



DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“DIAGNÓSTICO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL, IDENTIFICACIÓN Y PREVENCIÓN: UN ESTUDIO DE CASO”

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

KIRIAKI NAYUR HEREDIA CEDANO

Director:

DRA. MARTHA ESTELA DIAZ MURO

Hermosillo Sonora, México 22/01/2019





SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Hermosillo

Instituto Tecnológico de Hermosillo

SECCIÓN: DIV. EST. POS. E INV.
No. OFICIO: DEPI/367/18.
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN
DE TESIS.

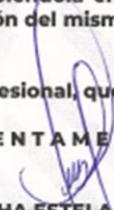
10 Diciembre de 2018

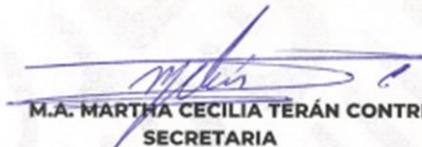
**C. KIRIAKI NAYUR HEREDIA CEDANO,
PRESENTE.**

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre "**DIAGNÓSTICO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL, IDENTIFICACIÓN Y PREVENCIÓN: UN ESTUDIO DE CASO**", que presenta para el examen de grado de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE


DRA. MARTHA ESTELA DÍAZ MURO
DIRECTORA


M.A. MARTHA CECILIA TERÁN CONTRERAS
SECRETARIA


DR. FRANCISCO OCTAVIO LÓPEZ MILLÁN
VOCAL


M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



S.E.P.

RJSF/momv*

INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE HERMOSILLO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO



Av. Tecnológico S/N Col. El Sahuaro C.P. 83170 Hermosillo, Sonora
Tel. 01 (662) 2-606500, Ext. 136 e-mail: depi_hermosillo@tecnm.mx
www.tecnm.mx | www.ith.mx



ISO 9001:2015
Sistema de Gestión de Calidad Certificado

DEDICATORIA

Dedicó mi tesis a los pilares de mi formación, a mis padres Roberto Heredia Gálvez y Kiriaki Cedano Montaña, quienes me enseñaron que los valores y la educación son el mayor aprendizaje que uno puede adquirir, por animarme día con día antes las adversidades que se me presentaron durante este camino y por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y dedicación para concluir mis estudios con éxito.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios, por darme la oportunidad de vivir y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, por la educación que con mucho esfuerzo e ímpetu me han dado, por ser mi mayor inspiración, por creer en mí y por guiarme con sus consejos en este viaje tan especial llamado vida.

A mis hermanos, por ser parte de mi motivación, para quienes quiero ser mejor persona y un ejemplo de que siempre pueden lograr sus metas con perseverancia y buena actitud.

A mi familia y amigos, por su apoyo y palabras de aliento.

A mis compañeros de la maestría, por brindarme momentos y experiencias que me hicieron crecer como persona.

A mis maestros, por compartirme su conocimiento en cada una de las clases, por su apoyo incondicional en la elaboración de mi tesis y a mi instituto por darme la oportunidad de seguir preparándome.

RESUMEN

La evolución de la actividad laboral ha tenido consigo una mejora de la calidad de vida de los trabajadores, pero además es también responsable de la aparición de una serie de efectos negativos en la salud de estos. La relación entre el trabajo y la salud puede abordarse de distintos ámbitos. Desde la perspectiva psicosocial, los riesgos a los que los trabajadores están expuestos en el transcurso de su jornada laboral tienen su origen en el terreno de la organización del trabajo, y aunque sus consecuencias no son tan evidentes como las de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, no por ello son menos reales.

El objetivo de la investigación es realizar un diagnóstico para la identificación y prevención de los riesgos psicosociales con el fin de reconocer los factores de riesgos psicosociales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del estudio en caso. Siendo así; la pregunta de investigación, ¿Qué factores de riesgo psicosociales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”?, se responde a través de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. El mencionado documento establece los requisitos para identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial y evaluar el entorno organizacional.

Así mismo, nos orientará a adoptar medidas de prevención y acciones de control de acuerdo a la clase de factores de riesgo obtenidos del diagnóstico.

En este contexto los factores de riesgo psicosocial que tienen lugar en el mundo, y en particular en nuestro país México, exigen un compromiso gubernamental para fortalecer la seguridad y la salud en el trabajo que permitan lograr un trabajo digno y decente.

ABSTRACT

The evolution of work activity has had an improvement in the quality of life of workers, but is also responsible for the appearance of a series of negative effects on their health. The relationship between work and health can be addressed in different areas. From a psychosocial perspective, the risks to which workers are exposed during their workday originate in the field of work organization, and although its consequences are not as evident as those of work accidents and diseases professionals, not for that reason are less real.

The objective of the research is to make a diagnosis for the identification and prevention of psychosocial risks in order to recognize the factors of psychosocial risks that influence the work performance of the study workers in case. Being like that; the research question, which psychosocial risk factors influence the job performance of NAI "NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V. ", workers? Is answered through the Official Mexican Standard NOM-035-STPS-2018, psychosocial risk factors at work-identification, analysis and prevention. The document establishes the requirements to identify and analyze the psychosocial risk factors and evaluate the organizational environment.

Likewise, it will guide us to adopt preventive measures and control actions of this kind of risk factors obtained from the diagnosis.

In this context, the psychosocial risk factors that take place in the world, and in particular in our country of Mexico, demand a government commitment to strengthen occupational safety and health that will allow decent and decent work to be achieved.

ÍNDICE

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.1.1. Origen de la industria maquiladora	3
1.2. Planteamiento del problema	6
1.2.1. Preguntas del problema.....	8
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos	9
1.4. Estudios previos	9
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Factores psicosociales, estrés, trabajo y salud	12
2.2. Condiciones psicosociales en la vida laboral actual	13
2.3. Factores de riesgo psicosocial	14
2.4. Principales riesgos psicosociales	15
2.4.1. El Estrés	16
2.4.1.1. Estrés laboral.....	17
2.4.1.1.1. Consecuencias del estrés laboral	19
2.4.1.1.2. Causas del estrés laboral.....	20
2.4.1.1.2.1. Contenido del trabajo	23
2.4.1.1.2.2. Contexto del trabajo	23
2.4.1.2. Efectos del estrés laboral en el individuo.....	26

2.4.1.3. Efectos del estrés en las organizaciones.....	27
2.4.1.3.1.1. Ausentismo.....	28
2.4.1.3.1.2. Presentismo	28
2.4.1.3.1.3. Rotación	28
2.4.1.3.1.4. Accidentes laborales	29
2.4.2. Burnout o desgaste profesional	29
2.4.3. Conflicto familia-trabajo	30
2.4.4. Inseguridad Contractual.....	31
2.4.5. Riesgos psicosociales en función del sexo.....	31
2.5. Clima Organizacional.....	32
2.5.1. Características del Clima Organizacional	33
2.5.2. Escalas del Clima Organizacional	33
2.5.2.1. Escalas	34
2.5.3. Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional	36
2.5.4. Evaluación del Clima Organizacional	37
2.6. Liderazgo.....	37
2.6.1. Líder	38
2.6.1.1. Estilos de Liderazgo.....	39
2.7. Motivación	41
2.7.1.1. Un modelo de comportamiento temprano: la teoría X y la teoría Y de McGregor Koontz.....	42
2.7.1.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow Koontz,	44
2.7.1.3. Teoría de la Equidad.....	45
2.7.1.4. Equilibrio o desequilibrio de recompensas.....	46

2.7.1.5. Compensación	46
2.8. Comunicación.....	46
2.8.1. Las 12 barreras de la comunicación.....	47
2.8.2. Propósito de la comunicación.....	48
2.8.3. Proceso de Comunicación.....	49
2.8.3.1. Retroalimentación	50
2.8.4. Comunicación en la Organización	50
2.8.5. Tipos de comunicación.....	51
2.8.6. Medios de comunicación	52
2.8.7. Toma de Decisiones.....	52
2.8.7.1. Tipos de toma de decisiones	54
2.8.7.2. Condiciones para la toma de decisiones	54
2.8.7.3. Estilos de toma de decisiones.....	55
2.9. Trabajo en Equipo	55
2.9.1. Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.....	56
2.9.2. Tipos de equipos	57
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
3.1. Tipo de investigación.....	58
3.2. Diseño de Investigación.....	59
3.3. Selección de muestra	61
3.4. Fuente de datos.....	63
3.5. Recolección de datos	64
3.6. Análisis de Datos.....	66
4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	71

4.1. Resultado global de los factores de riesgo psicosociales.....	71
4.2. Resultados globales por categoría de los factores de riesgo psicosociales ...	74
4.3. Resultados globales por dominio de los factores de riesgo psicosociales.....	76
4.4. Resultados globales por dimensión de los factores de riesgo psicosociales..	78
4.4.1. Dimensión Carga mental	78
4.4.2. Dimensión Jornada de trabajo extenso	80
4.4.1. Dimensión Escasa claridad de funciones	81
4.4.2. Dimensión Reconocimiento del desempeño.....	83
4.5. Mapa de Riesgos.....	85
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1. Conclusiones	87
5.2. Recomendaciones.....	89
5.2.1.1. Estrategias para el Liderazgo y relaciones en el trabajo – Escasa claridad de funciones.....	89
5.2.1.2. Estrategias para el Reconocimiento del desempeño – Escaso o nulo reconocimiento y compensación	90
5.2.1.3. Estrategias para los Factores propios de la actividad – Carga mental	91
5.2.1.4. Estrategias para la Organización del tiempo de trabajo – Jornadas de trabajo	92
5.3. Guías de prevención y acción	93
6. BIBLIOGRAFÍA.....	94
7. ANEXO	98
7.1. Anexo 1. Guía de referencia III.....	98
7.2. Anexo 2. Guía de referencia IV	105
7.3. Anexo 3. Guía de referencia V	109

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Características estresantes del trabajo (Factores de Riesgo Psicosocial)	22
Cuadro 2. Medidas colectivas para prevenir el estrés relacionado con el trabajo	26
Cuadro 3. Rangos calificación final	68
Cuadro 4. Rangos calificación de la categoría	68
Cuadro 5. Rangos calificación del dominio	69

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Ecuación de la muestra	62
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Franja fronteriza	5
Figura 2. Modelo del proceso de comunicación	49
Figura 3. Flujo de la información en una organización	51
Figura 4. Comparando grupos de trabajo y equipos de trabajo	56

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Resultado global del cuestionario final.....	73
Gráfica 2. Resultado global de calificación por categoría.....	75
Gráfica 3. Resultado global de calificación por dominio	77
Gráfica 4. Resultado del dominio Carga de trabajo.....	78
Gráfica 5. Resultado de la dimension Carga mental	79
Gráfica 6. Resultado de la dimensión jornadas de trabajo extensas.....	80
Gráfica 7. Resultado del dominio Liderazgo.....	81
Gráfica 8. Resultado de la dimensión Escasa claridad de funciones	82
Gráfica 9. Resultado del dominio Reconcomiendo del despeño	83
Gráfica 10. Resultado de la dimensión Escaso o nulo reconocimiento y compensación	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proceso de toma de decisiones	53
Tabla 2. Valor de las opciones de respuesta	66
Tabla 3. Grupos de ítems por dimensión, dominio y categoría	67
Tabla 4. Criterios para la toma de acciones	70
Tabla 5. Resultado calificación del cuestionario.....	72
Tabla 6. Mapa de riesgos por departamento.....	85

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

En los últimos años se ha podido evidenciar un cambio significativo en las organizaciones, pues sus condiciones históricas, políticas, económicas y sociales han sufrido transformaciones que hoy las lleva a interesarse por identificar aspectos relacionados con las condiciones óptimas de trabajo y así poder cumplir con las demandas del entorno.

A lo largo de la historia el trabajo ha sido un riesgo para la salud, por eso evaluar las condiciones que permitan optimizar la salud y bienestar de los trabajadores; se ha convertido en un factor importante para todas las organizaciones. Los riesgos laborales no solo son físicos y ambientales, la atención en los últimos años se ha centrado en los riesgos laborales que van más allá de tener un espacio de trabajo inadecuado como los son los riesgos psicosociales, ya que afectan directamente al trabajador en lo físico, psicológico y social teniendo repercusiones a nivel de vida laboral y no profesional.

El trabajo entonces representa un riesgo psicosocial tanto para los trabajadores, ocasionando el aumento de enfermedades y accidentes en el entorno laboral. Por tal motivo la salud de los trabajadores se ha visto afectada de tal manera que una atención integral y atención especial por parte de las empresas a las personas que prestan sus servicios hace que estos factores de riesgo se minimicen en pro de una mejor calidad de vida. Para (Moreno Jimenez & Baez Leon , 2010), uno de los primeros documentos oficiales e internacionales en abordar el tema de los factores psicosociales en el trabajo fue “Los Factores Psicosociales en el Trabajo: Reconocimiento y Control” documento publicado por la Organización Internacional del Trabajo en 1984. Donde su

principal aportación es documentar la importancia y los efectos de los riesgos psicosociales en el trabajo sobre la salud de los trabajadores.

Este documento da reconocer de primera instancia la complejidad de los riesgos psicosociales en el trabajo dado que estos representan un conjunto de experiencias y percepciones del trabajador haciendo que toda empresa los incluya dentro de sus políticas para promover la salud y el bienestar de sus trabajadores.

La Organización Internacional del Trabajo - (OIT, 2016) afirma “Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo” en cierto sentido se les llama riesgos psicosocial en el trabajo a las características de la organización del trabajo , de las relaciones y de la cultura de trabajo que pueden afectar el bien estar de los trabajadores.

En contexto la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en ejercicio de sus atribuciones de normalización, elaboró el (NOM-035-STPS, 2018), Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención, por medio del que se establecen disposiciones que deberán adoptarse en los centros de trabajo, a efecto de identificar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

1.1.1. Origen de la industria maquiladora

El termino Maquiladora es utilizado para designar aquellas industrias dedicadas a cualquier manufactura parcial, ensamble o empaque llevado a cabo por una empresa que no sea el fabricante original utilizando la mano de obra.

Su origen se remonta a España, cuando los propietarios de los molinos, cobraban por procesar el trigo a los agricultores locales.

En México la Industria Maquiladora de exportación, nace a mediados de la década de los sesenta, como una respuesta económica al encarecimiento de la mano de obra que tuvo lugar en Japón y Estados Unidos, países altamente industrializados.

Al respecto señala (Villalpando, 2004):

El antecedente a la industria en México, lo encontramos en 1942 con el acuerdo “Bracero Agreement” firmado entre México y Estados Unidos de Norte América, el cual consistía, en otorgar ciertos beneficios de manera legal como, oficinas de información, servicios médicos, alimentación, vivienda, gastos de viaje de ida y vuelta, y un sueldo basado en el salario mínimo local del momento a los ciudadanos mexicanos interesados en trabajar en el país vecino del Norte principalmente en el sector agrícola.

Este acuerdo resultaba atractivo para ambos países. México solucionaba temporalmente el excesivo desempleo en el país, y Estados Unidos remediaba el problema de falta de mano de obra, consecuencia de su participación en la Segunda Guerra Mundial.

Sin embargo, veintidós años después el acuerdo llegó a su fin repercutiendo en las dos naciones. México, no estaba preparado para hacer frente al problema de desempleo que se avecinaba con la entrada de los trabajadores mexicanos. Estados Unidos por su parte necesitaba la mano de obra de los mexicanos.

La solución fue la creación de un programa firmado en 1965 conocido con el nombre de “Programa de industrialización de la frontera” (PIF). Este programa definía a la frontera como “zona de exportación”. La industria maquiladora para la instalación legal

de la industria denominada Maquiladora a lo largo de toda la franja fronteriza, ver Figura 1.

Figura 1. Franja fronteriza



Fuente: http://www.borderlegislators.org/membership_eng.htm

A partir de ese momento la industria maquiladora tuvo diversos fines como crear fuentes de empleo, fortalecer la balanza comercial a través de una mayor aportación de divisas, integrar la frontera al resto del país, incrementar la competitividad, capacitar a los trabajadores e impulsar el desarrollo y la transferencia de tecnología para el país.

En 1966, nace el primer parque industrial en Ciudad Juárez, siendo el ensamblado de televisores la primera empresa maquiladora establecida en el país y extendiéndose rápidamente a todo lo largo de la frontera en múltiples giros como la industria textil, partes de automóviles, plásticos, y componentes eléctricos entre otros, creado así

también en 1968 el segundo parque en el municipio de Nogales, Sonora, con una empresa cuyo giro de actividad fue la manufactura de plásticos.

En Estados Unidos, también se establecieron industrias paralelas llamadas gemelas a lo largo de la frontera encargadas de la innovación, el control, y el diseño de la producción ensamblada en México para finalmente distribuirla como producto terminado.

1.2. Planteamiento del problema

El trabajo es una actividad humana fundamental que debe proporcionar satisfacción, bienestar y el logro de alcanzar objetivos planteados para la realización de un proyecto de vida. Desde hace muchos años se han realizado investigaciones sobre los factores de riesgo psicosocial los cuales han arrojado que existen condiciones propias de las empresas y contenido del trabajo que son perjudiciales para los trabajadores y sus familias, por tal razón se requiere contar con información sobre cuales son aquellos factores que inciden de manera directa e indirecta en la salud mental de los trabajadores e influyen en su desempeño y su entorno organizacional.

Los factores psicosociales pueden favorecer o perjudicar la actividad laboral y la calidad de vida laboral de las personas. En el primer caso fomentan el desarrollo personal de los individuos, mientras que cuando son desfavorables perjudican su salud y su bienestar (Gil-Monte, 2012) , en este caso hablamos de riesgo psicosocial como la fuente de estrés laboral, o estresor y que tiene el potencial de causar daño psicológico, físico, o social a los individuos. (Gil-Monte, 2009).

Desde el contexto maquilador, cuyo objetivo central es crear fuentes de empleo, no se es ajeno a las expectativas de las condiciones laborales de sus empleados ya que estos inciden de forma directa en incrementar la competitividad de la industria, así como fortalecer la balanza comercial e impulsar el desarrollo y la transferencia de

tecnología en el país. Por ende, la gestión del talento humano está adquiriendo fuerza en los últimos años tomando en cuenta al capital humano como el componente estratégico de toda empresa, en donde se deben examinar los asuntos para que puedan cumplir con la misión organizacional de una manera adecuada.

Las maquiladoras son empresas manufactureras dedicadas al ensamble de componentes y/o procesamiento de materias primas, organizando la producción internacionalmente, mediante la ubicación de procesos intensivos de mano de obra en lugares donde ésta es barata y abundante.

Desde 1993, NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”, ha sido un líder mundial en la fabricación de conjuntos de cables de alta fiabilidad y misión crítica, siendo el capital humano el activo más importante de esta organización.

De manera efectiva se observa en esta industria la participación de personas de ambos sexos, en rango de edad de 20 a 50 años con la intención de aportar un ingreso que beneficie de manera directa la economía de su hogar. La relación con las características sociodemográficas y laborales de los trabajadores como el sexo, la edad, nivel educativo, tipo de contrato, horas laboradas, entre otros, ocasiona que cada persona tenga condiciones particulares en su vida laboral y personal que hacen que estén más propensos a ciertos factores de riesgo que otros.

Esto crea un mercado más competitivo que afecta a un gran número de trabajadores o miembros clave del personal creando un estrés laboral que puede amenazar el buen funcionamiento no solo de los trabajadores si no de su organización y por ende esto puede afectar no solo a los resultados si no en última instancia a la supervivencia de la propia organización.

Un factor de riesgo como el estrés laboral puede dar lugar a comportamientos disfuncionales y no habituales en NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE

R.L. DE C.V.”, que contribuyen a la mala salud física y mental del trabajador que hasta en casos extremos puede ocasionar la falta de asistencia al trabajo porque se está bajo un estrés donde es imposible mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y no profesional. Este tipo de riesgo se puede observar cuando el trabajador siente que no tiene el control limitado sobre su trabajo o a la forma en que se puede hacer frente a sus exigencias y presiones laborales.

NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”, siendo una empresa maquiladora que presta servicios especializados en diferentes áreas, requiere personal con todo tipo de formación académica y experiencia laboral, lo que hace que haya diversidad en las condiciones de cada trabajador, en consecuencia tiene el compromiso de cuidar a sus trabajadores para que realicen un mejor desempeño laboral y tengan un bienestar en su vida no laboral buscando una estrategia de equilibrio entre las exigencias y presiones a la que se enfrenta el trabajador y seguridad laboral.

1.2.1. Preguntas del problema

A partir de lo anterior surgen las siguientes preguntas.

¿Qué factores de riesgo psicosociales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”?

¿Qué medidas tomar para promover un entorno organizacional favorable dentro del centro de trabajo de los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico para la identificación y prevención de los riesgos psicosociales con el fin de establecer estrategias de mejora en el entorno organizacional de los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los factores de riesgo psicosocial.
2. Evaluar el entorno organizacional.
3. Elaborar un mapa de riesgo.
4. Generar estrategias para promover un entorno organizacional favorable.

1.4. Estudios previos

¿Cómo está posicionado México en cuanto al estrés?

El estrés laboral se convertirá en la nueva epidemia del siglo XXI, revela la OMS.

A nivel mundial, México ocupa el primer lugar con mayor porcentaje de estrés, vinculado al trabajo con un 75%, seguido de China con un 73% y Estados Unidos con un 59%, según una encuesta realizada por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), lo que genera pérdidas aproximadas de entre 5 mil a 40 mil millones de dólares al año. Además de los 75 mil infartos que se registran un 25% son provocados por este mal.

El ser humano fue creado fisiológicamente con la capacidad para detectar las señales que indican peligro y tiene la opción de acercarse a las situaciones que generan amenazas, o evitarlas y alejarse de ellas. "El estrés no sobreviene de modo repentino, y se apodera de la gente como si se tratase de una emboscada", (Melgosa, 1994). El estrés desde que aparece hasta que alcanza su máximo efecto va pasando por una serie de etapas, durante las cuales se puede detener la acción que este trastorno genera o permitir que este se desarrolle plenamente hasta llegar a las últimas consecuencias.

El estrés pasa por diferentes etapas, no es inmediato, no es aún situación reactiva y no todas las personas tienen una consecuencia negativa. "A veces el estrés le permite tener modificaciones al individuo de tal manera que su productividad es mejor.

(Melgosa, 1994), explica que el estrés pasa por tres etapas:

Fase de Alarma: Aviso de la presencia de un agente estresor.

Fase de resistencia: Disminuye la capacidad de respuesta.

Fase de agotamiento: Estado de deterioro, fatiga, ansiedad y depresión. Síntomas que pueden aparecer de manera simultánea o individual y deja de ser funcional el individuo.

Entonces, el estrés laboral es uno de los problemas de salud más graves que en la actualidad afecta a la sociedad en general, debido a que no solo perjudica a los trabajadores al provocarles incapacidad física o mental en el desarrollo de sus actividades, sino también a los empleadores y a los gobiernos, ya que muchos investigadores al estudiar esta problemática han podido comprobar los efectos en la economía que causa el estrés.

Llama la atención que este mal está escalando posiciones en las economías emergentes, que parecen exigir un esfuerzo extra a sus trabajadores. Por otra parte (y paradójicamente), las importantes pérdidas económicas debido al mayor ausentismo

y a la bajada de la productividad son sólo uno de sus efectos. Las estadísticas señalan que los varones tienen mayor probabilidad de sufrir estrés laboral que las mujeres. En lo que se refiere a la edad, los jóvenes de entre 18 y 30 años parecen ser los más propensos a sufrirlo. Entre las causas más comunes destacan las presiones por parte de superiores y clientes (con un 36%), seguidas de la falta de estabilidad laboral (miedo a ser despedidos), la excesiva carga de trabajo y las presiones financieras.

El estrés laboral en México es un grave problema a nivel social y económico, ya que, por una parte, perjudica la salud del trabajador (aquí puede ver cuáles son sus síntomas), y por otra, disminuye la productividad de las empresas, haciéndolas menos rentables y competitivas en un mercado cada vez más globalizado, donde el capital humano se desvela como un activo clave para el éxito. El estrés laboral, según un estudio elaborado por la OIT (Organización Internacional del Trabajo), podría suponer pérdidas de entre el 0,5% y el 3,5% del PIB de los países. Si bien no existen datos estadísticos sobre las pérdidas económicas que el estrés laboral produce en México, dichas estimaciones supondrían unas pérdidas aproximadas de entre 5.000 y 40.000 millones de dólares (USD), como media unos 0,3 billones de pesos mexicanos al año.

Entre las profesiones más propensas a sufrir estrés encontramos resultados tan dispares como meseros, profesores, contadores, personal administrativo, vendedores o mineros, si bien, prácticamente ningún tipo de profesión está libre de la sombra del estrés laboral en México.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se analiza y se recolecta la información que proporcionara el conocimiento necesario para sustentar nuestro estudio, y así, poder obtener un marco de referencia para los resultados que se buscan.

A continuación, se muestran las bases teóricas del estudio para contextualizar los conceptos que se involucran a lo largo de la investigación.

2.1. Factores psicosociales, estrés, trabajo y salud

Hoy en día, los trabajadores de todo el mundo hacen frente a importantes cambios en la organización del trabajo y las relaciones laborales; sufren una mayor presión para satisfacer las exigencias de la vida laboral moderna. El ritmo de trabajo marcado por las comunicaciones instantáneas y los altos niveles de competitividad mundial hace que la línea de separación entre la vida laboral y la personal sea cada vez más difícil de identificar.

Los factores de riesgo psicosocial tales como la mayor competencia, las elevadas expectativas de rendimiento y jornadas de trabajo más largas contribuyen a un medio ambiente de trabajo cada vez más estresante. Además, como consecuencia de la actual recesión económica que está provocando un proceso de cambio organizativo y reestructuración cada vez más vertiginoso, los trabajadores están experimentando más precariedad, reducidas oportunidades de empleo, el temor a perder sus trabajos, despidos masivos, desempleo y una menor estabilidad financiera, con consecuencias dañinas para su salud mental y bienestar. El estrés relacionado con el trabajo está reconocido en la actualidad como un problema global que afecta a todas las

profesiones y los trabajadores tanto de los países en desarrollo como de los desarrollados. En este complejo contexto, el lugar de trabajo constituye al mismo tiempo una importante fuente de factores de riesgo psicosocial y el escenario ideal para abordarlos con el objeto de proteger la salud y bienestar de los trabajadores a través de medidas colectivas.

Constituye un principio universal el que todas las personas tienen derecho a las mejores condiciones de salud posibles. Sin salud en el trabajo una persona no puede contribuir a la sociedad y alcanzar el bienestar. Si la salud en el trabajo está amenazada, no existen las bases para lograr el empleo productivo y el desarrollo socioeconómico. La carga que suponen las enfermedades mentales resulta de gran relevancia para el mundo del trabajo. Tiene un importante impacto en el bienestar de las personas, reduce las expectativas de empleo y salarios, los ingresos familiares y la producción de las empresas, y causa elevados costes directos e indirectos para la economía.

2.2. Condiciones psicosociales en la vida laboral actual

Según una importante resolución de la Organización Internacional del Trabajo, el trabajo no sólo debe respetar la vida y la salud de los trabajadores y dejarles tiempo libre para el descanso y el ocio, sino que también ha de permitirles servir a la sociedad y conseguir su autorrealización mediante el desarrollo de sus capacidades personales (OIT, 1998). Estos principios se expresaron ya en 1963, en un informe del Tavistock Institute de Londres (documento núm. T813) que establecía las siguientes directrices generales para el diseño de los puestos de trabajo:

- El puesto de trabajo debe ser razonablemente exigente en aspectos distintos de la pura soportabilidad y mínimamente variado.

- El trabajador debe poder aprender en el puesto de trabajo y tener en él un aprendizaje continuo.
- El puesto de trabajo debe comprender algún ámbito de toma de decisiones que el individuo pueda considerar personalmente suyo.
- Debe existir cierto grado de apoyo social y reconocimiento en el lugar de trabajo.
- El trabajador debe poder establecer una relación entre lo que hace o produce y la vida social.
- El trabajador debe sentir que el puesto de trabajo conduce a algún tipo de futuro deseable.

2.3. Factores de riesgo psicosocial

¿Qué es el factor de riesgo psicosocial?

Los factores de riesgo psicosocial son aquellos aspectos de la organización del trabajo y su entorno social que pueden causar los riesgos psicosociales. Existen una variedad de clasificaciones sobre cuáles pueden ser estos factores de riesgo, de hecho, cada método de evaluación de riesgos psicosociales adopta una diferente, ya que existen varios enfoques teóricos con distintos contenidos.

Un ejemplo representativo, es la clasificación efectuada en 2008 por el Grupo Europeo para la Gestión del Riesgo Psicosocial (PRIMA):

- *Contenido de trabajo*: Monotonía, tarea sin sentido, fragmentación, falta de variedad, tareas desagradables, por las que se siente rechazo.
- *Carga y ritmo de trabajo*: Carga de trabajo excesivo o insuficiente, presión de tiempo, plazos estrictos.
- *Tiempo de trabajo*: Horarios muy largos o impredecibles, trabajo a turnos, trabajo nocturno.

- *Participación y control:* Falta de participaciones la toma de decisiones, falta de control (Por ejemplo, sobre el método o el ritmo de trabajo, los horarios, el entorno).
- *Cultura organizaciones:* Comunicaciones pobres, apoyo insuficiente ante los problemas o el desarrollo personal, falta de definición de objetivos.

2.4. Principales riesgos psicosociales

Existe cierto consenso a la hora de describir ciertos riesgos psicosociales como el estrés o el burnout, sin embargo, es más difícil la tarea cuando nos adentramos en otros riesgos, ya que es complicado delimitar y valorar algunos aspectos. Para realizar una aproximación bastante acertada hay que tener en cuenta las características de los riesgos psicosociales. (CROEM, 2014).

- Afectan a los derechos fundamentales del trabajador.
- Los riesgos psicosociales tienen efectos globales sobre la salud del trabajador.
- Afectan a la salud mental de los trabajadores.
- Tienen formas de cobertura legal.

A continuación, se exponen los riesgos psicosociales más reconocidos actualmente y otros que tienen un cierto consenso como riesgos importantes en el ámbito laboral y a los que se reconoce importantes consecuencias en la salud y calidad de vida de los trabajadores.

Debido a su especial relevancia en la salud de los trabajadores, se hará bastante hincapié en el estrés, sobre todo en las consecuencias para el trabajador y las organizaciones.

2.4.1. El Estrés

El término “estrés” hoy en día se utiliza en muchos sentidos, describiendo todo desde sentirse enfermo por la mañana hasta el estado de ansiedad que lleva a la depresión. Entre ciertos grupos científicos el estrés tiene connotaciones tanto positivas como negativas. El estrés no es un trastorno a la salud sino el primer signo de una respuesta a un daño físico y emocional. (OIT, 2016).

La definición del estrés y la terminología para referirse a los factores de riesgo psicosocial (peligros psicosociales) y a los riesgos psicosociales ha cambiado a lo largo de los años. El término “estrés” fue utilizado por primera vez por Hans Selye en 1936 para definir el estrés en términos biológicos como “una respuesta inespecífica del cuerpo a cualquier solicitud de cambio”, su investigación llevó al estudio del estrés en las funciones cerebrales. Definió así mismo los “factores estresantes” como las circunstancias desencadenantes de una respuesta fisiológica y psicológica del organismo, para distinguir el estímulo de la respuesta. (Selye, 1974).

En este sentido, de acuerdo a (Engel, 1997); un factor estresante puede ser un agente biológico, una condición medioambiental, un estímulo externo o un evento. El estrés puede referirse a una condición negativa o una condición positiva que responda a un factor estresante y que pueda tener un impacto en la salud mental o física y en el bienestar de una persona.¹ Hoy en día, la salud está reconocida como una combinación de factores biológicos, psicológicos (pensamientos, emociones y comportamientos), y sociales (socioeconómicos, socio ambientales, y culturales).

¹ Levi (1971,1976) fue el primero en distinguir entre estrés positivo y negativo y establecer el vínculo con el ambiente de trabajo. Selye definió el “estrés positivo” como eustrés en contraposición a destrés. Eustrés se refiere a la respuesta positiva que cada uno tiene a un factor de estrés, y que puede depender del actual sentimiento de control de cada uno, las propiedades deseables, la ubicación y la duración del factor estresante (Selye, 1974).

Para la (OIT, 2016), el estrés es la respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas, los recursos y capacidades percibidas de un individuo para hacer frente a esas exigencias. El estrés relacionado con el trabajo está determinado por la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa.

2.4.1.1. Estrés laboral

El estrés laboral es la relación que puede tener el individuo ante las exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar una situación.

Aunque el estrés puede producirse en situaciones muy diversas, a menudo se agrava cuando el empleado siente que no recibe suficiente apoyo de supervisores y colegas, y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales.

Existe muy seguido la gran confusión entre presión o reto y estrés, y a veces se utiliza para disimular prácticas gerenciales inadecuadas.

En el trabajo pueden surgir dos tipos de estrés laboral que pueden ser provocados por varios factores de riesgo como: el entorno de trabajo, la organización del tiempo de trabajo, la organización de las funciones y tareas y la estructura de la organización del trabajo (Mansilla, 2012). A continuación, se describen estos dos tipos de estrés laboral:

Estrés laboral episódico: cuando el estrés laboral se presenta momentáneamente, es una situación que no se posterga por mucho tiempo y que una vez que se afronta o se resuelve o se elimina la situación, desaparece el estrés y los síntomas, por ejemplo, una sobrecarga de tarea un día de trabajo, o una discusión puntual con compañeros de trabajo.

Estrés laboral crónico: cuando el estrés laboral se presenta de manera recurrente porque el trabajador es sometido a una situación estresante de manera continua, por ejemplo, una presión continua por parte del jefe para que se ejerzan funciones y tareas para las que no se está preparado

Debido a las exigencias del entorno laboral de hoy, es inevitable que exista presión en el trabajo. Un nivel de presión que el trabajador considere aceptable puede incluso mantenerlo alerta, motivado y en condiciones de trabajar y aprender, dependiendo de los recursos que el disponga o, así como de sus características personales. El estrés aparece cuando esa presión se hace excesiva o difícil de controlar. El estrés puede perjudicar la salud de sus empleados y los resultados de su empresa.

El estrés es un resultado del desequilibrio entre las exigencias y presiones a la que se enfrenta el individuo, por un lado, y sus conocimientos y capacidades, por otro. El estrés pone a prueba la capacidad del individuo para afrontar su actividad, y no solo incluye situaciones en que la presión laboral excede la capacidad del trabajador para hacer frente a la misma, sino también en algunos casos en que no se utiliza suficientemente sus conocimientos y capacidades, y esto supone un problema para el trabajador.

Podemos decir que, en términos generales, un trabajo saludable es aquel en que la presión sobre el empleado se corresponde con sus capacidades y sus recursos, el grado de control que ejerce sobre su actividad y el apoyo que recibe de las personas que son importantes para él. Dado que la salud es un estado completo de bienestar

físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades, (OMS, 2004), un entorno laboral saludable no es únicamente donde se presenta una ausencia de circunstancias perjudiciales, sino abundancias de factores que promuevan la salud.

Un entorno laboral saludable es aquel en que la salud y la promoción de la salud son una prioridad para los trabajadores y forman parte de su vida laboral.

2.4.1.1.1. Consecuencias del estrés laboral

Existen numerosos estudios e investigaciones empíricas acerca de las relaciones encontradas entre las experiencias de estrés y las consecuencias negativas sobre la salud. A continuación se expone una muestra bastante representativa de estas consecuencias, clasificada en diversos ámbitos mencioanda en (CROEM, 2014):

- *Sistema inmunológico*: vulnerabilidad a infecciones, dificultad de recuperación.
- *Problemas físicos*: hipertensión arterial, dolores de cabeza, aumento de problemas cardíacos y cerebrovasculares, problemas gastrointestinales, problemas musculoesqueléticos, diabetes e hipoglucemia, asma y otros problemas respiratorios, problemas sexuales, dermatológicos, etc.
- *Problemas psicológicos y de salud mental*: estrés postraumático y crónico, ansiedad y depresión, burnout, apatía, aburrimiento, fatiga, tristeza, baja autoestima, sentimientos de culpa, vergüenza, irritabilidad, mal genio, agresividad, tensión, nerviosismo, soledad.
- *Desajustes de los ritmos biológicos*: fatiga, insomnio, falta de recuperación.
- *Incremento de conductas que afectan a la salud*: fumar, beber, drogas, juego.
- *Problemas sociales y familiares*: separaciones, divorcios, comportamientos violentos, etc.

- *Impacto económico en las organizaciones públicas y privadas*: bajas laborales, bajo rendimiento laboral, etc.
- *Impacto económico para las administraciones públicas*: compensaciones, tratamientos, campañas.

2.4.1.1.2. Causas del estrés laboral

Una mala organización en el trabajo, es decir, el modo en que se definen los puestos y los sistemas de trabajo, y la manera en que se gestionan, puede provocar estrés laboral.

El exceso de exigencias y presiones o la dificultad para controlarlas pueden tener su origen en una definición inadecuada del trabajo, una mala gestión o la existencia de condiciones laborales insatisfechas. El mismo modo, estas circunstancias pueden hacer que el trabajador no reciba suficiente apoyo de los demás, o no tenga suficiente control sobre su actividad y las presiones que conlleva.

Existen investigaciones que muestran que el tipo de trabajado que produce más estrés es aquel en que las exigencias y presiones superan los conocimientos y capacidades del trabajador, hay pocas oportunidades de tomar decisiones o ejercer control y el apoyo que se recibe de los demás es escaso.

Cuanto más sea el apoyo que el trabajador reciba de los demás en su trabajo o en relación con este, menor será la probabilidad de que sufra estrés laboral.

La mayor parte de las causas del estrés laboral están relacionadas con la forma en que se define el trabajo y el modo en que se gestionan las entidades. Tales factores pueden ser perjudiciales, por lo que se denominan “peligros relacionados con el estrés”.

Los factores del lugar de trabajo que pueden causar estrés se denominan factores de riesgo psicosocial (peligros psicosociales). La OIT definió los factores de riesgo psicosocial en 1984, en términos de “las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización y las capacidades, necesidades, cultura del trabajador, y consideraciones personales externas al trabajo que pueden, en función de las percepciones y la experiencia, tener influencia en la salud, rendimiento del trabajo y satisfacción laboral”. Esta definición destaca la interacción dinámica entre el medio ambiente de trabajo y los factores humanos. Una interacción negativa entre las condiciones de trabajo y los factores humanos puede dar lugar a trastornos emocionales, problemas comportamentales, cambios bioquímicos y neurohormonales, que supongan riesgos adicionales de enfermedades mentales o físicas. Por el contrario, cuando existe un equilibrio entre las condiciones de trabajo y los factores humanos, el trabajo produce una sensación de dominio y autoestima, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo y satisfacción, y mejora la salud, (OMS, 2004).

El término ha ido evolucionando a lo largo de los años, desde estresores, factores de estrés, factores psicosociales a factores de riesgo psicosocial o riesgos psicosociales. Los términos “factores de riesgo psicosocial” (peligros psicosociales) y “riesgos psicosociales” se utilizan a veces indistintamente en la literatura científica. Varios expertos se muestran de acuerdo en definir los factores de riesgo psicosocial como aquellos aspectos del diseño y la gestión del trabajo y sus contextos social y organizativo, que pueden llegar a causar un daño psicológico o físico.

Hoy en día existe un consenso razonable entre la comunidad científica respecto de la naturaleza de los factores de riesgo psicosocial; sin embargo, conviene señalar que las nuevas formas de trabajo y un entorno laboral en continuo cambio dan lugar a nuevos factores de riesgo; y por ello, la definición de factores de riesgo psicosocial puede todavía evolucionar. Cox identificó diez tipos de características estresantes del

trabajo (factores de riesgo psicosocial), que se dividen en dos grupos: “contenido del trabajo” y “contexto del trabajo”. (OMS, 2004) . Véase el Cuadro 1.

Cuadro 1. Características estresantes del trabajo (Factores de Riesgo Psicosocial)

Categoría	Condiciones que definen el peligro
Contenido del trabajo	
Medio ambiente de trabajo y equipo de trabajo	Problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, adecuación y mantenimiento o reparación del equipo y las instalaciones.
Diseño de las tareas	Falta de variedad y ciclos de trabajo, trabajo fragmentado o carente de significado, infrautilización de las capacidades, incertidumbre elevada.
Carga de trabajo / ritmo de trabajo	Exceso o defecto de carga de trabajo, falta de control sobre el ritmo, niveles elevados depresión en relación con el tiempo.
Horario de trabajo	Trabajo en turnos, horarios inflexibles, horarios impredecibles, horarios largos o que no permiten tener vida social.
Contexto de trabajo	
Función y cultura organizativas	Comunicación pobre, bajos niveles de apoyo para la resolución de problemas y el desarrollo personal, falta de definición de objetivos organizativos.
Función en la Organización	Ambigüedad y conflicto de funciones, responsabilidad por otras personas.
Desarrollo profesional	Estancamiento profesional o inseguridad, promoción excesiva o insuficiente, salario bajo, inseguridad laboral, escaso valor social del trabajo.
Autonomía de toma de decisiones (latitud de decisión), control	Baja participación o inseguridad, falta de control sobre el trabajo (el control, particularmente en forma de participación, es asimismo una cuestión organizativa y contextual más amplia).
Relaciones interpersonales en el trabajo	Aislamiento social y físico, escasa relación con los superiores, conflicto interpersonal, falta de apoyo social
Interfaz casa-trabajo	Exigencias en conflicto entre el trabajo y el hogar, escaso apoyo en el hogar, problemas profesionales duales.

Fuente: (OIT, 2016)

2.4.1.1.2.1. Contenido del trabajo

El primer grupo “contenido del trabajo” se refiere a los factores de riesgo psicosocial relacionados con las condiciones de trabajo y la organización del trabajo.

El impacto de la carga de trabajo en la salud de los trabajadores es uno de los primeros aspectos del trabajo a ser estudiados. Tanto la sobrecarga cuantitativa (la cantidad de trabajo a realizar) como cualitativa (la dificultad del trabajo) se han asociado con el estrés. La carga de trabajo se debe considerar en relación con el ritmo de trabajo, es decir a la velocidad a la cual se debe terminar el trabajo y la naturaleza y el control de los requisitos de dicho ritmo (auto-sistemas o ritmo de la máquina).

El contenido del trabajo (o diseño de las tareas) incluye varios aspectos que son factores de riesgo, como el escaso valor del trabajo, la infrautilización de las capacidades, falta de diversidad de tareas y la repetitividad del trabajo, incertidumbre, falta de oportunidades de aprendizaje, elevadas exigencias de atención, exigencias conflictivas e insuficientes recursos. La incertidumbre puede ser expresada de diferentes maneras, incluidas la falta de información sobre los resultados y la incertidumbre sobre los comportamientos deseados (ambigüedad de roles) y sobre el futuro (inseguridad del trabajo). (OMS, 2004).

2.4.1.1.2.2. Contexto del trabajo

El segundo grupo “contexto del trabajo” hace referencia a los factores de riesgo psicosocial en la organización del trabajo y las relaciones laborales, tales como la cultura y función organizativa, el rol en la empresa, el desarrollo de la carrera profesional, el margen de decisión y control, la relación entre vida familiar y laboral, y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Algunos aspectos de la función y la cultura organizativa resultan de particular importancia: la organización como medio ambiente de desarrollo de las tareas, entorno de solución de los problemas y medio

ambiente de desarrollo. La evidencia disponible indica que, si la cultura de la organización se percibe como deficiente respecto de estos ambientes, entonces es probable que se asocie con elevados índices de estrés. (OMS, 2004). Se han identificado varios factores de riesgo del rol en una organización, como la ambigüedad de roles y el conflicto de roles, así como la sobrecarga de roles, la insuficiencia de roles y la responsabilidad por otras personas. La insuficiencia de roles (cuando no se aprovechan al máximo las capacidades individuales y la formación) se asocia asimismo con baja satisfacción del trabajo y compromiso de la organización. Se han identificado cuatro situaciones de riesgo para el desarrollo de la carrera profesional, a saber: las fusiones y adquisiciones, las reducciones y recortes presupuestarios, la ambigüedad e inseguridad sobre el futuro del trabajo, y el estancamiento profesional. (Burke, 1988). La participación en la toma de decisiones y el control son aspectos positivos importantes en el diseño y la organización del trabajo.

Según el modelo teórico elaborado por Karasek² y sus colegas la participación en la toma de decisiones modera los efectos estresantes de las exigencias del trabajo y reduce la tensión psicológica (OIT, 2016). En general, las investigaciones indican que cuantas mayores sean las oportunidades de participación en la toma de decisiones mayor es la satisfacción y el sentimiento de autoestima. A largo plazo, incluso pequeñas dosis de autonomía en la realización de las tareas resultan beneficiosas para la salud mental y la productividad de los trabajadores.

El vínculo entre trabajo y el hogar está siendo cada vez más reconocido como posible causa de estrés, y en especial en el caso de que ambos cónyuges trabajen y entre aquellos con dificultades económicas o crisis existenciales. El equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede ser difícil de conseguir, en concreto cuando los trabajadores experimentan ritmos acelerados de trabajo y trabajo intensivo, trabajo por turnos y

² Robert Karasek diseñó el Modelo de Demanda-Control-Apoyo, un modelo de gestión de la tensión del trabajo. El modelo predice que la tensión mental es el resultado de la interacción entre las exigencias del trabajo y el margen de decisión en el trabajo.

horarios de trabajo irregulares, trato desfavorable por parte de la dirección y los compañeros de trabajo, y falta de control sobre el contenido y la organización del trabajo, (OIT, 2016). Se considera a menudo que las relaciones sociales tanto dentro como fuera del lugar de trabajo ejercen una función moderadora, mientras que los efectos adversos de la exposición a otros factores de riesgo psicosocial son más probables o más intensos cuando las relaciones sociales prestan escaso apoyo. Otro tema importante es la violencia en el lugar del trabajo, que puede generar elevados niveles de estrés. Los episodios de violencia pueden afectar no sólo a las víctimas sino también a los testigos, en especial en los trabajos con predominio del trabajo en equipo y de asesoramiento al cliente. Bennett, Lehman (1999). La violencia puede ser consecuencia asimismo de los factores de riesgo psicosocial y del estrés relacionado con el trabajo.

Por ejemplo, varios factores organizativos han sido identificados como factores que contribuyen a la aparición del bullying (o intimidación), como los trabajos estresantes, los trabajos monótonos, el escaso nivel de control, la ambigüedad del conflicto de roles, la carga excesiva de trabajo, la escasa gestión de los conflictos, y los cambios organizativos. OMS (2010). En el Cuadro 2., aparecen ejemplos de las medidas que se pueden tomar en el lugar de trabajo de forma colectiva para gestionar el estrés.

Cuadro 2. Medidas colectivas para prevenir el estrés relacionado con el trabajo

Control	<ul style="list-style-type: none"> • Garantice la calidad de personal adecuado. • Permita que los trabajadores opinen sobre cómo realizar su trabajo.
Carga de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúe regularmente los plazos de tiempo y asigne fechas límites razonables. Asegúrese de que las horas de trabajo sean predecibles y razonables.
Apoyo Social	<ul style="list-style-type: none"> • Permita el contacto social entre los trabajadores. • Mantenga un lugar de trabajo libre de violencia física y psicológica. • Asegúrese de que existan relaciones de apoyo entre los supervisores y los trabajadores. • Ofrezca una infraestructura organizacional en la que el personal de supervisión • Asuma la responsabilidad de los demás trabajadores y exista un nivel apropiado de contacto • Invite a los trabajadores a discutir cualquier conflicto entre las exigencias del trabajo y la familia • Refuerce la motivación destacando los aspectos positivos y útiles del trabajo.
Adaptando el trabajo y el trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Que el trabajo corresponda con las aptitudes físicas y psicológicas del trabajador. • Asignar tareas conformes a la experiencia y la competencia. Garantizar la utilización adecuada de las aptitudes.
Formación y educación	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar la formación adecuada para garantizar la adecuación entre las capacidades del trabajador y el trabajo • Suministrar información sobre los riesgos psicosociales y el estrés relacionado con el trabajo y como prevenirlos.
Transparencia y justicia	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que las tareas están claramente definidas; asignando roles claros, evitando conflictos y ambigüedades entre estos ofreciendo seguridad en el empleo, en la medida de lo posible; ofreciendo una retribución adecuada por el trabajo desempeñado; garantizando transparencia y justicia en los procedimientos para atender las quejas.
Ambiente físico de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar iluminación y equipo adecuado, controlando la calidad del aire y los niveles de ruido, evitando la exposición a agentes peligrosos; tomando en cuenta medidas ergonómicas para el diseño del trabajo.

Fuente: (OIT, 2016).

2.4.1.2. Efectos del estrés laboral en el individuo

El estrés afecta de forma diferente en cada persona.

Según la (CROEM, 2014), el estrés laboral puede dar lugar a comportamientos disfuncionales y no habituales en el trabajo, y contribuir a la mala salud física y mental del individuo en caso extremos, el estrés prolongado o los acontecimientos laborales traumáticos pueden originar problemas psicológicos y propiciar trastornos psiquiátricos que desemboquen en la falta de asistencia al trabajo e impidan que el empleado pueda volver a trabajar.

- Cuando el empleado está sometido a estrés laboral, puede reaccionar de las siguientes maneras:
- Cada vez más angustiado e irritable
- Ser incapaz de relajarse o concentrarse
- Tener dificultades para pensar con lógica y tomar decisiones
- Disfrutar cada vez menos de su trabajo y sentirse cada vez menos comprometido con este
- Sentirse cansado, deprimido e intranquilo
- Tener dificultades para dormir
- Sufrir problemas físicos graves como:
- Cardiopatías
- Trastornos digestivos
- Aumento de la tensión arterial y dolor de cabeza
- Trastornos musculoesqueléticos (como lumbalgias y trastornos de los miembros superiores)

Cuando el individuo está bajo estrés le resulta difícil mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y la vida no profesional; al mismo tiempo, puede abandonarse a actividades poco saludables como el consumo de tabaco, alcohol y drogas.

El estrés también puede afectar al sistema inmunitario, reduciendo la capacidad del individuo para luchar contra las infecciones.

2.4.1.3. Efectos del estrés en las organizaciones

Las empresas no solo pueden ser causa de situaciones de estrés, sino que también sufren sus consecuencias. A continuación, se exponen algunas de las más importantes a partir del libro *Inteligencia emocional* (CROEM, 2014).

2.4.1.3.1.1. Ausentismo

El absentismo de corta duración actúa a menudo como mecanismo de defensa y está muy relacionado con factores motivacionales, mientras que el absentismo de larga duración está más relacionado con problemas de salud (Físicos o mentales).

El absentismo tiene impacto significativo en los costes: disminuye la productividad y la persona ausente debe ser reemplazadas.

2.4.1.3.1.2. Presentismo

Aunque tradicionalmente el concepto de presentismo se ha asociado a las personas que acuden a un puesto de trabajo a pesar de estar enfermas, también se puede aplicar a aquellos trabajadores que van a trabajar con preocupaciones personales relacionadas o no con el entorno de trabajo, desmotivados, sin implicación. También puede ser consistir en una necesidad por demostrar el compromiso por la empresa, tanto trabajando más horas, como asistiendo a todas las reuniones o llegando siempre muy pronto al trabajo, pero acarreando bajo rendimiento.

Las personas acuden a trabajar o alargan innecesaria e improductivamente la jornada por temor a perder el empleo, porque la empresa tiene una “cultura de presencia” o por temor a sus responsabilidades.

2.4.1.3.1.3. Rotación

Son los costes que supone el reemplazo de un empleado y que en ocasiones se derivan del absentismo. Los gastos de rotación pueden ser muy costoso, especialmente en el caso de altos cargos y directivos. Además, puede tener un efecto

de contagio entre los compañeros, generando expectativas positivas hacia el mercado externo y negativas hacia las posibilidades de desarrollo y promoción.

2.4.1.3.1.4. Accidentes laborales

El estrés disminuye la tensión y aumenta las preocupaciones y la fatiga. Los trabajadores bajo presión y/o estresados intentan hacer lo máximo posible con el mínimo esfuerzo: se preocupan menos de seguir los procedimientos seguros y de usar los equipos adecuados.

The american Institute of Stress (2003) aporta que el estrés relacionado con las distracciones y/o adormecimiento se contabiliza como el responsable de entre el 60% y el (0% del total de accidentes laborales.

A partir de todos los datos anteriores que reflejan el fuerte impacto negativo que genera el estrés, tanto para la salud de los trabajadores, como para el funcionamiento de la organización, resulta imprescindible la implantación de medidas preventivas que minimicen las consecuencias de este riesgo psicosocial.

2.4.2. Burnout o desgaste profesional

Una de las definiciones más extendidas y generalizada proviene de (Maslach, 1986) “el burnout es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalizado y reducida realización personal que puede aparecer en personas que trabajan con gente de alguna forma”. La definición se centra en las variables que son evaluadas mediante el Maslach Burnout Inventory (1981) de forma operativa. El ahogamiento emocional hace referencia al cansancio emocional que producen las tareas propias del trabajo, la despersonalización al tratamiento distanciador que se aplica a las personas que se

tiene que tender y la baja realización personal recoge la baja autoestima profesional que acompaña al ejercicio de la propia profesión.

Los síntomas de burnout tienen también consecuencias laborales negativas que afectan a la organización y al ambiente de trabajo y se manifiestan en un progresivo deterioro de la comunicación y de las relaciones interpersonales (indiferencia o frialdad); disminuye la productividad y la calidad del trabajo y, por tanto, el rendimiento, que afecta a los servicios que se prestan. Surgen sentimientos que abarcan desde la indiferencia a la desesperación frente al trabajo; se da un alto absentismo, como una mayor desmotivación y aumenta los deseos de dejar ese trabajo por otra ocupación, lo que genera un creciente nivel de desmoralización.

Es tan fuerte el impacto que produce este desgaste emocional, que puede llegar a desencadenar no solo el abandono del puesto de trabajo, sino el abandono de la profesión. En este sentido, una de las medidas más eficaces para prevenir el burnout, es el entrenamiento en el control y gestión de las emociones, que debe promoverse desde la organización.

2.4.3. Conflicto familia-trabajo

En un pasado y en el presente se ha producido cambios de la organización del trabajo en un doble sentido: por un lado, el aumento de la flexibilidad de los tiempos de trabajo en función de los tiempos de la demanda; por otro, la intensificación de las jornadas de trabajo a fin de completar y terminar lazos de entrega y compromisos organizacionales. Y ambos aspectos, dificultan todavía más la conciliación trabajo-familia y facilitan la aparición de conflictos entre ambas dedicaciones, (Moreno Jimenez & Baez Leon , 2010).

2.4.4. Inseguridad Contractual

La inseguridad laboral podría definirse como una preocupación general acerca de la existencia del trabajo en el futuro, y también como una amenaza percibida de características trabajos diferentes, tales como la posición dentro de una organización o las oportunidades de carrera, (Moreno Jimenez & Baez Leon , 2010).

2.4.5. Riesgos psicosociales en función del sexo

Un aspecto importante a la hora de evaluar e intervenir en riesgos psicosociales es el sexo de la persona trabajadora, tanto desde un punto de vista normativo como científico. Existen indicadores de la salud posicional como el que las mujeres informan de más condiciones psicosociales negativas como una mayor sobrecarga laboral, además de sufrir en mayor medida estresores específicos como discriminación, estereotipos aislamiento social, conflicto familia-trabajo: a todo esto se suma que la conjunción de ocupar puestos estresantes junto con la posesión de mayores responsabilidades(familiares, incrementa la probabilidad de padecer TCV (trastorno cardiovascular) como señala el estudio Ferris, Sinclair, y Kline realizado en 2005.

Por otro lado, la respuesta de afrontamiento al estrés laboral entre hombres y mujeres son diferentes, siendo las mujeres las que utilizan más estrategias de afrontamiento emoción-expresivas cuando los estresores son interpersonales (Krajewski y Goffin, 2005).

En otros estudios, los riesgos psicosociales que afectan más a la salud psicológica del hombre son la relación con jefes y compañeros y la fatiga; y en las mujeres, la importancia dada por los demás al trabajo que realiza, nivel de fatiga mental, adaptarse a nuevas situaciones y relaciones con los jefes (Martin del rio, Solanes y Moliner, 2008).

2.5. Clima Organizacional

Actualmente en las organizaciones es de gran importancia generar ambientes agradables dentro de la organización, con lo cual se obtendrán mejores resultados en cada una de las actividades dentro de la misma. (Chiavenato, 2001), se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. Es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. Así mismo agrega el autor, que el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas”.

(Jacquesn Fillion, Cisneros, & Mejia-Morelos, 2011), establecen que “cada organización incluye un sistema inmunitario. Es importante que el dirigente dé el ejemplo y comunique la buena nueva: ¡las innovaciones son bien recibidas aquí y son deseables!”. En otras palabras, es necesario que el gerente tome la iniciativa para crear un ambiente agradable y confiable a cada uno de sus trabajadores, brindándoles la confianza para opinar sin miedo a equivocarse, por medio de una comunicación efectiva.

(Tubán, 2000), define el clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Para (Méndez Álvarez, 2006), el clima organizacional “ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños”.

Por lo tanto, el autor hace mención que el clima organizacional, es el que proporciona en las organizaciones la satisfacción o insatisfacción en cada uno de sus trabajadores dependiendo del ambiente en el que se desarrollen.

2.5.1. Características del Clima Organizacional

García e Ibarra (2012) citando a (Rodríguez, 2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir que las empresas guardan cierta estabilidad del clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos.
- Las diferentes variables estructurales afectan el clima de la misma, y a su vez estas variables se pueden afectar por el clima.
- Problemas en la organización como la rotación y ausentismo, pueden ser alarma de que en la empresa hay mal clima laboral, sus empleados pueden estar insatisfechos.

2.5.2. Escalas del Clima Organizacional

Según (Fenandez, 2006), cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, éstos

preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano; las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

A continuación, el autor hace referencia a una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización:

2.5.2.1. Escalas

Desvinculación: Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no está identificado” con la tarea que realiza.

Obstaculización: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

Sprint: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: Los colaboradores de la organización establecen relaciones sociales con sus compañeros de trabajo, dicha relaciones se fortalecen no solo dentro de la empresa, sino también fuera, lo que permite que el empleado disfrute y valore su trabajo. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociadas a la realización de la tarea.

Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa: El sentimiento de ser remunerado justa y adecuadamente por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo: El sentido de probabilidad que algo suceda o no.

Cordialidad: El sentimiento general de compañerismo que prevalece en la atmosfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales, amistosos e informales.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y criterios de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren escuchar diferentes opiniones, el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias y no se aplican uniformemente.

Formalización: El grado en que se regulan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación: El grado en que los proyectos se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en políticas, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores: El grado en que las equivocaciones se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.5.3. Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional

Para Jaime y Araujo, citados por (Bigné Alcañiz, 2011), expresan que la mayoría de los investigadores que se ocupan del estudio del clima y la cultura, discrepan en cuanto a las similitudes y diferencias existentes entre ellos, sin que resulte sencillo alcanzar conclusiones definitivas. Los dos conceptos, cultura y clima organizacional, deben ser vistos como interpretaciones diferentes de un mismo fenómeno, más que diferencias en la naturaleza misma del fenómeno.

Por otra parte, (Soria Romo, 2008) citando a Denison (1996) expresa que “clima se considera relativamente temporal, sujeto a control directo y limitado a aquellos aspectos del medio social que son conscientemente percibidos por los miembros de la organización”. Lo que quiere decir que el clima organizacional es el que depende de la cultura, y esta última es la que determina el clima dentro de la organización.

Por lo tanto, explica el autor, que, al momento de realizar una comparación entre el clima y la cultura organizacional, da a conocer que estas van de la mano, no obstante, la primera es la que se caracteriza en las percepciones de los empleados a nivel

interno en todas las áreas de la organización; por su parte la cultura organizacional está relacionada con las culturas, ritos, valores y normas de la organización.

2.5.4. Evaluación del Clima Organizacional

(Newstrom, 2003), al evaluar el clima organizacional “se habla de la gestión a nivel dirección, y se refiere a que los directivos dada su responsabilidad, actividades y comportamientos, poseen un efecto determinante en la motivación de los empleados; asimismo, se proveen de oportunidades para el desarrollo de sus habilidades, consultando a sus empleados para la toma de decisiones logrando que sientan que tienen un efecto positivo sobre la organización”.

Lo que significa que, es necesario identificar los factores necesarios con los cuales se determinará el clima organizacional. Entre estos factores están: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación y toma de decisiones, los cuales analizaremos a continuación:

2.6. Liderazgo

Para (Robbins & Coulter, 2010), el liderazgo es “uno de los papeles de los administradores en las empresas. En su carácter de líder, el emprendedor influye en el comportamiento de sus empleados para que éstos cumplan con los objetivos de la empresa”.

(Jones & George, 2006), definen el liderazgo como “un proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otra gente y la inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización”.

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008), el liderazgo se define como “influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008), indican que liderazgo es “la relación de influencia que existe entre los líderes y seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejan los fines que comparten”.

Así mismo, los autores continúan exponiendo que, un líder es la persona encargada de orientar a las personas hacia el logro de los objetivos, brindándoles confianza, así como intensidad en la ejecución del trabajo, con el aprovechamiento máximo de sus capacidades o habilidades.

(Hitt, Black, & Porter, 2006), definen el liderazgo organizacional como “un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta”, de igual forma con esta definición los autores destacan el liderazgo como un proceso de influencia social.

2.6.1. Líder

(Jones & George, 2006), un líder es “un individuo que puede ejercer influencia sobre otras personas para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización”.

Para (Münch Galindo, 2007), el líder es “aquella persona o grupo de personas que unen y guían a uno o varios seguidores hacia la consecución de una visión”.

Según (Robbins & Coulter, 2010), el propio líder es “uno de los principales componentes de la situación. Más que nada, la forma en que usted se comporta está influenciada por su formación, conocimiento, valores y experiencia. Si valora la iniciativa y la libertad, por ejemplo, tiende a dar prioridad a los comportamientos democráticos”.

2.6.1.1. Estilos de Liderazgo

(Robbins & Coulter, 2010), mencionan que “estilo de liderazgo es una idea que todo administrador de empresas debe dominar”.

Los estilos de liderazgo descritos por los autores son:

Líder autocrático:

- Liderazgo directivo y liderazgo orientado a la tarea, la toma de decisiones se centra en el líder.
- Toma decisiones sin consultar al equipo.
- Mantiene distancia respecto de sus funcionarios o su equipo.
- Está más preocupado por la tarea que por el grupo que la ejecuta.

Líder democrático:

- Liderazgo participativo y liderazgo orientado a las personas, son normas que indican algún grado de participación de los empleados.
- Piensa que debe crear un clima en donde la persona se sienta cómoda.
- Enfoca su atención en el empleado o en el grupo.
- Apoya y defiende a los empleados.
- Pide opiniones o sugerencias de decisiones.
- Tiranía: exceso de autoridad, disfunción del liderazgo.
- Demagogia: falta de autoridad, disfunción del liderazgo.

Liderazgo carismático:

- Expresan los autores que, es un liderazgo “inspirador o transformador caracteriza a los líderes que ofrecen como recompensa los factores motivacionales que están relacionados con la tarea”.
- Este tipo de líder es el que crea un ambiente agradable con sus empleados por lo cual logra un trabajo eficiente y con alto grado de compromiso de sus seguidores para cumplir con las metas.

Para (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008), un liderazgo carismático, pueden tener ciertas características, como la confianza en sí mismos, tener convicciones fuertes, articular una visión, ser capaces de iniciar el cambio, comunicar altas expectativas, tener la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, demostrar entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad.

Liderazgo Transaccional:

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008) , describen que, líderes transaccionales son quienes identifican que necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo cual incluye aclarar roles y tareas, recompensar el desempeño y aportar para las necesidades de los seguidores.

Así también, agregan (Robbins & Coulter, 2010), un líder transaccional, o negociador “apela a los intereses, en especial a las necesidades básicas de los seguidores.

Asimismo, ofrece recompensas materiales o psicológicas, del tipo H (de acuerdo a la teoría de los dos factores), para conseguir que los funcionarios trabajen para alcanzar las metas”. Continúan exponiendo los autores sobre algunas recompensas materiales que el líder transaccional puede ofrecer:

- Incentivos como viajes, bonos, despensa, pago de la escuela de los hijos y otros beneficios.
- Ascensos y aumentos salariales.
- Autonomía y libertad en el uso del tiempo.
- Atención a las solicitudes relacionadas con las transferencias, designación para otros proyectos y exenciones.
- Premios por desempeño, como el “diploma al mejor empleado del mes”, o una participación en los resultados.
- Patrocinios de programas de capacitación.

Así mismo (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008) en sus primeras explicaciones de los estilos de liderazgo los clasifican sobre la base de cómo los líderes usan su autoridad, incluyendo otro tipo de liderazgo:

Líder de Rienda Suelta: Es el tipo de liderazgo en el que el poder se usa muy poco, y da a los subordinados alto grado de independencia en sus operaciones.

2.7. Motivación

(Robbins & Coulter, 2010) Definen la motivación como “el proceso por el cual alguna razón –o motivo- incentiva, estimula y energiza el comportamiento humano”.

Así mismo, los autores clasifican estos motivos como:

Motivos internos: se refiere a las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas.

Motivos externos: son estímulos o incentivos que la empresa ofrece, los cuales pueden satisfacer necesidades, despertar sentimientos de interés o representar recompensas deseadas.

Para (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008) la motivación es “un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. Es decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen las cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008) Expresan que motivación es “un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos”. (pág. 458).

De acuerdo con (Jones & George, 2006) la motivación es “fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización”. En otras palabras, esto quiere decir que de la motivación depende el comportamiento de las personas dentro de sus puestos de trabajo.

La motivación, según los autores puede provenir de fuentes: intrínsecas o extrínsecas.

Comportamiento de motivación intrínseca: Es un comportamiento que se realiza por el valor que tiene en sí; la fuente de la motivación es realizar el comportamiento mismo, y la motivación proviene de efectuar el trabajo en sí. Muchos administradores están intrínsecamente motivados: derivan un sentido de realización y logro al ayudar a la organización a alcanzar sus metas y obtener una ventaja competitiva.

Comportamiento de motivación extrínseca: Es aquel en el que se incurre para adquirir premios materiales o sociales, o bien para evitar un castigo; la fuente de la motivación es la consecuencia del comportamiento, no el comportamiento en sí.

Algunos ejemplos que mencionan los autores sobre los comportamientos motivados extrínsecamente son, un vendedor de autos motivado por recibir una comisión por todos los autos que venda, un abogado que está motivado por un sueldo y el estatus que conlleva el puesto, y un obrero que está motivado por la oportunidad de obtener un ingreso seguro. En estos casos la motivación proviene de las consecuencias que reciben como resultado de su comportamiento. La gente puede estar motivada intrínseca o extrínseca o ambas.

2.7.1.1. Un modelo de comportamiento temprano: la teoría X y la teoría Y de McGregor Koontz

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008), describen que, un punto de vista acerca de la naturaleza de las personas expresado por Douglas McGregor en su teoría X y teoría Y. Las teorías X y Y son dos series de suposiciones acerca de la naturaleza de las

personas. McGregor escogió estos términos porque quería terminología neutral sin connotación de ser “buenas” o “malas”.

Las suposiciones “tradicionales” acerca de la naturaleza de las personas, según McGregor, están incluidas en la teoría X como sigue:

Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.

Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas serán obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacerlas realizar un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad, ante todo.

McGregor ve las suposiciones bajo la teoría Y como sigue:

- El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas ejercerán autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos con los que están comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su logro.
- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no solo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.

- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de problemas organizacionales está distribuida ampliamente, no estrechamente, en la población.
- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio solo son utilizadas de manera parcial.

2.7.1.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow Koontz,

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008), expresan que Maslow veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas a las más altas; y concluyó que cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador.

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden de importancia ascendente son las siguientes:

Necesidades fisiológicas: se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana misma, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, cuando estas necesidades queden satisfechas al grado necesario para mantener la vida, otras necesidades no motivarán a las personas.

Necesidades de Seguridad: las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, propiedades, alimentos o abrigo.

Necesidades de afiliación o aceptación: ya que las personas son entes sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otros.

Necesidades de estima: según el autor, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí mismas, como por otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y confianza en sí mismo.

Necesidades de auto-actualización: el autor considera esta, como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar nuestro potencial y lograr algo.

2.7.1.3. Teoría de la Equidad

(Jones & George, 2006) Indican que la teoría de la equidad es “una teoría de la motivación centrada en las percepciones de la gente sobre la equidad de los resultados en relación con su aportación al trabajo, o en proporción con ellos”.

(Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008) Resaltan que, “un factor importante en la motivación es si los individuos perciben la estructura de recompensas como justas”. Así también señala que la mejor forma de realizar este análisis es mediante el uso de la teoría de la Equidad, que es “el juicio subjetivo de un individuo acerca de lo justo de la recompensa que recibe, en relación con los insumos (que incluye muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) en comparación con la recompensa de otros”.

Para los autores, es necesario que exista equidad entre resultados/insumos, ya que esto hará que las personas se sientan satisfechas y motivadas a realizar su trabajo, ya que se estará evidenciando la equidad que existe entre resultados/insumos. Por otro lado, si no existe una equidad, las personas estarán insatisfechas con su trabajo lo cual repercutirá en la eficiencia de sus tareas.

2.7.1.4. Equilibrio o desequilibrio de recompensas

Los autores agregan varios tipos de recompensas, las cuales incluyen:

Recompensa Inequitativa: insatisfacción, menor producción, abandono de la organización.

Recompensa Equitativa: conservación del mismo nivel de producción.

Recompensa más que equitativa: trabajo más intenso, desestimación de la recompensa.

2.7.1.5. Compensación

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008) Expresan que “en la mayoría de las empresas, la compensación total que reciben los empleados por el trabajo que desempeñan es una mezcla de compensación monetaria y extramonetaria” Éstos autores también agregan que la compensación extramonetaria “incluye muchas formas de premios sociales y psicológicos, así como el reconocimiento y el respeto de otros y las oportunidades de desarrollo personal”. Y por otro lado la compensación monetaria incluye los pagos directos, como sueldos, salarios y bonos, así como las prestaciones, como el pago de primas de planes de seguros. (pág. 447).

2.8. Comunicación

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008) Indican que comunicación es “la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra, por medio de símbolos que tienen un significado” (pág. 531). Para (Robbins & Coulter, 2010) la comunicación “tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre sujetos que intervienen en el proceso, aun cuando no exista acuerdo”.

2.8.1. Las 12 barreras de la comunicación

La comunicación, al ser un proceso, no siempre fluye libremente. Existen ciertas actitudes que se constituyen como barreras de la comunicación (Robbins & Coulter, 2010).

Las barreras más frecuentes que mencionan los autores son:

1. *Dirigir, mandar*: ordenar a la otra persona que haga algo en concreto en vez de reflejarle comprensión del problema.
2. *Aconsejar, sugerir u ofrecer soluciones de:* cómo resolver los problemas, cuando no es pertinente.
3. *Advertir, amonestar, amenazar*: con esta actitud, se expresa a la otra persona las consecuencias negativas que se derivaran de una determinada acción.
4. *Moralizar, predicar*: se asume el papel superior del profeta con una perspectiva divina.
5. *Persuadir, argumentar, sermonear*: utilizar los hechos, los argumentos en contra, la lógica y la información para influir en el hablante con las propias opiniones en lugar de compenetrarse con él.
6. *Juzgar, criticar, discrepar, culpar*: de esta forma se rechaza personalmente a alguien.
7. *Alabanza inapropiada*: se adula exageradamente al interlocutor o se le ofrece una valoración o un juicio positivo sin escucharle.
8. *Insultar, ridiculizar, avergonzar*: hacer que el interlocutor se sienta como una persona incapaz y, a menudo, como un vulgar estereotipo.
9. *Centrarse en la persona y no en el problema*: en ocasiones se desempeña el papel de psiquiatra, que explica a los otros cuáles son sus motivaciones o que analiza por que hablan o actúan de determinada manera.
10. *Retirarse, distraerse, bromear*: se intenta distraer al individuo para que no piense en el problema en lugar de ayudarlo a explicarlo.

11. *Investigar, preguntar, interrogar, poner a la otra persona a la defensiva o suponer incorrectamente cuál es el problema:* se actúa como detective o fiscal que trata de descubrir motivos o causas, que busca más información para intentar resolver el problema.
12. *Favorecer, condescender:* tratar de hacer que la otra persona se sienta mejor y olvide lo que le molesta. Esto implica negar la fuerza de sus sentimientos, actuando como un mago.

Asimismo, agregan (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008) , que la comunicación es “la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor.

2.8.2. Propósito de la comunicación

Según los autores, el principal propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra funciones gerenciales.

La comunicación es necesaria para:

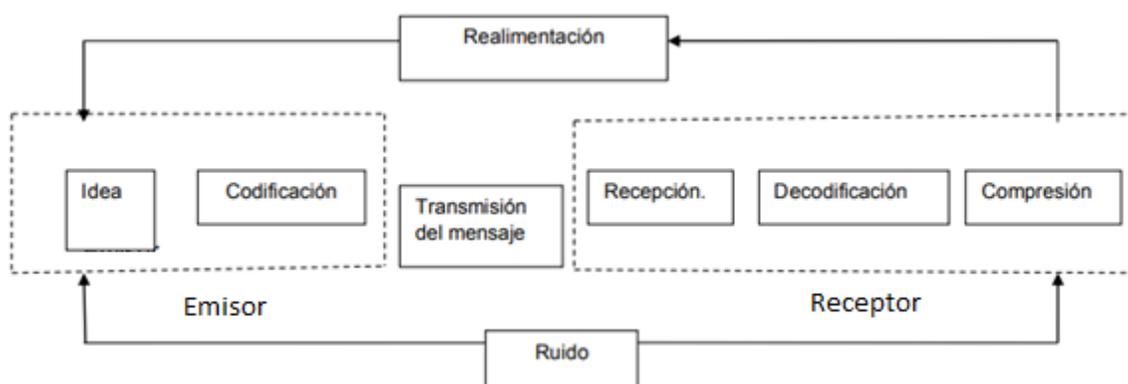
- Para establecer y diseminar las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño.

2.8.3. Proceso de Comunicación

En el proceso de comunicación, existen roles, “un rol es un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro de un sistema social”. (Robbins & Coulter, 2010).

Para (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008) este proceso incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado y el receptor:

Figura 2. Modelo del proceso de comunicación



Fuente: (Administración: Una perspectiva Global y Empresarial, 2008).

Emisor: “Tiene un pensamiento o una idea, que luego se codifica de manera que pueda ser comprendido por el emisor y el receptor”.

Canal: es el medio por el cual se da la transmisión del mensaje, entre el emisor y el receptor. El mensaje “puede ser oral o escrito y su transmisión a través de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico (email) (virtuales), televisión u otros medios digitales (como paginas o espacios colaborativos)”.

Receptor: el receptor debe estar dispuesto a la recepción del mensaje para poderlo decodificar en pensamientos.

Ruido que entorpece la comunicación: el ruido “es cualquier cosa, trátase del emisor, la transmisión o el receptor, que entorpece la comunicación”. En otras palabras, el ruido es el ambiente en el cual se desarrolla un pensamiento, el cual puede ser

interrumpido generando mal interpretaciones o falta de atención por medio del emisor o receptor.

Realimentación en la comunicación: la persona debe tener realimentación “nunca podemos estar seguros si un mensaje ha sido bien codificado, transmitido, decodificado y entendido o no, hasta que es confirmado mediante realimentación”.

2.8.3.1. Retroalimentación

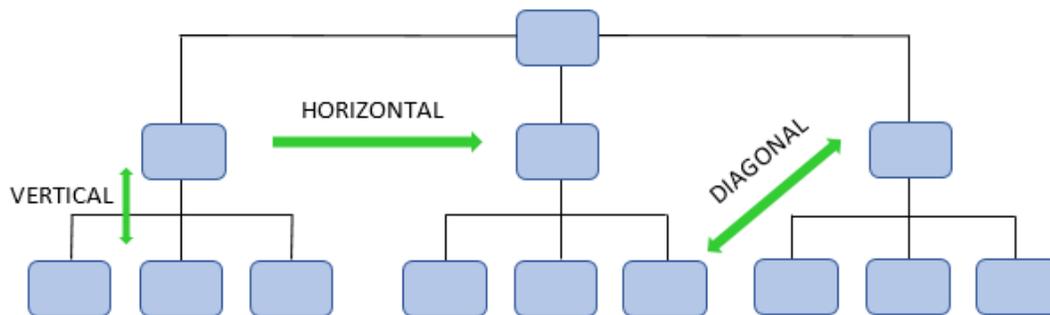
Jones y George (2006:544) expresan que la retroalimentación es “una respuesta que presenta el receptor al mensaje del emisor”. En otras palabras, es la manera en que se recibe el mensaje y como éste es interpretado por el receptor.

2.8.4. Comunicación en la Organización

Es importante que en las organizaciones exista una comunicación efectiva, que fluya rápidamente en todos los niveles de la misma, por si existiese un problema buscarle la solución rápida.

Para (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008) en una organización efectiva, la comunicación “fluye en varias direcciones, hacia abajo, hacia arriba y cruzada”. De la misma manera se argumenta que la comunicación efectiva tiene que empezar en el subordinado, lo cual significa una comunicación ascendente.

Figura 3. Flujo de la información en una organización



Fuente: (Administración: Una perspectiva Global y Empresarial, 2008)

2.8.5. Tipos de comunicación

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008) entre los tipos de comunicación se incluyen:

Comunicación descendente: “Fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional”. En otras palabras, esta comunicación es la que se utiliza en las organizaciones autoritarias, ya que las decisiones se toman de los niveles altos y es información que debe brindársele a la persona o grupo que la requiere.

Comunicación Ascendente: es la “Comunicación que viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional”. Cabe decir que, este tipo de comunicación es interrumpida en el momento de la trasmisión, sobre todo si las noticias son desfavorables para los jefes, principalmente este tipo de organización es participativa y democrática.

Comunicación Cruzada: la que “Combina el flujo horizontal de la información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, y el flujo diagonal, entre

personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas”. En otras palabras, este tipo de comunicación sirve para acelerar la información en todos los niveles de la organización con lo cual aunar fuerzas para el logro de los objetivos de una manera compleja y dinámica.

2.8.6. Medios de comunicación

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008) indican que es conveniente analizar los medios de comunicación existentes para una comunicación efectiva y favorable dentro de una organización, así como hacer uso de estos ya sea individual o colectivamente:

Comunicación Escrita: en lo que se refiere a la comunicación escrita, esta tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales; este puede ser dirigido a una gran audiencia mediante un correo masivo.

Comunicación Oral: en relación con la comunicación oral, esta puede ocurrir en reuniones, y puede ser una comunicación formal o informal, planeada o accidental. Una de sus ventajas es que agiliza el intercambio con realimentación inmediata.

Comunicación No Verbal: en último lugar tenemos la comunicación no verbal, la cual puede realizarse por medio de expresiones faciales y gestos corporales. Este tipo de comunicación puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal.

2.8.7. Toma de Decisiones

(Robbins & Coulter, 2010) Indican que, la toma de decisiones “Se considera habitualmente como una elección entre alternativas”. Que el proceso de toma de decisiones “es una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión”.

Por su parte (Jones & George, 2006) indican que, es “el proceso por el que los administradores responden a las oportunidades y amenazas que enfrentan cuando analizan las opciones y toman determinaciones, sobre las metas y cursos de acción de la organización”.

A lo que agregan (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008) expresan que toma de decisiones es “la que aborda la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción”.

Para (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008) la toma de decisiones se define como la selección de un proyecto de acción de entre varias alternativas; se encuentra en el centro de la planeación.

Tabla 1. Proceso de toma de decisiones

Proceso de toma de decisiones	
1. Identificar un problema	El proceso de la toma de decisiones comienza con la existencia de un problema (una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada).
2. Identificar los criterios de decisión	Al detectar el problema el gerente tiene que determinar que es pertinente para tomar la decisión. Criterios como: costos de inicio, disponibilidad, tasa de fracaso, etc.
3. Asignar pesos a los criterios	Si los criterios del paso 2 no tienen todas las mismas importancias, quien toma la decisión tiene que ponderar en forma ordenada para asignarles prioridades.
4. Desarrollar las alternativas	Quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema.
5. Analizar las alternativas	Quien toma la decisión tiene que analizar críticamente, de acuerdo a los criterios de la etapa uno y dos.
6. Seleccionar una alternativa	Consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Se revelan ventajas y desventajas.
7. Implementar la alternativa	Se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella.
8. Evaluar la eficacia de la decisión	Es la última etapa, consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema.

Fuente: (Administración: Una perspectiva Global y Empresarial, 2008)

2.8.7.1. Tipos de toma de decisiones

(Robbins & Coulter, 2010) Indican que los diferentes tipos de toma de decisiones son:
Toma de decisión racional: descripción de las opciones congruentes y de máximo valor para el contexto de restricciones específicas.

Existen diferentes premisas de la racionalidad:

- El problema es claro y directo.
- Hay que alcanzar una sola meta bien definida.
- Se conocen todas las alternativas.
- Las preferencias están claras.
- Las preferencias son constantes y estables.
- No hay restricciones de tiempo ni de costos.
- La elección final trae el mejor resultado.

Toma racionalidad acotada: es decir, toman las decisiones racionalmente, pero están limitados (acotados) por su capacidad de procesar información.

Toma de decisión intuitiva: es el acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado.

2.8.7.2. Condiciones para la toma de decisiones

Hay tres condiciones que enfrentan los gerentes cuando toman decisiones: certeza, riesgo e incertidumbre. (Robbins & Coulter, 2010).

Certeza: situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.

Riesgo: situación en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados.

Incertidumbre: situación en la cual quien decide no tiene la certeza ni cuenta con cálculos de probabilidades.

2.8.7.3. Estilos de toma de decisiones

Existen cuatro estilos de toma de decisiones: directivo, analítico, conceptual y conductual. (Robbins & Coulter, 2010).

Estilo directivo: toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional. Son eficientes y lógicos, toman decisiones rápidas y a corto plazo.

Estilo analítico: estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar.

Estilo conceptual: estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar.

Estilo conductual: estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar.

2.9. Trabajo en Equipo

La creciente popularidad de los diseños organizacionales basados en equipos refleja la visión de que los equipos pueden alcanzar metas que no podrían obtener ese mismo número de individuos si trabajaran solos. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008). Así también, los autores agregan que, estos incluyen “el desarrollo del equipo de trabajo a lo largo del tiempo, los sentimientos personales y las normas de conducta”.

(Robbins & Coulter, 2010) , indican que “un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones”.

No obstante (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006), expresan que el estrés también se da en equipos de trabajo y se representado en algunas de las siguientes formas:

Participación: es el grado de inclusión de conocimientos, opiniones e ideas de una persona en el proceso de toma de decisiones. Para algunos, la participación forma una parte importante del trabajo en las organizaciones. Los grupos y las organizaciones que no fomentan o permiten la participación serán una fuente de frustración para quienes la valoran.

Relaciones intragrupal e intergrupales: Malas relaciones dentro y entre los grupos puede ser una fuente de estrés. Las malas relaciones pueden ser: desconfianza, falta de cohesión, poco apoyo y falta de interés para escuchar y enfrentar los problemas que confronta un grupo o el miembro de un grupo.

Falta de retroalimentación sobre el desempeño: La mayoría de la gente quiere saber cómo se desempeña y cómo percibe la dirección su trabajo.

2.9.1. Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo

(Jones & George, 2006) Un grupo es “dos o más personas que interactúan entre sí para lograr metas o satisfacer necesidades”. Continúan los autores expresando que, un equipo es “un grupo cuyos miembros trabajan intensamente entre sí, para alcanzar una meta u objetivo específico en común”.

Figura 4. Comparando grupos de trabajo y equipos de trabajo

Grupo de trabajo		Equipo de trabajo
Comparten Información	←	Meta →
Neutrales (A veces negativos)	←	Sinergia →
Individuales	←	Responsabilidad →
Aleatorios y variados	←	Habilidades →
		Desempeño Colectivo
		Positivos
		Individuales mutuos
		Complementarios

Fuente: Elaboración propia. Basado en: Administración. Un Empresario Competitivo (2009).

2.9.2. Tipos de equipos

Los equipos pueden realizar una variedad de cosas como hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y tomar decisiones. (Robbins & Coulter, 2010).

Según los autores, los cuatro tipos de equipo más comunes que existen en una organización son:

Equipo de solución de problemas: Estos equipos normalmente están compuestos de cinco a doce empleados del mismo departamento, que trabajan por hora y que dedican unas cuantas horas a la semana para discutir métodos para mejorar la calidad, eficiencia y el clima laboral.

Equipos de trabajo auto dirigido: Son grupos de empleados (de 10 a 15 integrantes) que llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores.

Equipos multidisciplinarios: Equipos formados por empleados de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo, que se juntan para cumplir una tarea.

Equipos virtuales: Usan la tecnología computacional para aglutinar a los miembros físicamente dispersos, con el fin de lograr un objetivo común.

Dentro de esta clasificación, (Jones & George, 2006), agregan:

Equipos de alta gerencia: Un grupo compuesto por el director general, el presidente y los jefes de los departamentos más importantes

Equipos de investigación y desarrollo: Un equipo cuyos miembros tienen los conocimientos y experiencias necesarias para desarrollar nuevos productos.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se muestran los pasos necesarios para llevar a cabo la metodología de la investigación, tipo de investigación que se realizó, las unidades de análisis, técnica y proceso que se emplearon para la recolección de la información, instrumento de medición y procedimiento de análisis de resultados.; lo anterior es con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos por esta investigación.

3.1. Tipo de investigación

Siguiendo la metodología de (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003), el primer paso consiste en elegir el tipo de investigación que efectuaremos.

Los autores clasifican los tipos de investigación de la siguiente manera: en estudios exploratorios, descriptivos, correccionales y explicativos y/o experimentales.

Este estudio de caso es un tipo de investigación descriptiva la cual se define como “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de persona, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis ” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003), con este tipo de estudio se evaluó diversos aspectos , dimensiones o componentes de la muestra significativa a investigar, para que después sean analizados y descritos; y así de esta forma nos permitirá identificar los factores de riesgo psicosociales clave que se encuentran presentes en los trabajadores dentro del centro de trabajo para posteriormente poder obtener estrategias para el entorno organizacional.

Así mismo, los autores clasifican la investigación en tres enfoques: cuantitativo, cualitativo y mixto.

El enfoque de la investigación es cualitativo, pues no se llevarán a cabo recolección de datos fundamentados en la medición, no se probarán hipótesis, este tipo de investigaciones se generan durante el proceso y se detallan a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades, esta se define de la siguiente manera: “la investigación cualitativa enfocada a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto”.

3.2. Diseño de Investigación

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas es necesario seleccionar un diseño de la investigación y aplicarlo al contexto de nuestro estudio en caso. En este apartado se organizará toda la información necesaria y requerida que nos permite que el proyecto se lleve a cabo de forma efectiva y eficiente. “El término diseño se refiere al plano estrategia concebida para obtener la información deseada”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003).

Según Hernández y coautores, el diseño de la investigación se puede dividir en dos tipos: Diseño de investigación experimental y diseño de investigación no experimental.

El término “*experimento*” tiene al menos dos acepciones, una general y otra particular. De acuerdo a (Babbie, 1979), citado por (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003), el general se refiere a “tomar una acción” y después observar las consecuencias, es la manipulación intencional de un acción para analizar sus posibles efectos.

Por otra parte, la acepción particular, se refiere a “un estudio de investigación en el que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas) para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación de control para el investigador”.

La *investigación no experimental* se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, la investigación no varía en forma intencionalmente las variables independientes, lo que se hace es observar tal y como se da un fenómeno en su contexto natural para después analizarlos.

De acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003) este tipo de investigación se divide de la siguiente manera:

Investigación transaccional o transversal: Se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. El propósito es analizar y describir variables en un momento dado.

Investigación longitudinal: Se recolectan datos a través del tiempo en un punto o periodo para ser inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

El diseño de investigación de este caso de estudio es no experimental transversal. No experimental porque se realiza sin manipular las variables, es decir, se trata de una investigación empírica donde los datos a reunir se obtendrán del personal administrativo de la empresa analizando situaciones ya existentes sin que se pueda influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos; y transversal ya que es una medición única, o bien la recolección de datos se realizará en un solo tiempo.

3.3. Selección de muestra

En la selección de la muestra se definió a los sujetos que va a ser medidos, se determinó el tamaño adecuado de muestra y método de obtención de la muestra a investigar.

En la investigación el objetivo se realizó mediante un diagnóstico para la identificación y prevención de los riesgos psicosociales con el fin de establecer estrategias de mejora en el entorno organizacional de los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V, por lo tanto se determinó que los sujetos seleccionados como la unidad de análisis para nuestro estudio son los trabajadores de la organización.

Una vez definida la unidad de análisis, se procedió a delimitar la población que se estudió.

La muestra es, en esencia un subgrupo de la población, pocas veces podemos medir toda la población, por tanto, seleccionaremos una muestra representativa de la población en relación con los siguientes procedimientos de muestreo.

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003), el tipo muestra se obtienen definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una elección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis que a su vez, se divide en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En estas últimas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y en las primeras depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas y estas tiende a ser sesgadas.

Por tanto, se determinó un tipo de muestra probabilística ya que la selección de los trabajadores se realizara aleatoriamente de manera que todos los trabajadores puedan

ser considerados sin importar, sexo, turno, tipo de puesto, área de trabajo y/o departamento.

NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V, Durante el mes de Mayo del año 2018 cuenta con 460 trabajadores en ambos turnos, 434 trabajadores clasificados como personal operativo y 26 trabajadores clasificados como personal administrativo. El estudio que se realizó se delimito solo para el personal administrativo de la empresa sin importar sexo, edad o departamento asignado de acuerdo a las características de la población, lugar y tiempo.

Siguiendo la metodología de (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003). La muestra probabilística necesita principalmente de dos cosas:

Determinar tamaño de muestra (n) y seleccionar los elementos muestrales.

La ecuación de la muestra se determinó de la Guía de Referencia III “IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y EVALUACIÓN DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE TRABAJO” de la Norma Oficial Mexicana (NOM-035-STPS, 2018), ya que se cuenta con los recursos necesarios para poder llevarlo a cabo conforme a la Ecuación 1 siguiente:

Ecuación 1. Ecuación de la muestra

$$n = \frac{0.9604 N}{0.0025 (N-1) + 0.9604}$$

En donde:

N: Es el número total de trabajadores clasificados como personal administrativo del centro de trabajo

n: Es el número de trabajadores a los que se les deberán aplicar los cuestionarios.

0.9604 y 0.0025: Permanecen constantes.

De manera que, para 26 trabajadores clasificados como personal administrativo,

N= 26, sustituyendo en la Ecuación 1, tenemos:

$$n = \frac{0.9604 \text{ (26)}}{0.0025 \text{ (26-1)} + 0.9604}$$

Por lo tanto, para nuestra investigación el tamaño muestra de nuestra población es de 25 trabajadores.

3.4. Fuente de datos

Para el desarrollo de esta investigación se consultaron diversas fuentes de datos tanto primarios como secundarios las cuales se mencionan a continuación.

Las fuentes de datos primarios de esta investigación son de las entrevistas que se realizaron al personal a estudiar de la organización.

Dentro de los datos secundarios están las fuentes bibliográficas, artículos especializados en el tema de factores de riesgos y la Norma Oficial Mexicana (NOM-035-STPS, 2018) Factores de riesgo psicosocial-Identificación y prevención

3.5. Recolección de datos

El método que se empleó para llevar a cabo la recolección de datos está basado en un cuestionario, este es lleva por nombre Guía de Referencia III para la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y la evaluación del entorno organizacional descrito por la (NOM-035-STPS, 2018), esta como herramienta principal, ver Anexo1., la cual es contestada por el personal administrativo de la empresa NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”.

Para la aplicación del cuestionario descrito en la Guía de Referencias III, se cumplió, al menos, las condiciones siguientes de acuerdo a la (NOM-035-STPS, 2018):

- a) Antes de iniciar la aplicación del cuestionario deberá:
- 1) Determinar el número mínimo de trabajadores a los que se les aplicarán los cuestionarios que al menos deberá corresponder con el tamaño de la muestra calculado con la Ecuación 1 de la presente Norma.
 - 2) Verificar que las condiciones de las instalaciones y mobiliario sean idóneas.
 - 3) Realizar la presentación del aplicador ante las personas a evaluar.
 - 4) Explicar el objetivo de la evaluación.
 - 5) Enfatizar en la protección de la privacidad y confidencialidad del manejo de los datos, y que el uso de la información proporcionada y de sus resultados será exclusivamente para fines de mejora del ambiente de trabajo.
 - 6) Dar instrucciones claras sobre: la forma de responder a las preguntas de las diferentes secciones; que se conteste el cuestionario completamente; que no existen respuestas correctas o incorrectas; que es necesaria su concentración; que se consideren las condiciones de los dos últimos meses, y que su opinión es lo más importante por lo que se le pide que conteste con sinceridad.

7) Iniciar la aplicación en el orden siguiente: en primer lugar, del cuestionario sobre factores de riesgo psicosocial, y finalmente, realizar el llenado de la ficha de datos generales sobre el trabajador.

b) Durante la aplicación del cuestionario se deberá:

- 1) Propiciar un ambiente de respeto y confianza.
- 2) Permitir una comunicación fluida entre los trabajadores y evaluador.
- 3) Aclarar dudas y brindar apoyo a los trabajadores que lo requieran.
- 4) Verificar que las indicaciones proporcionadas hayan quedado claras.
- 5) Evitar interrumpir a los trabajadores cuando realicen sus respuestas.
- 6) Evitar conducir, persuadir o dirigir respuestas.

c) Después la aplicación del cuestionario deberá:

- 1) Recoger cada cuestionario y verificar que hayan sido respondidos completamente, sin tachaduras o enmendaduras.
- 2) Comprobar que la cantidad de cuestionarios entregados corresponda con la cantidad de cuestionarios respondidos, y que a su vez corresponda con el tamaño mínimo de la muestra.

Por último, los datos obtenidos por medio de la Guía de referencia III descrita en la (NOM-035-STPS, 2018), son esenciales para la identificación de los factores de riesgo psicosociales que influyen en el desempeño laboral y las medidas a tomar para promover un entorno organizacional favorable dentro del centro de trabajo de los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”. “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”

3.6. Análisis de Datos

En este apartado se selecciona el tipo de análisis que permitirá realizar esta investigación. El análisis de datos consiste en estudiar la información recabada, la cual debe ir ligada con los objetivos de la investigación. Una vez que la información ha sido procesada, se hace el análisis adecuado para el estudio.

De acuerdo a la Guía de referencia III que se muestra en la (NOM-035-STPS, 2018). La calificación del cuestionario se realizó con base en lo siguiente:

- a) Las respuestas a los ítems del cuestionario para la identificación de los factores de riesgo psicosocial fueron calificadas de acuerdo con la puntuación de la Tabla 2, siguiente:

Tabla 2. Valor de las opciones de respuesta

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

Fuente: Norma Oficial Mexicana NOM- 035-STPS-2018

- b) Para obtener la calificación se basó en la Tabla 3, que agrupa los ítems por dimensión, dominio y categoría, y se procede de la manera siguiente:

- 1) Calificación del dominio (C_{dom}). Se obtiene sumando el puntaje de cada uno de los ítems que integran el dominio.

- 2) Calificación de la categoría (C_{cat}). Se obtiene sumando el puntaje de cada uno de los ítems que integran la categoría.
- 3) Calificación final del cuestionario (C_{final}). Se obtiene sumando el puntaje de todos y cada uno de los ítems que integran el cuestionario.

Tabla 3. Grupos de ítems por dimensión, dominio y categoría

Categoría	Dominio	Dimensión	Ítem
Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo	Condiciones peligrosas e inseguras	1, 3
		Condiciones deficientes e insalubres	2, 4
		Trabajos peligrosos	5
Factores propios de la actividad	Carga de trabajo	Cargas cuantitativas	6, 12
		Ritmos de trabajo acelerado	7, 8
		Carga mental	9, 10, 11
		Cargas psicológicas emocionales	65, 66, 67, 68
		Cargas de alta responsabilidad	13, 14
		Cargas contradictorias o inconsistentes	15, 16
	Falta de control sobre el trabajo	Falta de control y autonomía sobre el trabajo	25, 26, 27, 28
		Limitada o nula posibilidad de desarrollo	23, 24
		Insuficiente participación y manejo del cambio	29, 30
		Limitada o inexistente capacitación	35, 36
Organización del tiempo de trabajo	Jornada de trabajo	Jornadas de trabajo extensas	17, 18
	Interferencia en la relación trabajo-familia	Influencia del trabajo fuera del centro laboral	19, 20
		Influencia de las responsabilidades familiares	21, 22
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo	Escasa claridad de funciones	31, 32, 33, 34
		Características del liderazgo	37, 38, 39, 40, 41
	Relaciones en el trabajo	Relaciones sociales en el trabajo	42, 43, 44, 45, 46
		Deficiente relación con los colaboradores que supervisa	69, 70, 71, 72
	Violencia	Violencia laboral	57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64
Entorno organizacional	Reconocimiento del desempeño	Escasa o nula retroalimentación del desempeño	47, 48
		Escaso o nulo reconocimiento y compensación	49, 50, 51, 52
	Insuficiente sentido de pertenencia e, inestabilidad	Limitado sentido de pertenencia	55, 56
		Inestabilidad laboral	53, 54

Fuente: Norma Oficial Mexicana NOM- 035-STPS-2018

- c) Los resultados del cuestionario se obtuvieron conforme a los rangos siguientes:

Cuadro 3. Rangos calificación final

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

Fuente: Norma Oficial Mexicana NOM- 035-STPS-2018

Cuadro 4. Rangos calificación de la categoría

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	$C_{cat} < 10$	$10 \leq C_{cat} < 14$	$14 \leq C_{cat} < 18$	$18 \leq C_{cat} < 23$	$C_{cat} \geq 23$

Fuente: Norma Oficial Mexicana NOM- 035-STPS-2018

Cuadro 5. Rangos calificación del dominio

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	$C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 6$	$6 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 10$	$C_{dom} \geq 10$

Fuente: Norma Oficial Mexicana NOM- 035-STPS-2018

- d) A partir del resultado de la calificación del cuestionario se determinó el nivel de riesgo, así como las acciones que se deberán adoptar para el control de los factores de riesgo psicosocial, a través de un Programa de intervención para los niveles medio, alto y muy alto, con base en la Tabla 4 siguiente:

Tabla 4. Criterios para la toma de acciones

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

Fuente: Norma Oficial Mexicana NOM- 035-STPS-2018.

4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados con sus respectivas gráficas y el análisis de los datos obtenidos de la investigación. Estos resultados muestran la suma del puntaje de cada uno de los ítems por dimensión, dominio y categoría del cuestionario para la identificación de los factores de riesgo psicosocial mencionados en la Tabla 3., dentro del capítulo metodología de la investigación en el apartado de análisis de datos.

Por otra parte, se destacan a los factores de riesgo psicosociales conforme a la evaluación de los rangos de calificación por dimensión, dominio y categoría. Estos rangos calculados en base al Cuadro 3., Cuadro 4., y Cuadro 5., mencionados en capítulo metodología de la investigación en el apartado de análisis de datos.

A partir del resultado de los rangos de calificación del cuestionario, se determina el nivel de riesgo de los factores y toma de decisión de prevención con base a la Tabla 4., que se muestra en el capítulo metodología de la investigación en el apartado de análisis de datos; de esta manera se identifican los factores de riesgo psicosociales potenciales que influyen significativamente en el desempeño de los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”.

4.1. Resultado global de los factores de riesgo psicosociales

El resultado global determina un contexto general del nivel de riesgo de los factores de riesgo psicosociales que influyen en el desempeño de los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”

A continuación, en la Tabla 5., se muestran los resultados de la calificación del cuestionario de cada uno de los trabajadores, así como el resultado de los rangos del cuestionario calculado del Cuadro 3. Rangos calificación final del capítulo metodología de la investigación en el apartado de análisis de datos.

Tabla 5. Resultado calificación del cuestionario

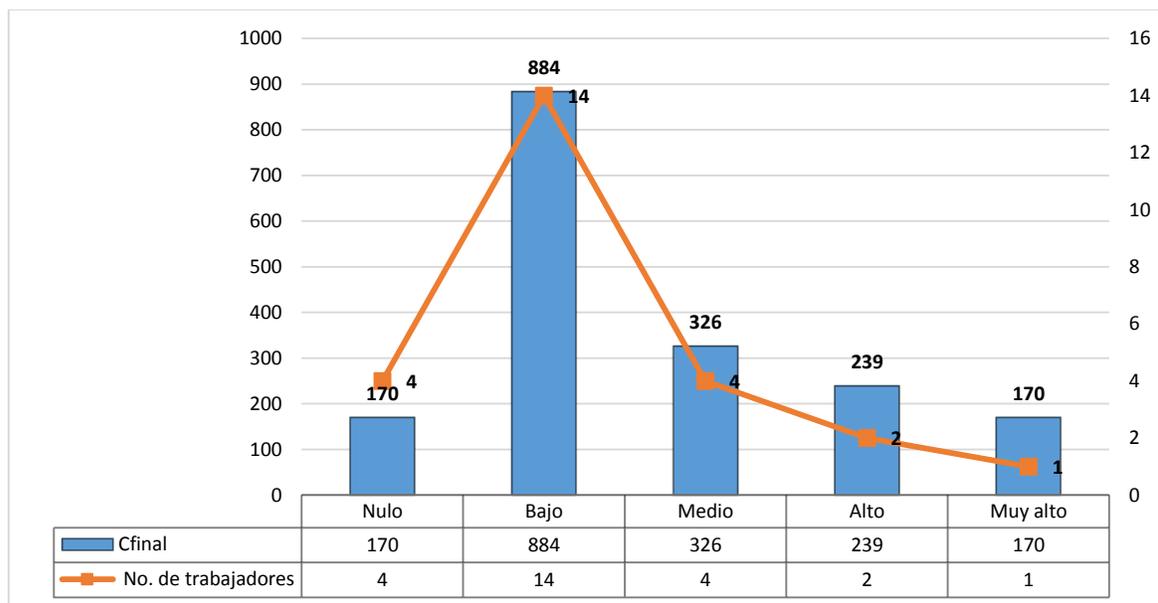
Número del trabajador	Departamento del trabajador	Resultado del cuestionario final	Rango de calificación final
#1	Materiales	66	Bajo
#2	Producción	55	Bajo
#3	Ingeniería	102	Alto
#4	Ingeniería	69	Bajo
#5	Producción	67	Bajo
#6	Calidad	61	Bajo
#7	Ingeniería	87	Medio
#8	Materiales	62	Bajo
#9	Ingeniería	39	Nulo
#10	Recursos Humanos	45	Nulo
#11	Recursos Humanos	60	Bajo
#12	Producción	61	Bajo
#13	Recursos Humanos	52	Bajo
#14	Producción	61	Bajo
#15	Producción	67	Bajo
#16	Recursos Humanos	44	Nulo
#17	Ingeniería	170	Muy alto
#18	Materiales	137	Alto
#19	Calidad	42	Nulo
#20	Producción	71	Bajo
#21	Recursos Humanos	64	Bajo
#22	Recursos Humanos	79	Medio
#23	Ingeniería	76	Medio
#24	Ingeniería	84	Medio
#25	Materiales	68	Bajo

Fuente: Elaboración propia

En la Grafica 1., se muestra la calificación final de la sumatoria del resultado del cuestionario final de cada trabajador agrupados según el rango de calificación final , en ella, se observa que la calificación final más alta es de 884, indicándonos un nivel de riesgo bajo, seguido por el nivel de riesgo medio con una calificación final de 326, posteriormente una calificación final de 239 para el nivel de riesgo alto, y por último, una calificación final de 170 para los niveles de riesgo nulo y muy alto.

Por lo que respecta al número de trabajadores estos nos indican que 14 de ellos muestran un nivel de riesgo bajo, 4 trabajadores se encuentran con nivel de riesgo medio y nulo, 2 trabajadores con nivel de riesgo alto y por ultimo 1 de ellos con el nivel del riesgo muy alto.

Gráfica 1. Resultado global del cuestionario final



Fuente: Elaboración propia

El resultado nivel de riesgo bajo representa un ambiente de trabajo favorable para la mayoría de los trabajadores, donde los factores de riesgo psicosociales que influyen

en ellos pueden prevenirse para su mejor desempeño , más sin embargo, es necesario hacer una evaluación más detallada para el resto de los trabajadores con el fin de encontrar los factores de riesgo psicosociales potenciales que afectan a esta minoría con niveles de riesgo alto y muy alto ya que pueden ser muy significativos tanto para ellos como para la organización .

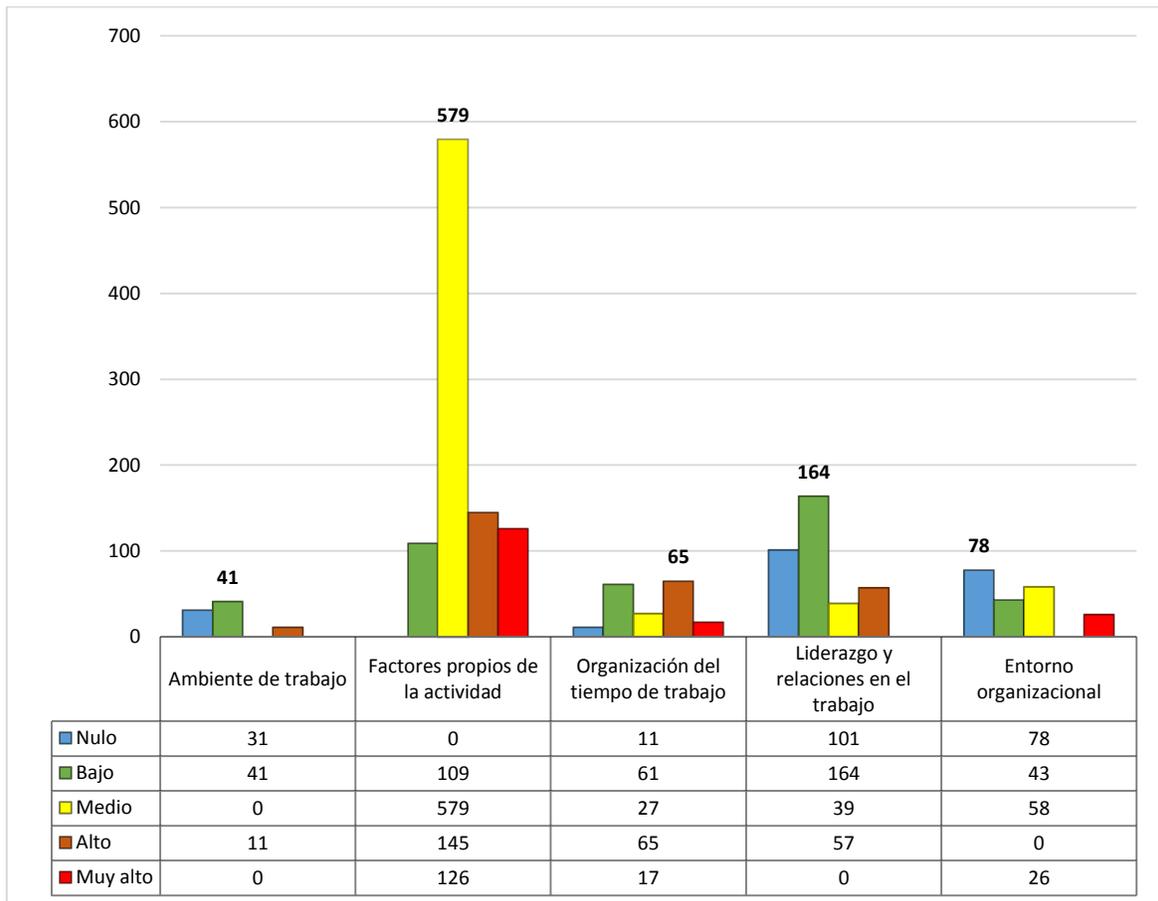
4.2. Resultados globales por categoría de los factores de riesgo psicosociales

Los resultados globales por categoría de los factores de riesgo psicosociales, dan la pauta para encontrar los factores de riesgo que influyen significativamente en el desempeño de los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”.

Estos son obtenidos de la suma de los puntajes de los ítems por categoría de cada trabajador según la Tabla 3., y evaluados conforme al Cuadro 4. Rangos calificación de la categoría, ambos se encuentran en el capítulo metodología de la investigación en el apartado de análisis de datos.

Como se observa en la Grafica 2., la categoría ambiente de trabajo representa nivel de riesgo bajo con una calificación alta de 41 , la categoría factores propios de la actividad representa su calificación más alta de 579 en un nivel de riesgo medio , por otro lado la organización del tiempo de trabajo nos indica con su calificación de 65 un nivel de riesgo alto , con calificación de 164 la categoría liderazgo y relaciones en el trabajo con un nivel de riesgo bajo y por último la categoría entorno organizacional tiene un nivel de riesgo nulo con la calificación de 78.

Gráfica 2. Resultado global de calificación por categoría



Fuente: Elaboración propia

Esto indica que la categoría organización del tiempo de trabajo con un nivel de riesgo alto es donde los trabajadores se encuentran expuestos a los factores de riesgos psicosociales que impiden el mejor desempeño de su trabajo esté relacionado con interferencia en la relación trabajo-familia y jornada de trabajo seguido por la categoría factores propios de la actividad como cargas de responsabilidad y ritmos de trabajo.

Por otro lado, tenemos como resultado los niveles de riesgo bajo en las categorías ambiente de trabajo y la categoría liderazgo y relaciones de trabajo, estas categorías nos indican que el trabajador está seguro en las condiciones con las que realiza su trabajo y a la vez tiene sentido de pertenencia con la organización y sus compañeros.

4.3. Resultados globales por dominio de los factores de riesgo psicosociales

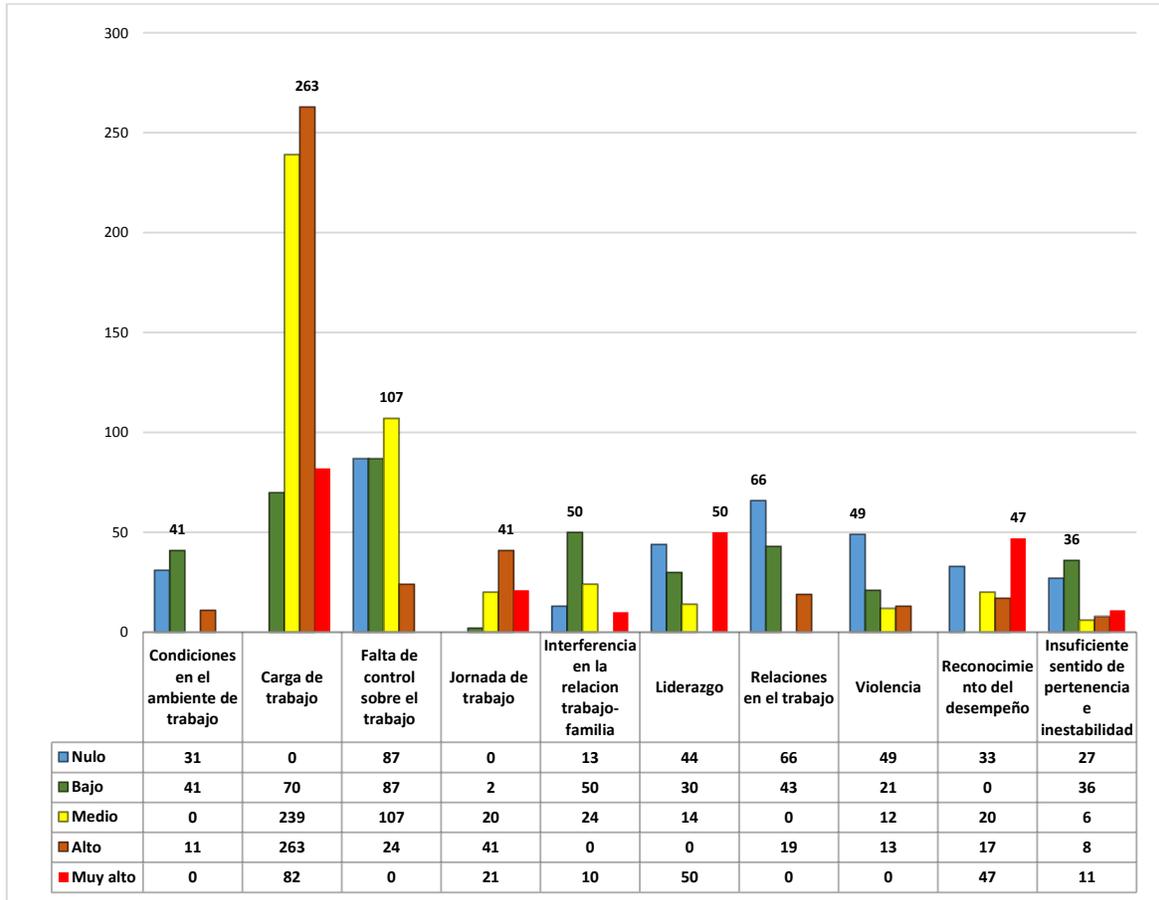
Los resultados globales por dominio encuentran la dimensión para los factores de riesgo psicosociales que influyen significativamente en el desempeño de los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”.

Estos son obtenidos de la suma de los puntajes de los ítems por dominio de cada trabajador según la Tabla 3., y evaluados conforme al Cuadro 5. Rangos calificación del dominio, ambos se encuentran en el capítulo metodología de la investigación en el apartado de análisis de datos.

A continuación en la Grafica 3, el dominio liderazgo con su puntaje más alto de 50 muestra un nivel significativo de riesgo muy alto, mientras que el dominio relaciones de trabajo y violencia que van dentro de la misma categoría de liderazgo y relaciones en el trabajo resultan con un nivel de riesgo nulo, de la misma manera el dominio reconocimiento del desempeño presenta un nivel de riesgo muy alto con una calificación de 47 y junto con el dominio insuficiente sentido de pertenecía e inestabilidad con nivel de riesgo nulo representan la categoría entorno organizacional.

Por otro lado, los niveles de riesgos altos son para los dominios carga de trabajo con una calificación de 263 y 41 de calificación para el dominio jornada trabajos, estos relacionados con las categorías organización del tiempo de trabajo y los factores propios de la actividad.

Gráfica 3. Resultado global de calificación por dominio



Fuente: Elaboración propia

Estos nos indican que los factores de riesgos que afectan a los trabajadores están relacionados con el contenido del trabajo, reconocimiento y retroalimentación de su desempeño, así como la claridad para realizar sus funciones, es decir falta de control y liderazgo.

Los resultados globales obtenidos de las categorías y dominios antes mencionados son de suma importancia estos evalúan la dimensión de los factores de riesgos más significativos que afectan a nuestra muestra representativa.

A continuación, se muestran los distintos resultados globales por dimensión de los resultados de los dominios más significativos:

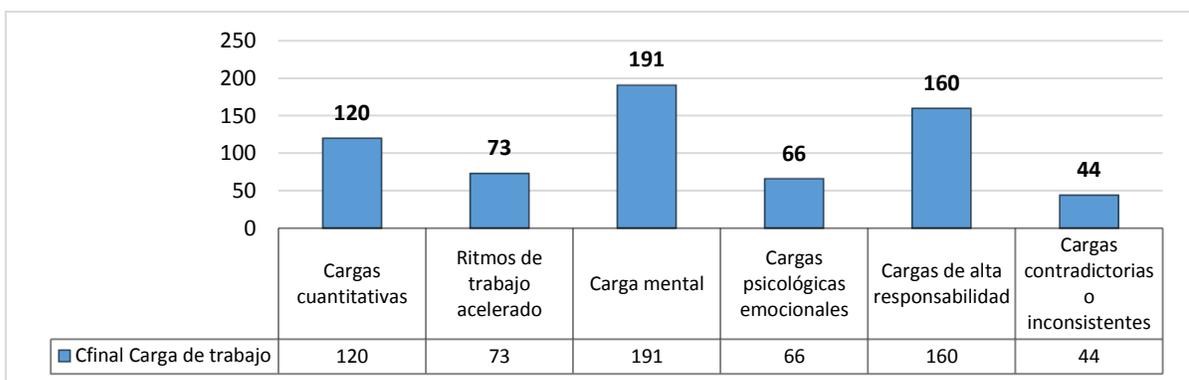
4.4. Resultados globales por dimensión de los factores de riesgo psicosociales

4.4.1. Dimensión Carga mental

Dentro de la evaluación del dominio carga de trabajo nos dio como resultado que la dimensión que influye más en el desempeño laboral de los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”, es el factor de riesgo psicosocial *carga mental*, resultado obtenido de la suma de los ítems de esta dimensión.

En la Gráfica 4., podemos observar claramente que el factor de riesgo carga mental representa la calificación más alta de 191, seguido por las cargas de alta responsabilidad con una calificación de 160.

Gráfica 4. Resultado del dominio Carga de trabajo

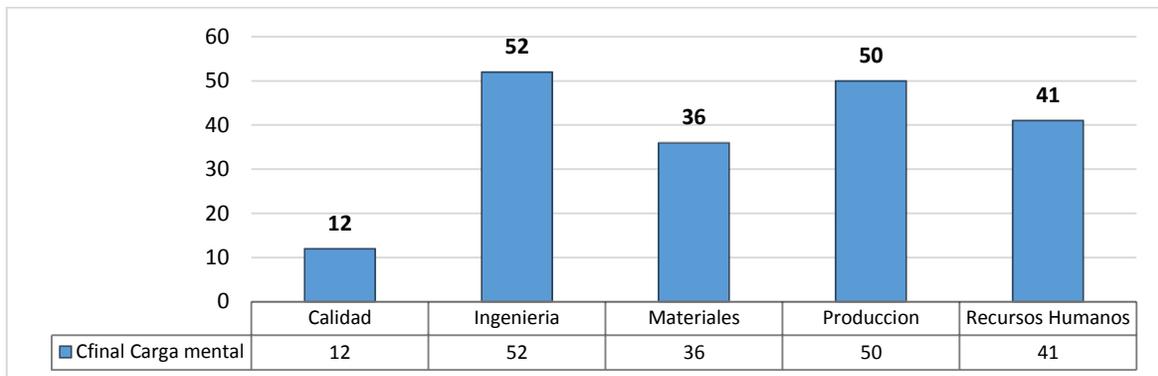


Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido la dimensión carga mental como uno de los resultados más influyentes en los trabajadores dentro de la organización, se hizo un análisis por departamento para identificar cuál de ellos se observa más afectado.

En la Grafica 5., se muestra al departamento de Ingeniería con una calificación de 52 seguido del departamento de producción con una calificación de 50, estos tienen los puntajes más altos para ese factor de riesgo.

Gráfica 5. Resultado de la dimensión Carga mental



Fuente: Elaboración propia

Es decir que las tareas que realizan estos departamentos requieren cierta intensidad y duración de esfuerzo mental en términos de concentración, atención, memoria, coordinación de ideas, toma de decisiones, etc. y autocontrol emocional, necesarios para el buen desempeño del trabajo y el factor carga mental se presenta cuando uno o más de los factores identificados es desfavorable y los trabajadores de estos departamentos involucrados no disponen de los mecanismos adecuados para afrontarlos.

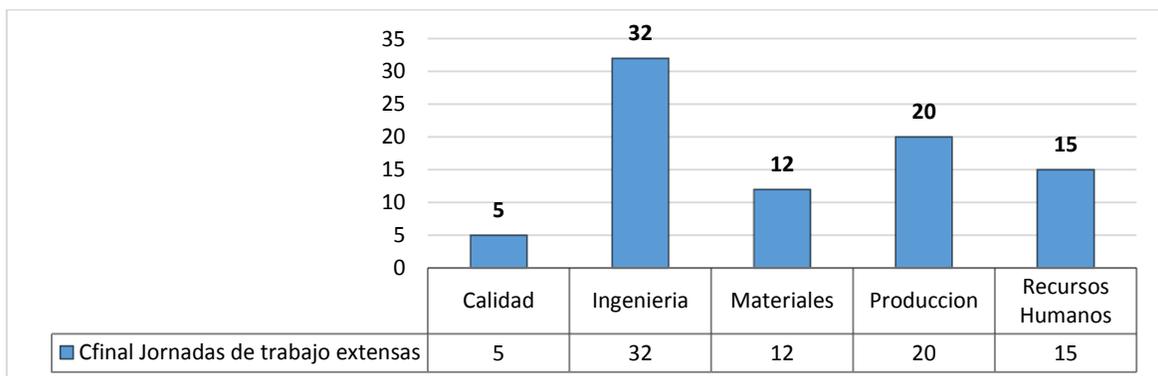
4.4.2. Dimensión Jornada de trabajo extenso

Dentro de la evaluación del dominio jornada de trabajo nos dio como resultado que la dimensión que influye más en el desempeño laboral de los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”, es el factor de riesgo psicosocial es *jornada de trabajo extensa*, resultado obtenido de la suma de los ítems de esta dimensión.

Una vez obtenido la dimensión jornada de trabajo extenso como uno de los resultados más influyentes en los trabajadores dentro de la organización, se hizo un análisis por departamento para identificar cuál de ellos se observa más afectado.

A continuación, en la Grafica 6., se muestra el factor riesgo jornada de trabajo extenso para cada departamento de los trabajadores, dándonos como resultado que el departamento que siente más afectado por este factor es el departamento de ingeniería con una calificación de 32 seguido del departamento de producción con una calificación de 20 y el departamento de materiales con una calificación final de 12.

Gráfica 6. Resultado de la dimensión jornadas de trabajo extensas



Fuente: Elaboración propia

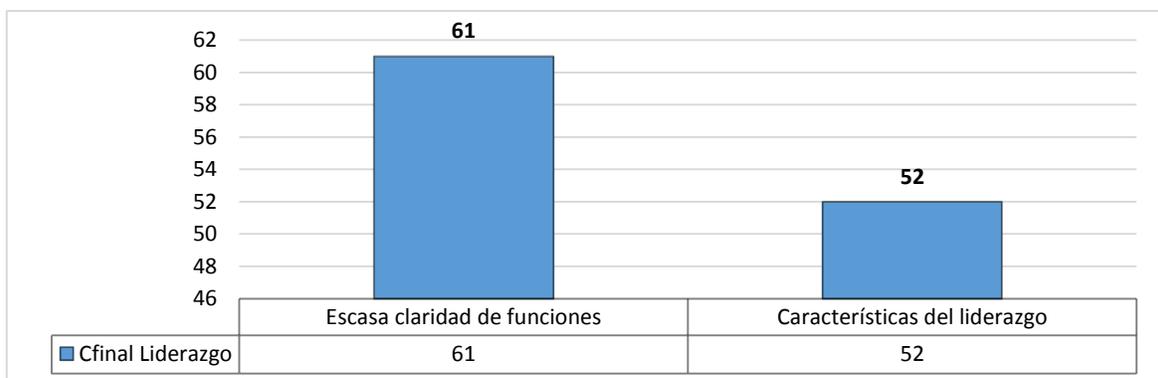
Es decir que estos departamentos sienten que llevan un inadecuado diseño del tiempo de trabajo, entendido como “el período durante el cual el trabajador permanece en el trabajo a disposición del empresario, y en ejercicio de su actividad o de sus funciones”, y con esto puede tener importantes repercusiones en la salud. Este factor jornadas de trabajo extenso se presenta en los aspectos referidos a la organización del trabajo (jornada de trabajo, horario de trabajo) y del ritmo de trabajo (plazos ajustados, rapidez de tareas) de los trabajadores.

4.4.1. Dimensión Escasa claridad de funciones

Dentro de la evaluación del dominio liderazgo nos dio como resultado que la dimensión que influye más en el desempeño laboral de los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”, es el factor de riesgo psicosocial *escasa claridad de funciones*, resultado obtenido de la suma de los ítems de esta dimensión.

En la Gráfica 7., podemos observar claramente que el factor de riesgo escasa claridad de funciones es la calificación más alta de 61 y por otro lado está la característica del liderazgo con una calificación de 52.

Gráfica 7. Resultado del dominio Liderazgo

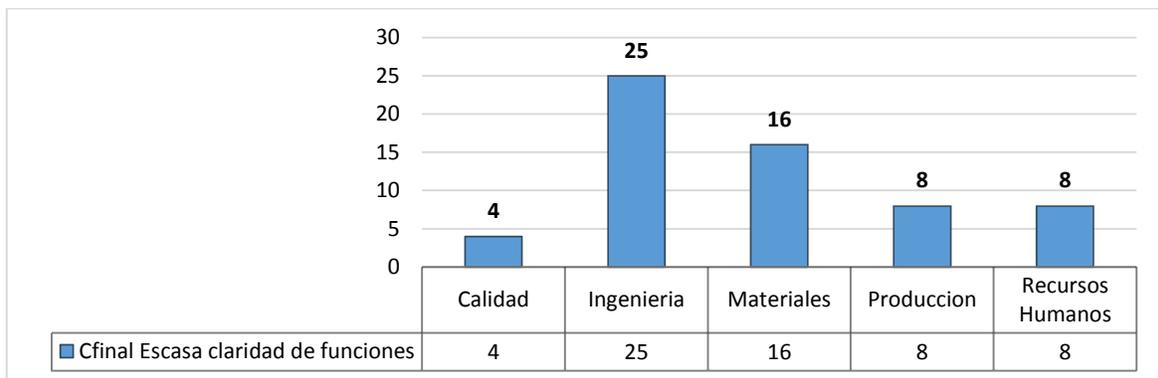


Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido la dimensión escasa claridad de funciones como uno de los resultados más influyentes en los trabajadores dentro de la organización, se hizo un análisis por departamento para identificar cuál de ellos se observa más afectado.

A continuación, en la Grafica 8., podemos observar que el departamento con la calificación más alta es de 25 para el departamento de Ingeniería seguido por el departamento de materiales con la calificación de 16, departamentos de recursos humanos y producción con calificación de 8 y por último el departamento de calidad con una calificación de 4.

Gráfica 8. Resultado de la dimensión Escasa claridad de funciones



Fuente: Elaboración propia

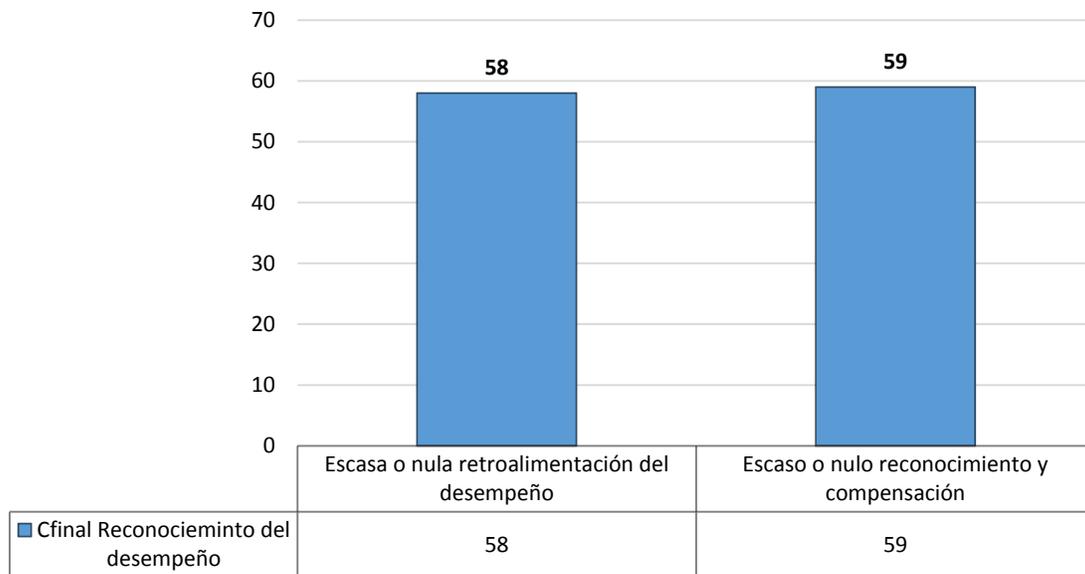
Esto significa que el departamento de ingeniera se encuentra con la falta de apoyo social y mala calidad de liderazgo en sus funciones, cuando hay que trabajar aislado, sin apoyo de los superiores o compañeros/as los trabajadores de este departamento se presentan ante las tareas mal definidas o sin la información adecuada y a tiempo.

4.4.2. Dimensión Reconocimiento del desempeño

Dentro de la evaluación del dominio reconocimiento del desempeño nos dio como resultado que la dimensión que influye más en el desempeño laboral de los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”, es el factor de riesgo psicosocial *escaso o nulo reconocimiento y compensación*, resultado obtenido de la suma de los ítems de esta dimensión.

En la Gráfica 9, podemos observar claramente que el factor de riesgo *escaso o nulo reconocimiento y compensación* es la calificación más alta de 59 y por otro lado está la característica del liderazgo con una calificación no muy lejana de 58.

Gráfica 9. Resultado del dominio Reconocimiento del desempeño



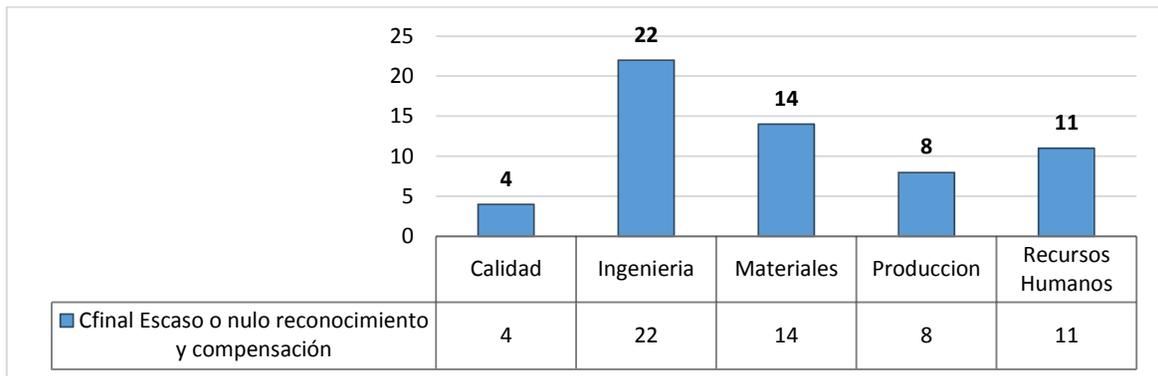
Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido la dimensión *escaso o nulo reconocimiento y compensación* como uno de los resultados más influyentes en los trabajadores dentro de la organización,

se hizo un análisis por departamento para identificar cuál de ellos se observa más afectado.

A continuación, en la Grafica 10., podemos observar que el departamento de ingeniería con la calificación más alta es de 22 seguido por el departamento de materiales con la calificación de 14, el departamento de recursos humanos con una calificación de 11, el departamento de producción con calificación de 8 y por último el departamento de calidad con una calificación de 4.

Gráfica 10. Resultado de la dimensión Escaso o nulo reconocimiento y compensación



Fuente: Elaboración propia

Es decir que las escasas compensaciones del trabajo y reconocimiento cuando se representan, se provoca la inseguridad contractual, se dan cambios de puesto, y un ejemplo de esto es donde se encuentra el departamento de ingeniería expuesto a un trato injusto e incluso violento, ya que considera que no se le reconoce el trabajo y el salario es considerado bajo.

4.5. Mapa de Riesgos

El Mapa de Riesgos es la herramienta que nos ayuda a llevar a cabo las actividades de identificar, medir y monitorizar en forma gráfica los riesgos que se ocasionan en el trabajador. Esta es una guía visual que nos facilita el determinar prioridades para la atención y toma de decisiones de los riesgos identificados en los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”. En él se observan por colores los niveles de riesgo calificados según su dominio y estos resultados representan a cada trabajador identificándolos a su vez por departamentos.

Tabla 6. Mapa de riesgos por departamento

Factores de Riesgo	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12	#13	#14	#15	#16	#17	#18	#19	#20	#21	#22	#23	#24	#25	
	M	P	I	P	P	C	I	M	I	RH	RH	P	RH	P	P	RH	I	M	C	P	RH	RH	I	I	M	
Condiciones peligrosas e inseguras	2	3	2	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0	2	5	0	0	1	2	2	1	1	
Condiciones deficientes e insalubres	0	3	2	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	0	2	0	3	4	0	1	1	1	1	1	1	
Trabajos peligrosos	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	2	1	2	2	0	
Cargas cuantitativas	6	4	5	5	5	4	6	5	5	3	6	6	2	4	6	4	7	7	5	5	2	3	5	5	5	
Ritmos de trabajo acelerado	4	1	4	3	4	0	3	3	1	0	1	1	3	4	3	0	6	6	6	3	4	0	5	4	4	
Carga mental	12	8	5	7	7	6	9	6	3	5	8	10	7	6	10	8	11	9	6	9	6	7	10	7	9	
Cargas psicológicas emocionales	2	0	6	0	2	0	3	2	0	12	0	0	2	0	0	12	3	8	0	3	4	4	2	0	1	
Cargas de alta responsabilidad	7	6	8	7	4	6	4	7	6	7	8	6	5	2	4	4	8	8	8	8	8	8	8	5	8	
Cargas contradictorias o inconsistentes	1	0	3	2	2	3	4	2	0	0	2	1	2	1	0	0	5	4	1	2	3	2	0	2	2	
Falta de control y autonomía sobre el trabajo	1	4	6	9	8	2	4	6	9	6	3	5	4	9	9	3	8	6	3	9	2	0	10	6	1	
Limitada o nula posibilidad de desarrollo	0	0	2	3	2	4	1	2	2	0	0	0	2	0	3	5	5	4	0	2	2	1	3	1	1	
Insuficiente participación y manejo del cambio	4	2	4	2	2	2	3	3	1	2	1	2	3	2	3	2	5	6	2	3	3	3	4	3	3	
Limitada o inexistente capacitación	6	0	6	2	2	2	1	4	0	0	4	0	0	2	0	6	4	2	4	0	7	1	3	1	1	
Jornadas de trabajo extensas	0	2	5	5	3	2	6	3	2	0	0	2	1	5	4	1	7	5	3	4	5	8	3	4	4	
Influencia del trabajo fuera del centro laboral	0	1	3	2	3	2	3	1	3	0	0	1	1	2	3	0	7	4	1	2	3	4	2	2	2	
Influencia de las responsabilidades familiares	1	0	2	4	3	2	2	1	1	2	0	2	3	1	2	0	3	2	0	2	2	0	4	3	3	
Escasa claridad de funciones	2	0	4	1	2	4	2	1	0	0	0	2	4	0	0	0	10	11	0	4	0	4	1	7	2	
Características del liderazgo	0	3	7	1	0	10	4	2	0	0	0	2	0	1	0	0	15	14	0	3	2	6	2	2	3	
Relaciones sociales en el trabajo	2	8	5	2	1	0	3	3	0	2	1	11	2	5	2	2	10	3	1	0	0	0	1	4	0	
Deficiente relación con los colaboradores que supervisa	0	2	5	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	7	4	0	9	4	0	4	6	1	3	3	5	
Violencia laboral	1	3	4	0	7	0	12	3	0	1	3	1	5	5	3	2	13	7	2	0	2	7	4	6	4	
Escasa o nula retroalimentación del desempeño	4	3	4	0	2	3	2	1	0	0	4	3	2	0	0	0	7	5	0	0	2	7	2	4	3	
Escaso o nulo reconocimiento y compensación	3	0	5	2	2	4	6	1	0	0	6	1	0	4	1	0	8	7	0	0	2	3	0	1	3	
Limitado sentido de pertenencia	2	0	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	
Inestabilidad laboral	6	2	2	3	2	3	6	3	4	4	5	4	2	2	3	1	6	2	2	3	2	0	1	5	2	
Total cuestionario	66	55	102	69	67	61	87	62	39	45	60	61	52	61	67	44	170	137	42	71	64	79	76	84	68	
Puntuacion tabla de riesgo																										
	Nulo	Cfinal < 5																								
	Bajo	5 < Cfinal < 9																								
	Medio	9 < Cfinal < 11																								
	Alto	11 < Cfinal < 14																								
	Muy Alto	Cfinal < 14																								

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de lo anterior en la Tabla 6., se muestran por colores y por puntaje los niveles de riesgo por trabajador según su departamento; por ejemplo; en este mapa de riesgo se observa por color que uno de los trabajadores del departamento de ingeniería #17 se identifica con varios niveles de riesgos altos en distintos factores que influyen en su desempeño laboral.

Es decir, con esto se evalúan a cada de los trabajadores, tomando en cuenta el impacto ocasionado; y con esto que nos permitan elegir que riesgos merecen ser tratados a fin de establecer prioridades para un tratamiento y control dentro del *desempeño laboral de los trabajadores de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”*.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este último capítulo abarca las conclusiones y recomendaciones del estudio de investigación que se desarrolló.

5.1. Conclusiones

Los resultados obtenidos en la presente tesis de la Guía de Referencia III “IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y EVALUACIÓN DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE TRABAJO” descrito por la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL-IDENTIFICACIÓN Y PREVENCIÓN para los trabajadores de la organización, indicaron que los trabajadores del personal administrativo de la empresa NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”, representan un nivel de riesgo bajo global, este resultado obtenido de la calificación final simbolizando que es necesario una mayor difusión de la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral.

Sin embargo, la calificación por categoría nos indicó un nivel de riesgo alto, donde la principal categoría que represento este nivel de riesgo es la organización del tiempo de trabajo y por la otra parte el dominio nos representó un nivel de riesgo muy alto donde los principales fueron liderazgo y reconocimiento del desempeño de los trabajadores.

Siendo así, de acuerdo al objetivo de esta investigación podemos decir que el resultado obtenido en esta tesis para este caso de estudio si se logró debido a que se identificó que las dimensiones de carga mental , la jornada de trabajo extenso escasa claridad de funciones y escasa o nulo reconocimiento y compensación son los principales factores de riesgos psicosociales que influyen en el desempeño laboral del centro de trabajo para el personal administrativo de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.” . .

Por último, se realizó un análisis por departamentos, resultándonos que los factores de riesgo psicosociales antes mencionados son los que más influyen en el desempeño laboral del centro de trabajo para el personal administrativo del departamento de ingeniería.

5.2. Recomendaciones

Según los resultados que se obtuvieron del diagnóstico, se identificaron aspectos que se pueden mejorar, para ello se elaboraron diferentes propuestas y/o estrategias en beneficio para el personal administrativo de NAI “NORTH AMERICAN INTERCONNECT S. DE R.L. DE C.V.”.

5.2.1.1. Estrategias para el Liderazgo y relaciones en el trabajo – Escasa claridad de funciones

El factor escasa claridad de funcione se presenta en los trabajadores por la falta o la pobreza de apoyo social sientos fundamentales en la relación con los factores estresantes y aumento de enfermedades. La calidad de liderazgo presenta una clara relación con la salud mental, vitalidad y estrés.

A continuación, se muestran estrategias de formación para facilitar la información y comunicación de los trabajadores en sus funciones laborales:

- Definir, comunicar y clarificar el nivel de participación que se otorga a los distintos componentes de la organización, cuanto este se limita la emisión de opiniones y/o cuando se dispones de la capacidad decisoria.
- Analizar si los medios actuales con los que cuenta la organización para canalizar la participación de los distintos agentes son adecuados, ágiles y eficaces.
- La supervisión adecuada de ver de ser orientada a ser una ayuda al trabajador de forma que potencie su crecimiento en el trabajo, desarrolle sus capacidades y no sea vivida como una intrusión y control excesivo.
- Flexibilizar progresivamente estilos de mando que puedan ser autoritarios

5.2.1.2. Estrategias para el Reconocimiento del desempeño – Escaso o nulo reconocimiento y compensación

Existe evidencia de que la inseguridad en el empleo, la temporalidad y, en general, las precariedades laborales se relacionan con múltiples indicadores de salud, y se ha puesto especialmente de manifiesto su relación con la siniestralidad laboral, desarrollando un escaso o nulo reconocimiento y compensación en los trabajadores.

A continuación, se muestran estrategias de formación para aumentar el reconocimiento y mejorar la compensación:

- Alinear las compensaciones a la estrategia de la organización.
- Fomentar la cultura de alto desempeño y logro de objetivos al llevar a los colaboradores a dar su máximo esfuerzo.
- Jerarquizar y clasificar los puestos de la empresa
- Definir los perfiles de puesto.
- Elaborar un proceso formal de evaluaciones de desempeño para potenciar las habilidades y competencias del talento humano y lograr que se desarrollen dentro de la compañía.
- Realiza una gráfica de distribución de desempeño (ranking) de tu talento humano.
- Reestablecer políticas y procedimientos para el plan de compensaciones
 - Sueldo base
 - Rangos mínimos y máximos de sueldo
 - Tabulación de porcentajes de aumentos de sueldo autorizados:
 - Bonos

5.2.1.3. Estrategias para los Factores propios de la actividad – Carga mental

El desarrollo de este factor incrementa el grado de interés personal que la organización demuestra por los trabajadores, a la vez que se facilita el flujo de informaciones necesarias para el correcto desarrollo de las distintas tareas. Es necesario que dentro de la organización las funciones y/o atribuciones de cada persona estén bien definidas, con el fin de garantizar la adaptación óptima entre los puestos de trabajo y las personas que los ocupan.

A continuación se muestran estrategias de formación para facilitar la información y comunicación de los trabajadores:

- Proporcionar a los trabajadores una información clara y precisa de lo que debe de hacer.
- Comunicar a los trabajadores sus funciones, competencias, atribuciones, los métodos que deben de seguir, así como los objetivos de cantidad y calidad, el tiempo asignado, su responsabilidad y su autonomía.
- Perfeccionar los métodos de información a los trabajadores (mas ágiles, más claros.) para evitar sesgos o distorsiones.
- Establecer los planes formativos con forme a las necesidades de la organización y de los trabajadores.
- Fomentar una sensibilización a la formación continuada de los trabajadores (en todos los niveles jerárquicos y no jerárquicos).
- Favorecer el manejo de habilidades cognitivas, la oportunidad de nuevos aprendizajes a través del trabajo que permitan aumentar las competencias del trabajador

5.2.1.4. Estrategias para la Organización del tiempo de trabajo – Jornadas de trabajo

La mejora de este factor lleva asociado rol nivel de incremento de autonomía concedida al trabajador para aumentar la cadencia y su ritmo de trabajo, la distribución de sus pausas y la elección de las vacaciones de acuerdo a sus necesidades personales

A continuación de muestran estrategias para la gestión del tiempo de los trabajadores:

- Adecuar el volumen de trabajo realizar al tiempo necesario para su correcta ejecución
- Evitar al trabajador sensaciones de urgencia y apremio de tiempo
- Procurar que la tarea permita al trabajado unos márgenes de tiempo que le posibiliten tener una cierta autonomía acerca de su tiempo.
- Aportar un conocimiento claro de los objetivos a alcanzar y un sistema de auto riesgo de los ya logrados en cada momento. Esto permite al trabajador establecer su ritmo de trabajo y ser capaz de introducir variaciones en el mismo.
- Prestar atención a aquellos puestos en que por razones de la tarea disponer de autonomía temporal (ritmo impuesto por una maquina trabajo en cadena.)
- Averiguar las causas por la que los tiempos asignados para la realización de las tareas son escaso e introducido lo cambios oportunos para obtener un ajuste adecuado.
- Establecer sistemas que permitan al trabajador conocer las cotas de rendimiento, el trabajo pendiente y el tiempo disponible para realizarlo.

5.3. Guías de prevención y acción

Como medida de prevención y acción de control de los factores de riesgo psicosociales y promoción del entorno organizacional favorable, consultar contenido del Anexo 2. Guía de referencia IV y Anexo 3. Guía de referencia V.

Estos son complementos para la mejor comprensión de la presente norma (NOM-035-STPS, 2018), y no son de cumplimiento obligatorio.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Bigné Alcañiz, J. E. (2011). *Los Mercados del Mañana: Bases para su Análisis hoy*. Madrid: Edición y Texto Esic. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>
- Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo*. México: SITESA.
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACION: Proceso Administrativo* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: MCGRAW -HILL.
- CROEM. (2014). MANUAL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA A LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES. En F. Toledo Castillo, & C. Salvador Martínez. CROEM.
- Cruz, M., López, E., Cruz, R., & Llanillo, M. (2016). *El estrés laboral en México*. La Universidad Tecnológica de Tecámac. Obtenido de https://www.ecorfan.org/actas/A_1/32.pdf
- Engel, G. L. (1997). The need for a new medical model: A challenge for biomedicine in Science. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf
- Fernandez, J. (2006). *Fundamentos de la Organización de Empresas, Breve Historia del Management*. Madrid, España: Narcea, S.A.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. España: Club Universitario.
- Gil-Monte, P. R. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud. *Rev. Esp. Salud Publica*, 169-173.

- Gil-Monte, P. R. (2012). RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 341. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/363/36323272012.pdf>
- Gil-Monte, P. R., Carretero, N., Roldán, M. D., & Nuñez-Román, E. M. (2005). Prevalencia del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en monitores de taller para personas con discapacidad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 123. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317039007.pdf>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- INEGI. (2001). *El ABC de la estadística de la industria maquiladora de exportación*. México. Obtenido de [http://www.inegi.org.mx/estadisticas/indicadores/indicadores.asp?IDIND=1&IDC=1&IDC2=1&IDC3=1&IDC4=1&IDC5=1&IDC6=1&IDC7=1&IDC8=1&IDC9=1&IDC10=1&IDC11=1&IDC12=1&IDC13=1&IDC14=1&IDC15=1&IDC16=1&IDC17=1&IDC18=1&IDC19=1&IDC20=1&IDC21=1&IDC22=1&IDC23=1&IDC24=1&IDC25=1&IDC26=1&IDC27=1&IDC28=1&IDC29=1&IDC30=1&IDC31=1&IDC32=1&IDC33=1&IDC34=1&IDC35=1&IDC36=1&IDC37=1&IDC38=1&IDC39=1&IDC40=1&IDC41=1&IDC42=1&IDC43=1&IDC44=1&IDC45=1&IDC46=1&IDC47=1&IDC48=1&IDC49=1&IDC50=1&IDC51=1&IDC52=1&IDC53=1&IDC54=1&IDC55=1&IDC56=1&IDC57=1&IDC58=1&IDC59=1&IDC60=1&IDC61=1&IDC62=1&IDC63=1&IDC64=1&IDC65=1&IDC66=1&IDC67=1&IDC68=1&IDC69=1&IDC70=1&IDC71=1&IDC72=1&IDC73=1&IDC74=1&IDC75=1&IDC76=1&IDC77=1&IDC78=1&IDC79=1&IDC80=1&IDC81=1&IDC82=1&IDC83=1&IDC84=1&IDC85=1&IDC86=1&IDC87=1&IDC88=1&IDC89=1&IDC90=1&IDC91=1&IDC92=1&IDC93=1&IDC94=1&IDC95=1&IDC96=1&IDC97=1&IDC98=1&IDC99=1&IDC100=1&IDC101=1&IDC102=1&IDC103=1&IDC104=1&IDC105=1&IDC106=1&IDC107=1&IDC108=1&IDC109=1&IDC110=1&IDC111=1&IDC112=1&IDC113=1&IDC114=1&IDC115=1&IDC116=1&IDC117=1&IDC118=1&IDC119=1&IDC120=1&IDC121=1&IDC122=1&IDC123=1&IDC124=1&IDC125=1&IDC126=1&IDC127=1&IDC128=1&IDC129=1&IDC130=1&IDC131=1&IDC132=1&IDC133=1&IDC134=1&IDC135=1&IDC136=1&IDC137=1&IDC138=1&IDC139=1&IDC140=1&IDC141=1&IDC142=1&IDC143=1&IDC144=1&IDC145=1&IDC146=1&IDC147=1&IDC148=1&IDC149=1&IDC150=1&IDC151=1&IDC152=1&IDC153=1&IDC154=1&IDC155=1&IDC156=1&IDC157=1&IDC158=1&IDC159=1&IDC160=1&IDC161=1&IDC162=1&IDC163=1&IDC164=1&IDC165=1&IDC166=1&IDC167=1&IDC168=1&IDC169=1&IDC170=1&IDC171=1&IDC172=1&IDC173=1&IDC174=1&IDC175=1&IDC176=1&IDC177=1&IDC178=1&IDC179=1&IDC180=1&IDC181=1&IDC182=1&IDC183=1&IDC184=1&IDC185=1&IDC186=1&IDC187=1&IDC188=1&IDC189=1&IDC190=1&IDC191=1&IDC192=1&IDC193=1&IDC194=1&IDC195=1&IDC196=1&IDC197=1&IDC198=1&IDC199=1&IDC200=1&IDC201=1&IDC202=1&IDC203=1&IDC204=1&IDC205=1&IDC206=1&IDC207=1&IDC208=1&IDC209=1&IDC210=1&IDC211=1&IDC212=1&IDC213=1&IDC214=1&IDC215=1&IDC216=1&IDC217=1&IDC218=1&IDC219=1&IDC220=1&IDC221=1&IDC222=1&IDC223=1&IDC224=1&IDC225=1&IDC226=1&IDC227=1&IDC228=1&IDC229=1&IDC230=1&IDC231=1&IDC232=1&IDC233=1&IDC234=1&IDC235=1&IDC236=1&IDC237=1&IDC238=1&IDC239=1&IDC240=1&IDC241=1&IDC242=1&IDC243=1&IDC244=1&IDC245=1&IDC246=1&IDC247=1&IDC248=1&IDC249=1&IDC250=1&IDC251=1&IDC252=1&IDC253=1&IDC254=1&IDC255=1&IDC256=1&IDC257=1&IDC258=1&IDC259=1&IDC260=1&IDC261=1&IDC262=1&IDC263=1&IDC264=1&IDC265=1&IDC266=1&IDC267=1&IDC268=1&IDC269=1&IDC270=1&IDC271=1&IDC272=1&IDC273=1&IDC274=1&IDC275=1&IDC276=1&IDC277=1&IDC278=1&IDC279=1&IDC280=1&IDC281=1&IDC282=1&IDC283=1&IDC284=1&IDC285=1&IDC286=1&IDC287=1&IDC288=1&IDC289=1&IDC290=1&IDC291=1&IDC292=1&IDC293=1&IDC294=1&IDC295=1&IDC296=1&IDC297=1&IDC298=1&IDC299=1&IDC300=1&IDC301=1&IDC302=1&IDC303=1&IDC304=1&IDC305=1&IDC306=1&IDC307=1&IDC308=1&IDC309=1&IDC310=1&IDC311=1&IDC312=1&IDC313=1&IDC314=1&IDC315=1&IDC316=1&IDC317=1&IDC318=1&IDC319=1&IDC320=1&IDC321=1&IDC322=1&IDC323=1&IDC324=1&IDC325=1&IDC326=1&IDC327=1&IDC328=1&IDC329=1&IDC330=1&IDC331=1&IDC332=1&IDC333=1&IDC334](http://www.inegi.org.mx/estadisticas/indicadores/indicadores.asp?IDIND=1&IDC=1&IDC2=1&IDC3=1&IDC4=1&IDC5=1&IDC6=1&IDC7=1&IDC8=1&IDC9=1&IDC10=1&IDC11=1&IDC12=1&IDC13=1&IDC14=1&IDC15=1&IDC16=1&IDC17=1&IDC18=1&IDC19=1&IDC20=1&IDC21=1&IDC22=1&IDC23=1&IDC24=1&IDC25=1&IDC26=1&IDC27=1&IDC28=1&IDC29=1&IDC30=1&IDC31=1&IDC32=1&IDC33=1&IDC34=1&IDC35=1&IDC36=1&IDC37=1&IDC38=1&IDC39=1&IDC40=1&IDC41=1&IDC42=1&IDC43=1&IDC44=1&IDC45=1&IDC46=1&IDC47=1&IDC48=1&IDC49=1&IDC50=1&IDC51=1&IDC52=1&IDC53=1&IDC54=1&IDC55=1&IDC56=1&IDC57=1&IDC58=1&IDC59=1&IDC60=1&IDC61=1&IDC62=1&IDC63=1&IDC64=1&IDC65=1&IDC66=1&IDC67=1&IDC68=1&IDC69=1&IDC70=1&IDC71=1&IDC72=1&IDC73=1&IDC74=1&IDC75=1&IDC76=1&IDC77=1&IDC78=1&IDC79=1&IDC80=1&IDC81=1&IDC82=1&IDC83=1&IDC84=1&IDC85=1&IDC86=1&IDC87=1&IDC88=1&IDC89=1&IDC90=1&IDC91=1&IDC92=1&IDC93=1&IDC94=1&IDC95=1&IDC96=1&IDC97=1&IDC98=1&IDC99=1&IDC100=1&IDC101=1&IDC102=1&IDC103=1&IDC104=1&IDC105=1&IDC106=1&IDC107=1&IDC108=1&IDC109=1&IDC110=1&IDC111=1&IDC112=1&IDC113=1&IDC114=1&IDC115=1&IDC116=1&IDC117=1&IDC118=1&IDC119=1&IDC120=1&IDC121=1&IDC122=1&IDC123=1&IDC124=1&IDC125=1&IDC126=1&IDC127=1&IDC128=1&IDC129=1&IDC130=1&IDC131=1&IDC132=1&IDC133=1&IDC134=1&IDC135=1&IDC136=1&IDC137=1&IDC138=1&IDC139=1&IDC140=1&IDC141=1&IDC142=1&IDC143=1&IDC144=1&IDC145=1&IDC146=1&IDC147=1&IDC148=1&IDC149=1&IDC150=1&IDC151=1&IDC152=1&IDC153=1&IDC154=1&IDC155=1&IDC156=1&IDC157=1&IDC158=1&IDC159=1&IDC160=1&IDC161=1&IDC162=1&IDC163=1&IDC164=1&IDC165=1&IDC166=1&IDC167=1&IDC168=1&IDC169=1&IDC170=1&IDC171=1&IDC172=1&IDC173=1&IDC174=1&IDC175=1&IDC176=1&IDC177=1&IDC178=1&IDC179=1&IDC180=1&IDC181=1&IDC182=1&IDC183=1&IDC184=1&IDC185=1&IDC186=1&IDC187=1&IDC188=1&IDC189=1&IDC190=1&IDC191=1&IDC192=1&IDC193=1&IDC194=1&IDC195=1&IDC196=1&IDC197=1&IDC198=1&IDC199=1&IDC200=1&IDC201=1&IDC202=1&IDC203=1&IDC204=1&IDC205=1&IDC206=1&IDC207=1&IDC208=1&IDC209=1&IDC210=1&IDC211=1&IDC212=1&IDC213=1&IDC214=1&IDC215=1&IDC216=1&IDC217=1&IDC218=1&IDC219=1&IDC220=1&IDC221=1&IDC222=1&IDC223=1&IDC224=1&IDC225=1&IDC226=1&IDC227=1&IDC228=1&IDC229=1&IDC230=1&IDC231=1&IDC232=1&IDC233=1&IDC234=1&IDC235=1&IDC236=1&IDC237=1&IDC238=1&IDC239=1&IDC240=1&IDC241=1&IDC242=1&IDC243=1&IDC244=1&IDC245=1&IDC246=1&IDC247=1&IDC248=1&IDC249=1&IDC250=1&IDC251=1&IDC252=1&IDC253=1&IDC254=1&IDC255=1&IDC256=1&IDC257=1&IDC258=1&IDC259=1&IDC260=1&IDC261=1&IDC262=1&IDC263=1&IDC264=1&IDC265=1&IDC266=1&IDC267=1&IDC268=1&IDC269=1&IDC270=1&IDC271=1&IDC272=1&IDC273=1&IDC274=1&IDC275=1&IDC276=1&IDC277=1&IDC278=1&IDC279=1&IDC280=1&IDC281=1&IDC282=1&IDC283=1&IDC284=1&IDC285=1&IDC286=1&IDC287=1&IDC288=1&IDC289=1&IDC290=1&IDC291=1&IDC292=1&IDC293=1&IDC294=1&IDC295=1&IDC296=1&IDC297=1&IDC298=1&IDC299=1&IDC300=1&IDC301=1&IDC302=1&IDC303=1&IDC304=1&IDC305=1&IDC306=1&IDC307=1&IDC308=1&IDC309=1&IDC310=1&IDC311=1&IDC312=1&IDC313=1&IDC314=1&IDC315=1&IDC316=1&IDC317=1&IDC318=1&IDC319=1&IDC320=1&IDC321=1&IDC322=1&IDC323=1&IDC324=1&IDC325=1&IDC326=1&IDC327=1&IDC328=1&IDC329=1&IDC330=1&IDC331=1&IDC332=1&IDC333=1&IDC334=1&IDC335=1&IDC336=1&IDC337=1&IDC338=1&IDC339=1&IDC340=1&IDC341=1&IDC342=1&IDC343=1&IDC344=1&IDC345=1&IDC346=1&IDC347=1&IDC348=1&IDC349=1&IDC350=1&IDC351=1&IDC352=1&IDC353=1&IDC354=1&IDC355=1&IDC356=1&IDC357=1&IDC358=1&IDC359=1&IDC360=1&IDC361=1&IDC362=1&IDC363=1&IDC364=1&IDC365=1&IDC366=1&IDC367=1&IDC368=1&IDC369=1&IDC370=1&IDC371=1&IDC372=1&IDC373=1&IDC374=1&IDC375=1&IDC376=1&IDC377=1&IDC378=1&IDC379=1&IDC380=1&IDC381=1&IDC382=1&IDC383=1&IDC384=1&IDC385=1&IDC386=1&IDC387=1&IDC388=1&IDC389=1&IDC390=1&IDC391=1&IDC392=1&IDC393=1&IDC394=1&IDC395=1&IDC396=1&IDC397=1&IDC398=1&IDC399=1&IDC400=1&IDC401=1&IDC402=1&IDC403=1&IDC404=1&IDC405=1&IDC406=1&IDC407=1&IDC408=1&IDC409=1&IDC410=1&IDC411=1&IDC412=1&IDC413=1&IDC414=1&IDC415=1&IDC416=1&IDC417=1&IDC418=1&IDC419=1&IDC420=1&IDC421=1&IDC422=1&IDC423=1&IDC424=1&IDC425=1&IDC426=1&IDC427=1&IDC428=1&IDC429=1&IDC430=1&IDC431=1&IDC432=1&IDC433=1&IDC434=1&IDC435=1&IDC436=1&IDC437=1&IDC438=1&IDC439=1&IDC440=1&IDC441=1&IDC442=1&IDC443=1&IDC444=1&IDC445=1&IDC446=1&IDC447=1&IDC448=1&IDC449=1&IDC450=1&IDC451=1&IDC452=1&IDC453=1&IDC454=1&IDC455=1&IDC456=1&IDC457=1&IDC458=1&IDC459=1&IDC460=1&IDC461=1&IDC462=1&IDC463=1&IDC464=1&IDC465=1&IDC466=1&IDC467=1&IDC468=1&IDC469=1&IDC470=1&IDC471=1&IDC472=1&IDC473=1&IDC474=1&IDC475=1&IDC476=1&IDC477=1&IDC478=1&IDC479=1&IDC480=1&IDC481=1&IDC482=1&IDC483=1&IDC484=1&IDC485=1&IDC486=1&IDC487=1&IDC488=1&IDC489=1&IDC490=1&IDC491=1&IDC492=1&IDC493=1&IDC494=1&IDC495=1&IDC496=1&IDC497=1&IDC498=1&IDC499=1&IDC500=1&IDC501=1&IDC502=1&IDC503=1&IDC504=1&IDC505=1&IDC506=1&IDC507=1&IDC508=1&IDC509=1&IDC510=1&IDC511=1&IDC512=1&IDC513=1&IDC514=1&IDC515=1&IDC516=1&IDC517=1&IDC518=1&IDC519=1&IDC520=1&IDC521=1&IDC522=1&IDC523=1&IDC524=1&IDC525=1&IDC526=1&IDC527=1&IDC528=1&IDC529=1&IDC530=1&IDC531=1&IDC532=1&IDC533=1&IDC534=1&IDC535=1&IDC536=1&IDC537=1&IDC538=1&IDC539=1&IDC540=1&IDC541=1&IDC542=1&IDC543=1&IDC544=1&IDC545=1&IDC546=1&IDC547=1&IDC548=1&IDC549=1&IDC550=1&IDC551=1&IDC552=1&IDC553=1&IDC554=1&IDC555=1&IDC556=1&IDC557=1&IDC558=1&IDC559=1&IDC560=1&IDC561=1&IDC562=1&IDC563=1&IDC564=1&IDC565=1&IDC566=1&IDC567=1&IDC568=1&IDC569=1&IDC570=1&IDC571=1&IDC572=1&IDC573=1&IDC574=1&IDC575=1&IDC576=1&IDC577=1&IDC578=1&IDC579=1&IDC580=1&IDC581=1&IDC582=1&IDC583=1&IDC584=1&IDC585=1&IDC586=1&IDC587=1&IDC588=1&IDC589=1&IDC590=1&IDC591=1&IDC592=1&IDC593=1&IDC594=1&IDC595=1&IDC596=1&IDC597=1&IDC598=1&IDC599=1&IDC600=1&IDC601=1&IDC602=1&IDC603=1&IDC604=1&IDC605=1&IDC606=1&IDC607=1&IDC608=1&IDC609=1&IDC610=1&IDC611=1&IDC612=1&IDC613=1&IDC614=1&IDC615=1&IDC616=1&IDC617=1&IDC618=1&IDC619=1&IDC620=1&IDC621=1&IDC622=1&IDC623=1&IDC624=1&IDC625=1&IDC626=1&IDC627=1&IDC628=1&IDC629=1&IDC630=1&IDC631=1&IDC632=1&IDC633=1&IDC634=1&IDC635=1&IDC636=1&IDC637=1&IDC638=1&IDC639=1&IDC640=1&IDC641=1&IDC642=1&IDC643=1&IDC644=1&IDC645=1&IDC646=1&IDC647=1&IDC648=1&IDC649=1&IDC650=1&IDC651=1&IDC652=1&IDC653=1&IDC654=1&IDC655=1&IDC656=1&IDC657=1&IDC658=1&IDC659=1&IDC660=1&IDC661=1&IDC662=1&IDC663=1&IDC664=1&IDC665=1&IDC666=1&IDC667=1&IDC668=1&IDC669=1&IDC670=1&IDC671=1&IDC672=1&IDC673=1&IDC674=1&IDC675=1&IDC676=1&IDC677=1&IDC678=1&IDC679=1&IDC680=1&IDC681=1&IDC682=1&IDC683=1&IDC684=1&IDC685=1&IDC686=1&IDC687=1&IDC688=1&IDC689=1&IDC690=1&IDC691=1&IDC692=1&IDC693=1&IDC694=1&IDC695=1&IDC696=1&IDC697=1&IDC698=1&IDC699=1&IDC700=1&IDC701=1&IDC702=1&IDC703=1&IDC704=1&IDC705=1&IDC706=1&IDC707=1&IDC708=1&IDC709=1&IDC710=1&IDC711=1&IDC712=1&IDC713=1&IDC714=1&IDC715=1&IDC716=1&IDC717=1&IDC718=1&IDC719=1&IDC720=1&IDC721=1&IDC722=1&IDC723=1&IDC724=1&IDC725=1&IDC726=1&IDC727=1&IDC728=1&IDC729=1&IDC730=1&IDC731=1&IDC732=1&IDC733=1&IDC734=1&IDC735=1&IDC736=1&IDC737=1&IDC738=1&IDC739=1&IDC740=1&IDC741=1&IDC742=1&IDC743=1&IDC744=1&IDC745=1&IDC746=1&IDC747=1&IDC748=1&IDC749=1&IDC750=1&IDC751=1&IDC752=1&IDC753=1&IDC754=1&IDC755=1&IDC756=1&IDC757=1&IDC758=1&IDC759=1&IDC760=1&IDC761=1&IDC762=1&IDC763=1&IDC764=1&IDC765=1&IDC766=1&IDC767=1&IDC768=1&IDC769=1&IDC770=1&IDC771=1&IDC772=1&IDC773=1&IDC774=1&IDC775=1&IDC776=1&IDC777=1&IDC778=1&IDC779=1&IDC780=1&IDC781=1&IDC782=1&IDC783=1&IDC784=1&IDC785=1&IDC786=1&IDC787=1&IDC788=1&IDC789=1&IDC790=1&IDC791=1&IDC792=1&IDC793=1&IDC794=1&IDC795=1&IDC796=1&IDC797=1&IDC798=1&IDC799=1&IDC800=1&IDC801=1&IDC802=1&IDC803=1&IDC804=1&IDC805=1&IDC806=1&IDC807=1&IDC808=1&IDC809=1&IDC810=1&IDC811=1&IDC812=1&IDC813=1&IDC814=1&IDC815=1&IDC816=1&IDC817=1&IDC818=1&IDC819=1&IDC820=1&IDC821=1&IDC822=1&IDC823=1&IDC824=1&IDC825=1&IDC826=1&IDC827=1&IDC828=1&IDC829=1&IDC830=1&IDC831=1&IDC832=1&IDC833=1&IDC834=1&IDC835=1&IDC836=1&IDC837=1&IDC838=1&IDC839=1&IDC840=1&IDC841=1&IDC842=1&IDC843=1&IDC844=1&IDC845=1&IDC846=1&IDC847=1&IDC848=1&IDC849=1&IDC850=1&IDC851=1&IDC852=1&IDC853=1&IDC854=1&IDC855=1&IDC856=1&IDC857=1&IDC858=1&IDC859=1&IDC860=1&IDC861=1&IDC862=1&IDC863=1&IDC864=1&IDC865=1&IDC866=1&IDC867=1&IDC868=1&IDC869=1&IDC870=1&IDC871=1&IDC872=1&IDC873=1&IDC874=1&IDC875=1&IDC876=1&IDC877=1&IDC878=1&IDC879=1&IDC880=1&IDC881=1&IDC882=1&IDC883=1&IDC884=1&IDC885=1&IDC886=1&IDC887=1&IDC888=1&IDC889=1&IDC890=1&IDC891=1&IDC892=1&IDC893=1&IDC894=1&IDC895=1&IDC896=1&IDC897=1&IDC898=1&IDC899=1&IDC900=1&IDC901=1&IDC902=1&IDC903=1&IDC904=1&IDC905=1&IDC906=1&IDC907=1&IDC908=1&IDC909=1&IDC910=1&IDC911=1&IDC912=1&IDC913=1&IDC914=1&IDC915=1&IDC916=1&IDC917=1&IDC918=1&IDC919=1&IDC920=1&IDC921=1&IDC922=1&IDC923=1&IDC924=1&IDC925=1&IDC926=1&IDC927=1&IDC928=1&IDC929=1&IDC930=1&IDC931=1&IDC932=1&IDC933=1&IDC934=1&IDC935=1&IDC936=1&IDC937=1&IDC938=1&IDC939=1&IDC940=1&IDC941=1&IDC942=1&IDC943=1&IDC944=1&IDC945=1&IDC946=1&IDC947=1&IDC948=1&IDC949=1&IDC950=1&IDC951=1&IDC952=1&IDC953=1&IDC954=1&IDC955=1&IDC956=1&IDC957=1&IDC958=1&IDC959=1&IDC960=1&IDC961=1&IDC962=1&IDC963=1&IDC964=1&IDC965=1&IDC966=1&IDC967=1&IDC968=1&IDC969=1&IDC970=1&IDC971=1&IDC972=1&IDC973=1&IDC974=1&IDC975=1&IDC976=1&IDC977=1&IDC978=1&IDC979=1&IDC980=1&IDC981=1&IDC982=1&IDC983=1&IDC984=1&IDC985=1&IDC986=1&IDC987=1&IDC988=1&IDC989=1&IDC990=1&IDC991=1&IDC992=1&IDC993=1&IDC994=1&IDC995=1&IDC996=1&IDC997=1&IDC998=1&IDC999=1&IDC1000=1)

- Jones, G. R., & George, J. M. (2006). *Administración Contemporánea* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES SA DE CV.
- Maslach, C. &. (1986). *Maslach Burnout Inventory. Manual.* . Palo alto.
- Melgosa, J. (1994). SIN ESTRÉS! Madrid: Editorial Safeliz. Obtenido de https://www.ecorfan.org/actas/A_1/32.pdf
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en las empresas colombianas*.
- Moreno Jimenez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *MEDICINA y SEGURIDAD del trabajo*, 19. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/especial.pdf>
- Moreno Jimenez, B., & Baez Leon , C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid.
- Münch Galindo, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. (Primera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Newstrom, J. (2003). *Evaluación del Clima Organizacional en Profesores universitarios de Ciencias Económicas-Administrativas*. Obtenido de http://www.academia.edu/29251099/_AN%C3%81LISIS_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_DE_LA_EMPRESA_REPRESENTACIONES_CEM
- NOM-035-STPS. (2018). *Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018
- OIT. (1998). FACTORES PSICOSOCIALES Y DE ORGANIZACION. En OIT, *ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO*. Obtenido de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo2/34.pdf>

- OIT. (2016). ESTRÉS EN EL TRABAJO: Un reto colectivo. *DÍA MUNDIAL DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO 2016*, 188. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf
- OMS. (2004). La organización del trabajo y el estrés. En A. Griffiths, S. Leka, & T. Cox. Obtenido de https://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh3sp.pdf
- PROY-NOM-035-STPS. (2016). *Factores de riesgo psicosocial-Identificación y prevención*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México. Obtenido de <http://diariooficial.gob.mx/normasOficiales.php?codp=6209&view=si#>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Filadelfia: JB Lippincott Company. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf
- Soria Romo, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*.
- Triola, M. F. (2009). ESTADÍSTICA. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Tubán, R. (2000). *Medición del clima laboral en las organizaciones*. Obtenido de https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- Villalpando, P. (2004). La evolución de la industria maquiladora en México. México: Innovaciones de Negocios. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/12383/1/la%20evolucion%20de%20la%20industria%20maquiladora%20en%20mexico.pdf>

7. ANEXO

7.1. Anexo 1. Guía de referencia III

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y EVALUACIÓN DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE TRABAJO

El contenido de esta guía es un complemento para la mejor comprensión de la presente Norma, y no es de cumplimiento obligatorio, puede ser utilizada por aquellos centros de trabajo que cuenten con más de 50 trabajadores.

La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y la evaluación del entorno organizacional a que se refiere el numeral 8.1, inciso b) de la presente Norma, se podrá realizar aplicando el cuestionario siguiente:

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y EVALUAR EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE TRABAJO

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

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	El espacio donde trabajo me permite realizar mis actividades de manera segura e higiénica					
2	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
3	Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo					

4	Considero que en mi trabajo se aplican las normas de seguridad y salud en el trabajo					
5	Considero que las actividades que realizo son peligrosas					

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

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
6	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno					
7	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					
8	Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado					

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

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

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

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13	En mi trabajo soy responsable de cosas de mucho valor					
14	Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo					

15	En el trabajo me dan órdenes contradictorias					
16	Considero que en mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias					

Las preguntas siguientes están relacionadas con su jornada de trabajo.

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

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

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23	Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades					
24	En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto					
25	Durante mi jornada de trabajo puedo tomar pausas cuando las necesito					
26	Puedo decidir cuánto trabajo realizo durante la jornada laboral					
27	Puedo decidir la velocidad a la que realizo mis actividades en mi trabajo					
28	Puedo cambiar el orden de las actividades que realizo en mi trabajo					

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

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

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

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
31	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
32	Me explican claramente los resultados que debo obtener en mi trabajo					
33	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo					
34	Me informan con quién puedo resolver problemas o asuntos de trabajo					
35	Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
36	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					

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

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
37	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo					
38	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
39	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo					

40	La orientación que me da mi jefe me ayuda a realizar mejor mi trabajo					
41	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					

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

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
42	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
43	Entre compañeros solucionamos los problemas de trabajo de forma respetuosa					
44	En mi trabajo me hacen sentir parte del grupo					
45	Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboran					
46	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					

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

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

52	Las personas que hacen bien el trabajo pueden crecer laboralmente					
53	Considero que mi trabajo es estable					
54	En mi trabajo existe continua rotación de personal					
55	Siento orgullo de laborar en este centro de trabajo					
56	Me siento comprometido con mi trabajo					

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

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

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

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:

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

Soy jefe de otros trabajadores:

Sí	
No	

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

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

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

7.2. Anexo 2. Guía de referencia IV

EJEMPLO DE POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

El contenido de esta guía es un complemento para la mejor comprensión de la presente Norma, y **no es de cumplimiento obligatorio**.

POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

En este centro de trabajo (Razón Social) en relación con la prevención de los factores de riesgo psicosocial; la prevención de la violencia laboral, y la promoción de un entorno organizacional favorable, se asumen los compromisos siguientes:

- Es obligación de supervisores, gerentes y directores aplicar esta política y predicar con el ejemplo;
- Los actos de violencia laboral no son tolerados, así como ningún incidente que propicie factores de riesgo psicosocial o acciones en contra del entorno organizacional favorable;
- Se aplican medidas encaminadas a la prevención de los factores de riesgo psicosocial; la prevención de la violencia laboral, y la promoción de un entorno organizacional favorable, para prevenir sus consecuencias adversas;
- Se cuenta con un procedimiento de atención justo, que no permite represalias y evita reclamaciones abusivas o carentes de fundamento, y que garantiza la confidencialidad de los casos;
- Se realizan acciones de sensibilización, programas de información y capacitación;
- Se divulgan de forma eficaz las políticas de prevención y las medidas de prevención;

- Todos los trabajadores participan para establecer y poner en práctica esta política en el lugar de trabajo;
- Se respeta al ejercicio de los derechos del personal para observar sus creencias o prácticas o para satisfacer sus necesidades relacionadas con la raza, sexo, religión, etnia o edad o cualquier otra condición que pueda dar origen a la discriminación, y
- Se crean espacios de participación y consulta, teniendo en cuenta las ideas de los trabajadores y empleados.

Nota: La política deberá indicar a los responsables (con capacidad para su aplicación) y los recursos que se disponen para cumplir con las políticas en todos los planos de la organización; la asignación de responsabilidades tanto a las personas como a los equipos de trabajo, los cuales reciben la capacitación para la aplicación de las políticas.

La política se basa en los principios siguientes:

1. Para favorecer un entorno organizacional favorable, en el centro de trabajo se:
 - a) Realizan reuniones con los trabajadores para que todos tengan la oportunidad de exponer sus dudas, inquietudes, quejas relacionadas con su trabajo;
 - b) Mantienen limpias las áreas de trabajo; así como las áreas comunes: comedor, baños, sanitarios, accesos;
 - c) Trata con amabilidad y cortesía a los compañeros de trabajo, jefes, subalternos, visitantes, proveedores, clientes;
 - d) Atienden todos los casos relacionados con burlas, malos tratos, discriminación, etc., y en su caso, se sancionan éstos;

- e) Realizan exámenes médicos al personal de nuevo ingreso para procurar y mantener su salud;
 - f) Llevan a cabo exámenes psicológicos y/o psicométricos para situar a cada trabajador en el puesto para el cual cuenta con capacidades y preparación acordes;
 - g) Realizan planes de promoción interna, y
 - h) Capacita a todo el personal para el desempeño de sus funciones, su seguridad y desarrollo.
2. En este centro de trabajo, para promover el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización, se hace hincapié en que todas y todos los trabajadores y empleados son importantes para el centro de trabajo, ya que el mismo no puede funcionar si no se cuenta con personal desde el de la limpieza, pasando por el operativo, administrativo y hasta el directivo.
 3. Este centro de trabajo, para lograr la adecuada realización de las tareas encomendadas, imparte a sus trabajadores y empleados la capacitación establecida en la Ley Federal del Trabajo, acorde a las actividades que desempeñan.
 4. En este centro de trabajo, para lograr la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores, se difunde y promueve el seguimiento a los manuales de organización y las descripciones de puesto que indican las responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo.
 5. Para lograr la participación proactiva y comunicación entre sus integrantes, este centro de trabajo publica en tableros anuncios, noticias y avisos de interés para sus trabajadores y empleados relativos a las labores y operaciones de la misma,

y éstos, a su vez, pueden publicar en dichos tableros el mismo tipo de anuncios, noticias y avisos. En estos tableros no se incluyen avisos que no están estrictamente relacionados con las labores del centro de trabajo.

6. Para promover un trabajo digno y lograr un entorno organizacional favorable, este centro de trabajo realiza una distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo conforme a la Ley Federal de Trabajo, para tal efecto, define en los manuales de organización y en las descripciones de puesto que se emiten, así como en el Reglamento Interior de Trabajo, en función de la naturaleza específica de la labor de que se trate.

7. Para reconocer el desempeño de los trabajadores en el centro de trabajo, se evalúa por lo menos una vez al año el desempeño de cada uno de sus trabajadores y empleados, lo cual se lleva a cabo personalmente por conducto del supervisor o jefe inmediato del trabajador o empleado de que se trate y los resultados de la misma sirven de base para la determinar el reconocimiento o beneficios a los trabajadores sobresalientes.

8. Este centro de trabajo se compromete a vigilar el cumplimiento de las normas dirigidas a prevenir cualquier conducta o comportamiento que implique violencia laboral, a salvaguardar la información que sea recolectada, dar trámite e intervenir, de forma oportuna, en las quejas que se reciban por los medios establecidos.

7.3. Anexo 3. Guía de referencia V

Datos del trabajador

El contenido de esta guía es un complemento para la mejor comprensión de la presente Norma, y no es de cumplimiento obligatorio.

Número de cuestionario _____
Fecha de aplicación _____

Información del trabajador

Sexo:				
	Masculino	Femenino		
Edad en años:				
<input type="checkbox"/>	15 - 19	<input type="checkbox"/>	45 - 49	
<input type="checkbox"/>	20 - 24	<input type="checkbox"/>	50 - 54	
<input type="checkbox"/>	25 - 29	<input type="checkbox"/>	55 - 59	
<input type="checkbox"/>	30 - 34	<input type="checkbox"/>	60 - 64	
<input type="checkbox"/>	35 - 39	<input type="checkbox"/>	65 - 69	
<input type="checkbox"/>	40 - 44	<input type="checkbox"/>	70 o más	
Estado civil:				
<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>	Divorciado	
<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>	Viudo	
<input type="checkbox"/>	Unión libre	<input type="checkbox"/>		
Nivel de estudios:				
Sin formación	<input type="checkbox"/>			
Primaria	<input type="checkbox"/>	Terminada	<input type="checkbox"/>	Incompleta
Secundaria	<input type="checkbox"/>	Terminada	<input type="checkbox"/>	Incompleta
Preparatoria o Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Terminada	<input type="checkbox"/>	Incompleta
Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	Terminada	<input type="checkbox"/>	Incompleta
Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Terminada	<input type="checkbox"/>	Incompleta
Maestría	<input type="checkbox"/>	Terminada	<input type="checkbox"/>	Incompleta
Doctorado	<input type="checkbox"/>	Terminada	<input type="checkbox"/>	Incompleta

Datos laborales:

Ocupación/profesión/puesto:

Departamento/Sección/Área:

Tipo de puesto:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Operativo | <input type="checkbox"/> Supervisor |
| <input type="checkbox"/> Profesional o técnico | <input type="checkbox"/> Gerente |

Tipo de contratación:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Por obra o proyecto | <input type="checkbox"/> Tiempo indeterminado |
| <input type="checkbox"/> Por tiempo determinado (temporal) | <input type="checkbox"/> Honorarios |

Tipo de personal:

- | | |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sindicalizado | <input type="checkbox"/> Confianza |
| <input type="checkbox"/> Ninguno | |

Tipo de jornada de trabajo:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Fijo nocturno (entre las 20:00 y 6:00 hrs) | <input type="checkbox"/> Fijo mixto (combinación de nocturno y diurno) |
| <input type="checkbox"/> Fijo diurno (entre las 6:00 y 20:00 hrs) | |

Realiza rotación de turnos:

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

Experiencia (años):**Tiempo en el puesto actual**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 6 meses | <input type="checkbox"/> Entre 10 a 14 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 6 meses y 1 año | <input type="checkbox"/> Entre 15 a 19 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 a 4 años | <input type="checkbox"/> Entre 20 a 24 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 5 a 9 años | <input type="checkbox"/> 25 años o más |

Tiempo experiencia laboral

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 6 meses | <input type="checkbox"/> Entre 10 a 14 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 6 meses y 1 año | <input type="checkbox"/> Entre 15 a 19 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 a 4 años | <input type="checkbox"/> Entre 20 a 24 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 5 a 9 años | <input type="checkbox"/> 25 años o más |

NOMBRE DEL TRABAJO

130_MA_Kiriaki Nayur Hereida Cedano.pdf

AUTOR

Kiriaki Nayur Hereida Cedano

RECUENTO DE PALABRAS

28017 Words

RECUENTO DE CARACTERES

155529 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

123 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.5MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 15, 2022 12:45 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 15, 2022 1:00 PM GMT-7**● 21% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 21% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 9% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)