¿Qué cambios has observado en tus compañeros que han asistido a las sesiones?”.

“¿Qué cambios has observado en el área administrativa de la organización?”.

“¿Qué medidas diferentes ha implementado la organización después de las sesiones de intervención?”.

Por último, es necesario recordar que el instrumento de evaluación debe aplicarse a todos los trabajadores que hayan participado durante las sesiones de intervención, para conocer desde su perspectiva si se produjo un cambio significativo con respecto a los factores de riesgo psicosocial.

Capítulo 5. Discusión

Primeramente, hay que tomar en cuenta que para hablar de entornos organizacionales favorables como se señala en la NOM-035-STPS-2018 es indispensable mirar lo que varios autores describen acerca de las organizaciones saludable.

Si bien el entorno favorable que describe la NOM-035-STPS-2018 hace referencia a una parte de lo que implica ser una organización saludable, porque solo se enfoca en los factores psicosociales que tienen un impacto en la salud de los trabajadores y no les presta atención a aspectos externos de la organización, es preciso indicar que no se puede hablar entornos favorables de trabajo sin hacer referencia a las organizaciones saludables, ya que tanto los entornos favorables de trabajo, que describe la NOM-035-STPS-2018, y los organizaciones saludables tienen en común la protección y la promoción de la salud de los trabajadores, así como el óptimo funcionamiento de las organizaciones (Salanova, 2008).

Sin embargo, la diferencia entre un *entorno de trabajo saludable* y una *organización saludable* está dada en función del papel que tiene la salud para las organizaciones. Según Lowe (s/f, en OMS, 2010) el entorno organizacional saludable procura cuidar la salud de los trabajadores, es decir, protege su bienestar físico y mental; mientras que una organización saludable se desarrolla utilizando la salud de los trabajadores como estrategia para el cumplimiento de sus objetivos, es decir, percibe la salud como un medio estratégico para alcanzar sus metas.

Como la salud de los trabajadores es y seguirá siendo un aspecto fundamental para lograr tener un óptimo desempeño en sus respectivos puestos de trabajo, que ayude al cumplimiento de los objetivos empresariales, y con eso favorecer el fortalecimiento y crecimiento de la

organización a la que formen parte (Gómez, 2007), cada vez son más las organizaciones que le están apostando a la implementación de medidas estratégicas que favorezcan el bienestar y la salud de los trabajadores, a través de todo un proceso de cambio efectivo, ya que sin salud es imposible trabajar y sin el cumplimiento del trabajo es imposible que las empresas crezcan.

Por tal motivo, como muchas empresas han decidido implementar cambios para utilizar la salud de los trabajadores como eje estratégico hacia el éxito organizacional, se requiere que esos cambios sean procesos planificados para garantizar su efectividad. Para eso, el enfoque que tienen las intervenciones en Desarrollo Organizacional permite que se lleven a cabo procesos de cambio con mayor eficiencia (Guízar, 2013), mejorando la eficacia de la organización, la calidad de las relaciones del trabajo y el bienestar de las personas porque se basa en un conjunto de acciones planeadas estratégicamente (Chiavenato, 2009; Robbins y Judge, 2009).

En ese sentido, este trabajo prioriza los principios del Desarrollo Organizacional como base para la implementación de acciones planeadas, estructuradas, sistemáticas e integradas, mediante la participación y esfuerzo continuo de los trabajadores, como respuesta a la necesidad sentida de la organización hacia la atención de los factores de riesgo psicosocial y promoción de un entorno de trabajo favorable, con el fin de proteger la salud de los trabajadores.

Así mismo, este enfoque de intervención resulta pertinente porque el cambio planeado se logra a través de un proceso que conlleva un diagnóstico, una planeación de acciones, la implementación de dichas acciones y una evaluación de todo el proceso, también aumenta la congruencia entre las personas y la cultura organizacional, promueve la solución efectiva de problemas, mejora el desempeño de la organización y desarrolla la capacidad de la organización para aprender y desarrollarse por sí misma (Beer, 1980 en Hernández et al., 2011).

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, una de las maneras de cuidar la salud de los trabajadores es mediante la atención de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, a través de su identificación, análisis y prevención como se señala en la NOM-0352-STPS-2018, debido a que las personas pasan mucho tiempo en sus centros de trabajo. Asimismo, es necesario prevenir factores de riesgo psicosocial con el fin de reducir el estrés laboral que muchas personas presentan en México, ya que México ocupa el primer lugar sobre estrés laboral (OMS, 2018), por encima de países con mayor población y productividad como China y Estados Unidos de América.

Cabe destacar que, con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico de factores de riesgo psicosocial en el trabajo, se continúa demostrando que la Carga de Trabajo y las Jornadas de Trabajo siguen siendo percibidas como factores de riesgo psicosocial en el trabajo para las personas mexicanas (OMS, 2010; OECD, 2019), por lo que se requiere tomar decisiones encaminadas a la implementación de medidas para revisar y modificar la estructura del trabajo con el fin de que la carga de trabajo y las jornadas de trabajo dejen de representar un factor de riesgo para los trabajadores de México.

Sin embargo, es indispensable que los trabajadores y los jefes conozcan el estado en el que se encuentran para que se sensibilicen sobre la importancia que tendrá la intervención hacia el cambio esperado, antes de cualquier implementación de acciones, con la finalidad de que tomen conciencia y se hagan responsables para involucrarse activamente en cada paso del proceso de intervención, con la actitud y disciplina adecuada (OMS, 2010), fomentando una cultura de apoyo y participativa ya que para cambiar las conductas de riesgo y comenzar a adoptar estilos de vida saludables, los conocimientos, la voluntad y las condiciones del ambiente y la cultura son determinantes, como mencionan Giraldo et al. (2010).

También, existe evidencia de que aquellas intervenciones en donde se realizan esfuerzos organizacionales en conjunto entre los miembros de la organización para diseñar el trabajo y capacitar a los trabajadores eficazmente, pueden reducir de forma efectiva riesgos psicosociales como el estrés o burnout, contribuyendo de esa forma a la salud y bienestar de los trabajadores (OMS, 2010); un trabajador que cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones laborales, tendrá mayor probabilidad de sobrellevar de mejor manera las dificultades que se presenten en su puesto de trabajo.

De igual forma, la teoría señala que las extensas jornadas de trabajo, sin los tiempos adecuados de descanso, afectan la salud de los trabajadores, teniendo efectos fisiológicos y psicológicos negativos, y en muchas ocasiones también afecta a sus familias (Velázquez, Zamorano, Ruíz, Monreal y Gil, 2014), por lo que se requiere implementar estrategias que permitan a los trabajadores recuperar su energía física y mental para cumplir con sus actividades sin que su salud se vea dañada. Según datos de la Organización para Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), por sus siglas en inglés OECD (2019), en México una persona trabaja al año un promedio de 2257 horas lo que equivale a 43 horas de trabajo a la semana, sobrepasando el promedio de 1744 horas según este organismo internacional.

En ese sentido, la propuesta de intervención, además de atender los factores de riesgo psicosocial como la carga de trabajo y la jornada de trabajo, también está pensada en alinearse a las disposiciones y normas nacionales que rigen en México. Por eso, es necesario revisar las políticas internas de la organización para incluir normas que prevengan los factores de riesgo psicosocial en el trabajo y promuevan un entorno de trabajo saludable (NOM-035, 2018), así como enfatizar la participación de todos los trabajadores e incluir las responsabilidades y obligaciones que les corresponden, como señala el sistema de Gestión de Salud y Seguridad

Ocupacional de la OIT, teniendo en cuenta que un entorno de trabajo saludable debe contar con la protección y promoción de la salud (OMS, 2010).

Por otra parte, alineados a los objetivos de este trabajo resulta pertinente complementar la intervención diagnóstica con medidas que protejan la salud de los trabajadores y prevengan contagios de COVID-19 en los centros de trabajo, debido al momento de emergencia sanitaria en la que se encuentra el país y el mundo por el COVID-19. Como indica el Instituto para la Salud y la Administración de la Productividad (s/f en OMS, 2010) un entorno de trabajo saludable es aquel que cuenta con programas de salud dirigidos a disminuir los riesgos físicos y psicológicos específicos para los trabajadores.

Para finalizar, no hay que perder de vista que la salud de los trabajadores es indispensable para el desarrollo organizacional de cualquier empresa porque, como menciona El-Batawi (1988), el estado de bienestar físico y mental de los trabajadores repercute en toda la organización. En ese sentido, la salud de los trabajadores debe convertirse en un eje estratégico de la organización que sirva como fuente de crecimiento y desarrollo organizacional.

Limitaciones

Actualmente, la principal limitación que representa la implementación de esta intervención es la contingencia sanitaria en la que se encuentra la ciudad y el país, ocasionada por la pandemia del coronavirus COVID-19, ya que pone a la organización en una situación en la que tiene que replantear la distribución de sus recursos de la mejor forma posible para salir adelante. Así mismo, esta pandemia representa un reto tanto para la organización en sí como para los trabajadores, ya que el impacto que ésta puede tener en la vida personal de cada uno de ellos

también es un aspecto que habría que considerar durante la implementación de esta propuesta de intervención.

Otra limitación que se podría tener es el poco sentido de urgencia por parte de la organización, en estos momentos de contingencia sanitaria, ya que como todo proceso de cambio dependerá de la necesidad sentida del momento. De igual forma, se podría tener poca apertura por parte de la dirección para implementar las acciones planteadas en la propuesta de intervención, con el fin de atender los factores de riesgo psicosocial en el entorno de trabajo percibidos por los trabajadores, debido a que en estos momentos la pandemia ocasionada por COVID-19 tiene la atención de la mayoría de las empresas.

También, mantener el apoyo organizacional puede resultar un gran reto en estos momentos porque implica un mayor compromiso y esfuerzo extraordinario redistribuir los recursos hacia la implementación de las acciones de intervención, ya sean recursos humanos, materiales, de equipo, profesionales, de instalaciones o económicos.

Del mismo modo, como gran parte del proceso de cambio eficaz depende mucho de la participación y compromiso de los trabajadores para involucrarse en todos los momentos de la intervención, podría ser que la atención de las personas esté enfocada en otros aspectos de su vida personal y laboral relacionada con las afectaciones por el COVID-19.

Por último, cualquier otra situación inesperada que afecte de forma significativa a la organización, en sus procesos, recursos o estructura, podrá ser considerada como una limitación para la implementación de la propuesta de intervención, por ejemplo, algún desastre natural, otra contingencia sanitaria, despidos de los trabajadores, cambio del Jefe de Oficina de Seguridad e Higiene, problemas económicos de la empresa, entre otros.

Capítulo 6. Conclusión

El acceso al derecho de Salud para las personas sigue siendo un eje de principal atención a nivel internacional para el desarrollo de toda sociedad. De tal forma, que las naciones buscan nuevas medidas para promover el cuidado de la salud y garantizar el bienestar integral de las personas, considerando los diversos contextos en los que se desarrolla un individuo. Uno de esos contextos es el lugar de trabajo en donde las personas buscan su crecimiento profesional y en donde invierten gran parte de su tiempo, con el fin de sentirse productivos y obtener beneficios que les permitan satisfacer sus necesidades.

Del mismo modo, como el trabajo debe representar una fuente de salud para las personas más allá de ser solamente una fuente de ingresos, las organizaciones van tomando mayor consciencia sobre la importancia que tiene la salud para el óptimo desempeño de los trabajadores dentro de los centros de trabajo, ya que un trabajador saludable representa una fuerza laboral más productiva y comprometida con la organización, impactando positivamente en el sistema organizacional mediante el trabajo que desempeña y las relaciones interpersonales positivas que desarrolla con sus compañeros, volviéndose un elemento clave de la organización para mejorar a la organización en su conjunto, acelerar su crecimiento empresarial y lograr el éxito financiero.

En ese sentido, algunas empresas han optado por prestar mayor atención a los modelos relacionados con las organizaciones saludables, que se basan en la salud de los trabajadores, como estrategia principal para fortalecerse, desarrollarse y alcanzar sus metas organizacionales, ya que un trabajador saludable representa una inversión hacia el éxito, en vez de un costo para la organización. Una de las estrategias que pueden utilizar las organizaciones para comenzar a alinearse hacia los modelos de organizaciones saludables es a través de la promoción de entornos

organizacionales favorables, así como de la prevención de factores de riesgo psicosocial en los centro de trabajo.

De tal forma que en el país se ha elaborado y aprobado la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 con el objetivo de implementar medidas para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosociales en el trabajo y promover entornos organizacionales favorables. Por lo que, al tratarse de una disposición federal, todas las organizaciones tienen la responsabilidad de acatar los lineamientos que se describen en esa normativa y dar cumplimiento a las especificaciones que en ella se estipulan, con la finalidad de garantizar el cuidado de la salud de los trabajadores.

Se ha demostrado a lo largo del tiempo que los factores de riesgo psicosocial en el trabajo representan un peligro para la salud de los trabajadores, ya que las personas que se encuentran expuestas constantemente a ellos pueden desarrollar cierto tipo de trastorno grave o alguna enfermedad ocasionada por el trabajo, impactando desfavorable en el bienestar de los trabajadores e interfiriendo con su desempeño, satisfacción, motivación y compromiso, y por consiguiente con el crecimiento de la organización. Asimismo, se sigue demostrando que los factores la Carga de Trabajo y la Jornada de Trabajo siguen representando niveles elevados de riesgo psicosocial para los mexicanos, siendo los principales factores que tienen un impacto negativo en la salud de los trabajadores, como se señala en los indicadores de la OECD (2019).

Como consecuencia, para contrarrestar los efectos negativos que los factores psicosociales Carga de Trabajo y las Jornadas de Trabajo tienen para los trabajadores, se necesita planear estratégicamente una intervención con el fin de implementar acciones en la organización que estén enfocadas a la prevención de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, a través de la participación e involucramiento de los trabajadores que están siendo afectados, especialmente

se debe contar con la participación de los jefes, gerentes y la alta dirección. Desde esta perspectiva, el enfoque en Desarrollo Organizacional sigue siendo una principal opción para abordar estos temas, ya que uno de sus principales objetivos es implementar una serie de pasos estructurados hacia el cambio planeado, a través de la participación conjunta de todos los agentes de la organización, con el fin de que las personas sean quienes propongan las formas de afrontar y/o disminuir los problemas derivados de los factores de riesgo psicosocial, así como aprender lo que necesitan realizar para promover un entorno de trabajo favorable.

Ahora bien, otro factor de riesgo psicosocial que está impactando la vida de las personas en todo el país y gran parte del mundo es el coronavirus COVID-19, cambiando drásticamente la forma de interacción entre las personas y su contexto, no solo en el contexto laboral si no en todos los aspectos de la vida de cada individuo, y afectando la salud de todos. Como el COVID-19 se encuentra en todos los contextos de vida de las personas, se podría pensar que no es un factor de riesgo psicosocial propio del trabajo, ya que no es producto o consecuencia del trabajo en sí, pero definitivamente se tendría que considerar como un factor de riesgo psicosocial para las organizaciones, para el trabajo y para las personas, ya que afecta indirectamente al trabajo y a las organizaciones al perjudicar la salud de los trabajadores. Por eso, es indispensable que se tome en cuenta el momento que está viviendo el país para implementar medidas en las organizaciones, referentes a la prevención de contagios de COVID-19 dentro de los centros de trabajo, con el fin de combinar y alinear dichas medidas a la prevención de factores de riesgo psicosocial y la promoción de entornos organizacionales favorables.

Por último, teniendo en cuenta todo lo anterior es indispensable y resulta urgente que las organizaciones tomen en cuenta la salud de los trabajadores como eje estratégico para su crecimiento y éxito organizacional, ya que, si bien todas las personas tienen derecho a desarrollar

un trabajo en condiciones dignas y saludables, también se puede observar en el mundo a raíz del COVID-19, que un trabajador saludable contribuye al fortalecimiento y el crecimiento organizacional mientras que un trabajador que padece alguna enfermedad o afección perjudica a la organización. Por eso, resulta favorable para los trabajadores y para las organizaciones que se comiencen a implementar medidas que favorezcan la apertura del cambio planeado hacia los modelos sobre las organizaciones saludables.

Referencias

- Alves Correa, D., Cirera Oswaldo, Y. y Carlos Giuliani, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 16 (30), 145-163. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/877/87726343010.pdf>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The exercise of control*. Nueva Jersey: Freeman
- Bucci Nunziatina, L. M. (2012). Contrastación entre los modelos de estudio del estrés como soporte para la evaluación de los riesgos psicosociales en el trabajo. *Revista Digital de Investigación y Posgrado*, 2(1), pp. 21-38. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3908567>
- Chiavenato, I. (2001). Desarrollo Organizacional. *Administración de Recursos Humanos*, pp. 586-616. Colombia: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2009). Cambio y desarrollo organizacional. *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*, pp. 411-452. México: McGraw-Hill
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. *Naciones Unidas*, 50. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Contreras Torres, F. y Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164.
- El Batawi, M. A. (1988). Problemas de salud psicosociales de los trabajadores en los países en desarrollo. *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud. Organización Mundial de la Salud*. Ginebra Recuperado de

https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/37881/9243561022_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87.
- Giraldo Osorio, A., Toro Rosero, A. Y., Macías Ladino, A. M., Valencia Garcés, C. A. y Palacio Rodríguez, S. (2010). La promoción de la salud como estrategia para el fomento de estilos de vida saludable. *Hacia la promoción de la Salud*, 15(1) pp. 128-143.
- Gomero, R., Zevallos, C. y Llapyesan, C. (2016). Medicina del Trabajo, Medicina Ocupacional y del Medio Ambiente y Salud Ocupacional. *Revista Médica Herediana*, 17(2) pp. 105-108. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v17n2/v17n2ce1.pdf>
- Gómez, I. C. (2007). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. *Universitas Psychologica*, 6(1), 105-114. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672007000100011&script=sci_abstract&tlng=pt
- Grueso-Hinestroza, M. P. y Rey-Sarmiento, C. F. (2013). Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables Toward the Construction of an Integral Model for Healthy Organizations. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIX(4), 625–638.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. México: McGrawHill.
- H. Congreso de la Unión. Ley General de Salud. *Diario Oficial de la Federación*. (2018). Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/>
- Hernández, J. A., Gallarzo, M. y Espinoza, J. J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque*

Latinoamericano. México: Pearson.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). Recolección y análisis de datos cualitativos. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernández-Vargas, C. L., Llorens-Gumbau, S. y Rodríguez Sánchez, A. M. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de psicología*, 30(1), 247-258. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16729452026>

Kalimo, R. (1988). Los factores psicosociales y la salud de los trabajadores: panorama general. *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. Organización Mundial de la Salud. Ginebra Recuperado de https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/37881/9243561022_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lupano, M. L. y Castro, A. (2016). Perfiles de organizaciones positivas. Análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado. *Escritos de Psicología / Psychological Writings*, 9(2), 1–10. Recuperado de <https://doi.org/10.5231/psy.writ.2016.1103>

Matabanchoy Tulcán, S. M. (2012). Salud en el Trabajo. *Revista Universidad y Salud*, 1(15) pp. 87-102. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v14n1/v14n1a08.pdf>

MORENA. (2018). Proyecto De Nación 2018-2024. Recuperado de <http://morenabc.org/wp-content/uploads/2017/11/Plan-de-Nacion-de-Morena.pdf>

Muñoz Sánchez, A., y Castro Silva, E. (2010). De la promoción de la salud a los ambientes de trabajo saludables. *Salud de los Trabajadores*, 18 (2), 141-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375839296006>

- OECD. (2019). Estadísticas básicas de México, 2017: (Las cifras entre paréntesis se refieren al promedio de la OCDE). *En Estudios Económicos de la OCDE: México 2019*. OECD Publishing: Paris. <https://doi.org/10.1787/c08bd959-es>.
- Organización Internacional del trabajo. (2020). El COVID-19 y el mundo de trabajo: Repercusiones y respuestas. *Observatorio de la OIT*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (1995). *Salud Ocupacional para Todos: El camino hacia la salud en el trabajo*. Ginebra: Autor. Recuperado de http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42109/951802071X_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Organización Mundial de la Salud. (2005). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. New York: Autor. Recuperado de <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/SP/constitucion-sp.pdf?ua=1>
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte*. ISBN 9789243500249
- Parra, M. (2003). *Conceptos básicos en salud ocupacional*. Oficina Internacional del Trabajo: Chile.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). Cambio organizacional y administración del estrés. *Comportamiento Organizacional*, pp. 616-657. México: PEARSON
- Robledo Echarren, A. y Rayón Guerra, J. A. (2014). *Guía sobre la gestión empresarial de los riesgos psicosociales*. Recuperado de <https://umivale.es/dam/web->

[corporativa/Documentos-prevenci-n-y-salud/Riesgos-psicosociales/guia_gestion_rpsicosociales_ceim_def.pdf](http://www.want.uji.es/Documentos-prevenci-n-y-salud/Riesgos-psicosociales/guia_gestion_rpsicosociales_ceim_def.pdf)

- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y seguridad social*, 303(47) pp. 179-214. Recuperado de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008_Salanova.pdf
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf>
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles Del Psicólogo*, 37(3), 177–184. <https://doi.org/10.1038/nature08534>. Epigenetic
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2009). NORMA Oficial Mexicana NOM-030-STPS-2009, Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo- Funciones y actividades. *Diario Oficial de la Federación*.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. *Diario Oficial de la Federación*.
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (2020). Lineamientos Técnicos de Seguridad Sanitaria en el Entorno laboral. *Diario Oficial de la Federación*.
- Tovalín, A. H. y Rodríguez, M. M. (2011). Conceptos básicos en la evaluación del riesgo psicosocial en los centros de trabajo. En A.J. García y A.C. Ávila (Eds.), *Reflexiones teórico-conceptuales de lo psicosocial en el trabajo* (pp. 95-112). México: Juan Pablos Editor- Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Velázquez Cortés, S. (2009). Hábitos y estilos de vida saludable. *Programa Institucional Actividades De Educación Para Una Vida Saludables*, 16. Recuperado de

https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/licenciatura/documentos/LECT103.pdf

Velázquez Narváez, Y., Zamorano González, B., Ruíz Ramos, L., Monreal Aranda, O. y Gil

Vázquez, H. M. (2014). El horario laboral como elemento de riesgo psicosocial en los profesionales de la salud. *Saber*, 26(4), pp. 409-415. Recuperado de

<http://ve.scielo.org/pdf/saber/v26n4/art06.pdf>

Apéndices

Apéndice A. Entrevista abierta

- Necesidades sentidas de la organización.
- Problemas percibidos en la organización.
- Principales retos que tiene la organización.
- Involucramiento y participación de los trabajadores.
- Seguridad e Higiene en la organización.

Apéndice B. Entrevista semiestructurada

1. ¿Qué importancia tiene para la organización la salud ocupacional?
2. ¿Qué funciones tiene la oficina de seguridad e higiene de la organización?
3. ¿Cuáles son las medidas de seguridad e higiene en el trabajo?
4. ¿Cuentan con algún reglamento sobre seguridad laboral?
5. ¿Por qué es importante implementar la NOM-035-STPS-2018?
6. ¿A qué se refieren con entornos organizacionales favorables?
7. ¿Cómo cree que influye un entorno organizacional favorable?
8. ¿Cuáles cree que sean los factores de riesgo psicosocial que se presentan con mayor frecuencia en la organización?
9. ¿Han implementado alguna medida hasta ahora para prevenir los factores de riesgo psicosocial?

Apéndice C. Guía de referencia III - Cuestionario sobre Factores de Riesgo Psicosocial de la NOM-035-STPS-2018

Cuestionario para identificar los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo (entre 16 y 50 personas)

Folio _____

A continuación, se le presentaran diversas preguntas relacionadas con diferentes factores relacionados con su trabajo. Le pedimos que conteste con la mayor sinceridad posible todas las preguntas, no existen respuestas buenas ni malas. Los resultados serán analizados de forma general y confidencial y de ninguna manera afectarán su trabajo. De antemano le agradecemos su colaboración y participación en este estudio.

Datos sociodemográficos

Edad: _____ Sexo: Hombre () Mujer ()
 Escolaridad: _____ Antigüedad en la empresa: _____ años
 Turno: Matutino () Vespertino () Nocturno () Rotativo ()
 Tipo de Puesto: Directivo () Mando medio/jefe () Administrativo () Operativo ()
 Área de trabajo: _____
 Estación de trabajo de trabajo: _____
 Ciudad: _____ Número de trabajador: _____

FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.

Instrucciones: A continuación, se le harán una serie de afirmaciones relacionadas con su trabajo; favor de marcar con una X según la frecuencia con la que se presentan.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
2	Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo					
3	Considero que las actividades que realizo son peligrosas					
4	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno					
5	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					
6	Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado					
7	Mi trabajo exige que esté muy concentrado					

8	Mi trabajo requiere que memorice mucha información					
9	Mi trabajo exige que atienda varios asuntos al mismo tiempo					

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

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

Las preguntas siguientes están relacionadas con el tiempo destinado a su trabajo y sus responsabilidades familiares.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14	Trabajo horas extras más de tres veces a la semana					
15	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
16	Considero que el tiempo en el trabajo es mucho y perjudica mis actividades familiares o personales					
17	Pienso en las actividades familiares o personales cuando estoy en mi trabajo					

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

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18	Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades					
19	En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto					
20	Durante mi jornada de trabajo puedo tomar pausas cuando las necesito					
21	Puedo decidir la velocidad a la que realizo mis actividades en mi trabajo					
22	Puedo cambiar el orden de las actividades que realizo en mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la capacitación e información que recibe sobre su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					

24	Me explican claramente los resultados que debo obtener en mi trabajo					
25	Me informan con quién puedo resolver problemas o asuntos de trabajo					
26	Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
27	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					

Las preguntas siguientes se refieren a las relaciones con sus compañeros de trabajo y su jefe.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
28	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
29	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
30	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
31	Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboran					
32	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					
33	En mi trabajo puedo expresarme libremente sin interrupciones					
34	Recibo críticas constantes a mi persona y/o trabajo					
35	Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones					
36	Se ignora mi presencia o se me excluye de las reuniones de trabajo y en la toma de decisiones					
37	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme parecer un mal trabajador					
38	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores					
39	Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo					
40	He presenciado actos de violencia en mi centro de trabajo					

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

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:	Sí	
	No	

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

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41	Atiendo clientes o usuarios muy enojados					
42	Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda o enfermas					

43	Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos					
----	--	--	--	--	--	--

Soy jefe de otros trabajadores:	Sí	
	No	

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

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

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
44	Comunican tarde los asuntos de trabajo					
45	Dificultan el logro de los resultados del trabajo					
46	Ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo					