



Trascender, Contabilidad y Gestión. Vol. 8, Núm. 24 (septiembre – diciembre del 2023).
 Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad. México.
 ISSN: 2448-6388. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.



Programa de intervención para mejorar el entorno organizacional de una empresa con base en la NOM-035-STPS-2018

Intervention program to improve the organizational environment of a company based on NOM-035-STPS-2018

Elizabeth Duarte Beltrán ¹

Recibido: 23 de mayo de 2023.

Aceptado: 28 de septiembre de 2023.

DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i24.224>

JEL: J28. Seguridad; Accidentes; Salud industrial; Satisfacción en el trabajo; Política pública relacionada.

Resumen

Para diseñar un programa de intervención que mejore el entorno organizacional de una empresa como lo demanda la NOM-035-STP-2018 es necesario comprender que programa es el documento que permite promover y realizar acciones para dar cumplimiento a las normas técnicas que se aplican en un centro de trabajo. En este estudio se utilizaron dos constructos: la *Guía de referencia III* de la NOM-035-STPS-2018 y el cuestionario *Compromiso Organizacional y Motivación Laboral* de los autores

López e Ibarra para conocer más detalles del problema en una cadena de tiendas y determinar las acciones que se llevarían a cabo mediante un *Programa de intervención* que se puso en marcha por un período de 6 meses con 56 empleados. Como resultados se identificó que la categoría cinco *Entorno organizacional* y los dominios *Reconocimiento al desempeño e Insuficiente sentido de pertenencia e inestabilidad* deben abordarse de manera inmediata, por lo que se propuso cambiar el

¹ Elizabeth Duarte Beltrán. Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora investigadora de la Universidad Tecnológica de la Mixteca adscrita al Instituto de Ingeniería Industrial y Automotriz. Huajuapán de León, Oaxaca. Correo: ebeltran@mixteco.utm.mx. ORCID: [HTTPS://orcid.org/000-0003-0365-749x](https://orcid.org/000-0003-0365-749x).

modelo de trabajo implementando capacitaciones y estrategias para mejorar la motivación y comunicación del personal notando cambios disruptivos ya que; el *reconocimiento al desempeño* de un 36% se redujo hasta un 2% e *insuficiente sentido de pertenencia* de un 70% a un 7% impactando en otros dominios de manera positiva como *Relaciones de trabajo* que se minimizó la insatisfacción del 43% al 14%, encontrando que las herramientas de capacitación *empowerment* y *coaching* ayudaron a los trabajadores a tener más confianza en las actividades que se les asignaron, elevando su nivel de pertenencia y retención. Se considera de excelente nivel y validez el uso de estas dos herramientas, ya que ayudaron a determinar acciones de manera muy acertada y efectiva para promover un entorno organizacional favorable.

Palabras clave: Programa de intervención, Falta de pertenencia, Entorno organizacional.

Abstract

To design an intervention program that improves the organizational environment of a company as required by NOM-035-STP-2018, it is necessary to understand that the program is the document that allows promoting and carrying out actions to comply with the technical standards that are established in a workplace. Two constructs were used in this study: the Reference Guide III of the NOM-035-STPS-2018 and the Organizational Commitment and Work Motivation questionnaire by the authors López and Ibarra to learn more details of the problem in a chain of stores and determine the actions that would be carried out through an Intervention Program that was launched for a period of 6 months with 56 employees. As results, it was identified that

category five Organizational environment and the domains Performance recognition and Insufficient sense of belonging and instability must be addressed immediately, so it was proposed to change the work model by implementing training and strategies to improve the motivation and communication of the employee. staff noticing disruptive changes since; performance recognition was reduced from 36% to 2% and insufficient sense of belonging from 70% to 7%, impacting other domains in a positive way such as Work Relations, which minimized dissatisfaction from 43% to 14%, discovering that the empowerment and coaching training tools helped workers to have more confidence in the activities assigned to them, raising their level of belonging and retention. The use of these two tools is considered to be of excellent level and validity, since they helped determine actions in a very accurate and effective way to promote a favorable organizational environment.

Keywords: *Intervention program, Lack of belonging, Organizational environment.*

Introducción

La revista Forbes Global 2000 (2022) publicó un estudio donde se observó que 4 de cada 10 personas que tienen un empleo en México han pensado en renunciar por la falta de un ambiente laboral que fomente el respeto, por la carencia de estímulos e incentivos, por el maltrato y prepotencia de supervisores y jefes hacia los asociados, así como por la sobrecarga de actividades que no están implícitas en su contrato laboral. Dentro de este informe en el que se consultaron a 1303 mexicanos de todo el territorio nacional y 158 empresas los trabajadores encuestados expusieron que los factores

que los motivarían a continuar en su puesto de trabajo son los cursos y las capacitaciones 49%, buen clima laboral 48%, incremento de sueldo 46%, bonos e incentivos 38%, planes de carrera 36% y seguro médico 31% entre otros.

Barrios, 2018 (pp. 214-232) fundamenta al respecto que la solución al desarrollo humano dentro de la empresa es que está otorgue beneficios y ambientes organizacionales saludables y profesionales. Esto se logra minimizando conflictos y generando empatía y cohesión en los diferentes grupos de trabajo de la empresa.

Pedraza, 2018 (pp. 9-24) destaca el concepto de clima laboral que influye directamente en el comportamiento y crecimiento de los trabajadores, ya que los motiva o desalienta para permanecer o abandonar a la empresa. Los factores que se perciben como necesarios en un ambiente laboral son flexibilidad de horarios; salarios por encima de la ley, una buena relación con los superiores, trabajo en equipo, respeto y apoyo mutuo entre compañeros, equilibrio entre la vida personal y laboral y reconocimiento por parte de la empresa hacia el trabajador. El clima organizacional hace referencia a la comunicación implícita que se suscita de manera natural entre jefe y empleado y puede resultar efectiva o inoperante influyendo en su rendimiento profesional entre otros factores (Iglesias-Torres, 2018, pp. 45-67).

La falta de pertenencia en los centros de trabajo se ha asociado a la ansiedad, alta rotación de personal, baja productividad, desarrollo de estrés laboral y falta de autoestima. Por este motivo la integración social en el entorno laboral de trabajo debe ser reconocida y experimentada por todos los colegas (Mohamed-Newton et al, 2014, pp. 124-130).

Para estimular el sentido de pertenencia se han sugerido varios elementos entre los trabajadores, entre ellos

figuran horarios de trabajo adecuados, buena comunicación, trabajo en equipos de colaboración, autonomía en la disposición de sus actividades y la capacidad de tomar decisiones sobre su práctica laboral (Varela-Marín et al, 2021, pp. 87-105).

La comprensión de los factores de riesgo psicosocial que afectan el sentido de pertenencia al trabajo, la satisfacción y la motivación de los empleados podría ayudar a definir los elementos que influyen para aplicar estrategias específicas para la mejora continua y la retención de los miembros profesionales (Akyurt, 2021, pp. 1-10).

La satisfacción en el trabajo se considera como el estado emocional del trabajador y la percepción que tiene del mismo; sin embargo, también es una influencia positiva para mejorar la calidad de vida y cultivar un entorno laboral adecuado en las organizaciones. Los entornos profesionales actuales obligan a los empresarios a enfrentarse constantemente a situaciones nuevas y desconocidas para retener al talento humano, ya que la falta de satisfacción laboral afecta de forma directa e indirecta a la satisfacción organizacional (Xiaoming, 2015, pp. 621-644).

La insatisfacción laboral está relacionada con la interacción con los compañeros de trabajo, el salario, la falta de promoción, enfermedades crónicas, estrés laboral y agotamiento (Yu, 2018, pp.8-24). Según (Weisberg, 1994, pp. 4-14) puede definirse como la intención del empleado de abandonar su trabajo actual para encontrar otro que le interese en un futuro próximo. Para (Pedraza, 2020, pp.9-24) en el mundo laboral los empleados se relacionan con sus compañeros y jefes, generando experiencias positivas o negativas, mismas que tienen un gran impacto en el clima laboral de la organización.

Como indicador importante del sentimiento de pertenencia a la empresa, la satisfacción laboral está recibiendo cada vez más atención ya que, una menor satisfacción laboral puede debilitar el sentimiento de pertenencia y el entusiasmo de los empleados y aumenta su disposición de abandonar a la empresa. Actualmente en las organizaciones se busca mejorar los criterios empresariales que permitan cuidar a los empleados con diversos apoyos que retengan al talento humano, considerándolo como un elemento clave el enfoque de dar y recibir (Segredo, 2013, pp.385-393).

Para incentivar el sentido de pertenencia de los trabajadores, las empresas deben reconocer que el trabajo humano ha tenido cambios organizacionales y sociales en las últimas décadas y que las desigualdades y las prácticas discriminatorias tienen que erradicarse y corregirse otorgando un trato respetuoso, salarios suficientes, horarios flexibles, certeza laboral, posibilidades de desarrollo personal, trato igualitario, respeto entre compañeros y bienestar en las condiciones materiales que interactúen con el desempeño (STPS, 2020).

Un mayor nivel de compromiso laboral por ambas partes, hace que las personas sean más productivas, vigorosas, dedicadas y entusiastas, cuando se trata de desempeñar sus funciones y responsabilidades, así mismo el proteger y garantizar el desarrollo de todas las personas trabajadoras eleva su motivación y satisfacción, dos factores estrechamente ligados al sentido de pertenencia laboral (León et al., 2014, pp. 372-302).

La motivación es otro elemento que influye en los empleados para que se sientan satisfechos y colaboren en el desarrollo de un ambiente organizacional favorable. Para (Tukcman 2011, pp.389) motivar es impulsar a las personas a que actúen por su propia

voluntad y con gran entusiasmo. Los *factores de motivación* latentes en una organización son horarios flexibles, trabajo remoto, autonomía en el puesto de trabajo, reconocimiento, seguridad laboral y escalar de nivel. Los *factores de higiene* como sueldo, ambiente físico, relaciones personales, estatus y ambiente de trabajo también son considerados de gran importancia. Si estos se deterioran afectan directamente las actitudes laborales causando insatisfacción (Domínguez, 2021, pp. 263-274).

Es necesario indagar en la motivación laboral, ya que diferentes aspectos pueden influir en el bienestar del trabajador como puede ser la insatisfacción y desmotivación que ocasionan un bajo nivel de sentido de pertenencia.

La motivación laboral es una variable del sentido de pertenencia y se refiere a las fuerzas externas que subyacen en los comportamientos relacionados con el trabajo, predice resultados organizativos similares a la identificación organizativa, la satisfacción laboral y el compromiso, es decir, la motivación es un mecanismo que incita un comportamiento o que cambia uno ya existente (López-Ibarra et al., 2019, pp. 349-376).

Contrario a la falta de pertenencia se cita el concepto de *engagement*, por describir este el estado ideal al que se desea llegar con los trabajadores y se define como un estado psicológico positivo que influye en la conducta de las personas para dar su mejor esfuerzo, dedicación y entusiasmo esperando alcanzar el éxito en su trabajo (Salanova et al., 2004, pp. 349-376).

El *engagement* permite la movilización de recursos humanos ya que los individuos con un alto compromiso laboral se encuentran motivados intrínsecamente siendo capaces de esforzarse por alcanzar los resultados. Los empleados *engage* cumplen con sus metas de trabajo y

creen en sí mismos lo que dará lugar a un clima laboral de alto rendimiento (Bakker-Demerouti et al., 2013, pp. 389–411).

El objetivo de la NOM-035-STPS-2018 es establecer los elementos para promover un entorno organizacional favorable con un programa de intervención y prevención, así como la promoción de una campaña que promueva la salud mental e incentive a los trabajadores a denunciar la violencia laboral desde todos los niveles.

Para diseñar un programa de intervención como lo demanda la NOM-035-STPS-2018 es necesario comprender que el programa es un documento que promueve y realiza una revisión exhaustiva sobre el cumplimiento de las diversas disposiciones en la materia que son aplicables al centro de trabajo, con las medidas preventivas y correctivas por ejecutarse (STPS, 2018). El programa tiene como objetivo reducir enfermedades de trabajo y revisar cada dos años su efectividad a través de una herramienta de mejora continua.

Materiales y Método

Para analizar los Factores de Riesgo Psicosocial (FRP) en el trabajo se deben evaluar los factores que detonan trastornos de ansiedad en los asociados como las condiciones físicas del inmueble; el mobiliario, equipos y maquinaria deteriorada y la baja calidad de los servicios que proporciona el empleador. Se revisan las funciones para las que fue contratado como el tiempo de jornada; la relación que tiene con sus superiores, el ambiente de trabajo con sus compañeros, rotación de turnos, carga laboral y posibilidades para que

considerase un período de recuperación o descanso. Esta norma propicia que las empresas ofrezcan algo más que sólo dinero a sus empleados; como la convivencia con la familia y la denuncia de malos tratos, hostigamiento y violencia laboral.

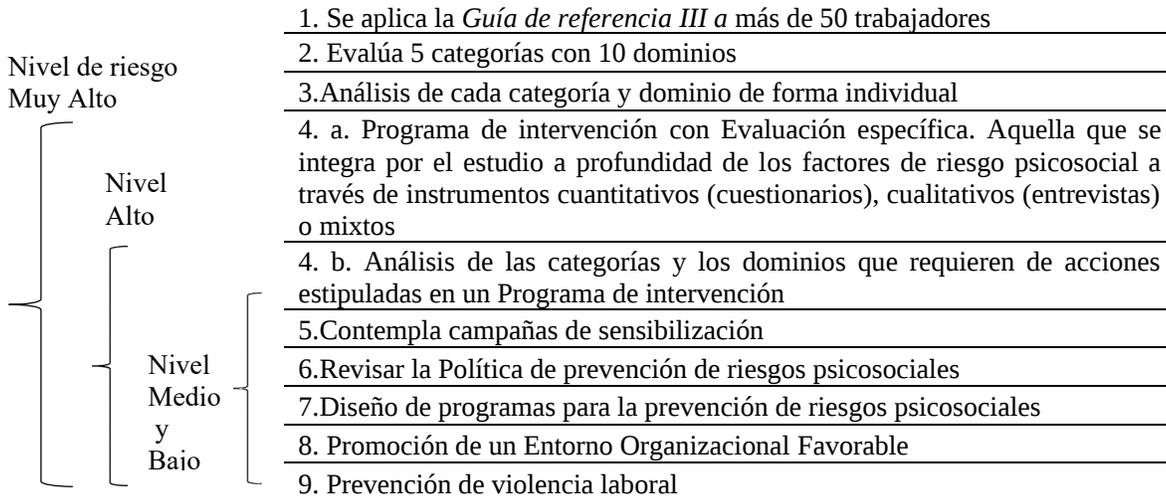
La NOM-035-STPS-2018 cuenta con un constructo especial para detectar a los trabajadores que han sufrido acontecimientos traumáticos severos (ATS) estos se describen como aquellas situaciones de alto riesgo que, por su naturaleza, la integridad del trabajador corre peligro. Por ejemplo, explosiones, incendios, asaltos, accidentes automovilísticos, exposición a lesiones con maquinarias o equipos, todas estas situaciones afectan la salud y el rendimiento de los empleados. (STPS, 2018).

La NOM-035-STPS-2018 divide los FRP según la *Guía de referencia III* en 5 categorías 1) *Ambiente de trabajo*, 2) *Factores propios de la actividad* 3) *Organización del tiempo de trabajo* 4) *Liderazgo y relaciones* y 5) *Entorno organizacional* con 10 dominios que tienen el propósito de identificar las consecuencias y alteraciones a la salud ocasionados por los mismos, estos son: 1) *Condiciones de ambiente de trabajo*, 2) *Carga de trabajo*, 3) *Falta de control en el trabajo*, 4) *Jornada de trabajo*, 5) *Interferencia en la relación trabajo-familia*, 6) *Liderazgo*, 7) *Relaciones en el trabajo*, 8) *Violencia*, 9) *Reconocimiento del desempeño* y 10) *Insuficiente sentido de pertenencia*.

En la figura 1, se presentan los procedimientos para implementar las acciones correspondientes con base en la NOM-035-STPS-2018 según el nivel de riesgo.

Figura 1

Procedimiento para aplicar acciones según el nivel de riesgo determinado



Fuente: Elaboración propia.

El estudio de caso que se presenta para implementar la NOM-035-STPS-2018 en un centro de trabajo es de tipo cuantitativo por la aplicación de cuestionarios, se recurrió a un diseño no experimental que se aplicó de manera transversal (Hernández-Fernández et al., 2020, pp.118-336) para la obtención de la información se utilizaron técnicas de observación directa, entrevistas a los directivos y trabajadores y la aplicación de cuestionarios estructurados.

La presente investigación utilizó dos métodos que se describen a continuación:

- I. Se aplicó la *Guía de referencia I* y *Guía de referencia III* que proporciona la NOM-035-STPS-2018.

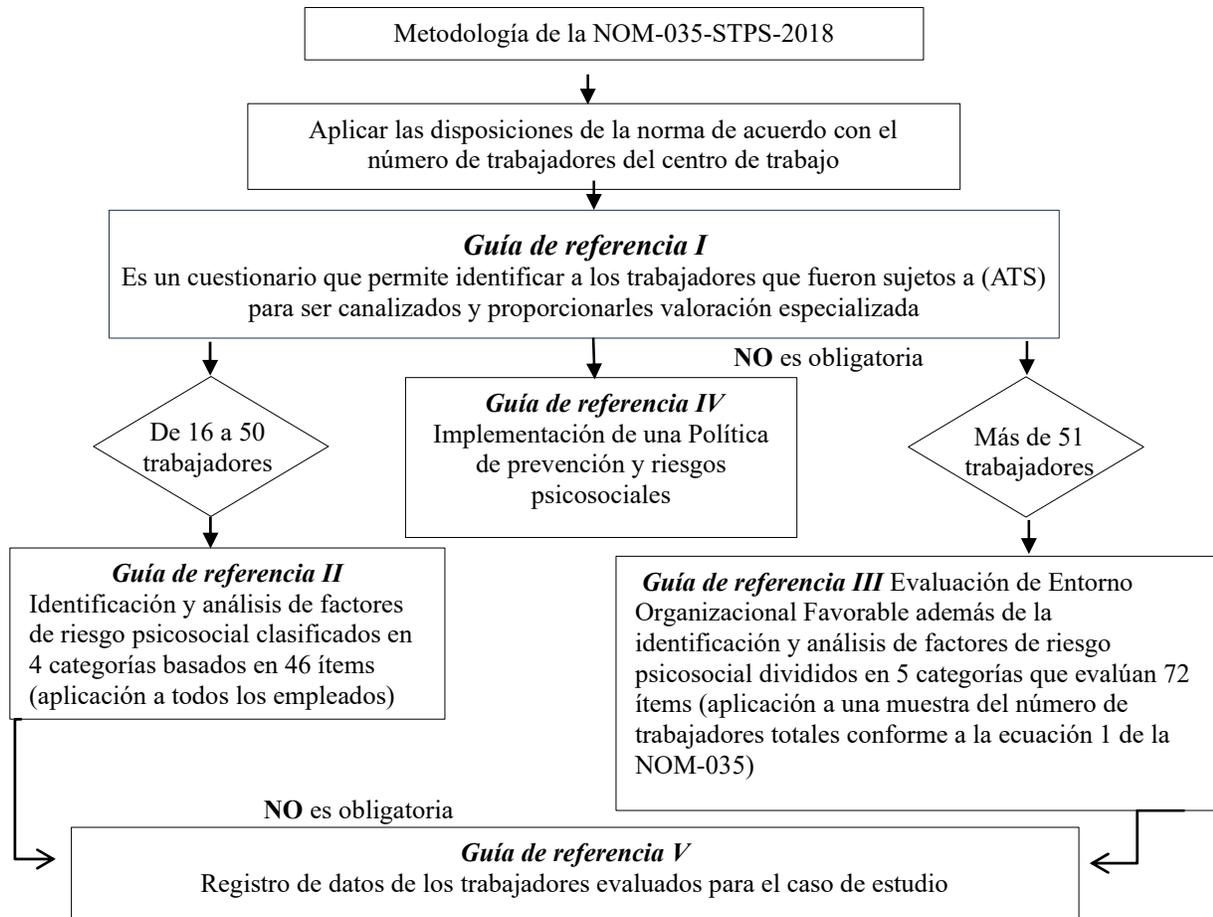
- II. Se adaptó el constructo de López e Ibarra *Motivación laboral y compromiso organizacional* como Evaluación específica para profundizar en la categoría *Entorno organizacional* y el dominio *Insuficiente sentido de pertenencia*.

I. Metodología de la NOM-035-STPS-2018

La figura 2 expone el esquema sintetizado de la norma destacando que rige en todo el territorio nacional y es de cumplimiento *obligatorio*.

Figura 2

Esquema sintetizado de la NOM-035-STPS-2018



Fuente: Elaboración propia.

La presente investigación aplicó únicamente las *Guías de referencia I y III* ya que la empresa cuenta con más de 51 trabajadores. Las *Guías de referencia IV y V* no son obligatorias.

La cadena de tiendas de autoservicio objeto de este estudio es mexicana cuenta con 1500 establecimientos en 21 estados de la república. En Huajuapán de León, Oaxaca; tiene tres tiendas con un total de 56 empleados.

Muestra: Se aplicó la *Guía de Referencia III* y la muestra seleccionada se determinó conforme a los resultados de la aplicación de la ecuación (1) que proporciona la norma, a una población trabajadora con características y cultura semejantes correspondiendo a 32 mujeres y 24 hombres con edades entre 28 y 48 años de edad.

El tamaño de la muestra se determinó conforme a la ecuación (1).

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

N es el número total de trabajadores del centro de trabajo.

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

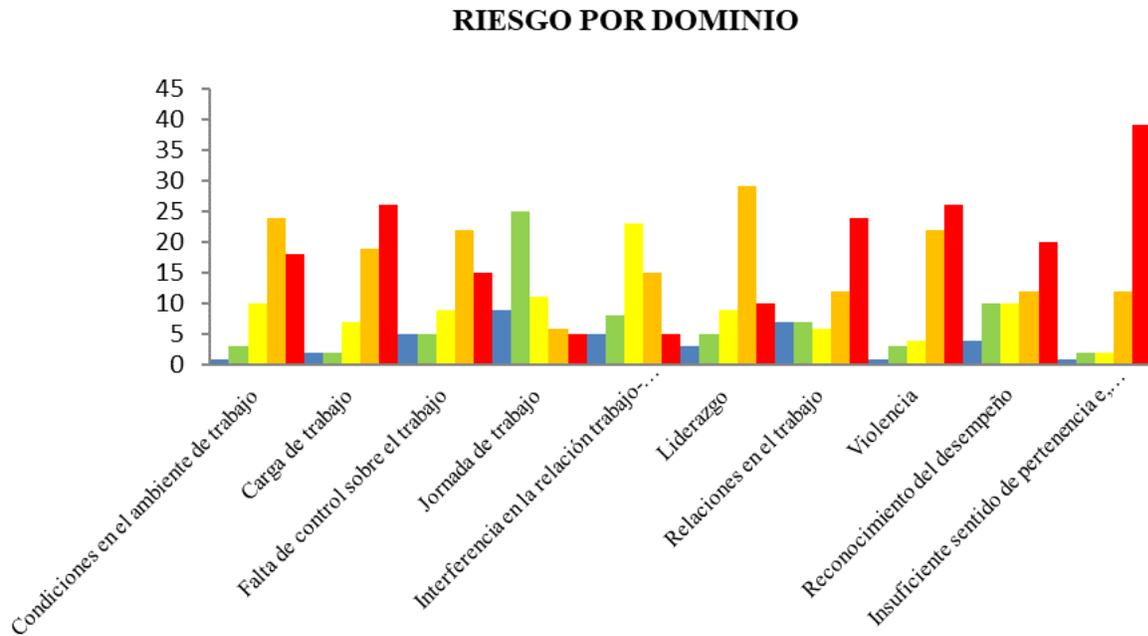
0.9604 y 0.0025 permanecen constantes

Se aplicó la *Guía de referencia I* a los trabajadores de la empresa con el objetivo de identificar a los que hayan sufrido un ATS. En los resultados se observó que ninguno de los asociados requiere de canalización psicológica.

Los resultados de la *Guía de referencia III* se exponen en la gráfica 3. Se observa que los dominios que se encuentran en rojo deben abordarse de manera inmediata para aplicar acciones que minimicen los FRP.

Figura 3

Gráfica de resultados que expone los 10 dominios que analiza la NOM-035



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 3 expone que los dominios que influyen negativamente en las posibilidades de crecimiento y desarrollo de los empleados son *Insuficiente sentido de pertenencia e inestabilidad* con un 70%, *Cargas de trabajo* 46%, *Violencia* 46% y *Relaciones en el trabajo* 43%, *Reconocimiento del desempeño* 36% seguidas con menos porcentaje *Condiciones en el ambiente de trabajo* 32%, *Falta de control en el trabajo* 27%, *Liderazgo* 18%, *Interferencia trabajo familia* 9% y *Jornadas de trabajo* 9%.

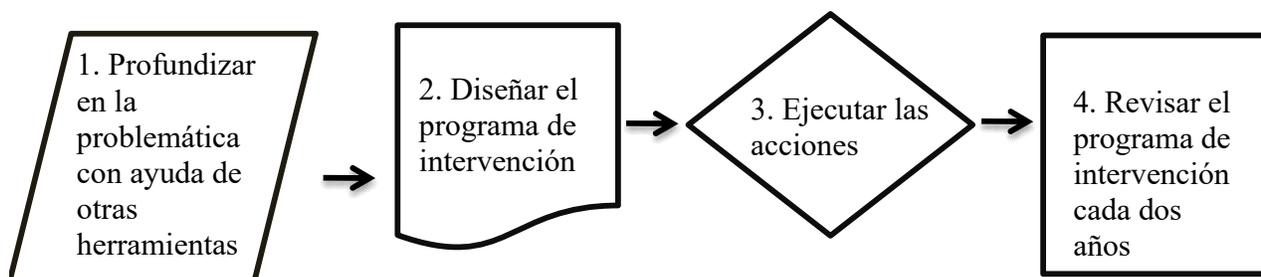
En la presente investigación se hace la propuesta para diseñar el programa de intervención para la categoría

Entorno Organizacional que incluye el dominio *Reconocimiento del desempeño e Insuficiente sentido de pertenencia e inestabilidad* ya que resultó el de mayor riesgo con el 70% de los trabajadores insatisfechos y con deseos de cambiar de empleo, este sentimiento en el futuro los orillará a abandonar la organización ya que está no cumple con sus expectativas.

El esquema de la figura 4 representa las cuatro etapas que se consideraron para diseñar el programa de intervención para que este fuera adecuado a las necesidades de los trabajadores y de la empresa objeto de estudio.

Figura 4

Esquema del programa de intervención con base en la NOM-035-STPS-2018



Fuente: Elaboración propia.

La NOM-035-STPS demanda que los resultados (figura 3) se publiquen en lugares del trabajo con mayor concurrencia como el comedor; áreas de descanso, vestidores, entradas y salidas principales de la empresa para conocimiento de los empleados.

Para profundizar en esta problemática denominada *Reconocimiento del desempeño e Insuficiente sentido de pertenencia e inestabilidad* la norma recomienda intervenir con otro instrumento para reconocer todos los

conflictos que se derivan de esta categoría. El cumplimiento a esta petición se llevó a cabo con el constructo de López e Ibarra (2019) denominado “Motivación laboral y compromiso organizacional”.

Se eligió este instrumento por que cuenta con dos dimensiones que permiten conocer el compromiso organizacional y el nivel de motivación del sujeto de estudio. La primera se divide en tres premisas que evalúa *el compromiso afectivo del asociado con la*

organización, su nivel de satisfacción, las expectativas que espera el trabajador de la empresa y pondera lo orgulloso que se siente de pertenecer a su centro de trabajo (Meyer-Allen et al., 2016, pp. 125-187).

La segunda agrupación se refiere a *al compromiso de continuidad* en esta etapa el trabajador reflexiona con frecuencia sobre los aspectos financieros que la empresa le otorga, el equilibrio emocional que le brinda la organización y valora las posibilidades que tiene para encontrar otro empleo si decidiera renunciar, concluyendo en la importancia del tiempo que ha acumulado para mantener tener una antigüedad, así como el esfuerzo que ha invertido para mantener su puesto de trabajo y lo que implicaría perderlo todo. Además, analiza las pocas oportunidades laborales, lo que aumenta su confianza a la organización (García-Durán et al., 2016, pp. 10-120).

La tercera variable describe el *compromiso normativo* evalúa el involucramiento del individuo hacia la empresa en el sentido moral, de gratitud y de

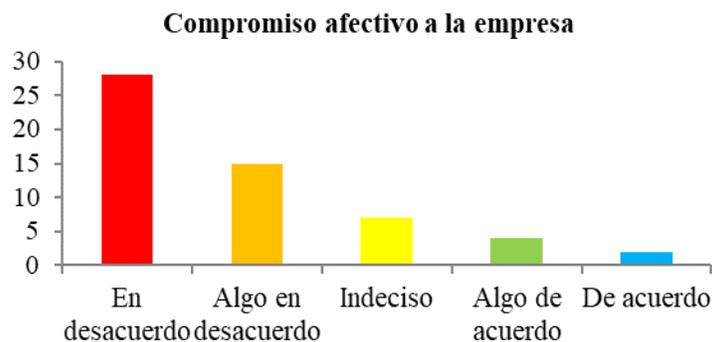
crecimiento laboral. Una persona comprometida es mucho más productiva y desarrolla el sentimiento de permanecer en la empresa sólo por haberle dado una oportunidad (García-Durán et al., 2016, pp. 10-120).

Con relación a la segunda dimensión que es la *motivación extrínseca*, (Pacheco, 2017, pp. 4-19) explica que es el ofrecimiento de recompensas o la amenaza de castigo, deduciendo que en el trabajo los líderes deben enfocarse a crear climas laborales con mayor autonomía para los empleados en lugar de imponer el control con sus consecuencias.

El instrumento diseñado por los autores López e Ibarra se aplicó a los 56 empleados que son parte de la muestra de la presente investigación obteniendo los resultados que se muestran en la figura 5. La escala de medición empleada es Likert, y esta comprende del uno al cinco donde: 1) *En desacuerdo*, 2) *Algo en desacuerdo*, 3) *Indeciso*, 4) *Algo de acuerdo* y 5) *De acuerdo*. El intervalo de confianza con el cual se obtuvo el alfa de Cronbach con una fiabilidad del 95%.

Figura 5

Estudio de la variable 1



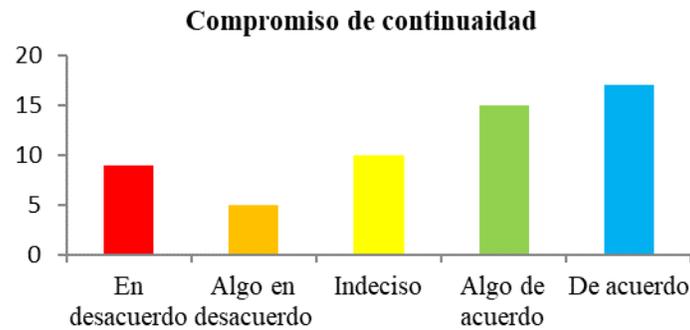
Fuente: Elaboración propia.

En la variable *Compromiso afectivo a la empresa* el 50% de los encuestados está *En desacuerdo*, el 27% *Algo en desacuerdo*, el 13% *Indeciso*, el 7% *Algo de acuerdo* y el 3% *De acuerdo*. El análisis demuestra que el personal esta emocionalmente desligado al

compromiso afectivo de la organización por lo que se encuentran en riesgo de renunciar por no tener vínculos que lo integren a esta dependencia si la empresa quiere retener a sus empleados tiene que ofrecer algo más que dinero.

Figura 6

Estudio de la variable 2



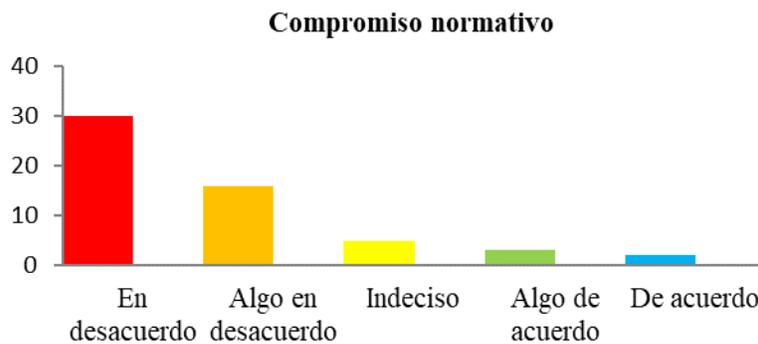
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 6 se exponen los resultados sobre la decisión del trabajador para seguir en la empresa *Compromiso de continuidad* los trabajadores se encuentran *En desacuerdo* el 16%, *Algo en desacuerdo*

9%, *Indeciso* 18%, *Algo de acuerdo* 27% y *De acuerdo* el 30% sólo el 30% de los empleados está de acuerdo con su permanencia en la organización y reconocen tener pocas oportunidades de encontrar otros empleos.

Figura 7

Estudio de la variable 3



Fuente: Elaboración propia.

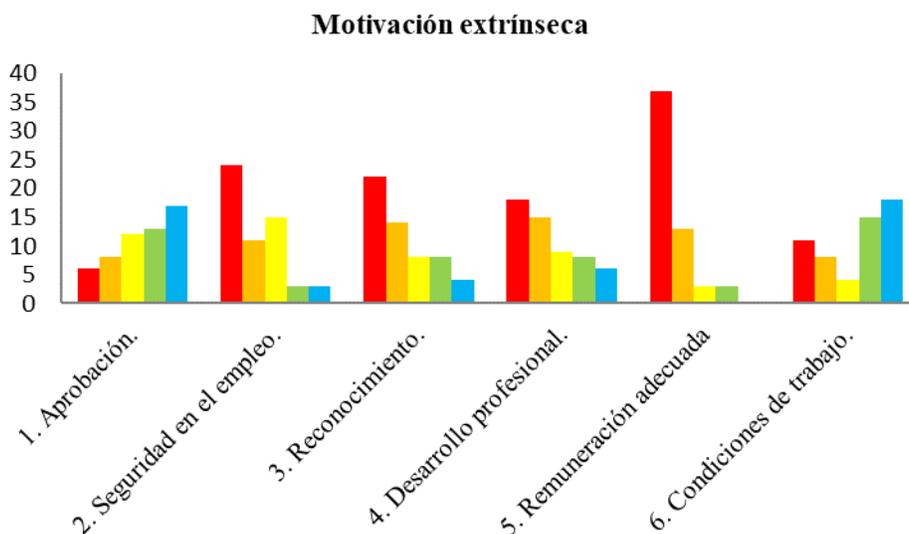
En la figura 7 se manifiesta la gratitud e involucramiento del individuo con la empresa *En desacuerdo* el 56%, *Algo en desacuerdo* 28%, *Indeciso* 9%, *Algo de acuerdo* 5% y *De acuerdo* el 2%. Los resultados exponen que la empresa no valora a los empleados y estos perciben pocas posibilidades de

desarrollo.

A continuación, se presentan los resultados de la dimensión dos (motivación extrínseca) de este cuestionario que evalúa 6 dimensiones como se expone en la figura 8.

Figura 8

Resultados de la dimensión 2



Fuente: Elaboración propia.

El estudio demuestra que el 66% de los trabajadores se encuentran insatisfechos por la falta de *Remuneración adecuada*, ya que la empresa no cumple con sus expectativas de salario, en *Seguridad en el empleo* el 42% de los individuos se sienten desmotivados, en el ítem *Reconocimiento a su esfuerzo* el 39% de los empleados desea recibir capacitación para elevar su mano de obra calificada y su desarrollo profesional dentro de la compañía, por lo que se deduce que la empresa objeto de estudio ha generado que los

individuos se conformen con un trabajo sin sentirse felices.

Diseño del programa de intervención basándose en la NOM-035-STPS-2018

El propósito de poner en marcha un programa de intervención dentro de la organización es para incentivar el *reconocimiento* y el *sentido de pertenencia* de los empleados. Estos dos dominios son muy valiosos e importantes, por lo que se deben mejorar para lograr un

clima organizacional cordial y productivo con asociados que tengan una mayor participación ya que; esto fomentará que con el tiempo se sientan satisfechos y felices.

FASE I. Se da cumplimiento a la NOM-035-STPS en

su numeral 5.4, 8.1 y 8.2 con un informe que contiene los datos que se exponen en la tabla 1, donde se demuestra que se adoptan medidas para prevenir los FRP y se atienden prácticas opuestas al entorno organizacional.

Tabla 1

Datos del centro de trabajo

Datos del centro de trabajo	
Nombre o denominación social:	LA MIXTECA S.A de C. V
Domicilio:	Huajuapán de León, Oaxaca
Actividad:	Venta de comestibles y productos de limpieza
Principales actividades realizadas en el centro de trabajo	Asegurar el resurtido de la mercancía en el piso de ventas y verificar la limpieza y precios en el anaquel. Promover las ventas y abastecer de mercancía los muebles exhibidos. Realizar las funciones administrativas, procesos y uso de aplicaciones de: auditoría, stock, merma, escaneo, agotados y más vendidos, con el fin de garantizar un adecuado control de la mercancía. Brindar servicio al cliente mediante un trato amable, registro y cobro exacto de sus compras. Apoyar en el resguardo de bienes inmuebles y clientes ante situaciones que así lo ameritan. Manejo y control de alarma.
Método utilizado	<i>Guía de referencia III</i> de la NOM-035-STPS-2018 y el constructo de López e Ibarra (2019)
Capacitación	Empoderamiento y coaching
Tiempo	20 horas
Organismo	CONARH Colegio Nacional de Recursos Humanos A.C.
Costo en dólares	\$1, 500.00 USD

Fuente: Elaboración propia.

Se diseñó un plan de capacitación con los temas expuestos en la tabla 2 para cubrir las necesidades de *Reconocimiento e Insuficiente sentido de pertenencia e*

inestabilidad. El curso tiene como objetivo incrementar el compromiso laboral y fortalecer la comunicación y relación entre compañeros y jefes.

Tabla 2

Propuesta del programa de intervención a través de la capacitación

RECONOCIMIENTO E INSUFICIENTE SENTIDO DE PERTENENCIA E INESTABILIDAD	
Fecha: 03 de Julio 2023	Turno: Matutino
No de participantes: 18 Folio:	
Temas EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT)	Objetivo Identificar a los empleados con la misión, visión y objetivos de la organización para elevar su sentido de pertenencia y de esta forma lograr que sean más productivos, proactivos, creativos y con iniciativa
1.1 ¿Qué es el empoderamiento?	Explicar el significado de <i>empoderamiento</i> , así como la responsabilidad y compromiso para tomar decisiones en el área de trabajo
1.2 Empoderamiento emocional	Propiciar en los colaboradores un nivel de lealtad a la compañía
1.3 Empoderamiento y autoridad	Descubrir que el <i>empowerment</i> implica el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados
1.4 Los retos del empoderamiento	Crear un ambiente organizacional favorable en el que los empleados de todos los niveles consideren que pueden interferir en los estándares de calidad y servicio de la compañía
1.5 Coaching	Distribuir adecuadamente las cargas de trabajo con base en las prioridades de la empresa respetando las jornadas laborales establecidas por la Ley Federal de Trabajo
1.6 ¿Qué se puede delegar? Planear para delegar	Otorgar en el contrato de manera clara y precisa la definición de responsabilidades que debe realizar cada trabajador
1.7 Estrategias del empoderamiento	Desarrollar empleados independientes con gran autoestima y confianza en sí mismos. Otorgar la capacidad de poder y creatividad para que ejecuten sus actividades. Aumentar la productividad, satisfacción, clima organizacional favorable y compromiso laboral. Evitar los efectos del estrés y las intenciones de abandonar el empleo
1.8 Empoderar para delegar -Planes de empoderamiento -Planes de delegación	Delegar funciones a los colaboradores con el propósito que desarrollen habilidades en diversas áreas, hasta convertirse en expertos
1.9 Seguimiento y retroalimentación	Promover la evaluación y el reconocimiento del desempeño de forma transparente y justa
Programa de prevención anual: Capacitación de 2 horas por semana	
Datos del responsable de la evaluación:	
Número cédula profesional:	

Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar el curso los integrantes desarrollarán habilidades específicas de comunicación, supervisión, disciplina, reconocimiento, enseñanza, retroalimentación, delegación de trabajos y funciones, lo

que fortalecerá las relaciones entre jefe y subordinado, así como la productividad y motivación del personal en un entorno organizacional favorable.

Importancia de empowerment y coaching en los dominios de reconocimiento y sentido de pertenencia

Para (Cáliz-Martínez, et al., 2016, pp. 23-37) y (Noboa-Torres et al., 2020, pp.206-224). El *empowerment* es una estrategia de *reconocimiento y pertenencia* a la organización, se utiliza para reforzar las habilidades del personal, delegando el liderazgo, esto les permite aprender, crecer y contribuir al desarrollo de la organización. Este modelo de trabajo cambia la percepción del individuo por una actitud entusiasta y de determinación, ya que ellos mismos son capaces de realizar todas sus actividades de forma autónoma sin que su elección afecte a los objetivos de la empresa (Speklé-Van et al., 2017, pp.73-96).

Un trabajador *empowerment* es aquel que tiene el control sobre el propio trabajo y sus emociones, emana ideas nuevas y útiles, se encuentra motivado por probar nuevas formas para desarrollar sus actividades manteniendo una actitud y comportamiento creativo (Silva-Lavarda et al., 2020, pp.81-91). Para (Robbins, 2014, pp.28-40) *empowerment* es aquel en que el trabajador se siente con la libertad y facultad para influenciar de forma positiva en los estándares de calidad, servicio y eficiencia llegando a considerarse más que un subordinado un socio dentro la organización.

La herramienta *coaching* permite elevar con éxito el nivel de sentido de pertenencia, se encuentra dirigida a gerentes y directores con el propósito de humanizar las estrategias de dirección con los colaboradores en la supervisión de las actividades. (Podesta, 2019, pp. 904-921) expone que son técnicas de entrenamiento de un líder con el subordinado para desarrollar competencias laborales, hacia el logro de los objetivos empresariales

utilizando valores, normas y estrategias orientadas a mejorar las habilidades del personal.

El *coaching* se considera el arte del buen entrenamiento ya que mejora la eficacia de los individuos, esta herramienta potencializa la autoestima y capacidad de los colaboradores ya que; está basado en el aprendizaje mutuo, propiciando el crecimiento personal y profesional del mismo (Podesta-Vigo et al 2019, pp. 904-921). Para (Díaz, 2016, pp.110-130) es un método de acompañamiento para que el individuo desarrolle habilidades específicas con base a los retos y compromisos de la corporación.

Para (Bernal, 2021, pp. 12-22) el *coaching* es un adiestramiento para los altos mandos que les permite reconocer hábitos, valores, creencias, historias y juicios de tal forma que el *coachado* se somete a una introspección estableciendo reflexiones y actuaciones para desarrollarse como una persona más humana y empática (Carpes, 2017, pp. 36-51) expone que es una disciplina que permite al gerente a conocerse a sí mismo, tal como lo hace con sus emociones, sus talentos, sus limitaciones, su capacidad de escucha, sus habilidades de instrumentar planes y la búsqueda de acuerdos en conjunto para potencializar sus competencias gerenciales. La implementación del *coaching* en el capital humano dentro de las empresas eleva la calidad de vida laboral, el trato humano y el sentido de pertenencia, que se refleja en acciones, decisiones y comportamientos que propician una comunicación asertiva y de escucha.

FASE 2. En la tabla 3, se encuentran las acciones que se llevaron a cabo para incrementar el *reconocimiento y sentido de pertenencia* por medio de la herramienta *coaching*.

Tabla 3*Lista de acciones*

No.	Coaching	Reforzar
1	Comunicar claramente la misión y visión de la empresa	Semestralmente
2	Implementación de jerarquías horizontales. Cambio de líder	Mensualmente
3	Acciones de información y capacitación	Trimestralmente
4	Reuniones para exponer dudas o quejas	Semanalmente
5	Planes de promoción interna	Anualmente
6	Reconocimiento al desempeño	Mensualmente
8	Detectar capacitaciones	Semestralmente

Fuente: Elaboración propia.

FASE 3. Para estimular constantemente la motivación extrínseca del personal de la empresa y crear una atmosfera de cordialidad y empatía, se propuso llevar a cabo la lista de acciones que se presentan en la Tabla 4,

de esta manera se eleva el sentido de pertenencia por medio de recompensas que mantienen al trabajador con una gran estabilidad y fidelidad a la empresa.

Tabla 4*Motivación extrínseca*

No	Acción	Reforzar
1	Horarios flexibles y trabajo remoto	Una vez al mes
2	Regalo corporativo en su cumpleaños	Una vez al año
3	Actividades y trabajo en equipo	Una vez al mes
4	Escuchar las opiniones de los colaboradores	Semanalmente
5	Convivencias organizadas por la empresa	Semestralmente
6	Actividades deportivas o recreativas de inclusión	Mensualmente
7	Aumento de salario	Anualmente

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta del programa de intervención se implementó en octubre del año 2022 en el centro de trabajo objeto de este estudio. Se capacitaron a 56 empleados y se agregaron otras acciones de reforzamiento como: cena de fin de año, rosca de reyes, día de la Candelaria y el 14 de febrero se organizó un intercambio. Cabe mencionar que; aunque es una medida higiénica y corresponde al patrón como prestación obligatoria se amplió el comedor de los trabajadores y colocaron electrodomésticos y una estufa.

Otra medida de reforzamiento importante es que la empresa decidió otorgar vales de despensa emitidos por la misma tienda a los empleados como premio a la puntualidad por un valor de \$15 dólares al mes, también patrocino los uniformes para que el personal se integrará a una liga de fútbol y los supervisores cumplieron con 6 horas de capacitación en liderazgo, mejorando las relaciones que ejercen a con sus subalternos.

Las políticas de la empresa se difunden por medio de

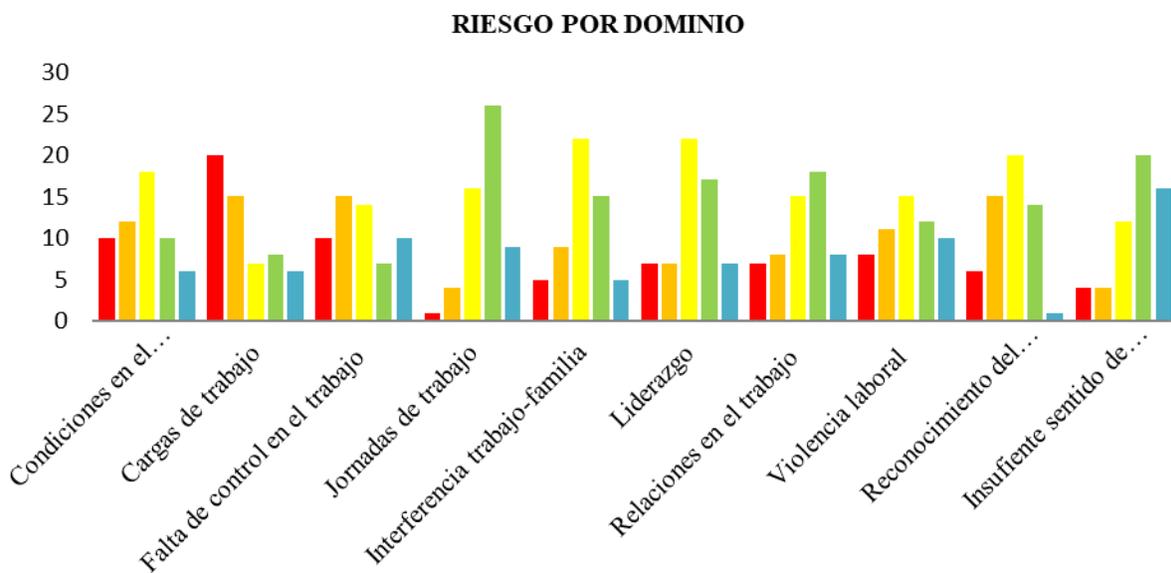
carteles que promueven el respeto, la igualdad e inclusión de todos los empleados a la organización, cabe mencionar que para dar cumplimiento a la norma en el numeral 5.7 se colocó un buzón para denunciar la violencia laboral.

Para verificar que las medidas adoptadas cumplieran con el propósito establecido de la investigación de

reducir los FRP se aplicó nuevamente la *Guía de referencia III* a seis meses de que se estableció el programa de intervención, para evaluar y comparar los resultados y determinar la efectividad de esta planeación. Los datos obtenidos se exponen en la figura 9.

Figura 9

Resultados de la Guía de referencia III después de su implementación



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 9 se analiza que se ha mejorado el ambiente organizacional de forma radical en la empresa después de las acciones implementadas. Los dominios que mejoraron son *Insuficiente sentido de pertenencia* 7%, *Cargas de trabajo* 11%, *Violencia laboral* 18% *Relaciones en el trabajo* 14%, *Reconocimiento del desempeño* 2%, *Condiciones en el ambiente de trabajo*

11%, *Falta de control en el trabajo* 18%, *Liderazgo* 13%, con el mismo porcentaje *Interferencia trabajo familia* 9% y se incrementó *Jornadas de trabajo* 16%.

Resultados

Las acciones que se plantearon en el programa de intervención funcionaron para reducir el número de

trabajadores insatisfechos en 8 dominios de los 10 que estudia la NOM-035-STPS. En la tabla 5 se comparan

los resultados antes de la implementación del programa de intervención y después de su aplicación.

Tabla 5

Comparación de los resultados por dominio de la NOM-035-STPS

Dominio	Resultados del diagnóstico	Resultados a seis meses del programa
<i>Insuficiente sentido de pertenencia e inestabilidad</i>	70%	7%
<i>Reconocimiento del desempeño</i>	36%	2%
<i>Cargas de trabajo</i>	46%	11%
<i>Violencia</i>	46%	18%
<i>Relaciones en el trabajo</i>	43%	14%
<i>Condiciones en el ambiente de trabajo</i>	32%	11%
<i>Falta de control en el trabajo</i>	27%	18%
<i>Liderazgo</i>	18%	13%
<i>Interferencia trabajo familia</i>	9%	9%
<i>Jornadas de trabajo</i>	9%	16%

Fuente: Elaboración propia.

Se denota que el programa de intervención mejoró el *reconocimiento del desempeño en un 34% e insuficiente sentido de pertenencia e inestabilidad en un 63%* en la empresa y también tuvo un impacto positivo en otras categorías, resaltando que el personal cambió su percepción del entorno laboral, minimizando las necesidades que todavía no ha cubierto la empresa, como, por ejemplo, las *condiciones ambientales* de su centro de trabajo sin intervención se redujeron en un 21%.

La violencia laboral tuvo un fuerte descenso hasta del 28% la intervención del programa permitió que los asociados conocieran sus derechos laborales lo que frenó las malas prácticas que se ejercían entre compañeros de manera verbal y con los jefes hacia los subordinados. Es importante mencionar que las relaciones en el trabajo se mejoraron el 29% con las reuniones que se programaron para intercambiar

opiniones y con la rotación de liderazgo que se llevó a cabo cada mes, propicio que el personal mejorará su empatía con sus superiores. Se elevó un 5% el dominio de *jornadas de trabajo* mismo que se recomienda analizar en la tercera aplicación de la *Guía de referencia III*.

Las acciones propuestas del *Plan de intervención* de riesgos tienen como propósito elevar el sentido de pertenencia en los trabajadores para reforzar sus competencias profesionales y las condiciones de trabajo. El cumplimiento de esta norma, asegura el desarrollo integral de los individuos, así como su preservación física y mental en un entorno organizacional saludable.

Por lo anterior se comprobó que el diseño de un Programa de intervención puede modificar las conductas de los empleados de manera positiva y en beneficio de la empresa.

Discusión

Para realizar la presente investigación se aplicaron 2 metodologías: la NOM-035-STPS-2018 que ayudó a identificar los factores de riesgo psicosocial y a diagnosticar el ambiente organizacional de una empresa y la herramienta de López e Ibarra (2019) que profundizó en la problemática el *sentido de pertenencia y motivación extrínseca* para determinar las acciones que se llevarían a cabo en el programa de intervención en la categoría de *Entorno organizacional*.

La capacitación sobre *empoderamiento* que se instruyó a los empleados de todas las áreas de esta cadena de tiendas de autoservicio, permitió fortalecer sus capacidades y por ende su confianza y lealtad hacia la empresa, mismas que impulsaron cambios positivos en el clima organizacional. También la capacitación que se otorgó a los jefes de recursos humanos y gerentes de las tiendas permitió sensibilizar el trato hacia sus subalternos inspirándolos a ser más compasivos y empáticos.

Las acciones que promueven el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización son la solidaridad entre compañeros, las buenas relaciones con los superiores, el reconocimiento a su desempeño mensual, la capacitación adecuada, el respeto entre pares, la comunicación asertiva con todos los integrantes, la distribución adecuada de cargas de trabajo, los incentivos como premios y recompensas, las jornadas laborales regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo y la integración de la familia al núcleo de trabajo en actividades deportivas o recreativas.

El clima laboral se mejoró debido a la motivación y técnicas de trabajo que se dispusieron a los gerentes por lo que se reflejó en la productividad diaria, en el trato amable y de respeto que se proporcionan entre

compañeros. La satisfacción laboral y el orgullo de pertenencia a la organización se desarrollaron por el involucramiento de los jefes con sus subordinados eliminando las malas prácticas laborales y ejercitando su empatía. Se deduce que un trabajador motivado, satisfecho y con un alto nivel de pertenencia, tiende a ser mucho más productivo, competitivo, eficaz, eficiente y feliz.

Conclusión

Los patrones deben valorar, cuidar y competir por su personal, estando conscientes del costo que implica modelar al capital humano y del tiempo que se requiere para que esté se adapte a las necesidades de la organización. El modelo de trabajo actual es aquel que ofrece mayor libertad y autonomía, además de la remuneración, los asociados buscan aprender nuevas habilidades, trato igualitario con jerarquías horizontales, reconocimiento y desarrollo personal.

Para mantener la eficacia del programa de intervención deberá monitorearse anualmente, así como las acciones de control que deberán adoptarse y mantenerse bajo un proceso de mejora continua para su aplicación.

El costo total del programa de intervención se debe considerar como parte de los gastos directos de la empresa, así como el tiempo de los empleados que acudieron a las capacitaciones son la sumatoria total de la puesta en marcha de esta norma.

Las políticas de la empresa son los criterios para orientar la conducta del personal en la operación del programa éstas deben ser claras y concisas y se dan a conocer por medio de carteles expuestos en las diferentes áreas laborales. Las metas a largo plazo planteadas en la organización es la erradicación de factores de riesgo psicosocial a 4 años de su primera implementación.

El programa de prevención se debe verificar por la Comisión de Seguridad e higiene y deberá ser evaluado y aprobado en las juntas de administración mensual, bimestral o trimestral. El seguimiento debe establecer sistemas de control propios del programa a fin de que se pueda considerar su impacto en la prevención de riesgos.

El desarrollo de una cultura preventiva son las acciones dirigidas hacia la prevención de riesgos en el trabajo considerando eliminar las causas que los generan así mismo se debe orientar a los trabajadores hacia el crecimiento y desarrollo elevando su autoestima y mejorando las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

Referencias

- Akyurt, N. (2021). Job satisfaction and perceived stress among radiology technicians: A questionnaire survey in relation to sociodemographic and occupational risk factors. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 1–10.
- Alfuraih, A., Alsaadi, M., Aldhebaib, A., (2018). Job Satisfaction of Radiographers in Saudi Arabia. *89*(6), 536-540. ISSN: 00338397.
- Bakker, B., Demerouti, E., y Sanz, I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411.
- Bernal, L., y Vázquez, R. (2021). Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. *Revista de la facultad de Derecho*, (50). <https://doi.org/10.22187/rfd2021n50a7>
- Blanchard, K., Carlos, J. P., y Randolp, A. (1997). El empowerment: Requiere más de un minuto. Ediciones Deusto.
- Barrios, R. (2018). Cultura y Valores Organizacionales Emergentes en la Gerencia Transcompleja. *Revista Scientific*, 214-232. e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.9.11.214-232>
- Cáliz, C., Martínez, B., Vigier, P., y Núñez, J. (2016). El rol del empowerment en el éxito empresarial. *Investigación Administrativa*, 45(117), 23-37.
- Carpes, A. D. M., Mazzardo, R., Rizzatti, A. B., Soares, S. D. S., y Da Silva, A. C. C. J. (2017). The coaching leadership in the media. *International Journal of Professional Business Review*, 2(2), 36-51.
- Díaz, G. (2016). El gerente coaching en la gerencia. *Revista Scientific*, 1(2), 110-130. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.7.110-130>
- Domínguez, R. (2021). La motivación como factor elemental para lograr el éxito escolar en instituciones de educación superior. *Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa*, 5(2), enero-diciembre 2021, 263-274. <https://doi.org/10.33010/recie.v5i2.1057>
- Forbes Global 2000. (2022). <https://www.forbes.com.mx/la-gran-renuncia-4-decada-10-mexicanos-dejaria-su-trabajo-segun-estudio/>
- García, B., Ramírez, M., Maldonado, S., y Bustamante, A. (2016). Burnout y el compromiso organizacional en servidores públicos del sector salud de Baja California. Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, Baja California. Pp. 10-120. ISBN: 978-607-607-319-3.

- García, J., Durán, S. E., Parra, M. A., y Martínez, H. (2018). Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: Escenario empresarial posconflicto en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 36-49.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2020). Metodología de la investigación, 6, 128-336. México: McGraw-Hill.
- Iglesias, L., y Torres, J. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista cubana de enfermería*, 34(1), e1 257. Fecha de acceso 27 de febrero del 2023. Recuperado de <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>
- Judge, T., Weiss, H., Kammeyer, J., y Hulin, C. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *J Appl Psychol*, 356-74.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2013). Elementos de administración: Un enfoque internacional y de innovación. McGrawHill/Interamericana Editores.
- León, M., y García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 372-302. Lima. <https://doi.org/10.18800/psico.201402.004>
- López, O., e Ibarra, M. (2019). Diseño de instrumento para medir motivación laboral y compromiso organizacional en personal operativo de SIDUE. Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex Organización, pp.1238-1251. Madrid: Pearson. <https://www.studocu.com/co/document/corporacion-universitaria-minuto-de-dios/psicologia-clinica/a39-diseno-de-un-instrumento/26633582>
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (2012). *Development of organizational commitment*. SAGE Publications, 125-187. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Mohamed, N., Newton, R., Grad, M., y McKenna, N. (2014). Belongingness in the workplace: a study of Malaysian nurses' experiences, 61, 124-130. <https://doi.org/10.1111/inr.12078>
- Noboa, M., Torres, G., Estrella, I., y Vizuete, W. (2020). Lenguaje motivacional y empoderamiento psicológico de los trabajadores en ciudad de Guayaquil, Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 206-224. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32435>
- Pacheco, L. (2017). Motivación Laboral y Compromiso Organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. 4-19. Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3341/Pacheco_ILY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Podesta, L. E., Vigo, E. R., Ponce, D. L., y Romero, S. L. (2019). Coaching como herramienta gerencial: Reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 904-921. ISSN: 1315-9984. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499017>
- Robbins, S. (2014). Administración. Editorial Prince Hall.
- Rojas, R. (2012). Guía para realizar investigaciones sociales. México: Plaza Valdés.

- Salanova, M., y Martínez, I. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. J. Palacío, Psicología de la Organización, pp. 349-376. Madrid: Pearson.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. <https://bit.ly/3ea2oRG>
- Silva, T., y Lavarda, F. (2020). Relationship of budget utility in empowerment and creativity. *Contextus. Revista Contemporânea de Economia E Gestão*, 18(7), 81-91. <https://doi.org/10.19094/contextus.2020.43566>
- Speklé, R. F., Van Elten, H. J., y Widener, S. K. (2017). Creativity and control: A paradox-evidence from the levers of control framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96. <https://doi.org/10.2308/bria-51759>
- STPS. (2018). *Identificación, Análisis y Prevención de Factores de Riesgo psicosocial*. México: PROCADIST. Fecha de acceso 09 de noviembre del 2022. Recuperado de <https://acortar.link/2xw4T4>
- STPS. (2018). NOM-035-STPS-2018. *Identificación, Análisis y Prevención de Factores de Riesgo psicosocial*. México: DOF. Fecha de acceso 09 de noviembre del 2022. Recuperado de <https://acortar.link/8OrRby>
- Torres, Z., y Navarro, J. (2007). Conceptos y principios fundamentales de epistemología y de metodología. México: IIEE, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Tuckman, B. (2011). Psicología educativa. Editorial Cengage Learning. México.
- Varela, N., y Marín, G. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. 13(22), 85-101. Creative Commons. <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2021.22.5>
- Vega, M., Neira, G., y Rivas, P. (2018) Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia Trab*, 20(63). Santiago. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>
- Weisberg, J. (1994). Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave. *International Journal of Manpower*, 15(1), 4-14. <https://doi.org/10.1108/01437729410053590>
- Xiaoming, Z., Weichun, Z., Haixia, Z., y Chi, Z. (2015). Employee well-being in organizations: theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>
- Yu X, Zheng M, Cheng X, Xu B, Tao Z, Ding J, Zhang K, Jin H, y Xie B. (2018). Job Satisfaction Among Doctors from Jiangsu Province in China. *Medical Science Monitor*, 24, 7162-7169. <https://doi.org/10.12659/MSM.912712>. PMID: 30293982. PMCID: PMC6190724.

ANEXO 1

Guía de Referencia III

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 encasa					
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					

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
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					

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
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					

Tabla 7
Valor de opciones de las respuestas

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

ANEXO 2
Cuestionario sobre Compromiso Organizacional y Motivación Laboral

Folio: _____

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su percepción respecto al sentido de pertenencia hacia su organización y la de los factores motivacionales que se mencionan. Es importante mencionar que todas sus respuestas son de carácter confidencial.

Edad: _____ Género: Masculino () Femenino ()

Escolaridad: Primaria () Secundaria () Preparatoria () Universidad () Posgrado ()

Situación laboral: Base () Confianza ()

Antigüedad: _____ Dirección o unidad de adscripción _____

Instrucciones de llenado: Antes de responder a cada pregunta, se le solicita analizar detenidamente y elegir una respuesta, marcando con (X) la que considere apropiada.

En sus respuestas, favor de considerar la escala siguiente:

1) En desacuerdo, 2) Algo en desacuerdo, 3) Indeciso, 4) Algo de acuerdo y 5) De acuerdo.

Preguntas	Respuestas				
	1	2	3	4	5
Constructo: Compromiso Organizacional					
1. Esta dependencia tiene un gran significado personal para mí.					
2. Realmente siento como si los problemas de esta dependencia fueran mis propios problemas.					
3. Me siento emocionalmente unido a esta dependencia					
4. Me gustaría pasar el resto de mi vida laboral en esta organización					
5. Me siento parte integrante de esta dependencia.					
6. Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en esta dependencia, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.					
7. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta organización.					
8. Si continúo en esta organización es porque otra no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
9. Trabajo en esta organización más por gusto que por necesidad.					
10. Sería muy difícil para mí dejar mi dependencia ahora, incluso si deseara hacerlo					
11. La dependencia donde trabajo merece mi lealtad.					
12. Creo que le debo mucho a esta dependencia					
13. Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar el cambio					
14. No abandonaré mi dependencia, porque me siento obligado con toda su gente.					
15. Me sentiría culpable si dejase mi dependencia, considerando todo lo que me ha dado.					

Preguntas	Respuestas				
Constructo: Compromiso Organizacional	1	2	3	4	5
Constructo: Motivación laboral					
16. Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, de mis superiores y compañeros de trabajo).					
17. Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque otras personas me ofrecerán mayor seguridad laboral.					
18. Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores y compañeros de trabajo).					
19. Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores y compañeros de trabajo).					
20. Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque me arriesgo a perderlo si no lo hago.					
21. Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque solo así otras personas me van a compensar financieramente.					
22. Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo.					
23. Disfruto que mi esfuerzo sea reconocido					
24. Tengo oportunidades de crecer y aprender en esta Dependencia.					
25. El sueldo que percibo es justo por las labores que realizo.					
26. Es estimulante que en esta Dependencia los esfuerzos personales sean recompensados en todo momento.					
27. La puntualidad en el pago de mi sueldo me da tranquilidad personal.					
28. Las condiciones físicas y ambientales de trabajo (iluminación, climatización, ruido, etc.) me parecen agradables.					
29. La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.					
30. El mobiliario que tengo disponible en mi área de trabajo (silla, escritorio, computadora, etc.) es el apropiado para mi desempeño laboral.					