

Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli

**Maestría en Ingeniería
Administrativa**

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE CULTURA
Y CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ELEVAR
LA PRODUCTIVIDAD
Y PREVENIR ENFERMEDADES
PSICOSOCIALES**

Estudiante: Lcda. Adriana Bautista de Jesús

Periodo: 2022-1

Asesor: M.A.C.P. Mónica Belem Bernal Pérez

Tecnología
Aprendizaje

y

Ciencia
Conciencia
Cuautitlán Izcalli, 2022

"2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México".

"2022. Año del Quincentenario de Toluca, Capital del Estado de México".

FORMATO DE REGISTRO DE TESIS PROFESIONAL

Matrícula: 203111051

Nombre del egresado(a): Lcda. Adriana Bautista de Jesus

Carrera: MIA Administración e Innovación de Capital Intelectual

Nombre del proyecto: PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD Y PREVENIR ENFERMEDADES PSICOSOCIALES

Objetivo del Proyecto: Realizar una propuesta para promover la gestión de talento humano, partiendo del impulso de la cultura y clima organizacional, para fomentar la estabilidad, del capital intelectual e incrementar la productividad, y prevenir el ausentismo, bajas, desanimo, estrés laboral, y enfermedades psicosociales.

Asesor (a): M.A.C.P. Mónica Belem Bernal Pérez

Fecha: Julio, 2022

DESCRIPCIÓN DE TESIS PROFESIONAL

El clima y la cultura organizacional son factores esenciales dentro de cualquier entorno laboral, su relevancia va desde los modelos e instrumentos, condiciones laborales, elevación de la productividad, formación de vínculos y, sobre todo, la identificación de elementos de riesgo psicosociales a los que pudiera estar expuesto el capital humano dentro de la organización.

El objetivo de esta investigación es reflexionar e identificar los factores críticos de la cultura y clima organizacional, ya que se requiere de grandes compromisos como son: el conocimiento de la materia, aplicación de modelos y técnicas de liderazgo, teniendo como finalidad propiciar un ambiente sano, mantener riesgos psicosociales controlados, fomentando una buena calidad de vida laboral, estimulando conductas, actitudes, normas, y hábitos positivos. Identificar la relación estrecha entre la productividad y la salud física y emocional del capital humano con lo que se asegurara una mayor probabilidad en el logro de objetivos empresariales.

Mtra. Rocio Ortega Jiménez
NOMBRE Y FIRMA
JEFE (A) DE DIVISIÓN

M.A.C.P. Mónica Belem Bernal Pérez
NOMBRE Y FIRMA
ASESOR (A)

Lcda. Adriana Bautista de Jesus
NOMBRE Y FIRMA
EGRESADO (A)



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y NORMAL
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTITLÁN IZCALLI

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

CONTENIDO

CONTENIDO	3
DECLARATORIA DE AUTORIA LITERARIA ORIGINAL	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
MOTIVACIÓN PERSONAL	20
OBJETIVOS	21
OBJETIVO GENERAL	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
JUSTIFICACIÓN	22
MARCO TEÓRICO	24
I. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	24
II. CULTURA ORGANIZACIONAL	36
III.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	45
IV. TRASTORNOS PSICOSOCIALES	52
I.5.1 PRODUCTIVIDAD	64
I.6.1 CONSULTORIA	70
MARCO METODOLÓGICO	73
ESTADO DEL ARTE	75
1. Panificadora Mexicana, S.A. de C.V.	75
2. 3M	77
3. Bibliotecarios de la Ciudad de Mérida	77
4. IBM	79
5. Femsa	80
6. Ford	80
7. Honeywell	80
8. Grupo Salinas	81
9. Santander	81
10. GE (General Electric)	81

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

11. Nestlé	82
12. Bosch	82
13. BBVA	82
14. GOOGLE	83
MARCO CONTEXTUAL	87
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	90
DESARROLLO	91
PROPUESTAS Y RESULTADOS	109
CONCLUSIÓN, RECOMENDACIÓN y EXPERIENCIA PERSONAL PROFESIONAL ADQUIRIDA	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
ANEXOS	124
ANEXO A	124
ANEXO B	125
ANEXO C	127
ANEXO D	130

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

DECLARATORIA DE AUTORIA LITERARIA ORIGINAL

Declaro que la información que se presenta en este trabajo ha sido investigada, analizada y redactada por **Adriana Bautista de Jesús**, habiendo obtenido la información que se refiere en la bibliografía y cuya finalidad es realizar la propuesta de un programa de mejora de la gestión de talento humano a través de la cultura y clima organizacional para elevar la productividad y disminuir enfermedades psicosociales.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Modelo de Cultura de la Organización propuesto Denison, (2010).....	37
Ilustración 2. Modelo de Cultura Organizacional. Denison, (2012)	38
Ilustración 3 El iceberg de la Cultura Organizacional, Chiavenato, (2001)	40
Ilustración 4 Ventajas y desventajas de Cultura Organizacional frente al cambio Quinn, R. (1999)	45
Ilustración 5. Esquema de Clima Organizacional Modelo Litwin & Stringer Williams, (2012).....	47
Ilustración 6. Modelo de Clima Organizacional de Gibson (2012).....	49
Ilustración 7. Relación entre costos y beneficios Toro F. & Sanín (2013).....	67
Ilustración 8. La consultoría de empresas Millan, K. (1994)	71
Ilustración 9. Vista parcial de cuestionario aplicado, Julio (2022)	73
Ilustración 10. Vista Parcial de Cuestionario Aplicado (2022)	74
Ilustración 11. Cronograma de Actividades	90
Ilustración 12. Los 5 niveles de la piramide de Maslow, (1943)	94
Ilustración 13. Consultoría. elaboración propia 2022	95
Ilustración 14. Human Capital of Organizational Effectiveness. García, (2020)	98
Ilustración 15. Composición del talento humano. Chiavenato, I. (2009).....	101
Ilustración 16. Mejora de la productividad, propio (2022)	106
Ilustración 17. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022).....	110
Ilustración 18. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022).....	110
Ilustración 19. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022).....	110
Ilustración 20. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022).....	111
Ilustración 21. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022).....	111
Ilustración 22. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022).....	111
Ilustración 23. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022).....	111
Ilustración 24. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022).....	112
Ilustración 25. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022).....	112
Ilustración 26. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022).....	112
Ilustración 27. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022).....	113
Ilustración 28. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022).....	113

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Manual Moderno miembro de la Internacional Test Commission (ITC) (2020)	32
Tabla 2 Elementos de la Cultura Organizacional Apolo, D. (2017)	42
Tabla 3. Cultura y Clima Organizacional: fundamentos e instrumentos Jauregui, K. y Louffat, E. (2019).	52
Tabla 4. Tipos de Riesgos Psicosociales más importantes, elaboración propia	54
Tabla 5. Competencias Emocionales. Goleman (2002).	107

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Actualmente, se considera más impactante dentro de una organización generar estrategias que permitan la gestión del capital humano con el propósito de asegurar e impactar tanto en la productividad como en calidad de vida del trabajador dentro de la empresa, incrementando el compromiso con la empresa, como en la disminución de enfermedades psicosociales.

Los retos de captación y conservación del talento humano dentro del entorno laboral son, reconocer como tendencia, todos los aspectos desde el clima, la cultura organizacional, la importancia de atender los aspectos psicosociales dentro la organización. Según Vargas G. (2012) dice que no existe cultura organizacional mala o buena, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos de las organizaciones. Las prácticas administrativas en cualquier organización, tienen como marco referencial natural, no solamente su propia cultura corporativa, sino también los demás niveles de la cultura: la cultura empresarial, la nacional, la ocupacional, etc.

Los primeros estudios antropológicos de la cultura tienen como finalidad analizar el comportamiento social de los grupos humanos. La cultura es para los antropólogos, las formas de vida de la comunidad, la forma en que los pueblos perciben, organizan su vida y sus acontecimientos, aunque en muchos de ellos, su presencia parezca invisible. Los estudios sobre la cultura de los diferentes grupos sociales tienen por objeto encontrar explicaciones a los patrones de comportamiento, por lo que, descuidar la cultura tiene graves repercusiones para el desarrollo de los pueblos. El instrumento más poderoso de investigación y determinación de nuestra identidad, es la cultura. No es tarea fácil entender una cultura determinada, y menos la propia. Hall (1965) argumenta que "el trabajo real no es entender la cultura foránea, pero entender la propia". Vargas G. (2012).

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Vidal, V. (2019). Afirma que en un momento de la vida se puede sufrir de estrés, verdaderamente, es un problema en aumento, sobre todo a nivel laboral. En ocasiones, la sociedad lo ve como algo natural y normal y olvida que sus graves consecuencias, en ocasiones, llegan a ser mortales.

Vidal, V. (2019), explica que hay que olvidar la cantidad de tiempo que se dedica al trabajo diario y que, en ocasiones, puede originar un estrés patológico, que incluso enmascara bajas laborales que podrían reducirse con un buen manejo y prevención del estrés laboral, ayudando al trabajador y no caer en el error de menospreciar el estrés. Lo que es un grave problema de salud pública sin resolver y es de interés general ponerle freno, el estrés no controlado y prolongado «mata silenciosamente»
Louffat, K., (2019)

La ausencia de cultura y clima organizacional dentro de una empresa u organización muestra trabajadores desmotivados, agotados física y mentalmente, faltos de interés, dispersos, enfermos emocionalmente lo que conlleva a índices muy considerables de ausentismo, incapacidades por enfermedades psicosomáticas, que a la larga llevan a la renuncia del trabajador, retrasando la productividad, llevando a reportar pérdidas para la organización.

Una gestión de talento humano ineficiente, puede llevar a que estos consideren que no son valorados, que sus opiniones no son tomadas en cuenta, provocando frustración y sentimientos de negatividad hacia la organización, jefes y alta dirección; todo se convierte en quejas, el clima laboral se vuelve hostil, la cultura de la organización se echa de lado perdiendo todo sentido de pertenencia, consideran que trabajan mucho y bajo presión, sintiendo que son víctimas de maltrato o abusos; en la mayoría de los casos siguen laborando por necesidades económicas, aunque su productividad no es de calidad.

Chiavenato, I. (2004) nos comenta que el entorno laboral en sí también puede provocar malestares, por lo que una definición más amplia de salud implica un estado físico, mental y social de bienestar. Esta definición hace hincapié en las relaciones entre el cuerpo, la mente y las normas sociales. La salud de una persona se puede ver afectada por males, accidentes o estrés emocional. Los administradores deben asumir también la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los colaboradores, incluso su bienestar psicológico. Un colaborador excelente y competente, pero deprimido y con poca autoestima, puede ser tan improductivo como un colaborador enfermo y hospitalizado.

La salud ocupacional se refiere a la asistencia médica preventiva. En Brasil, la ley 24/94 instituyó el Programa de Control Médico de Salud Ocupacional, el cual exige un examen médico antes de la admisión, un examen médico periódico, un examen médico cuando se regresa al trabajo (en el caso de separación superior a 30 días), un examen cuando se cambia de función, antes de una transferencia, y un examen médico en caso de despido, dentro de los 15 días anteriores a la separación definitiva del trabajador.

Chiavenato, I. (2004) narra que los programas de salud empezaron a captar la atención porque las consecuencias de programas inadecuados son perfectamente mensurables; es decir, aumentan los pagos por indemnizaciones, las separaciones por enfermedad, los costos de los seguros, el ausentismo y la rotación del personal, se registra una baja productividad y calidad, y además están las presiones sindicales. Los costos de los programas inadecuados son elevadísimos y se deben evitar mediante programas profilácticos y preventivos.

Un programa de salud ocupacional incluye las etapas siguientes:

PROBLEMAS DE SALUD EN LAS ORGANIZACIONES

Los principales problemas de salud en las organizaciones se relacionan con:

- El alcoholismo y la dependencia química a drogas, medicamentos, tabaco, etcétera.
- El síndrome de inmunodeficiencia adquirida (sida) que ataca al sistema que protege al organismo contra las enfermedades.
- El estrés en el trabajo, la ansiedad, la aflicción o la angustia.
- La exposición a productos químicos peligrosos, como ácidos, asbesto, etcétera.
- La exposición a condiciones ambientales de frío, calor, contaminación, sequedad, humedad, ruido, mala iluminación, etcétera.
- Los hábitos alimenticios inadecuados que provocan obesidad o pérdida de peso.
- La vida sedentaria, sin contactos sociales y sin ejercicio físico.
- La automedicación y la falta de asistencia médica adecuada. Chiavenato, I. (2004)

Según artículo de la Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de que existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios, organizaciones militares, públicas, privadas, etc., que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control del tránsito, etc.).

Según Chiavenato, I. (2004), existen organizaciones manufactureras, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc. Todas ellas influyen en la vida de los individuos, y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra, satisface sus necesidades, etc. La influencia de las organizaciones en la vida de los individuos es fundamental: la manera como las personas viven, se viste, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia de las organizaciones, que a su vez se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones complejas en extremo. Al observarlas con cuidado, reflejan diversas actividades susceptibles de analizarse en varios niveles: los individuos, los pequeños grupos, las relaciones entre grupos. Las normas, los valores y las actitudes existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. Aunque, esta complejidad dificulta la actividad del administrador, constituye la base para comprender los fenómenos organizacionales.

Según Ullrich, (1997). Hoy el ritmo de cambio que demandan la tecnología, la globalización y la rentabilidad empresarial exige que las capacidades organizacionales del talento humano se ubiquen en el centro de la escena, por ello es necesario redefinir las capacidades organizacionales para sostener e integrar las competencias individuales y por eso la gestión del talento humano debe concentrarse tanto en lo estratégico como en lo operacional; tanto en el largo como en el corto plazo, integrando sus actividades desde la gestión de procesos hasta la gestión de personas.

En el artículo el cambio de paradigmas en la gestión de los recursos humanos por Lefcovich, M. (2005). Dice: “Con esto pretendo señalar que el enfoque constructivista permite un desarrollo competitivo en cualquiera de los roles de cada ser humano, dependiendo de su perspectiva de vida. La estructura de vida puede pensarse como el conjunto de prioridades que se tiene respecto a distintos intereses, relaciones y personas que nos rodean. De esta manera, el desempeño laboral se ve reflejado en la estrategia personal que cada uno tiene para su proyección laboral, lo que permite un desarrollo y conocimiento integral de los individuos”.

Es importante tener en cuenta que para el desempeño profesional de cualquier persona siempre se debe considerar su desarrollo estructural como individuo, ya que este es la base de su competencia profesional. En el desarrollo de los procesos organizacionales, el tener personal que no conozca acerca del comportamiento, tanto individual como social, de las personas generan vacíos para su manejo, puesto que dichos individuos carecen de las competencias y actitudes necesarias

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

que les permita enfrentarse a situaciones que se viven en las organizaciones y que de una forma u otra enriquecen la calidad de vida laboral, como la productividad empresarial.

De acuerdo al artículo publicado en la Revista Iberoamericana de Psicología llamado La realidad organizacional: desde la perspectiva psicosocial escrito por Porras, N. (2012) nos narra la perspectiva psicosocial en las organizaciones se centra en la interacción social, en el contexto donde se producen dichas interacciones y en las propias personas que interactúan en los diversos procesos, en donde se destacan comportamientos intrínsecos y extrínsecos de los individuos, que se ven desencadenados en las conductas organizacionales generando y teniendo como finalidad un rendimiento competitivo en su trabajo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Paredes, R. (2016), explica que el estrés laboral en México ya se sitúa a la cabeza del ranking mundial, superando por primera vez a China, que hasta ahora lideraba esta temida clasificación. Según un estudio elaborado por la compañía Regus, el 75% de las personas que padecen estrés en México señala el entorno laboral como origen, cifra que baja hasta el 73% en el caso de China, seguida de lejos por Estados Unidos, con un 59%. Cerca de un 40% de los empleados mexicanos padecen las consecuencias del estrés laboral, es decir, sólo en México, aproximadamente 18,4 millones de personas conviven con este tipo de estrés. Éste es un grave problema a nivel social y económico, ya que, por una parte, perjudica la salud del trabajador, 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.

La Organización Internacional del Trabajo, OIT (2013) describe que el estrés laboral, según un estudio elaborado por la OIT, podría suponer pérdidas de entre el 0,5% y

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

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.

Cruz, M., (2016). Dice que, en México, cerca de un 40% de los empleados mexicanos padecen las consecuencias del estrés laboral, es decir, 18,4 millones de personas conviven con este tipo de estrés. Llama la atención que este mal está escalando posiciones en las economías emergentes, que parecen exigir un esfuerzo extra a sus trabajadores ocasionando la incidencia de ausentismo por estrés es alta en centros de trabajo que requieren un cierto nivel de responsabilidad o toma de decisiones, se estima que entre 15 y 25 % de las ausencias laborales son a causa de alguna enfermedad derivada del estrés.

Guardado, S. (2020) comenta que uno de los problemas en los que se ha enfatizado de forma reciente en nuestro país es el llamado estrés laboral, el cual es una respuesta por parte de la persona ante un contexto laboral adverso y que no es acorde a sus competencias causando estragos fisiológicos y psicológicos al trabajador.

Según Leal, (2009). En general, el nivel de atención física y psicológica de la población trabajadora es alto, lo cual podría descubrir algunas de las claves tanto de ciertos comportamientos sociales como de algunos trastornos psicofisiológicos

Según Sanmartin, J. (2013). Durante las últimas décadas se ha deteriorado la forma en que se trata al personal de las empresas, al contar con horarios que sobrepasan las 40 horas de trabajo a la semana con la exigencia de quedarse más tiempo sin remuneración alguna.

Cruz, M., (2016). Comenta que, respecto a la edad, los jóvenes 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

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

estabilidad laboral como: miedo a ser despedidos, la excesiva carga de trabajo y las presiones financieras. Además, un horario de trabajo largo puede resultar perjudicial para la salud, ocasionando un peligro en la seguridad y aumentar el estrés en 30% de los empleados, una de las cifras más altas de la Organization for Economic Cooperation and Development, donde el promedio es de 13% y entre ellos, un 36% de los hombres trabajan muchas horas en comparación con el 18% de las mujeres.

A lo anterior se le puede sumar prácticas como el acoso sexual, el hostigamiento, la no diferenciación entre la vida privada y laboral al tener que estar siempre disponibles para la empresa, aún en fines de semana, descansos obligatorios o vacaciones; cargas de trabajo excesivas o bien, no acordes con las competencias establecidas, discriminación; no respetar la diversidad en las preferencias sexuales, ideología política y religiosa. Solicitar la firma de carta renuncia al momento de la contratación, entre otras reprobables prácticas que han generado un daño físico y psicológico a los trabajadores.

Echeverría, (2007) narra que el estrés forma parte de nuestra vida cotidiana hasta tal punto que puede considerarse como “el malestar de nuestra civilización”, afectando tanto a la salud y al bienestar personal como a la satisfacción laboral y colectiva.

Atalaya (2001) en su artículo titulado El estrés laboral y su influencia en el trabajo, mostró las fuentes generadoras de estrés laboral, además de los efectos que produce en la salud y desempeño de los trabajadores. Así mismo refirió que el estrés laboral no es un tema que solo debe ver el trabajador, sino que debe tener la misma importancia para toda organización. Ya que si ambos se involucran y unen para dar una solución que disminuya los índices de nivel de estrés, será mucho más eficaz y eficiente. Además, es sumamente relevante implementar programas de prevención en las organizaciones para así obtener mejores resultados.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Otro factor importante que vale la pena resaltar es la economía del conocimiento; esta es la corriente donde el talento humano es representado por el conocimiento, experiencias, habilidades y características que posean los trabajadores y todo aquel que sea miembro de una empresa. Este talento humano representa un gran valor y una ventaja competitiva, al cual se debe mantener contento y a gusto en su ambiente de trabajo. Urueña-López y Hidalgo-Nuchera, (2013).

Sin embargo, puede darse que los encargados de esta gestión no suelen conocer los retos actuales o las capacidades con las que cuentan sus colaboradores para hacer frente a los competidores actuales o potenciales en el mercado.

Hasta hace poco tiempo la relación entre las personas y las organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva. Se decía que los objetivos de las organizaciones —como el lucro, la productividad, la eficacia, la maximización de la aplicación de recursos materiales y financieros, la reducción de costos— eran incompatibles con los objetivos individuales de las personas, como mejores salarios y prestaciones, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y empleo, desarrollo y progreso personal. La solución era una de tipo ganar-perder; es decir, si una parte le quita todo a la otra, ésta se queda sin nada.

En una situación de recursos limitados y escasos, si una parte ganaba más, lo hacía a costa de la otra. Sin duda, era una solución limitada, estrecha y miope. Se comprobó que, si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas ganen. En tiempos modernos, en el juego de las partes involucradas, se prefiere la solución de tipo ganar-ganar. Se trata de una solución que requiere de la negociación, la participación y la sinergia de esfuerzo Chiavenato, I. (2009)

Hoy en día pueden resaltar varios elementos que muestran con claridad una gestión estratégica del talento humano, éstos son: la consideración del talento humano (GTH) como agente decisivo en la competitividad de las organizaciones Youndt,

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Snell, Dean y Lepak, (1996), el enfoque sistémico o integrador en la gestión de talento humano y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GTH y la estrategia organizacional.

Desde estas perspectivas y con el fin de conocer hasta qué punto las tendencias administrativas han permeado a las empresas de la región y cuáles acciones de apoyo se podrían determinar, se inició este trabajo de investigación para conocer cómo algunas empresas de la ciudad de Cali abordan las prácticas de la gestión del talento humano, analizando los retos a los que se enfrentan, el papel como socio estratégico del negocio, sus procesos y acciones en cuanto a la retención y el desarrollo del talento humano.

Dado que entre los objetivos de la gestión moderna del talento humano se encuentran ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización, suministrar empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, era importante indagar en la investigación acerca de cómo se dan los diferentes procesos de gestión del talento humano en las empresas participantes; es así como se abordan aspectos que permiten concluir acerca de la alineación de éstos con la estrategia organizacional

Sánchez, Alem y Martínez (2013) afirman que existen factores que influyen en el clima organizacional, entre los cuales se tiene: Interdependencia: esta mide el grado de autonomía del trabajador el desarrollo de sus actividades cotidianas. En este caso, es favorable para un buen clima, ya que, el trabajador dispone de toda la independencia posible.

Condiciones Físicas: consiste en las condiciones en las que se desarrolla el trabajo tales como, la distribución física de los espacios con los que cuenta la empresa, la iluminación, el nivel de ruido, entre otros.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Liderazgo: misma que mide la capacidad de quienes dirigen la empresa para lograr buenas relaciones con sus trabajadores, lo cual generaría un clima de trabajo positivo.

Relaciones: esta puede medirse tanto de forma cuantitativa como cualitativa teniendo en cuenta factores como el número de amistades, el nivel de respeto, el nivel de colaboración, etc.

Implicación: se trata de la entrega que el empleado tiene hacia la empresa donde trabaja, misma que implica que exista un liderazgo eficiente.

Organización: hace referencia a los métodos operativos que se han establecido para la organización del trabajo, donde se puede considerar los procesos productivos, ya sea que se trabaje de manera aislada o en equipo.

Reconocimiento: esta se da siempre que la empresa cuente con un plan de reconocimiento por resultados obtenidos, de esta manera lo que se busca es crear un mayor valor en los resultados que obtiene cada trabajador en beneficio de la empresa.

Remuneraciones: consiste en tener un sistema de remuneraciones que sea acorde al perfil y puesto de trabajo. **Igualdad:** se realiza un trato justo con todos los trabajadores de la empresa. Sánchez, Alem y Martínez (2013)

Según el artículo de Conexión ESAN (2016) nos dice que las acciones esenciales que no deben faltar en la implementación de una estrategia de cultura organizacional.

- **Hablar de lo negativo:** los problemas y las molestias que se presentan dentro de la organización deben ser discutidos abiertamente y libremente, sin tapujos. Debe haber un amplio espacio para la crítica y autocrítica, en forma ordenada y metódica, teniendo siempre como punto de llegada el hallazgo de soluciones concretas. Jamás quedarse "dando vueltas" a la observación de los problemas ni estarse culpando mutuamente por los errores cometidos.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

La crítica debe ser asumida como una práctica constructiva. Si un compañero de trabajo hace una crítica a otro debe quedar claro que lo hace para que avance. Si el responsable de un equipo de trabajo es quien realiza la crítica, debe concluir con una propuesta de solución y/o pedir a los integrantes del equipo que aporten en ese sentido, precisamente para ayudar a quien haya cometido el error.

Lo que no debe hacer el responsable es mencionar repetidamente a otros empleados para encontrar culpables. Si esto ocurre, el resto del equipo pensará que el jefe no es capaz de asumir también su propia responsabilidad, generándose desconfianza que afecta el clima laboral. En ese sentido la comunicación es un factor clave para el éxito de una cultura organizacional.

- Entregar retroalimentación (feedback) a tiempo: si se detectan errores o se identifican comportamientos que deben corregirse, es importante que el responsable lo haga saber en forma inmediata. No actuar así hace que la corrección pierda valor.

El responsable no debe esperar los resultados de las evaluaciones de desempeño ni que todo el grupo de trabajo se reúna para realizar una retroalimentación que requiere de una atención individualizada. La postergación puede afectar la labor del individuo en cuestión y también del equipo.

La retroalimentación debe ser un procedimiento constante. Resulta más fácil realizar las pequeñas correcciones en el camino. Los "pequeños errores" se van acumulando y luego adquieren dimensiones que pueden ser difíciles de afrontar a menos que se apliquen grandes cambios.

- Otorgar confianza y autonomía para aumentar el rendimiento: darles libertad a los empleados y confiar en que harán su trabajo porque están capacitados para ello constituye una clave fundamental en el incremento del rendimiento personal y grupal. Esto evita que los jefes se la pasen como capataces

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

controlando y vigilando el cumplimiento de cada tarea asignada, dándoles tiempo para pensar y actuar en temas de mayor jerarquía que a su vez contribuirán a mejorar el rendimiento y la productividad del equipo de trabajo.

La falta de confianza en los subordinados implica que algo se está haciendo mal en los procesos de selección y de desarrollo de capacidades, incluyendo la del propio jefe de área, quien no estaría dándole el valor real a las capacidades de su equipo o no estaría cumpliendo con los requisitos de un verdadero líder.

MOTIVACIÓN PERSONAL

Como profesional de la salud, me interesa adquirir herramientas para seguir un camino de investigación enfocado a la mejora continua del capital humano a través de la cultura y el clima organizacional

Contribuir a la evolución de la calidad de vida laboral y potenciar al mismo tiempo la eficacia organizacional, pero sobretodo la prevención de enfermedades psicosociales ya que es un problema que afecta a millones de personas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta para promover la gestión de talento humano partiendo de la cultura y clima organizacional, para incrementar la productividad y prevenir estrés laboral y enfermedades psicosociales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar los factores que constituyen la cultura y clima organizacional.
- Determinar la relación entre la Gestión de Talento Humano y la calidad del desempeño laboral.
- Especificar los servicios para establecer una cultura y clima organizacional y prevenir trastornos psicosociales.
- Promover la cultura y clima organizacional con la finalidad de mejorar las relaciones laborales a través de la motivación.

JUSTIFICACIÓN

La actividad laboral se realiza en todo el mundo. A través de ella, hombres y mujeres contribuyen al desarrollo económico, personal y social de su comunidad, estado y país. El interés por abordar y conocer el funcionamiento de las organizaciones productivas, está en el impacto de riesgo que tienen en el desempeño laboral cotidiano (lo que se identifica como riesgos laborales) y en la salud física de los trabajadores González, (2012).

Ramos y Jordão, (2014). Comenta que, entre dichos riesgos se encuentra el estrés laboral, el cual afecta, cuando menos, a un tercio de la fuerza laboral, lo que representa para las organizaciones un costo de miles de millones de dólares debido a la falta de productividad y la pérdida de la mitad de días laborables a causa de ausencias por enfermedad, rotación, retiro temprano, falta de motivación y productividad.

Según Ramos y Jordão, (2014). Los efectos del estrés no se reducen a las organizaciones, sino que también tienen repercusiones en las personas que trabajan. Algunas de éstas son: disfunciones físicas, mentales y sociales, derivando en enfermedades mentales, cardio/cerebrovasculares, musculo/esqueléticas y problemas reproductivos

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe 2016 sobre el estrés laboral en América Latina, entre 12% y 16% de los encuestados sobre las condiciones de trabajo y salud, indicaron haberse sentido constantemente bajo estrés, tensión, tristes, deprimidos o con pérdida de sueño, debido a sus preocupaciones por las condiciones de trabajo. En Chile, 27.9% de los trabajadores y 13.8% de los empleadores expresaron que el estrés y la depresión estaban presentes en sus empresas OIT, (2016).

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Las organizaciones en la actualidad están determinadas por un ambiente que involucra factores: motivacionales, elementos estructurales, personales, funcionales, culturales y físicos, que unidos interactúan en un proceso.

El fomentar la importancia establecer una cultura organizacional, debe ser de vital importancia, ya que determina éxito en el logro de las metas, objetivos y así lograr la satisfacción del capital humano, alta dirección o dueños.

Para establecer las bases de un modelo de potencializar organizaciones o empresas gestionando el talento a través de la cultura y clima organizacional logrando la disminución de factores de riesgo como son: desmotivación, baja productividad, rotación de personal, desánimo, frustración, ausentismo y accidentes asociados al estrés laboral y a la desmotivación; lo cual puede traer beneficios la organización proponiendo cambios en los sistemas y métodos de organización laboral, con el fin de disminuir enfermedades psicosociales.

Promover cambios, en la gestión del capital intelectual ya desempeña un papel fundamental en el proceso motivacional de la mano de la cultura y clima de la organización, desde el momento en que el colaborador inicia sus actividades hasta que cesa en sus funciones, cabe resaltar que una gran parte de su vida laboral se ve influida por las políticas, costumbres, valores y procedimientos que establece la organización, la relación con la alta dirección, jefes inmediatos o compañeros de trabajo.

La salud es uno de los derechos fundamentales para todo ser humano y es considerado un factor insustituible que influye en el bienestar social, el desarrollo, la economía y la educación de los pueblos Malagón, Galán y Pontón, (2008), aspectos que obligan a las instituciones hospitalarias a ofrecer atención médica oportuna, aceptable, asequible y de calidad satisfactoria Organización Mundial de la Salud, (2013).

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

De esta forma, conocer las perspectivas del sistema sanitario, especialmente en salud pública, es preocupación medular en los gobiernos de todos los países, debido a que, como señalan Arnoletto y Díaz (2009), los organismos públicos cargan sobre su espalda percepciones de ineficiencia, lentitud de respuesta y falta de capacidad para atender las demandas sociales.

MARCO TEÓRICO

I. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

I.1. Conceptualización

Evolución del concepto de talento humano según Chiavenato, I. (2010) quien afirma que: alrededor de la década de los cincuentas se le llamó administración de personal. Ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y de administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después alrededor de la década de los sesentas el concepto sufrió una nueva transformación o cambios.

La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionalmente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos. Así a partir de la década de los setentas surgió el concepto de administración de recursos humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. Chiavenato, I. (2010).

Louffat, J. (2013) menciona que: es un proceso proactivo de planear, organizar, dirigir y controlar, los fundamentos, técnicas, metodologías y prácticas especializadas de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, carreras y remuneraciones para desarrollar de forma sinérgica e integrada un alto valor agregado a las instituciones. Toda vez que la administración de cualquier institución se basa en la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) integrando diversas áreas de administración (finanzas, marketing, operaciones, tecnología, recursos humanos, etc.) y empleando recursos administrativos (dinero, materiales, personas, etc.). Como se puede apreciar, la persona se convierte en un elemento clave en la vida de cualquier institución, sea pública o privada, sea pequeña, mediana o grande, actúe en cualquier sector económico o en cualquier parte del mundo. En ese contexto históricamente han existido formas o estilos de administrar el personal, desde aquellos enfoques que consideraban al personal en pieza más del sistema productivo un costo al cual hay que pagarle por su desempeño laboral hasta los recientes que revalorizan el "Capital Intelectual" como generador de valor.

Cevallos, Y. (2013) en su tesis titulada "Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, año 2013" - Hallazgos principales: La unidad de talento humano debe cumplir periódicamente con un plan de seguimiento y evaluación a todo el personal, aplicar el plan de capacitación a la que han asistido va de acuerdo a el cargo que desempeñan para aplicar lo aprendido, si se asistió a una capacitación que no va de acuerdo al cargo no se puede aplicar el conocimiento.

Rubió, S. T. (2016) explica sobre reclutamiento que: Uno de los primeros factores y, por tanto, de las primeras decisiones importantes que se deben tomar es si se accede a la propia plantilla de la empresa o si se recurre al mercado de trabajo. Así, la primera ocurre desde dentro de la organización dando lugar al reclutamiento interno. La segunda tiene lugar desde fuera de la organización y se conoce como

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

reclutamiento externo. El reclutamiento interno, que se produce con personas que pertenecen a la propia organización a partir de concursos, ascensos o promociones dentro de la misma empresa, se acostumbra a decir que es un tipo de reclutamiento cualitativamente bueno, pero cuantitativamente limitado. Es decir, cualitativamente bueno porque se conocen los rendimientos de los candidatos, pero cuantitativamente limitado al volumen de la plantilla existente en la empresa.

Mientras que para el reclutamiento externo sus principales ventajas están relacionadas con el acceso a un volumen mayor de candidatos, con potencialidades nuevas y variadas, aunque, por el contrario, esta vía acostumbra a resultar mucho más costosa por la propia búsqueda, integración y entrenamiento. Reclutamiento externo Ventajas de un reclutamiento externo Rubió, S. T. (2016) precisa que: Factores condicionantes del mercado de trabajo: sistema económico, sistema educativo, cambios demográficos, movilidad social, avances tecnológicos, etc.

Información disponible sobre la demanda de empleo: oficinas de colocación, anuncios en prensa y web de las demandas laborales, etc. Diferentes medios para conectar con los candidatos: según el perfil deseado se disponen de diferentes medios para su localización: colegios profesionales, escuelas de negocios, webs especializadas, redes sociales, etc. Facilitador de cambios organizacionales: cuando son necesarios cambios de políticas para reconducir situaciones empresariales o se necesitan nuevos impulsos, la selección externa permite acceder a nuevas personas con experiencias diferentes. El caso de la contratación de nuevos directivos experimentados para sacar determinadas organizaciones de situaciones comprometidas. Introducción en nuevos entornos: la creación de nuevas líneas de negocio y la incursión en nuevos mercados que requieran de profesionales con experiencia reconocida en esos ámbitos.

Consideraciones como posibles desventajas: El coste económico: este es el principal factor que limita su utilización. Dado que el coste económico, en general, supera significativamente el de la selección interna. La cultura empresarial: la adaptación a una nueva cultura y valores empresariales puede constituir una

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

dificultad que añade tiempo y costes al proceso. Por otro lado, las fuentes para el reclutamiento externo acostumbra a ser: Los medios masivos de información redes sociales de carácter profesional, de candidatos. Algunas asociaciones de colegios profesionales y gremiales pueden aportar candidatos. Determinados organismos del SEPE (Servicio Público de Empleo), de empleo, pero esta alternativa de inconveniente de la masividad. Las universidades, las escuelas de negocios y centros de formación, con sus departamentos especializados en las denominadas «bolsas de trabajo». Las empresas a través de sus propias páginas web en Internet (webs corporativas). Empresas de selección y consultorías de recursos humanos. Empresas del sector y de la competencia. Bases de datos o archivos de recursos humanos de las propias empresas que contengan las informaciones referentes a candidatos espontáneos, candidatos recomendados o candidatos que provengan de procesos de selección realizados con anterioridad, etc. Rubió, S. T. (2016)

Castillo, F. (2010), menciona: “Que la gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente”. Debido a los cambios de hoy en día y lo largo de los años las empresas comenzaron a entender el impacto de contar con un grupo de recurso humano comprometidos con las metas de la organización.

De acuerdo a Chiavenato (2006). Menciona en su libro Gestión de Talento Humano, como una administración de Recursos humanos en el cual están inmersos varios factores como la estructura de la empresa, mediante el contexto del negocio, procesos y los estilos de administración utilizados, en todo ello se incluye un término importante las personas como asociadas a la organización.

Posteriormente Chiavenato (2009). Menciona la Gestión del talento humano como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

I.2. Procesos de Gestión del Talento Humano:

- a) Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: son procesos para implementar nuevas personas en la empresa.
- b) Aplicación de personas, División de cargos y salarios: son los procesos utilizados que las personas realizarán en la empresa para acompañar a su desempeño en la descripción, orientación y evaluación.
- c) Compensación de las personas, División de beneficios sociales: son los procesos para satisfacer las necesidades individuales mediante recompensas, remuneración y beneficios sociales
- d) Desarrollo de personas, División de capacitación: son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- e) Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: son los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales,
- f) Evaluación de personas, División de personal: son los procesos aplicados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultado. Chiavenato (2009).

En el libro *El Capital Humano en las Teorías Del Crecimiento Económico*, Destinobles, G, (2012) nos describe el término Capital Humano inventado por Theodore Schultz y popularizado por Gary Stanley Becker, reviste múltiples facetas en la literatura económica y abarca diferentes tipos de inversión en salud, alimentación en recursos humanos (educación) en las teorías de crecimiento y desarrollo económico basadas sobre el ser humano.

Según Urueña-López y Hidalgo-Nuchera, (2013), describe que la economía del conocimiento es la corriente donde el talento humano es representado por el

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

conocimiento, experiencias, habilidades y características que posean los trabajadores y todo aquel que sea miembro de una empresa. Este talento humano representa un gran valor y una ventaja competitiva, al cual se debe mantener contento y a gusto en su ambiente de trabajo.

Fresno Chávez, C. (2018). Comenta que la gestión del conocimiento se inserta como un nuevo campo de investigación ligado a la organización escolar o institucional, las estrategias directivas y el uso de la tecnología de información; y se da en la confluencia entre sistema de información, teoría de las organizaciones y estrategias gerenciales.

Luna, R. (2018). Dice que el individuo, como ser humano pensante, organizador, creativo y activo, ha sido siempre y será el elemento clave del devenir organizativo. Su carácter proactivo, acumulativo de conocimiento y sinérgico le ha hecho con el tiempo evolucionar de una especie puramente primate a un ser pensador que se desarrolla en las sociedades cada vez más complejas.

Fruto de esta complejidad social y organizativa surgieron las primeras empresas e industrias, debiéndose plantear un nuevo sistema de relación humana en la empresa. Atrás quedaban años de artesanos y aprendices que compartían conocimiento de modo tosco y rudimentario. Ahora todo se hacía de un modo diferente. Eran épocas de cambios en la Revolución Industrial, de la que surgiría un nuevo modo de trabajar. Es nuestro comienzo en la dirección de personas, donde se da una clara y directa supervisión de trabajos. Al mismo tiempo, las fábricas acumulan trabajadores que procedían del campo para poder producir más, en un consumo emergente. Una historia cargada de acontecimientos que dignifican la labor de una profesión actual de gran trascendencia para la empresa, la de la dirección de personas basada en el talento. Luna, R. (2010)

I.3. Enfoques de la Gestión de Talento Humano

Pardo y Porras (2011), nos explica tres enfoques en la gestión del talento humano y entre ellas son:

- Enfoque del talento humano: Se cuenta con las necesidades en el proceso del logro de los objetivos con un trabajo trascendente.
- Enfoque administrativo: La administración es responsabilidad de la gerencia, del departamento de talento humano, con un conocimiento de particularidad.
- Enfoque proactivo: Se adquiere la aplicación de estrategias que complace los desafíos.

I.4. Reclutamiento y selección

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: el reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección es decir los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización

Chiavenato, I. (2010) afirma sobre que: Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. El subsistema de reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Rubio, S. T. (2016) explica sobre reclutamiento que: El reclutamiento interno, que se produce con personas que pertenecen a la propia organización a partir de concursos, ascensos o promociones dentro de la misma empresa, se acostumbra a decir que es un tipo de reclutamiento cualitativamente bueno, pero cuantitativamente limitado.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Chiavenato, I. (2010) afirma que: Alrededor de la década de 1950 se le llamo administración de personal. Ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y de administrar los conflictos que surgían continuamente.

Rubio, S. T. (2016) también dice que el reclutamiento externo sus principales ventajas están relacionadas con el acceso a un volumen mayor de candidatos, con potencialidades nuevas y variadas, aunque, por el contrario, esta vía acostumbra a resultar mucho más costosa por la propia búsqueda, integración y entrenamiento.

En el caso de la gestión de talento una parte fundamental deberá ser la psicometría, ya que se ocupa de la medición de inteligencia, personalidad, habilidades, aptitudes, actitudes, comportamiento, liderazgo, valores, estabilidad emocional, resiliencia, ética, autocontrol, etc., utilizando la estadística como pilar básico para la elaboración la medición.

Cabe destacar que el contar con el talento humano apropiado dentro de una institución de enseñanza es fundamental ya que cada uno de los trabajadores tiene en sus manos el futuro de nuestro país.

Chiavenato (2001) “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, [sino] un medio para que la organización logre sus objetivos”. Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

A. Pruebas Psicométricas Laborales para el Reclutamiento y Selección de Personal

Tabla 1. Manual Moderno miembro de la Internacional Test Commission (ITC) (2020)

NO.	PRUEBA	ÁREA QUE MIDE	NIVEL ORGANIZACIONAL	ESCOLARIDAD	MIDE
1	TMN-M	Inteligencia	Ejecutivos / Jefes / Empleados	Profesional	CI / Información / Juicio / Vocabulario / Síntesis / Concentración / Análisis / Abstracción / Planeación / Organización / Atención
2	KSTK	Personalidad	Ejecutivos / Empleados	Profesional	Liderazgo / Modo de Vida / Naturaleza Social / Adaptación al Trabajo / Naturaleza Emocional / Subordinación / Grado de Energía
3	VENTAS	Personalidad en Ventas	Ejecutivos / Empleados	Profesional / Preparatoria / Técnico	Comprensión / Adaptabilidad / Control de si Mismo / Tolerancia a la Frustración / Combatividad / Dominio / Seguridad / Actividad / Sociabilidad
4	CLVR	Comportamiento	Gerentes / Jefes /Ejecutivos / Operativos	Profesional / Técnico / Preparatoria	DISC D: Empuje / I: Influencia / S: Estabilidad / C: Cumplimiento
5	LIF	Comportamiento	Directivos / Gerentes / Jefes / Mandos Medios	Profesional	Estilos de Trabajo: Apoyo / Control / Conservación Negociación.
6	BRST	Inteligencia	Operativos	Primaria / Secundaria	Conocimientos generales / Comprensión de vocabulario / Razonamiento verbal / Razonamiento Lógico / Razonamiento numérico. Conocimientos generales / Comprensión de vocabulario / Razonamiento verbal / Razonamiento Lógico / Razonamiento numérico.
7	DMNS	Inteligencia	Ejecutivos / Operativos	Profesional / Preparatoria	Mide el factor G de la inteligencia de los sujetos (capacidad de inteligencia general) en función de sus facultades lógicas.
8	RAV	Inteligencia	Ejecutivos / Jefes /Empleados	Profesional/Preparatoria, Técnicos, Secundaria	Capacidad intelectual / Habilidad mental general por medio de la comparación de formas y el razonamiento por analogías
9	16 FP	Personalidad	Ejecutivos / Jefes Empleados	Profesional / Preparatoria	Afabilidad / Razonamiento /Estabilidad/Dominancia/ Sensibilidad/ Aprensión/ Autosuficiencia/ Perfeccionismo/Tensión/ Ansiedad/Autocontrol/ Dureza/Independencia

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

10	GRDN	Personalidad	Directivos / Jefes Ejecutivos / Empleados	Profesional / Preparatoria	Ascendencia / Responsabilidad / Estabilidad Emocional / Sociabilidad / Cautela / Originalidad / Relaciones.
11	MSS	Liderazgo (Adaptabilidad)	Directivos / Gerentes / Jefes / Mandos medios	Profesional / Preparatoria	Habilidad en Supervisión / Capacidad de decisión / Capacidad de Evaluación de problemas / Habilidad para establecer relaciones interpersonales / Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.
12	VAL - ZVC	Valores personales e intereses	Ejecutivos / Jefes Empleados/ Operarios	Profesional/Preparatoria, Técnicos, Secundaria	Moral/Legalidad/Indiferencia Corrupción/Interés económico, político, social y religioso.
13	ALPT	Valores personales e intereses	Ejecutivos / Jefes Empleados/ Operarios	Profesional / Preparatoria / Técnicos / Secundaria.	Interés teórico / económico / estético / social / político / religioso.

I.4.1. Entrevista

Canales Cerón M. (2006), define como “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”. Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos.

A. **Comunicación verbal:** Pont I. Amenós, T. (2013), nos dice que cuando hablamos de comunicación entre los seres humanos, por regla general nos referimos a la comunicación verbal, al lenguaje que nos permite expresar nuestros pensamientos y emociones, intercambiar- los con los demás y así poder entendernos. Se ha escrito mucho sobre el lenguaje.

B. **Comunicación no verbal:** Pont I. Amenós, T. (2013), comenta que ésta es la psicología de la comunicación refiere que entre el 50 y el 70 por ciento de los mensajes que emitimos o recibimos en la vida diaria son no verbales, y que sólo una parte podemos controlarla voluntariamente. Este tipo de comunicación con los demás se produce a través de la distancia personal, la

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

actitud, la mirada, los gestos o las expresiones faciales. Es una comunicación que, por otra parte, no constituye en sí misma un sistema independiente excepto en contadas ocasiones, como ocurre con el lenguaje de los signos que utilizan.

- C. **Personalidad:** Las personas poseen una personalidad propia, que designa la manera de ser y de funcionar de un psiquismo humano, tal como ha sido construida gracias a la investigación psicológica. Las personas, como las cosas o como cualquier otro fenómeno natural, se conocen y se describen por sus propiedades. Estas propiedades son siempre abstracciones derivadas de la observación. Pont I Amenós, T. (2013).

- D. **Morfopsicología:** Acedo Codina, M. (2013) la define como la ciencia que nos permite, a través del estudio y lectura del rostro, conocer la personalidad, temperamento, actitudes y aptitudes de las personas, dándonos pronósticos y soluciones de precisas en adaptación, proyectos, sentimientos y salud. Se asienta metodológicamente en leyes biológicas con características observables y analizables; tonicidad/atonía (actividad o pasividad), dilatación/retracción, armonía/equilibrio, o integración/evolución, entre otros.

- E. **Grafología:** Según Rojas et al. (2000), es la disciplina que tiene por objeto descubrir el carácter y la personalidad del ser humano a través de la escritura Para la Grafología, la escritura es un acto complejo compuesto por una serie de oscilaciones rítmicas gatilladas a consecuencia de un proceso que implica un elevado compromiso neurofisiológico, que va desde la corteza cerebral (área sensorio motora, área de Wernicke) pasando por la médula espinal, con la participación de los músculos del brazo, antebrazo y mano, además de la coordinación con la vista y los pensamientos devenidos conscientes que se estampan en la hoja mientras se escribe.

I.5. Gestión de Talento Humano Durante y Después de la Pandemia COVID 19

La pandemia generada por el Covid19 ha provocado múltiples cambios en diferentes áreas y en los distintos sectores a nivel mundial. Así entonces, el sector trabajo ha sido uno de los más golpeados por la emergencia sanitaria, según informes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 2020 se perdió el 8,8 por ciento de las horas de trabajo a nivel mundial con respecto al cuarto trimestre de 2019, equivalentes a 255 millones de empleos a tiempo completo, cifra que se estima ira en aumento para el 2021, cabe mencionar que en América Latina la ola de desempleo se hace sentir con más fuerzas debido a las restricciones impuestas al comercio y turismo como medidas de contingencia para frenar la propagación del virus.

Johnson & Stone (2019), precisan que un alto porcentaje del presupuesto de gestión del talento humano, se utiliza para atraer nuevos colaboradores a la organización: desde el pago de la convocatoria, recepción de expedientes, evaluaciones y entrevista laboral. En el panorama actual, debido a la pandemia surgida por la COVID - 19 los procesos de selección de personal no se pueden realizar de manera presencial. Sin embargo, con la llegada y la expansión de la inteligencia artificial, muchas cosas han cambiado: Los estilos de vida, hábitos y formas de trabajar. No cabe duda que si se aplica la Inteligencia Artificial a los procesos de selección de personal podría reducir los costos, tiempos y recursos, asimismo se tendría más alcance en la difusión de las convocatorias, permitiendo reducir y atraer a los mejores talentos de la localidad.

Según Lengnick-Hall & Moritz (2003), La gestión electrónica del talento humano, es el uso de tecnología de internet o intranet para facilitar los procesos de gestión de recursos humanos (eHRM), incluidos el reclutamiento, la selección, la formación, la gestión del rendimiento, la compensación y la planificación estratégica de recursos humanos. Todos estos procesos en la nube digital, de manera automatizados, para almacenar información y brindar respuestas en tiempo real.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Stanley & Aggarwal, (2019) argumenta que el reclutamiento y la selección de personal electrónico es un proceso de la gestión del talento humano que utiliza herramientas digitales como: Aplicaciones (App) redes sociales, plataformas virtuales, interfaz de bases de datos para atraer y retener a los mejores talentos.

Karwehl & Kauffeld, (2021) dice que la inteligencia artificial puede añadir valor al área de gestión del talento humano proporcionando información en tiempo actual (analítica data) de sus colaboradores como: registros de entrada, tiempo que el colaborador se demora para hacer una actividad, niveles de desempeño laboral, niveles de competencias adquiridas, horas de capacitación, perfiles de puesto, grado de comunicación entre colaboradores, clima laboral, gustos y preferencias, informes predictivos para mejorar el trabajo en equipo, liderazgo y tomar las mejores decisiones.

II. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura y el clima organizacional, representan dos constructos fundamentales utilizados para describir y analizar el fenómeno organizacional Schein, (2000).

II.1. Conceptualización

Esta hace referencia a ideas en común compartidos por los integrantes de una misma organización, es el conjunto de valores, creencias y comportamientos que representa a la organización.

La cultura organizacional influye en la manera de hacer las cosas y resolverlas. Conforme lo indica Deninson (2011) la cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y principios subyacentes que sirve como base para el sistema de gestión de una organización, así como para el conjunto de prácticas de gestión y comportamientos que ejemplifican y refuerzan los principios básicos.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Lunenburg, (2011). Da otro concepto: "La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y normas". Estas influyen en la forma en que los miembros piensan, sienten y se comportan dentro de la organización.

McShane y Von Glinow (2000) sostienen que: La cultura organizacional define lo que es importante y poco importante en la empresa. Es algo como el ADN de la organización, invisible a simple vista; sin embargo, es una poderosa plantilla o modelo que da forma a lo que sucede en el lugar de trabajo.

II.2. Modelo de Cultura de la Organización

El Modelo de Cultura de la Organización propuesto por Denison, (2010), da a conocer los rasgos fundamentales de la cultura en una organización, se basa en cuatro dimensiones: La Participación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión. Cada dimensión contiene tres indicadores. Estos rasgos culturales básicos influyen fuertemente en el desempeño laboral y cada una de las dimensiones se mide en tres índices de prácticas de gestión o comportamientos.



Ilustración 1. Modelo de Cultura de la Organización propuesto Denison, (2010)

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Denison et. Al. (2012) “La cultura organizacional impacta en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad”.

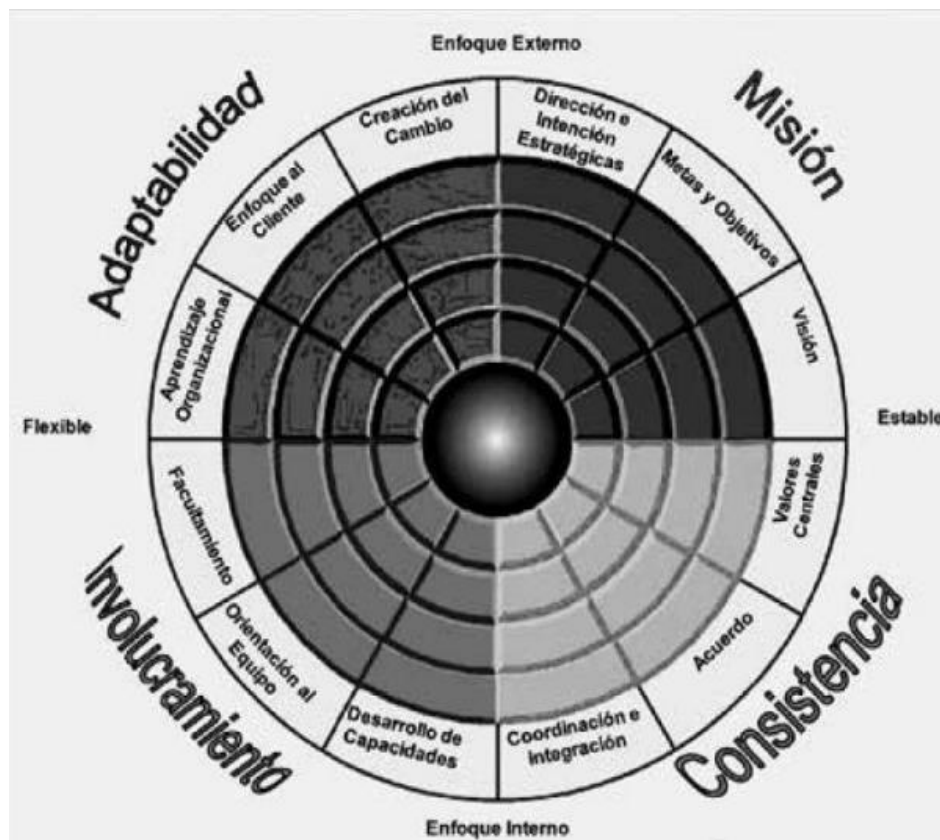


Ilustración 2. Modelo de Cultura Organizacional. Denison, (2012)

II.2.1. Características de la Cultura Organizacional

Ojeda de López (1998), menciona las principales características de la cultura en las organizaciones, de las cuales destacan:

- Identidad de sus miembros: es el grado en el que los colaboradores se identifican con la organización como un todo y no solo con un tipo de trabajo.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- Enfocada hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas; aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines: en qué forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos Goenaga y González, (2015)

Chiavenato, (1989), la Cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”, Estos son algunos conceptos de un grupo de autores escogidos, pero se podrían traer a colación muchos otros y sin duda el enfoque de dicho concepto sería similar a los expuestos.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

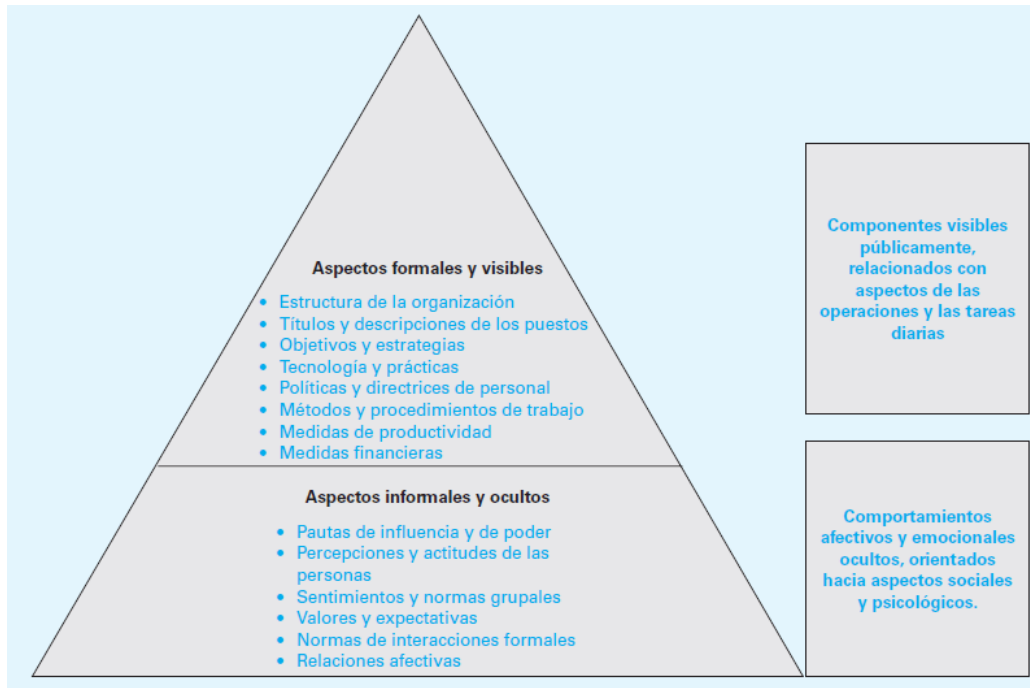


Ilustración 3 El iceberg de la Cultura Organizacional, Chiavenato, (2001)

II.3. Cultura organizacional

Según López Posada, L. M. (2017), La cultura es un tema de interés multidisciplinar, sobre el cual han escrito sociólogos, psicólogos, antropólogos, filósofos, administradores, ingenieros; cada disciplina tiene una motivación diferente para ahondar en temáticas relacionadas con la cultura. Una pregunta que sería importantes es, por que se estudia la cultura, es acaso la cultura un tema transversal a la realidad del ser humano y la sociedad.

Robbins, (1999), no s dice que la cultura, por definición es difícil de describir, es intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo

La cultura de acuerdo con el GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness Research Program), es definida como: los motivos compartidos,

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

valores, creencias, identidades e interacción de eventos significativos que resultan de experiencias comunes de los miembros de colectividades, y las cuales son transmitidas de generación en generación. House, Hanges, (2004).

Ojeda de López (1998), menciona las principales características de la cultura en las organizaciones, de las cuales destacan:

- Identidad de sus miembros: es el grado en el que los colaboradores se identifican con la organización como un todo y no solo con un tipo de trabajo.
- Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- Enfocada hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas; aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines: en qué forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos. Goenaga y González, (2015).

La estructura y cultura organización son consideradas como factores que influyen en los procesos de cambio dependiendo del tipo de estructura y su

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

mecanismo coordinador, así como de los niveles culturales dominantes Valle, Proaño y Cruz, (2017).

II.4. Elementos de la Cultura Organizacional

Para Capriotti (1999) la cultura organizacional es “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”. De esta forma, los públicos de interés asignan un sentido de reconocimiento desde sus propias experiencias.

Tabla 2 Elementos de la Cultura Organizacional Apolo, D. (2017)

Creencias Compartidas	Valores Compartidos	Pautas de Conducta
Conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.	Conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación clara.	Modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la misma”

- Cordero Borjas, A. (2016). Nos dice que las regularidades en el comportamiento e interacciones entre las personas, como el lenguaje, los términos, los grupos informales y los rituales que marcan la deferencia y el trato entre sí.
- Normas que rigen a los grupos de trabajo, como los días de pago, los días de vestimenta casual, etcétera.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- Valores predominantes de la organización, como calidad del producto, precios, disposición interna, confianza, responsabilidad, etcétera.
- Filosofía que guía las políticas de la organización en cuanto a los empleados, clientes, accionistas, etcétera.
- Reglas del juego para permanecer y ascender en la organización, las normas que un nuevo empleado debe aprender para ser aceptado.

II.5. Cultura Organizacional en tiempos en pandemia

Según Bozas, V. (2021). La comunicación interna en las empresas es un elemento de suma importancia en las organizaciones, durante el último año, ha tomado especial relevancia debido a la pandemia por la COVID-19. La adaptación a nuevas formas de trabajo desde el homeoffice permitió que los directivos de las organizaciones instrumentaran herramientas innovadoras para la comunicación y, en consecuencia, para mantener informado al personal a pesar del distanciamiento social que se vive.

En este contexto, la encuesta realizada por la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores OLACEFS, (2020) afirma que el 86% de estas organizaciones designó a una persona, área o equipo para ser responsable de comunicar las decisiones internas tomadas. Además, estas instituciones contaban con un plan interno de comunicación que se adaptaba a las necesidades que estaban surgiendo en los momentos de crisis

Xifra, (2020). Realizó una investigación en España denominada; “Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputaciones en tiempos de la COVID -19”, en la que tuvo por objetivo estudiar cómo afecta y condiciona la crisis de la pandemia de la COVID -19 a la práctica de la comunicación corporativa en general, y de dos de sus áreas de especialización: la comunicación interna y la responsabilidad social corporativa (RSC). Los principales resultados indican que las empresas dominantes en el mercado siempre deben permanecer al margen de la situación para ayudar a la sociedad a encontrar soluciones comunicativas,

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

para definir que son una empresa responsable con el público y así aumentar su prestigio.

Por su parte, Pérez (2020) llevó a cabo una investigación en Lima, Perú, con enfoque mixto y alcance descriptivo, denominada “Estrategias de comunicación interna de Chr. Hansen durante la crisis de la COVID-19”. El objetivo fue analizar la gestión de la comunicación interna de esta empresa durante la crisis del COVID-19 con el fin de determinar las estrategias y acciones de comunicación, y los resultados de su implementación. Los resultados indican una adecuada gestión de la comunicación interna donde los colaboradores se sienten cómodos trabajando en la empresa y favorece la consolidación de la filosofía corporativa para lograr un mejor desempeño laboral. Desde la perspectiva de la comunicación a través de medios digitales, Roncal, (2021), realizó un artículo denominado “Teletrabajo y capitalismo de vigilancia” en Venezuela, el cual tuvo un enfoque cualitativo con base en la revisión documental y de análisis reflexivo, con el objetivo de analizar el teletrabajo y sus principales características en el marco de un capitalismo de vigilancia digital. En esta investigación se encontró que, de no existir una buena estrategia de comunicación interna, los trabajadores pueden estar expuestos a la esclavitud digital, es decir, a verse obligados a trabajar y comunicarse en todas partes. Por otro lado, algunos colaboradores podrían ser pasados por alto, lo cual perjudicaría al trabajo colectivo y reforzaría el individualismo.

Suárez, (2020). La crisis sanitaria causada por la COVID-19 obligó a las empresas a reinventar sus estrategias de comunicación interna para amoldarse a la llamada “nueva normalidad” Para evitar que la COVID-19 se expandiera de manera rápida, las empresas decidieron que sus colaboradores se quedaran en casa, y empezaron a trabajar de manera remota, de este modo se prevenían contagios dentro y fuera de los centros de trabajo (Duplos, 2020). Sin embargo, el distanciamiento.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

II.6. Ventajas y desventajas de Cultura Organizacional al momento de enfrentar el cambio

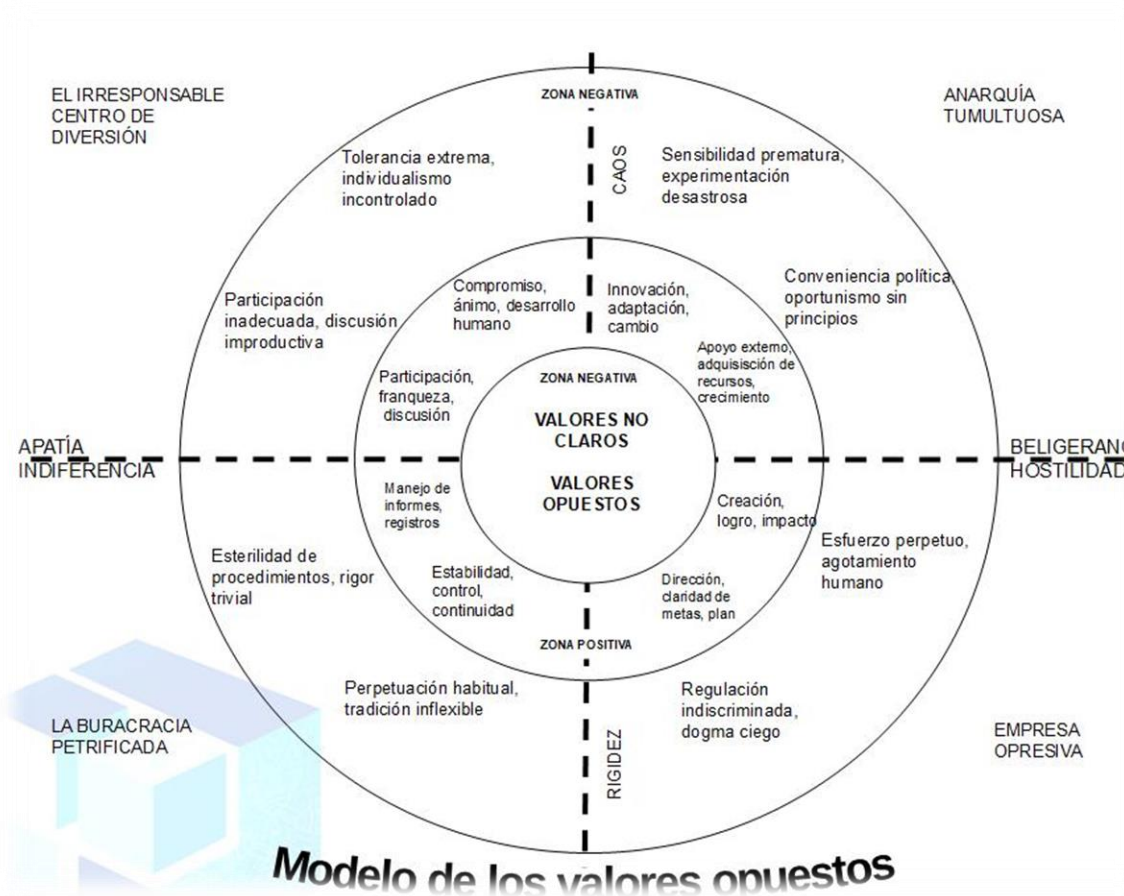


Ilustración 4 Ventajas y desventajas de Cultura Organizacional frente al cambio Quinn, R. (1999)

III. CLIMA ORGANIZACIONAL

III.1. Conceptualización

El sistema organizacional: se refiere a los principales atributos de los cuales se compone la organización en cuestión de estructura organizacional, en este modelo estos atributos son los sugeridos por parte de Litwin & Stringer, (2012): tecnología, estructura organizacional, estructura social, prácticas de administración, procesos para la toma de decisiones y las necesidades de los miembros de la organización.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Una particularidad dentro de este modelo radica en que los atributos no son dinámicos de una organización a otra, a diferencia de algunas otras propuestas que se revisarán más adelante.

- Ambiente organizacional percibido: se refiere a la percepción que tienen los colaboradores con base en las dimensiones establecidas en el sistema organizacional que mencionan Litwin & Stringer. (2012).
- Motivación producida: se interpreta como el estado interno propio de cada individuo en relación entre los sistemas organizacionales y el ambiente percibido, éste llega a ser diferente para cada uno de los miembros de una organización, aunque pueden coincidir en algunos puntos.
- Comportamiento emergente: es un comportamiento complejo que aparece de manera espontánea de naturaleza impredecible que se dan como consecuencia por una determinada acción. En este caso, puede llegar por medio de actividades, interacciones o sentimientos generados por la organización que impactan en el sentir de los colaboradores.
- Consecuencias de la organización: lo podemos acotar como el efecto de la percepción de los colaboradores de la organización con los resultados generados en su trabajo, algunos de ellos son los niveles de productividad, ausentismo, rotación de personal, y nivel de satisfacción. Éstos los podemos catalogar como variables dependientes en relación con la percepción de las dimensiones de la organización por parte de los colaboradores. El modelo de Litwin & Stringer es considerado uno de los principales en cuestión de estudio del clima organizacional debido al análisis a profundidad de las dimensiones y sus interrelaciones. Litwin & Stringer. (2012).

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

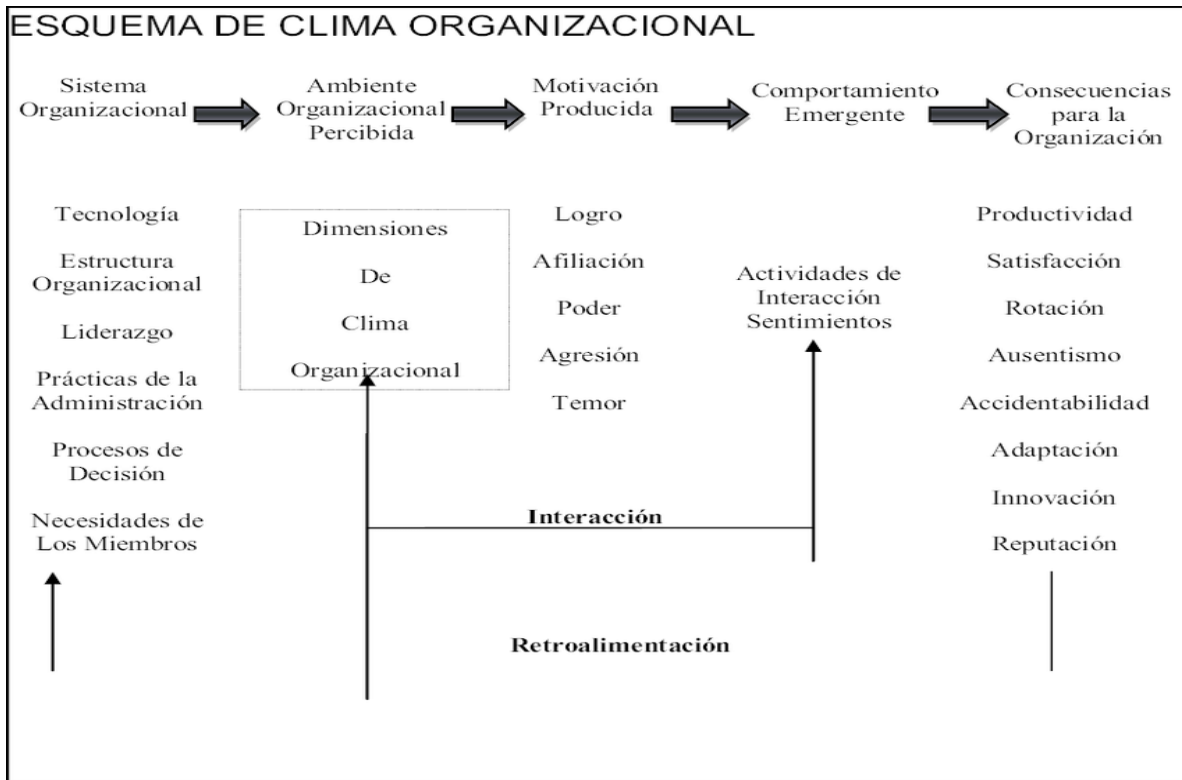


Ilustración 5. Esquema de Clima Organizacional Modelo Litwin & Stringer Williams, (2012)

III.2. Definiciones

Rubio, E. (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos, trabajadores. Desde el movimiento humanista también se establecieron bases importantes para fomentar una visión positiva del hombre, para centrar la atención en aspectos psíquicos que contribuían a lograr eficiencia. Aquí se destacan autores como Maslow quien propone dentro de su teoría, la pirámide de necesidades que explica la existencia de diferentes niveles de estas en el individuo, reconociendo la importancia de esta estructura. Otros a destacar son Hertzberg, Likert, Argyris y McGregor Albalate, (2011).

Chiavenato (2007), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Méndez (2006), se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Luthans (2008), determina que el clima organizacional positivo es “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

Chiavenato, (2010) Clima organizacional y la percepción de las personas respecto del ambiente físico y psicológico. Aquí caben las formas de interacción entre los miembros, con sus superiores, los clientes o los extraños

Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) definen el clima organizacional como las cualidades que diferencian a una organización de las demás; éstas mantienen sus particularidades esenciales a través del tiempo y tienen un impacto en el actuar de los miembros de las organizaciones. Por lo tanto, se puede deducir que es necesario la gestión de un buen ambiente laboral para fomentar un aumento en la productividad de los colaboradores Chirinos, Meriño y Martínez, (2018).

Continuando con lo anterior, Campbell, Serfaty-de Medeiros y Viceira (2010), sugieren que el Clima Organizacional son la suma de atributos característicos de una organización, el cual es posible que se vea modificado por la manera en que la organización se relaciona con sus integrantes y con su entorno. Para un miembro

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

específico de una organización, el clima organizacional se ve representado por actitudes e intereses que conceptualizan a la organización en cuanto a aspectos como la autonomía Chirinos, et al. (2018).

1.3.4. Modelo de clima organizacional

El modelo de Gibson y Colbs (1987), en Bermeo, (2012) sostiene que el clima organizacional tiene una relación con la conducta humana, la estructura y procesos organizacionales. Uno de los argumentos por los cuales considera Bermeo (2012) el modelo de Gibson como de gran valor es debido a que las dimensiones de las personas y de los grupos organizacionales tiene un efecto directamente en el resultado del desempeño organizacional.

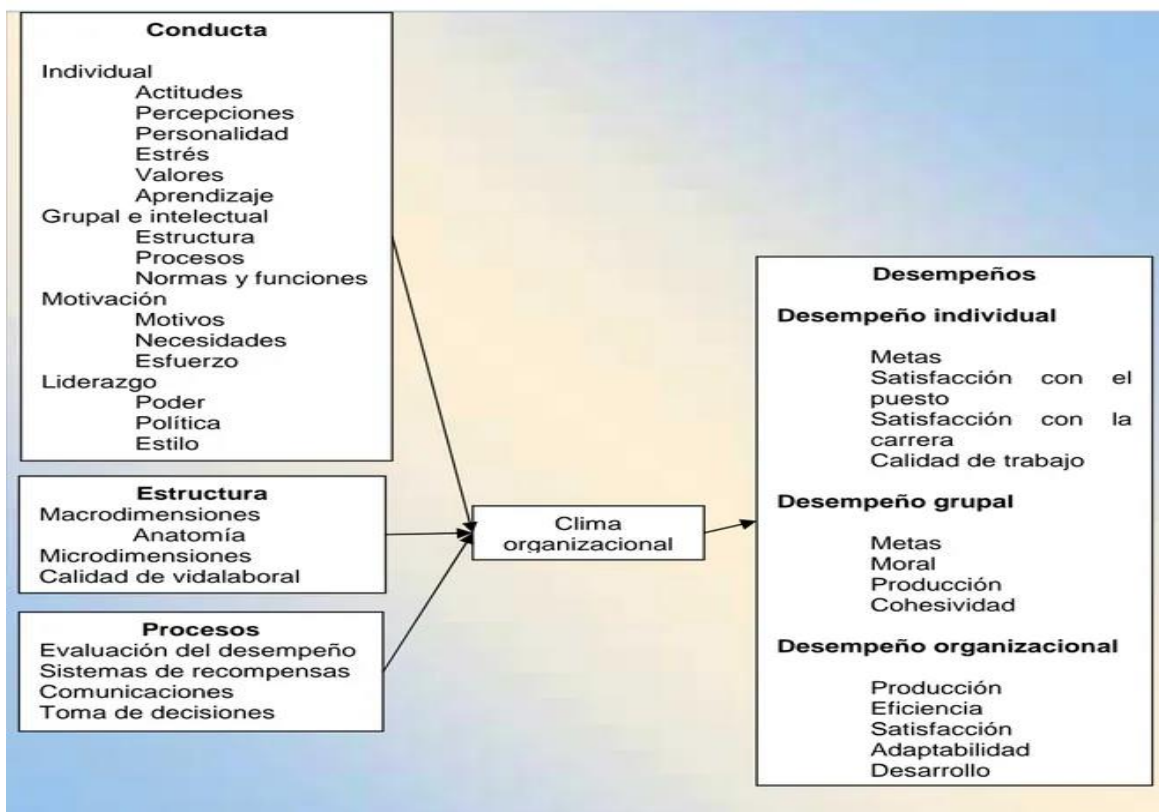


Ilustración 6. Modelo de Clima Organizacional de Gibson (2012)

I.3.5. Tipos de clima organizacional

Likert (1965), llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Sistema 1: Autoritario

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en las cumbres de la organización desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular.

Sistema 2: Paternalista

En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También es este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I.

Sistema 3: Consultivo

Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.

Sistema 4: Participativo

Según Rousseau (1988), existen cuatro tipos de climas en el ambiente laboral, los cuales son: Clima psicológico Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas. La forma en que cada uno de sus empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Clima agregado Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico (Por ejemplo: El trabajo en grupo, departamento, división, sector, organización, etc.). Los climas agregados se construyen en base a la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal o informal, y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones. Se podría inferir que este agregado de percepciones individuales se justifica porque el consenso de percepciones implica un significado compartido.

Clima colectivo Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento; sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. En el caso del clima colectivo, se dice que las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas.

Clima organizacional La aparente distinción hecha en las investigaciones actuales del clima entre lo que se denomina clima organizacional, en contraposición a la estructura organizacional u otras interpretaciones que pueden evaluarse a través de las percepciones individuales; es que el clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior) a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior); sin embargo, el clima organizacional puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización

1.3.6 Características de satisfacción laboral

Para Gibson (1985), son muchas las características que se han asociado con la satisfacción laboral, siendo las siguientes las más cruciales. Paga: la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.

- Trabajo: el grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- Oportunidad de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender. -Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Tabla 3. Cultura y Clima Organizacional: fundamentos e instrumentos Jauregui, K. y Louffat, E. (2019).

Autor	Cultura	Clima	Diferencias
Méndez (2006)	Se describe, no se califica; es una realidad de la cual algunas personas forman parte y la legitiman con sus comportamientos (conciencia colectiva)	Se mide, puede ser calificado y recibe adjetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio.	Métodos y alcances
	Los procesos de interacción social puede ser considerada como una categoría mayor que guía el comportamiento colectivo	Los procesos de interacción social es una categoría menor que resulta de estos.	
	Los atributos y las características que resulta de su descripción establecen el marco que regula las relaciones sociales	Las fortalezas, situaciones aceptables, debilidades y situaciones críticas son consecuencia de la cantidad de relaciones sociales	
Cameron (2008)	Es una característica central duradera, cambia lentamente, dentro de las organizaciones.	Debido a que se basa en actitudes, puede cambiar rápidamente y dramáticamente.	Temporalidad
	Se refiere a los aspectos implícitos, a menudo indiscernibles de las organizaciones.	Se refiere a atributos más visibles y observables de las organizaciones.	
	Incluye valores centrales e interpretaciones consensuados sobre cómo son las cosas en la organización	Perspectivas individualistas que cambia con frecuencia a medida que se modifican las situaciones y se encuentra nueva información	Objetividad
Schneider (2013)	Ofrece los elementos intangibles, que constituyen la psicología más profunda de las personas en un entorno, esto es, como las personas experimenta su ambiente y dirigen implícitamente su comportamiento cotidiano	El clima presenta los elementos en los que los gerentes pueden enfocarse para generar los comportamientos más efectivos	Tangibilidad

IV. TRASTORNOS PSICOSOCIALES

IV.1. Conceptualización

Entre la interacción del trabajador y su entorno, los factores psicosociales pueden fungir como estresores, que suponen una amenaza directa para la vida de los empleados y son resultado de relaciones laborales muy complejas. Respecto a los estresores Wheaton (1996)

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Existen cinco características definitorias de los estresores:

- a) El estresor debe implicar amenaza o demanda.
- b) El estresor constituye una fuerza con capacidad de alterar la integridad del organismo si sobrepasa el límite de “elasticidad” de dicho organismo.
- c) El estresor requiere enfrentarse de manera efectiva, ya que de mantenerse indefinidamente produciría daño en el individuo.
- d) Ser consciente del daño potencial del estresor no es condición necesaria para que dicho estresor posea consecuencias negativas) Un estresor puede serlo tanto porque induzca una demanda excesiva para el organismo como también, por lo contrario. Quiceno y Vinaccia, (2007)

La teoría de Selye (1956), se ha elaborado para describir las reacciones del estrés agudo en situaciones de amenaza para la supervivencia biológica. Selye también consideró que, además de los agentes físicos nocivos causantes de estrés, están las demandas de carácter social y las amenazas del entorno, que provocan el trastorno del estrés en el hombre por requerir capacidad de adaptación. Oblitas, (2016).

IV.2. Riesgos Psicosociales

Según Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2001): Los riesgos psicosociales se derivan de las deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, así como de un escaso contexto social del trabajo, y pueden producir resultados psicológicos, físicos y sociales negativos, como el estrés laboral, el agotamiento o la depresión. (Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, (2001).

IV.3. Tipos de Riesgos Psicosociales

Los riesgos psicosociales se presentan de diferentes formas y afectan de múltiples maneras a las personas, algunos de los riesgos más frecuentes en las organizaciones se presentan en la siguiente tabla:

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Tabla 4. Tipos de Riesgos Psicosociales más importantes, elaboración propia

RIESGOS PSICOSOCIALES MAS RECURRENTES	DESCRIPCION
Estrés	El estrés laboral, según la Comisión Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo se define como “las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador”. Paton, N. (2011)
Moobing o Acoso Laboral	La expresión mobbing es un término implementado en los ochenta por Leymann, se utiliza en los casos de “persecución psicológica y de acoso laboral” a una víctima para ocasionar un daño psicológico, y así, la exclusión de un grupo laboral o del lugar de trabajo. Maza, M. (2009). La tesis 1a. CCLII/2014 (10a.) de la Primera Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación en México, clasifica el acoso laboral en tres niveles conforme al sujeto activo: a) Horizontal, cuando se realiza entre compañeros del ambiente de trabajo, los sujetos 9 activo y pasivo tienen la misma jerarquía ocupacional. b) Vertical descendente, cuando ocurre por un superior jerárquico de la víctima. c) Vertical ascendente, éste ocurre con menor frecuencia y se refiere al hostigamiento laboral que se realiza entre quienes ocupan puestos subalternos respecto del jefe victimizado. Lugo, M. (2017)
Violencia Laboral	se realiza de manera intencional y tiene como fin someter y controlar a la otra persona, el uso de la violencia está estrechamente relacionado con el ejercicio del poder intrapersonal. La violencia interpersonal se concibe como aquella violencia que ejerce un individuo o grupo de individuos sobre otros con quienes pueden o no tener lazos familiares o laborales. Ortiz, (2005).
Burnout	Aparece como una respuesta al estrés laboral crónico, que surge al trabajar bajo condiciones difíciles, que se caracteriza por un estado de desgaste físico, emocional y cognitivo, y que tiene consecuencias muy negativas para la persona y para la organización. Edelwich J., (1980).
Discriminación	La adicción al trabajo (workaholism) es un concepto relativamente reciente. El escaso número de investigaciones realizadas es uno de los motivos por los que todavía no existe una definición común. Respecto a éste, aparece en 1968, cuando el profesor norteamericano de religión W. E. Oates, lo utiliza para referirse a su propia relación con el trabajo y lo comparó con otra adicción: el alcoholismo. Éste surge de la unión del término trabajo (work) y alcoholismo (alcoholism) y es definida como una necesidad excesiva e incontrolable de trabajar incesantemente, que afecta a la salud, a la felicidad y a las relaciones de la persona Oates, (1968)
Violencia de Género	Se describe como aquella violencia que se ejerce desde el modelo hegemónico de masculinidad encarnado mayoritariamente por hombres, pero también por algunas mujeres, contra todas las mujeres y también contra todos los hombres que se adhieren a otros modelos de masculinidad no hegemónica tanto heterosexual como homosexual Oliver y Rosavalls, (2004)
Adicción al Trabajo	Líbano, Llorens, Schaufeli & Fidalgo (2008) lo definen como un daño laboral de tipo psicosocial caracterizado por el trabajo excesivo, debido fundamentalmente a una irresistible necesidad o impulso a trabajar constantemente.
Ausentismo.	El ausentismo laboral es un factor multicausal, debiéndose estudiar desde distintos enfoques (empresarial, directivo, económico, psicológico, sociológico, pedagógico). Genera impactos negativos para el propio ausente, su familia, sus compañeros de trabajo, la organización, el estado y la sociedad. Tratándose de ausencia involuntaria (problemas de salud), el ausente es quien sufre la carga negativa de una complicación de salud. Baptista (2016) VI Jornadas Académicas de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Depresión	La depresión laboral es un trastorno que se origina en el lugar de trabajo pero que puede mostrar sus efectos más allá de ese contexto: Tristeza y apatía Ansiedad sin que exista una causa concreta Desmotivación laboral Fatiga constante; sensación de estar “quemado” Cambios en el peso Irritabilidad y salidas de tono en el ambiente laboral Baja concentración y pobre rendimiento Aumento del tiempo requerido para realizar las funciones diarias Incremento de errores y despistes en su trabajo Bajas puntuales En el caso de esta enfermedad, los compañeros de trabajo y los superiores directos del individuo afectado pueden ser de gran ayuda a la hora de diagnosticar el problema. American Psychiatric Association. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders. (2000)
Ansiedad	La ansiedad es una parte de la existencia humana, todas las personas sienten un grado moderado de la misma, siendo ésta una respuesta adaptativa. La ansiedad sigue siendo un tema de gran importancia para la Psicología; su incorporación es tardía, siendo tratado sólo desde 1920, abordándose desde distintas perspectivas. Según el Diccionario de la Real Academia Española

IV.5. Factores de riesgo psicosocial

Según Neffa, J. (2015) El término «psicosocial» se emplea hoy, de forma general, para referirse a la interacción entre varios factores que provocan perturbaciones en los mecanismos psíquicos y mentales: los factores de riesgo psicosociales en relación con la condición de empleo, la organización de la empresa y su entorno social, las relaciones sociales y laborales con los compañeros de trabajo, los subordinados y la jerarquía, así como con otras instancias:

- 1) La empresa u organización, pero sin prestar servicios en el lugar de trabajo
- 2) Clientes o usuarios del servicio
- 3) Personas ajenas a la empresa u organización, pero que actúan sobre ellas (familiares, amigos, o personas desconocidas etc.).

Según Ansoleaga, (2013). comenta Los investigadores del ISTAS (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de España) denominan factores psicosociales a “aquellos factores de riesgo para la salud que se originan en la organización del trabajo y que generan respuestas de tipo fisiológico (reacciones neuroendócrinas), emocional (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivo (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc.) y conductual (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, toma de riesgos innecesarios, etc.) que son conocidas popularmente como “estrés” y que pueden ser precursoras de enfermedad en ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración.

Moncada, (2003). Sus mecanismos de acción tienen que ver con el desarrollo de la autoestima y la autoeficacia, ya que, según sea su organización, la actividad laboral promueve o dificulta que las personas ejerzan sus habilidades, experimenten su capacidad de control e interaccionen con las demás para realizar bien sus tareas, facilitando o dificultando la satisfacción de sus necesidades de bienestar”

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Benavides, F. (2000), El trabajo humano tiene elementos paradójicos: puede llevar a las personas a la excelencia o puede hacerle un daño inmenso a su salud, tanto física como psicológica y mentalmente; es algo que siempre se ha sabido. La historia está henchida de hechos y modelos que apoyan un aspecto y su opuesto.

Todos en un momento de nuestra vida sufrimos el estrés, verdaderamente, es un problema en aumento, sobre todo a nivel laboral. En ocasiones, la sociedad lo ve como algo natural y normal se olvida que sus graves consecuencias, en ocasiones, llegan a ser mortales. Marcar ventajas sobre estrategias efectivas y comprobadas de gran eficacia, así como que ciertos edificios enfermos lo potencian, es verdaderamente apasionante. Dada la repercusión y la gravedad de los grandes estragos del estrés, es bueno tomar conciencia y empezar a tomar medidas, incluso verlo como una enfermedad; no olvidemos que el estrés llega a ser cinco veces peor que el alcohol y el tabaco juntos, sobre todo por sus consecuencias médicas, ya que agrava enfermedades previas e incluso produce enfermedades.

Considerado como la enfermedad del siglo XXI, el estrés ha sido objeto de interés en la investigación debido a los efectos que genera en la salud de las personas y en su ambiente de trabajo, por tanto, se le considera un padecimiento que repercute en la calidad de vida Bairero, (2017)

En la actualidad uno de los principales factores de riesgo en la salud de los seres humanos es el estrés, ya que éste es el intento del organismo para restablecer el equilibrio y de adaptarse a una determinada situación biológica, psicológica o social, que consiste en un conjunto de cambios en el ámbito fisiológico y psicológico, en que interactúan el sistema nervioso, el endocrino y el inmunitario La respuesta de estrés puede ponerse en marcha no solamente ante una lesión física o ante una amenaza de tipo psicológico o social, sino también ante su expectativa.

Según Redolar, D. (2015) desde un punto de vista adaptativo, el estrés permite la movilización inmediata de las reservas energéticas del organismo; además, a más largo plazo, posibilita un ahorro de energía, inhibiendo los sistemas fisiológicos que

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

no tienen la finalidad inmediata de la supervivencia del sujeto. Ante un agente estresante, se genera todo un conjunto de cambios orgánicos con un patrón muy general de respuesta. Dependiendo del tipo de estrés y de la duración, la frecuencia y la naturaleza del estímulo, se producirán respuestas a corto o a largo plazo, La respuesta de estrés, por lo tanto, tiene un alto valor adaptativo, puesto que genera cambios en el organismo para facilitar el afrontamiento de una Situación de amenaza, pero también puede repercutir sobre el rendimiento de la persona y su estado general de salud. Un exceso de estrés aumenta el riesgo de sufrir hipertensión y otras enfermedades cardiovasculares, diabetes, osteoporosis, descenso del deseo sexual y alteraciones reproductivas, supresión del sistema inmunitario, alteraciones amnésicas y de los patrones de sueño, etc. EL estrés depende no solo de los parámetros físicos de la estimulación ambiental, y de su entorno laboral. Redolar, D. (2015)

En la actualidad, dos modelos de estrés laboral reciben particular atención:

El modelo exigencias-control-apoyo Karasek y Theorell, (1990): el modelo exigencias-control propuesto por Karasek (1979) se caracteriza por interrelacionar dos aspectos básicos en el contexto laboral: las demandas que perciben los empleados y el control que tienen para hacer frente a ellas. El grado de control en el trabajo se ha relacionado con la sintomatología cardiovascular; la tensión laboral favorece el aumento de la presión arterial, contribuyendo, de esta manera, a la aparición de patologías como la hipertensión o las enfermedades cerebrovasculares Karasek, (1979).

El modelo esfuerzo-recompensa Siegrist, (1996): asume que el esfuerzo en el trabajo es parte de un contrato basado en la reciprocidad social, donde las recompensas se proporcionan en términos de reconocimiento, salario y oportunidades en la carrera profesional. Las amenazas a la carrera profesional incluyen la inestabilidad laboral, la falta de perspectivas de promoción, los cambios no deseados y la inconsistencia de estatus (trabajar por debajo de la propia cualificación). A largo plazo, el desequilibrio entre el alto esfuerzo y las bajas

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

recompensas en el trabajo incrementa la susceptibilidad a las enfermedades como resultado de la continua reacción de tensión. Desde el modelo esfuerzo-recompensa, se ha sugerido que un alto esfuerzo y un bajo refuerzo, junto con una alta necesidad de control, producen cambios en las respuestas fisiológicas y psicológicas y la propensión a desarrollar eventualmente patologías cardiovasculares. El modelo esfuerzo-recompensa no solo se limita a considerar variables estructurales del ambiente de trabajo, como en el caso del primer modelo, sino que también integra variables personales. Vidal, V. (2019).

Cada organización existente tiene su propia cultura, fácilmente identificable. Las estructuras organizacionales cobran vida con el sentido humano que se les dé. El componente básico de las organizaciones son las personas, quienes reflejan sus aspiraciones y objetivos personales en las metas organizacionales. La cultura organizacional es modelada por quienes tienen el poder directivo y puede ser usada para reforzar los objetivos organizacionales. De alguna manera, podemos decir, que la cultura es un componente de la personalidad, aspecto importante para las organizaciones compuestas de individuos. Cada persona es única, con sus propias aspiraciones y anhelos. Objetivos y valores individuales se fusionan en una cultura que luego norma y moldea el comportamiento de la gente a través de reforzamientos continuos efectuados en ceremonias, ritos, etc., por un liderazgo que trata de preservar y mantener la esencia de los valores y creencias. Vargas G. (2012).

Por otra parte, el clima organizacional es esencial en las organizaciones en tanto sus características afectan la supervivencia y el comportamiento de los colaboradores. En un estudio que realizó Deloitte, en el 2016, sobre las principales preocupaciones de los gerentes fueron: la cultura y el liderazgo estando vinculadas la cultura con el clima organizacional. El clima puede generar mayor desempeño, productividad, creatividad, innovación, satisfacción en el trabajo y compromiso.

Juárez, (2007). De acuerdo con una investigación que lleva por título factores psicosociales, estrés y salud en distintas ocupaciones: un estudio exploratorio, se trabajó con una muestra de 216 personas compuesto por trabajadores

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

administrativos, docentes, obreros y enfermeras de distintos centros de trabajo en la Ciudad de México. Los resultados evidenciaron diversos factores o estresores psicosociales que son frecuentes y específicos en cada grupo ocupacional, sin embargo, otros estresores se presentaron en todas las ocupaciones, lo que marca la posibilidad de incluirse en un modelo generalizador. El grupo ocupacional de las enfermeras reportó mayores problemas de salud y de estrés en comparación con los demás grupos. Se encontró un proceso de afrontamiento que se ubica dentro de los estilos clásicos de emoción-problema, asimismo se identificó al apoyo social en el trabajo como una variable psicosocial particularmente importante; dichas variables destacaron positivamente en los docentes. Por último, en la relación trabajo-familia, se encontró que el contexto laboral afecta en mayor medida al contexto familiar en aspectos como el estado de ánimo y el tiempo.

El estrés provoca una respuesta del organismo a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la persona. Sus consecuencias afectan la vida del individuo, lo que incluye a la familia y a su esfera laboral Hernández y Díaz, (2012).

IV.6. Los principales factores de riesgos psicosociales en el trabajo

Neffa, J. (2015), comenta el ya mencionado concepto de riesgos psicosociales en el trabajo, que se completa a partir de las investigaciones sobre la realidad nacional tiene un origen directo. El mismo ha construido a partir de los trabajos del GESTES (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail) en Francia, de los seminarios dictados por el Prof. M. Gollac en 2011 y 2012 y T. Coutrot en 2013 (organizados por el CEIL, el Ministerio de Trabajo de la provincia de Buenos Aires y la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP), tomando en cuenta como punto de partida la experiencia acumulada por los actores sociales de los países capitalistas industrializados (especialmente europeos, por ejemplo el ISTAS (Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud) de España, inspirados en el proyecto Copenhague reconociendo el importante aporte que constituyen los convenios y recomendaciones de la OIT y la acción de la OMS.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Gestes Gollac, (2011) expon el enfoque de las variables elegidas tienen en cuenta los conocimientos científicos disponibles, la experiencia internacional acumulada por la DARES y el DIM, y se agrupan en función de los siguientes ejes:

a) La demanda psicológica y el esfuerzo requerido: la cantidad, el ritmo y la intensidad del trabajo que determinan la carga psíquica, mental y global de trabajo, la duración del tiempo de trabajo y su configuración, la complejidad de la actividad que implica el uso de sus recursos y competencias para hacer un trabajo exigente asumiendo responsabilidades. Esto conlleva asumir riesgos para resolver problemas no previstos por los conceptores o evaluar consignas contradictorias y tener que hacer frente a incidentes imprevistos o interrupciones no programadas que perturban la tarea y lo retrasan. Esta dimensión acentúa la carga mental del trabajo y los esfuerzos cognitivos para concentrar la atención, procesar la información captada por los sentidos, identificar las diversas alternativas y adoptar decisiones.

b) El estrés, como la capacidad que tienen los trabajadores para adaptarse y/o resistir a los riesgos y amenazas provenientes del proceso de trabajo cuyo desequilibrio puede predisponerlos para contraer una enfermedad, psíquica, mental o somatizarla.

c) Las exigencias emocionales movilizadas en la actividad pueden causar daño o permitir el control sobre sí mismo y lograr satisfacciones, tanto en las relaciones con el público, clientes, usuarios o pacientes. Ellos pueden estar en dificultades o sufrir por algunas causas y en ciertos casos los trabajadores deben necesariamente esconder o negar sus propias emociones, por miedo a los accidentes, a la violencia o al fracaso de su actividad. Desde una perspectiva psicológica la dimensión emocional del trabajo moviliza un conjunto de procesos psíquicos que se conceptualiza como una combinación de inteligencia emocional, adaptativa y social.

d) La autonomía en el trabajo consiste en la posibilidad de ser actor, conducir su propia vida profesional y tener la posibilidad de progresar y hacer carrera, de

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

intervenir en la producción de bienes o servicios con capacidad para participar en la adopción de decisiones, para usar y desarrollar sus competencias profesionales y para seguir aprendiendo. De estas posibilidades depende en gran medida que se viva el trabajo como algo positivo, se le encuentre un sentido y se sienta placer y, finalmente, sea fuente de felicidad. Según la psicología, esta dimensión integra un modo de idealización de la trayectoria laboral, que es el ideal de la autonomía y las dos dimensiones psicosociales en las que se reconoce el grado de control sobre la actividad: el grado de adecuación entre las habilidades propias y las exigencias del trabajo y el estatus de control sobre los procesos que se realizan en el trabajo.

e) Las relaciones sociales en el trabajo son importantes y múltiples porque se refieren a los compañeros de trabajo, los jefes directos y la jerarquía, la empresa u organización en sí misma como empleadora y, finalmente, los clientes y usuarios, o pacientes y los educandos. En su lugar de trabajo el clima social debe ser adecuado y estimulante para Los riesgos psicosociales en el trabajo: una contribución a su estudio que el trabajador se involucre; éste necesita un reconocimiento por parte de los demás, no ser objeto de injusticias, necesita insertarse como integrante del colectivo de trabajo, comunicarse y cooperar con otros para transmitir conocimientos y seguir aprendiendo, así como recibir el apoyo social (de los compañeros) y técnico (de los jefes o la jerarquía) para hacer frente a las dificultades. Un papel determinante está a cargo de los jefes y superiores cuyo estilo de liderazgo puede hacer más agradable o desagradable el trabajo según el respeto con que se trata a los trabajadores y el reconocimiento otorgado. Es dentro de la empresa u organización que se experimentan el estrés, la discriminación, el hostigamiento, la violencia verbal o física, el acoso sexual, etc. Psicológicamente hablando, esta dimensión incluye el análisis de la red social de producción en la que el trabajador se integra y los mecanismos por los cuales se hace posible o se dificulta la relación con otros, de forma tal que es posible hablar de un continuo que va desde la homogeneización hasta la discriminación, finalizando en la exclusión. Sólo cuando no se llega a una posición extrema en cualquiera de ambos sentidos es que se produce una integración de la persona en el colectivo.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

f) Los conflictos éticos y/o de valores se pueden generar cuando el trabajador ve impedida la posibilidad de trabajar con calidad y respetar las reglas de la profesión porque sus medios de trabajo funcionan de manera imperfecta, recibe insumos de mala calidad, o falla la logística; cuando sufre porque tiene la obligación de hacer cosas con las cuales no está de acuerdo o con las que claramente está en desacuerdo; cuando tiene la obligación de esconder información, de ser ambiguo o mentir a los clientes o usuarios cuando no puede resolver un problema; cuando tiene el sentimiento de hacer un trabajo inútil o que es considerado como tal por los compañeros, siendo entonces desprestigiado por la sociedad.

De acuerdo con un enfoque desde la Psicología, los conflictos éticos nos remiten a la 126 Julio César Neffa articulación o conflicto entre los valores individuales y los de la organización. En ciertas oportunidades los trabajadores sufren porque son víctimas o testigos de actos de violencia o acoso sin tener la posibilidad o el coraje de oponerse, lo cual vulnera su autoestima y le da vergüenza de sí mismo. Cuando hablamos aquí de valores individuales nos referimos a aquellos que provienen de la experiencia profesional adquirida por cada trabajador en el proceso por el cual su tarea se vuelve calificada. Se trata entonces de un saber productivo propio del oficio que puede ser más o menos congruente con los objetivos de una organización, pero que es resistido por ella cuando impide el despliegue de la productividad en los términos en que se ha aprendido a realizarla.

g) la inseguridad en la situación de trabajo y empleo, situación que puede ocurrir cuando se es víctima del desempleo, el puesto de trabajo es de carácter precario, no está registrado ante los organismos de seguridad social; o si el porvenir es incierto debido a las crisis corriendo el riesgo de despido, de suspensiones o de la reducción del salario; cuando no perciben posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa u organización o ven sus posibilidades de ascenso bloqueadas; cuando sienten inquietud o temor ante la introducción de nuevas tecnologías o formas de organizar el trabajo para cuyo uso no han sido formados y si el contenido y la nueva organización del trabajo los hacen tomar conciencia de que no podrán mantenerse

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

en actividad en ese puesto hasta llegar la edad jubilatoria. Desde una perspectiva psicológica esta dimensión alude al control de estatus, en otros términos, al dominio sobre su destino, el presente y el futuro. Implica las necesidades de planificación y la posibilidad de manejar la incertidumbre. El manejo de la inseguridad y de la tolerancia a la incertidumbre resultan ser hoy un mayor desafío personal y laboral.

IV.7. Enfermedades psicosociales ante Covid 19

OIT, (2020) Los empleadores deberían identificar los peligros existentes y evaluar los riesgos que implican. Es muy importante hacer participar activamente a los trabajadores y sus representantes en este proceso, al igual que a los comités de seguridad y salud, cuando proceda. En la situación específica del brote de COVID-19 se deben identificar las posibles fuentes de exposición al nuevo coronavirus, teniendo en cuenta todas las áreas de trabajo y las tareas realizadas por los trabajadores. El proceso también debe tener por objeto identificar cualquier peligro que pueda surgir como consecuencia de las medidas de SST y de los nuevos procesos de trabajo y disposiciones adoptadas para prevenir el contagio. Asimismo, deben tenerse en cuenta los factores de riesgo psicosocial (por ejemplo, las largas jornadas de trabajo, la reducción de los períodos de descanso, el aumento de la carga y la presión de trabajo, y la violencia y el acoso), la ergonomía, y los peligros químicos y de otro tipo. En un contexto de epidemia como el actual, también deben tenerse en cuenta factores externos que afectan a la salud y el bienestar mentales, como el miedo (a ser contagiado, a perder el empleo, a ver reducidos los ingresos y a experimentar una menor calidad de vida), el aislamiento social y el aumento del peso de las responsabilidades domésticas debido al cierre de las escuelas y a la interrupción de otros servicios.

Las pruebas demuestran que una carga de trabajo excesiva está relacionada con aumento del absentismo, ausencia del trabajo con diagnóstico psiquiátrico, mala salud auto declarada, trastornos mentales como depresión y ansiedad, agotamiento, enfermedades coronarias y dolencias musculoesqueléticas. A su vez, una carga de trabajo insuficiente (incluidas las tareas monótonas, poco estimulantes y sin sentido)

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

también puede aumentar el estrés relacionado con el trabajo y tener efectos negativos en la salud y el bienestar y en la satisfacción en el empleo.

OIT, (2020). Los confinamientos y las interrupciones de los negocios que estos provocan, las restricciones de viaje, los cierres de escuelas y otras medidas de contención han tenido repercusiones repentinas y drásticas en los trabajadores y las empresas. A menudo, los primeros en perder sus empleos son aquellos cuyo empleo ya era precario, como, por ejemplo, vendedores, camareros, personal de cocina, encargados de equipajes y limpiadores. En un mundo en el que sólo una de cada cinco personas tiene derecho a recibir prestación de desempleo, los despidos suponen una catástrofe para millones de familias. OIT, (2017). Los trabajadores informales, que representan alrededor del 61 por ciento de la fuerza de trabajo mundial, son particularmente vulnerables durante una pandemia. Los trabajadores del sector informal de la economía ya se enfrentan a mayores riesgos de seguridad y salud en el trabajo (SST) y carecen de protección suficiente. Al trabajar en ausencia de protecciones como la licencia por enfermedad o las prestaciones de desempleo, estos trabajadores pueden verse obligados a elegir entre la salud y los ingresos, lo que supone un riesgo tanto para su salud como para la salud de los demás, así como para su bienestar económico. OIT, (2020).

I.5.1 PRODUCTIVIDAD

I.5.2 Conceptualización de Productividad

la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señala que la productividad es considerada como la clave para el crecimiento económico y la competitividad (2015)

Numerosas investigaciones se han dedicado al estudio de la productividad y su importancia ha sido expuesta por diversos autores. La Office for National Statistics (2007) afirma que es el principal determinante de los estándares de vida. En teoría económica, los patrones de gasto del consumidor sugieren que la mayoría de las

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

personas desean un incremento en la calidad y en la cantidad de los bienes y servicios disponibles al menor costo posible. Al mejorar la productividad, se obtienen mejoras en los estándares de vida debido a que ésta se traduce en un incremento de la producción sin requerir más insumos materiales ni laborales

Los efectos de la división del trabajo y los atribuye a tres factores: el incremento en la habilidad que adquieren las personas cuando realizan la misma tarea repetidamente; la disminución del tiempo desaprovechado en el cambio de una tarea a la siguiente; además de permitir el uso de maquinaria especializada que reduce el tiempo y esfuerzo requerido Martínez, M. (2015).

Según OIT, (2011) La eficiencia con la que un país utiliza sus insumos para producir bienes y servicios y ofrece una medida del crecimiento económico, competitividad y estándares de vida... es una medida clave del desempeño económico. La comprensión de las fuerzas motrices detrás de éste, en particular la acumulación de maquinaria y equipo, mejoras en la organización, así como también las mejoras en la salud y las habilidades de los trabajadores “capital humano” y la generación de nueva tecnología, son importantes en la formulación de políticas para sustentar el crecimiento económico. El aumento de la productividad del trabajo puede deberse a un incremento de la eficiencia en el uso del trabajo, sin utilizar una cantidad mayor del resto de los insumos, o debido a que cada trabajador opera con más insumos como capital físico, capital humano o insumos intermedios

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) con base en el Acuerdo Nacional para la Productividad Laboral de 2009, explicó la productividad laboral como, ... el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como preservar y ampliar el empleo y la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores (2012)

1.5.3. Productividad y desempeño

La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. (Chiavenato, 2009). En una organización se crea el éxito cuando logras satisfacer al cliente con bajos costos, si una empresa mejora sus métodos y procesos está mejorando también con su productividad en la organización. La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales y/o personales. Es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse.

En términos sencillos, una organización es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia. Si supera sus metas y objetivos eleva su eficacia. Eficiencia Mientras menores costos existan brindando los mismos productos o servicios, existe mayor eficiencia. Para analizar la eficiencia en una organización, debemos observar:

1. La relación entre costos y beneficios
2. La relación entre lo que se consigue y lo que se puede conseguir. Eficacia Indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos. En términos globales, es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno o del mercado. Se refiere a los fines perseguidos Una organización alcanza la eficacia cuando reúne tres condiciones esenciales
 1. Consecución de los objetivos
 2. Mantenimiento del sistema interno
 3. Adaptación al entorno

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

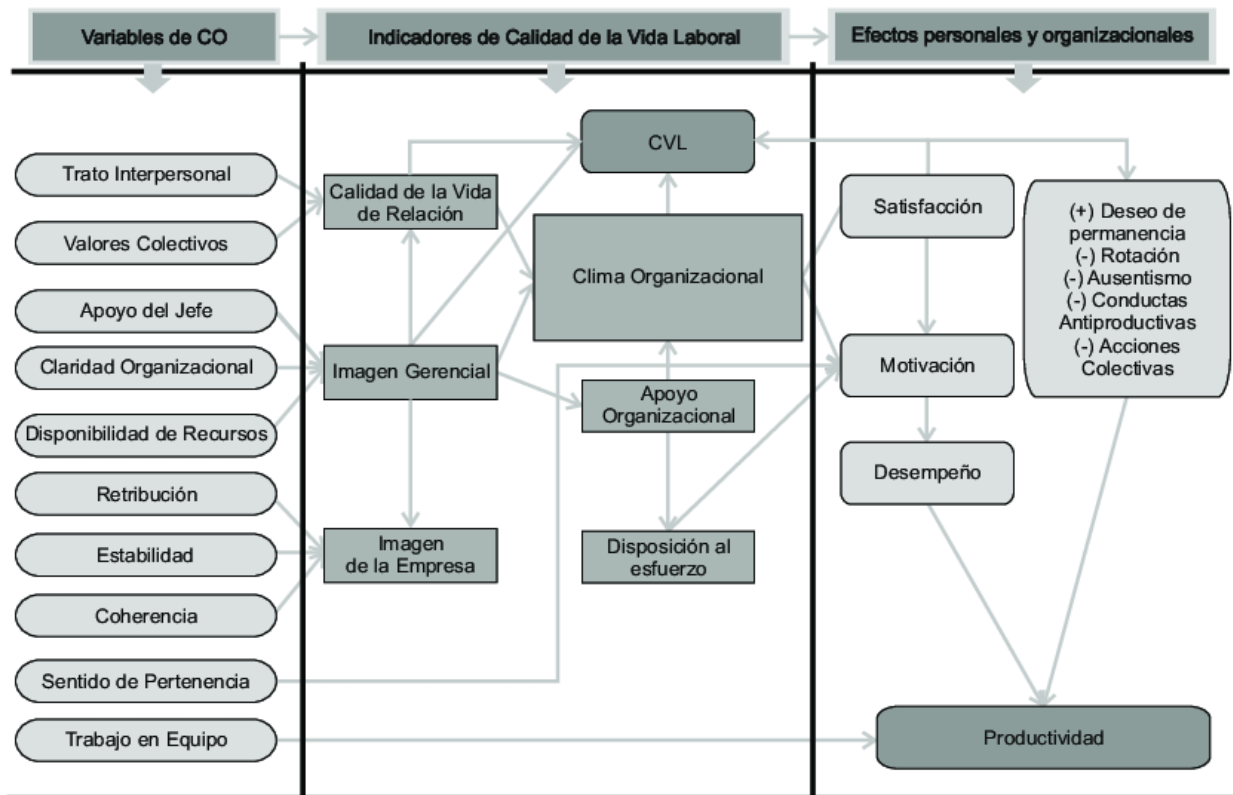


Ilustración 7. Relación entre costos y beneficios Toro F. & Sanín (2013).

Mostrar eficientes niveles de la productividad en una organización es primordial según Robbins & Judge, (2009). Los recursos son evidente administrados también por personas, que proporcionan sus esfuerzos necesarios. Asimismo, los colaboradores orientan acciones para alcanzar dichos objetivos planteados, llevando así a las actividades económicas que representan para satisfacer las necesidades en la sociedad (Perea, 2006). Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora. El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios eficiente

Si la organización desea que una organización tenga unos altos estándares de calidad y productividad, es imprescindible involucrar al personal, es imprescindible que este mejore sus conocimientos. La Alta Dirección tiene la responsabilidad de aprender a administrar mentes, no solo gente, es decir, gestionar exitosamente la inteligencia emocional; ya que, de esta variable tan difícil e importante, depende la productividad. Hay que comprender y saber manejar las herramientas necesarias para un cambio planificado hacia la orientación del comportamiento del factor humano en la organización de acuerdo con las exigencias de hoy en un entorno cambiante y cada vez más exigente. Esto conlleva: Diseñar e implantar estrategias de cambio dentro de sus contextos organizacionales y de esta manera mejorar la productividad y la excelencia del individuo en el proceso de desarrollo gerencial, y de esta forma contribuir con excelencia al desarrollo del país.

Comprender y valorar la importancia de las habilidades gerenciales para el éxito de la organización. Entender la integración de los individuos en el ámbito organizacional en una relación sistémica y de sinergia en la búsqueda de los objetivos de la organización a través de la excelencia. Sin duda realidades como la gestión del personal inmigrante de áreas no latinas (que no habla nuestro idioma) o con un bajo nivel formativo dificultan este proceso. Fernández García, R. (2013).

1.5.4. Factor productivo

Cada factor productivo debe laborar eficientemente para crear y lograr objetivos que generen cambios; y partir de esto para realizar el estudio del talento humano, este factor es la parte medular para elevar sus capacidades y aptitudes al tal punto que se sienta con la capacidad de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de su trabajo, sintiéndose satisfecho con lo que realiza.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Se considera que la mayor fortaleza que el talento humano posee es:

- El conocimiento
- Las habilidades que cada uno de ellos tiene
- Su salud física y emocional
- Calidad de los hábitos de trabajo

La satisfacción laboral, se considera importante para la productividad de las economías modernas, ya que esta se basa en la creación, difusión y utilización del saber. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico hoy es diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. La importancia creciente del talento humano se ha convertido en una estrategia para las empresas a nivel internacional.

1.5.5. Participación y productividad

Gómez (2010) Explica que la participación tiene efectos positivos o negativos sobre la productividad, esto depende de una serie de factores que concurren en cada caso determinado, conviene pues enfocar la cuestión desde una perspectiva practica en lugar de estar en un estudio teórico, en principio la participación tiene un efecto positivo sobre la productividad, aunque en ocasiones sea limitado, prácticamente no condiciona por si sola la aparición de efectos negativos, la existencia de efectos positivos derivados de la participación depende, en principio, de dos factores fundamentales la actividad económica que realiza la empresa o sector industrial en que opera y la concepción y el modelo de relaciones laborales que están presentes en la organización.

La participación parece tener efectos positivos sobre la productividad en los siguientes puestos

- Si los colaboradores participan en base a su competencia y a nivel del puesto de trabajo.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- Si desarrolla un ambiente de auto implicación de los trabajadores donde la confianza y la comunicación sean características de las relaciones entre la dirección y los colaboradores.

I.6.1 CONSULTORIA

6.1 Definición de consultoría

Definición de consultoría

Existen numerosas definiciones del término «consultoría» y de su aplicación a situaciones y problemas empresariales, es decir, de la consultoría de empresas. Si se dejan a un lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultoría. Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría. Fritz Steele define la consultoría como sigue: «Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son». Peter Block sugiere incluso que «se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución... La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores, aunque ellos no se designen así oficialmente» H. J. Klein (1982)

¿Qué es una consultoría?

Según Alvarado, F. (2012) Es un servicio prestado por personal independiente y calificado en la identificación e investigación de los problemas relacionados con las políticas, organización, procedimientos y métodos de trabajo de una organización y la recomendación de los medios apropiados para su solución y la prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

La Consultoría Empresarial se ha convertido en una herramienta a la que recurren cada vez más empresas que desean simultáneamente mejorar su posición competitiva y mantener su independencia sin tener que dedicar muchos recursos a actividades en las que no tienen ventajas competitivas.

Las consultorías empresariales se han incrementado en aquellas empresas que se han visto sometidas a la presión acelerada de la introducción de nuevos productos o servicios. Alvarado, F. (2012)

6.2 Objetivo de la consultoría



Ilustración 8. La consultoría de empresas Millan, K. (1994)

Según Hurtado Restrepo, M. C. (2018). Existen diversos tipos de consultoría La consultoría es una actividad genérica que se puede desarrollar en cualquier área del conocimiento y en cualquier sector en que se desempeñe la organización, ya sea público, privado, social, salud, educativo, agrícola, eléctrico, entre otros. Es importante aclarar los diferentes tipos de consultoría que se pueden dar de acuerdo con la naturaleza o propósito del servicio que se ofrece:

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- Consultoría organizacional: ésta va dirigida a fortalecer, generar cambio y aprendizaje en la forma como se administra y gerencia la organización; es transversal, generalista y de carácter estratégico. Como consultoría organizacional o empresarial podemos mencionar la consultoría en: planeación estratégica, gestión de calidad, tecnologías de información y comunicación, y gestión humana.
- Consultoría técnica: tiene como propósito atender problemas específicos en procesos puntuales de un área de la organización, se especializa y ocupa de una técnica en particular. Dentro de la consultoría técnica estaría por ejemplo la consultoría en procesos productivos, termodinámica, calibración y manejo de equipos, lubricación, entre otras. Otra clasificación de la consultoría que se puede hacer es según el área organizacional que atiende, así encontramos con mayor frecuencia los siguientes tipos:
 - Consultoría Financiera
 - Consultoría en Gestión Humana
 - Consultoría en Mercadeo
 - Consultoría en Comercialización
 - Consultoría en Sistemas de información
 - Consultoría Logística
 - Consultoría en Producción

El enfoque Quintero, (2013), se puede clasificar la consultoría en:

- Consultoría de proceso, aquella en la que se busca la mayor eficiencia y productividad de una organización ayudando al cliente a analizar su situación actual para establecer procesos de mejora.
- Consultoría de tarea, ayuda a resolver un problema concreto dentro de cualquier proceso de la organización. Como el lector puede darse cuenta la consultoría es una actividad profesional que se puede ejercer en un sinnúmero de situaciones y organizaciones.

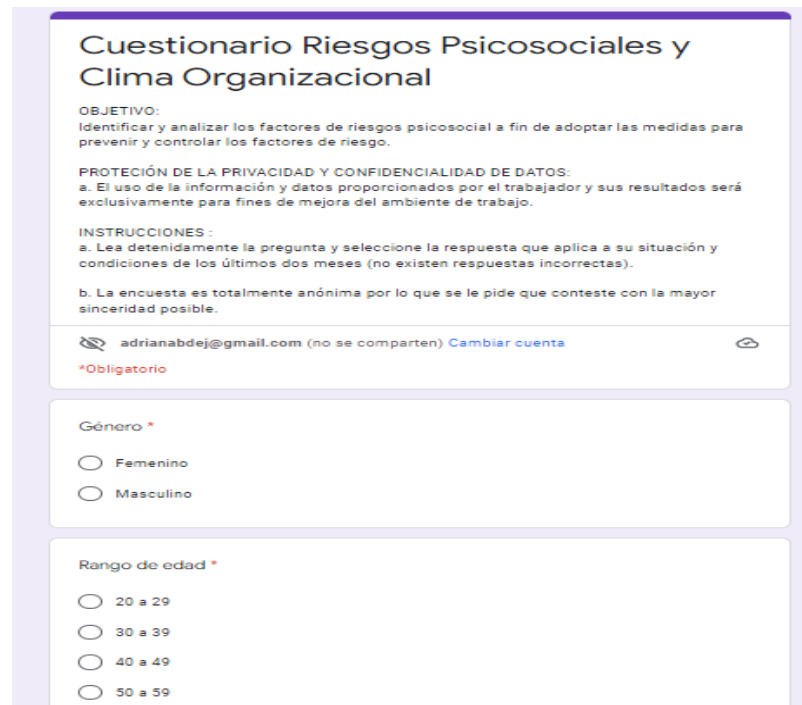
“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

MARCO METODOLÓGICO

Se llevará a cabo el cuestionario de Riesgos Psicosociales y Clima Organizacional se aplicará en una escuela de nivel medio Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de servicios.

Se realizará un cuestionario a través de la plataforma de google y se enviará a través de correo institucional o grupo de whatsapp.

Cuestionario Riesgos Psicosociales y Clima Organizacional
<https://forms.gle/nauR8ZofkdPXdz89A>



Cuestionario Riesgos Psicosociales y Clima Organizacional

OBJETIVO:
Identificar y analizar los factores de riesgos psicosocial a fin de adoptar las medidas para prevenir y controlar los factores de riesgo.

PROTECCIÓN DE LA PRIVACIDAD Y CONFIDENCIALIDAD DE DATOS:
a. El uso de la información y datos proporcionados por el trabajador y sus resultados será exclusivamente para fines de mejora del ambiente de trabajo.

INSTRUCCIONES:
a. Lea detenidamente la pregunta y seleccione la respuesta que aplica a su situación y condiciones de los últimos dos meses (no existen respuestas incorrectas).
b. La encuesta es totalmente anónima por lo que se le pide que conteste con la mayor sinceridad posible.

adrianabdej@gmail.com (no se comparten) [Cambiar cuenta](#)

***Obligatorio**

Género *

Femenino
 Masculino

Rango de edad *

20 a 29
 30 a 39
 40 a 49
 50 a 59

Ilustración 9. Vista parcial de cuestionario aplicado, Julio (2022)

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Nivel de estudios *

Doctorado

Maestría

Licenciatura

Preparatoria/ Bachillerato

Área *

Docente

Administrativo

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

SIEMPRE, CASI SIEMPRE, ALGUNAS VECES, CASI NUNCA, NUNCA.

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

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Ilustración 10. Vista Parcial de Cuestionario Aplicado (2022)

ESTADO DEL ARTE

El presente estado del arte está orientado a diversos aportes destacados que se han registrado en cuanto a estrategias de cultura y clima organizacional, gestión de talento humano, mejora de la producción y reducción de enfermedades psicosociales en México.

1. Panificadora Mexicana, S.A. de C.V.

En el artículo titulado El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. realizado por Reyna L. (2015) describe que la Cultura Organizacional es el marco que guía la conducta diaria de los miembros de una organización. Es considerada como un conjunto de normas informales que orientan el comportamiento de los miembros de la misma hacia la consecución de los objetivos. Cada organización posee su propio conjunto de normas y creencias, es decir, posee su propia cultura que refleja la mentalidad que predomina en ella. Por tal motivo resulta interesante conocer el impacto que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral de una de las empresas más importantes de México, mediante el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas se logrará identificar aquellos elementos que fortalecen la cultura de la empresa fomentando el desempeño laboral de los miembros que la conforman. Reyna L. (2015)

La cultura Organizacional genera un alto desempeño laboral en el personal de producción de Panificadora Mexicana S.A de C.V. Schwartz (1992) propuso 10 tipos de valores, estos permiten la identificación de la cultura organizacional a través de su estudio, las cuales son:

1. Autoridad: status social y prestigio, control y dominio sobre personas o recursos.
2. Logro: éxito personal demostrando ser competente a través de los estándares sociales.
3. Hedonismo: placer y sensación grata por uno mismo.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

4. Estimulación: innovación y reto.
5. Auto-dirección: elección independiente de actos y pensamientos, creación.
6. Universalismo: comprensión, tolerancia, aprensión y protección del bienestar de toda la gente y de la naturaleza.
7. Benevolencia: preservación y engrandecimiento del bienestar de la gente con la que está frecuentemente en contacto.
8. Tradición: respeto, compromiso, aceptación de las costumbres e ideas que la tradición cultural o religión proveen.
9. Conformidad: restricción a las acciones, inclinaciones e impulsos, que pudieran molestar o perjudicar a otros y cumplir reglas sociales o normas.
10. Seguridad: seguridad, armonía, estabilidad social, en las distintas relaciones y consigo mismo. Schwartz (1992)

Como resultado dio que la cultura que implementa Panificadora Mexicana S.A de C.V., genera en sus empleados de personal de producción un alto desempeño laboral. Ya que los empleados se sienten cómodos en laborar dentro de la misma, lo que hace que sientan que tienen un compromiso con ella para desempeñar mejor su trabajo día con día. Reyna L. (2015)

Los valores dentro de una organización son importantes para el comportamiento de los empleados dentro de la misma, es decir, generar un ambiente idóneo para la consecución de sus tareas. Las relaciones laborales que se entablan entre compañeros de área y jefes superiores son con tratos cordiales y de respeto entre los mismos. Por lo que se determinó que los valores tienen una influencia para el comportamiento del personal de producción. Reyna L. (2015)

La manera en que Panificadora Mexicana S.A de C.V. trata a sus empleados es de manera humanista, haciendo que con ello se sientan pertenecientes dentro de la organización, preocupándose la misma por sus necesidades y por su opinión.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

El espacio en el que desenvuelve el empleado es vital para su desempeño laboral por lo que las instalaciones deben ser las óptimas en cuanto a limpieza y distribución, pero no solo es importante este aspecto, sino que también el lenguaje, así como el mito son importantes para llevar a cabo las tareas, ya que si no se les da a conocer a los empleados cuál es su rol dentro de la empresa habrá dispersión, así como la manera en que se dirigen hacia el personal. La vestimenta es un aspecto importante y cuidadoso, por lo que los empleados tienen la conciencia que su uso es importante para su desempeño laboral. Reyna L. (2015)

2. 3M

Para Jex (2002) El objetivo último de la cultura organizacional, es permitirle a la empresa adaptarse al medio ambiente externo con la finalidad de que sobreviva en el largo plazo. Por ejemplo, la empresa 3M evito la bancarrota y se convirtió en una de las corporaciones más exitosas del mundo, gracias al desarrollo de una cultura que hacía énfasis en la innovación de productos nuevos. De igual manera el desarrollo de una cultura orientada al servicio al cliente por parte de Disney, le permitió a esta empresa, transformarse de ser una empresa productora de películas, a todo un conglomerado con diversos productos y servicios.

En contraste y desde otra perspectiva, Fairholm (1994) explica que el objetivo de la cultura organizacional es crear un clima y condición de confianza mutua en una organización, en donde las personas puedan decidir crecer y desarrollarse a su potencial máximo, como líderes y seguidores.

Por su parte, Pheysey (1993) identifico cuatro tipos de culturas organizacionales generales que tienen las empresas:

3. Bibliotecarios de la Ciudad de Mérida

En el artículo de Vargas, S. (2020) Titulado Cultura organizacional y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño Laboral en Bibliotecarios, detalla que el objetivo de determinar si la cultura organizacional y la satisfacción laboral son

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

predictores del desempeño laboral en bibliotecarios de la ciudad de Mérida (BCM), Yucatán, México. Participaron 193 bibliotecarios de diferentes bibliotecas universitarias y especializadas ubicadas en Mérida, 74 (38.30 %) fueron hombres y 114 (59.10 %) mujeres. Se administraron el Denison Organizational Culture Survey Bonavia, Prado y Barberá, (2009), el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (Weiss et al., 1967) y la Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios, propuesta en este trabajo. Los datos fueron procesados mediante el análisis de regresión múltiple, paso por paso, para la muestra global y por sexo. Los resultados mostraron que los factores de la cultura organizacional y la satisfacción laboral que predicen el desempeño son Responsabilidad/calidad; Actitud de servicio; Comunicación; Trabajo en equipo y Protección al Medio Ambiente. Vargas, S. (2020)

1. La cultura organizacional de los BCM está más caracterizada por la misión, entendida como un sentido claro de propósito o dirección, y por el involucramiento, que se concreta en el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la biblioteca. Está representada en menor medida por la adaptabilidad y la consistencia.
2. La satisfacción laboral de los BCM está constituida primordialmente por seis factores: el servicio que prestan a sus usuarios, el sentimiento de logro, la oportunidad de hacer las cosas diferentes de vez en cuando (variedad), las responsabilidades asignadas, el estatus social que les proporciona su labor y la seguridad en su empleo.
3. El desempeño laboral de los BCM a está representado principalmente por la actitud amable y atenta para dar servicio a sus usuarios, por la responsabilidad/calidad que les permite realizar de forma adecuada su trabajo, por el cuidado y la protección al medio ambiente mediante prácticas verdes o amigables, por la unión de dos o más personas organizadas que cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un trabajo (trabajo

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

en equipo) y por la buena comunicación para que el trabajo se realice conforme a los requerimientos de la biblioteca.

4. Los resultados obtenidos en el presente estudio reflejan que BCM muestran una percepción positiva de la cultura organizacional, de la satisfacción laboral y, por consiguiente, del desempeño laboral. Los hallazgos mostraron además que, si la percepción de la cultura organizacional es positiva, los bibliotecarios tenderán a sentirse más satisfechos con su trabajo y, por tanto, su desempeño laboral será bueno.
5. El análisis de regresión global demostró que, para predecir el desempeño laboral de los bibliotecarios de las universidades y centros de investigación de la ciudad de Mérida, los factores a considerar son la supervisión-relaciones humanas, seguido por el factor logro, después por el acuerdo, continuando con el aprendizaje organizacional y finalmente con las oportunidades de promoción.
6. El modelo de regresión por sexo arrojó diferencias entre hombres y mujeres. Para los hombres, el poder tener un estatus social influye en su desempeño laboral. Para las mujeres, el tener una buena dirección e integración estratégica influye en mayor medida en su desempeño laboral.

De acuerdo con un artículo publicado por El Economista titulado las mejores 10 empresas para trabajar y hacer carrera en México Hernández, G. (2022), las cuales se enlistan a continuación:

4. IBM

El gigante de la tecnología tiene 8,910 colaboradores en México y los perfiles más buscados son: desarrollador de aplicaciones, ingeniero de software y director de proyecto. Como dato curioso, IBM lanzó un plan global para brindar educación tecnológica a más de 30 millones de personas ante las nuevas exigencias del mundo laboral. La iniciativa se suma a esfuerzos existentes como IBM Skills Academy, un enlace entre el talento en formación y las necesidades de un mercado laboral enfocado en la economía digital. Hernández, G. (2022).

5. Femsa

Hernández, G. (2022). Comenta acerca de la matriz de empresas como Oxxo o Coca-Cola Femsa cuenta con 241,835 trabajadores en nuestro país. El talento más buscado por la empresa son directores de selección de personal, asesores comerciales y directores de proyecto. En 2021 FEMSA siguió con el esquema de contratación de refugiados en su cadena de tiendas Oxxo, con miras a replicarlo en otros de sus negocios. Como parte de la alianza Tent Partnership for Refugees, la compañía busca promover la integración económica de refugiados en centros de trabajo.

6. Ford

La plantilla de la organización en el país está conformada por 11,775 trabajadores y entre el capital humano más buscado se encuentran los ingenieros de lanzamiento de diseño, compradores e ingenieros de fabricación. Algo que probablemente no sabías de Ford es que ofrece diversas opciones de licencias por paternidad y cuenta con los programas Re-Entry, que recluta a mujeres que han salido de la fuerza laboral, y Mujeres de Ford, que busca incrementar el porcentaje proporcional femenino dentro de la empresa. Hernández, G. (2022).

7. Honeywell

En nuestro país esta empresa emplea a cerca de 5,805 personas y entre los perfiles más demandados están los especialistas en clientes, ingenieros de diseño mecánico y compradores de abastecimiento Honeywell incorporó el año pasado a 200 nuevos ingenieros en su centro de ingeniería de la Ciudad de México. Allí, más del 50% de estos profesionales centran sus esfuerzos en el área de software. Hernández, G. (2022).

7. Grupo Salinas

La matriz de compañías como Banco Azteca y Elektra cuenta con una planta laboral de alrededor de 30,920 personas. Los ingenieros de software, directores de proyecto y consultores de capital humano son los perfiles más buscados por la empresa. El grupo adhirió a la iniciativa Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs, por su sigla en inglés), en apoyo a la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres en el lugar de trabajo. Los WEPs, impulsados por ONU Mujeres y por el Pacto Global de Naciones Unidas, buscan aumentar la competitividad en las empresas. Hernández, G. (2022).

9. Santander

Este banco tiene una fuerza laboral de 25,275 personas en México. El **talento más buscado** para incorporar a sus filas son ejecutivos de cuentas, cajeros bancarios y asesores financieros. En tanto, las competencias más demandadas por la organización son la ética de los negocios, el desarrollo personal e ITIL. Hernández, G. (2022).

Como dato curioso, Santander México se ha esforzado por construir una cultura inclusiva, por lo que cuenta con un Consejo de Diversidad e Inclusión y una línea de denuncia anónima para erradicar la discriminación. Además, se ha comprometido a eliminar antes de 2025 cualquier brecha salarial e incrementar en un 30% la presencia femenina en puestos directivos.

10. GE (General Electric)

La empresa tiene alrededor de 2,240 trabajadores en México y entre sus vacantes más demandadas se encuentran los ingenieros de software, especialistas en finanzas e ingenieros de diseño. Entre las habilidades más valoradas por la compañía están: NX Unigraphics, Lean Six Sigma y dimensionamiento geométrico.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

GE fue reconocida en 2021 por la organización internacional Human Rights Campaign como uno de los lugares con mejores prácticas de inclusión LGBT+. Hernández, G. (2022).

11. Nestlé

La empresa tiene cerca de 8,710 colaboradores en nuestro país. Entre sus **perfiles más demandados** están los especialistas de marketing, los jefes de marketing y los directores de cuentas clave; mientras que, las competencias que más prioriza son: resolución de incidencias, growth hacking, mantenimiento productivo.

A través de su programa Iniciativa por los jóvenes, Nestlé orienta, capacita y ofrece oportunidades laborales a nuevos talentos. En la actualidad, la compañía cuenta con más de 5,000 jóvenes contratados. Hernández, G. (2022).

12. Bosch

Su fuerza laboral es cercana a los 4,468 en el país y los **profesionistas que más busca** son los directores de proyecto, ingenieros de fabricación e ingenieros de software embebido. Entre las competencias más valoradas por la empresa se encuentran: 5S, SolidWorks, Lean manufacturing.

Bosch anunció este año una inversión de 5,200 millones de pesos para abrir una nueva planta de electrodomésticos en Monterrey, donde se crearán 1,500 empleos directos. En 2021 la compañía incrementó sus operaciones en Guadalajara y Aguascalientes, donde invertirá en la formación de nuevas habilidades para sus empleados. Hernández, G. (2022).

13. BBVA

El banco tiene alrededor de 43,560 trabajadores en México entre los cuales **prioriza habilidades** como la gestión por objetivos, la actitud positiva y la resolución de incidencias. La empresa busca con mayor frecuencia especialistas en banca, asesores digitales y asesores financieros.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

En 2021, BBVA México extendió la licencia de maternidad y paternidad por cuatro semanas más a lo establecido por ley. Las mamás cuentan ahora con 16 semanas y los papás, con cinco. Hernandez, G. (2022).

14. GOOGLE

De acuerdo al artículo de El Financiero Así enfrenta Google sus desafíos de retención de talento de fecha 15 de diciembre 2017 realizado por Jesica Montero nos narra que Giovanni Stella country manager de Google para Centroamérica y el Caribe, quien, en entrevista con EF, reconoció los desafíos de gestionar las nuevas generaciones de profesionales que su empresa puede ser una potencia mundial en atracción de talento, como Google, pero esto no la liberará de la lucha por la retención del personal clave.

Nos cuenta Stella de origen italiano: “De repente, gracias a Google y otras empresas, hace 10 o 15 años se empezó a hablar de crear una cultura donde los trabajadores se sintieran más empoderados, donde tuvieran más responsabilidad, con organizaciones más horizontales. Donde no era necesario vestirse de traje para ir al trabajo y donde se ponía mucha atención al respeto de las diversidades y del talento. Eso fue justamente la motivación principal para entrar a Google en aquella época”. Stella, G. (2017)

Para atender el mercado latinoamericano, Google tiene oficinas en México, Argentina, Colombia, Chile, Perú y Brasil en Sao Paulo y Belo Horizonte.

¿Hay dificultad a la hora de aplicar la cultura de trabajo de Google en los países de Latinoamérica?

Después de tantos años en la empresa, y después de haber trabajado en tantas oficinas, efectivamente es un reto, pero los valores que Google promueve a nivel de cultura empresarial son tan transversales que se puede adaptar y se pueden desarrollar en cada país. Cada oficina después tiene su idiosincrasia, su cultura,

"2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México".

que no encaja necesariamente con la cultura de Estados Unidos. Pero esos valores, de respetar la diversidad, incentivar el mérito, ser transparentes, dar a todos los empleados la posibilidad de hablar, son conceptos universales que se adaptan a cada oficina local. Montero, J. (2017).

"No hemos tenido grandes dificultades, porque la gente, sobre todos los jóvenes, están hambrientos por lugares que ofrezcan estas condiciones". Hay encuestas de trabajo que muestran cómo los millennials en particular, independientemente del lugar donde vivan, quieren encontrar un trabajo que les permita tener impacto. Es algo que ha cambiado radicalmente en los últimos años. Antes uno buscaba la seguridad de empleo, de sueldo, estatus, en fin, otras cosas.

Según Stella, G. (2017) "Ahora cada vez más gente joven busca cosas como tener un impacto y que se les reconozca el mérito. Claro que esto a veces tiene retos de manejar gente joven, a veces entran al trabajo con una idea demasiado ambiciosa u optimista respecto de las competencias que tienen en el momento: todos quieren crecer, todos quieren hacer carrera, todos quieren todo desde el principio, y eso sí es un reto porque no es posible. Es necesario dar tiempo a todos para desarrollar su propia experiencia, su propia competencia, de cometer errores, de hacer pruebas y después tener que recuperar una situación donde se creó un problema".

"Eso hace que por supuesto, si uno entra a una oficina de Google el ambiente es diferente, porque al final del día la cultura de los países es diferente, pero todos trabajamos bajo las mismas líneas guía, valores y conceptos que todos automáticamente aceptan cuando entran a la empresa" Stella, G. (2017)

De acuerdo a artículo de BBC News de Hooker, L. (2016), comenta ¿Cómo enfrenta Google los retos de retención de talento?

Hay dos cosas que Google que destacan:

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

1. Programas internos para hacer crecer a la gente. Programas de capacitación continua y constante. Hay diferentes tipos: capacitaciones con certificaciones, cursos de liderazgo o desarrollo de habilidades, y hasta se pueden programar sesiones de coaching y de mentoring, para que te ayuden a trabajar en tu carrera. Cada empleado desarrolla un personal development plan que se trabaja con el manager. Una vez que se identifican los objetivos a largo plazo, se hace un trabajo para definir los pasos necesarios para lograrlo y cómo el manager puede facilitarlos. Eso yo nunca lo había visto y me parece increíble, aunque no siempre los jóvenes valoran tener estas herramientas y la posibilidad de hablar directamente con el manager y plantear sus inquietudes profesionales sin tener consecuencias negativas. Hooker, L. (2016).

2. Potenciar las oportunidades, que se generan espontáneamente, de crecer en otros países o en otras áreas dentro del mismo país. Tenemos una página interna de búsqueda de empleo con todas las posiciones que se abren en el mundo. No significa que automáticamente quedaré, mi currículum será evaluado, pero existe la posibilidad. No es algo para todos, porque no a toda la gente le interesa ese tipo de movilidad, pero para mí es extraordinario porque literalmente te abre el mundo. Son oportunidades que antes de entrar a Google serían inimaginables. Hooker, L. (2016).

Stella, G. (2017) comenta que "Siempre se ha hablado mucho de los benefits y perks que da Google. Esa es otra de las revoluciones que impulsó la empresa. Eso se valora mucho, es algo que Google hace con una motivación de fondo: crear un ambiente donde la gente se sienta cómoda y tranquila para trabajar, y así sea más productiva. Es un gana-gana. Gana la empresa porque tiene empleados satisfechos y contentos y ganan los empleados porque trabajan en una empresa que saben que les ayuda en un montón de cosas del día a día, hasta que no se tengan que preocupar, como tener desayuno y almuerzo gratis, por ejemplo. Se genera un ambiente informal, se habla de lo que hiciste, pero se termina

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

hablando de trabajo y se intercambian ideas. Crea un ambiente muy dinámico donde ganan todos al final”.

Siempre se ha hablado mucho de los benefits y perks que da Google. Esa es otra de las revoluciones que impulsó la empresa. Eso se valora mucho, es algo que Google hace con una motivación de fondo: crear un ambiente donde la gente se sienta cómoda y tranquila para trabajar, y así sea más productiva.

Es un gana-gana. Gana la empresa porque tiene empleados satisfechos y contentos y ganan los empleados porque trabajan en una empresa que saben que les ayuda en un montón de cosas del día a día, hasta que no se tengan que preocupar, como tener desayuno y almuerzo gratis, por ejemplo. Se genera un ambiente informal, se habla de lo que hiciste, pero se termina hablando de trabajo y se intercambian ideas. Crea un ambiente muy dinámico donde ganan todos al final” Stella, G. (2017)

Cultura de Rol: Es una cultura en donde cada integrante de la organización tiene un papel definido, en base a su posición jerárquica y tipo de departamento al que pertenece.

Cultura de Logro: En este tipo de cultura los empleados de la organización se enfocan en realizar bien su trabajo en lugar de seguir reglas.

Cultura de Poder: Las organizaciones con esta cultura, tienen un líder dominante que toma todas las decisiones, y que espera que los subordinados en la organización las acaten sin cuestionamientos.

Cultura de Apoyo: La cultura se basa en la idea de que los integrantes de la organización contribuyen, por la satisfacción que les da el pertenecer a un grupo

Como ejemplo destaca la misión de negocios de Google es la siguiente: “La misión de Google es organizar la información del mundo para hacerla universalmente accesible y útil.” Entre los puntos clave de la cultura de Google, destacan, el tener una jerarquía organizacional plana, con muy pocos niveles jerárquicos y organizar

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

el trabajo en base a proyectos, con equipos pequeños de empleados, llamados "equipos de emprendedores", cada uno con un líder de proyecto. Es preciso mencionar que, dentro de esta cultura, los integrantes de los equipos también se pueden cambiar fácilmente de un equipo a otro. Weber, (2007)

MARCO CONTEXTUAL

La Consultoría en Gestión de gestión de talento humano a través de la cultura y clima organizacional para mejorar la productividad y reducir enfermedades psicosociales, implica el análisis, diagnóstico e implantación de modificaciones en la estructura organizacional y en la aplicación de herramientas que faciliten el desarrollo de una organización flexible y adaptable a los cada vez más acelerados ritmos de cambio.

A partir de desarrollar un diagnóstico que permite plantear las recomendaciones necesarias para ajustar la estructura y la capacidad directiva y operativa a la estrategia de su negocio.

De esta manera, evaluando las fortalezas y debilidades de su organización tanto a nivel de estructura, equipo directivo y equipo operativo como de cultura corporativa, se lleva a cabo un nuevo despliegue de los recursos humanos.

De acuerdo a estudios realizados por Alfonso Sotomayor en el libro Administración de Recursos Humanos publicado en julio de 2016, comenta que las organizaciones mexicanas no dejan atrás al proceso de competitividad, tampoco a las nuevas formas de organización, ni a los diferentes enfoques empresariales o paradigmas administrativos tales como la cultura organizacional, gestión de talento intelectual, clima organizacional, disminución de enfermedades psicosociales, mejora de la productividad, por mencionar algunos. Modelos cuya filosofía y valores se transfieren a las organizaciones y transforman el moderno concepto de recursos humanos por el de capital humano, admitiendo que un mejor desempeño

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

organizacional requiere del rol activo y del compromiso de todos los integrantes de las organizaciones.

La presente propuesta va dirigida a diversos sectores de la población como pueden ser; de acuerdo a la página de la Secretaria de Economía, Empresas sociales (2012), nos define cada una de estas:

Microempresas. son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto. Secretaria de Economía, (2012).

Pequeñas empresas. Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos. Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad. Representan más del 3 por ciento del total de las empresas y casi el 15 por ciento del empleo en el país, asimismo producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto.

Medianas empresas. son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos.

Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como mejorar habilidades empresariales.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa. Representan casi el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo; además generan más del 22 por ciento del Producto Interno Bruto. Secretaria de Economía, (2012).

Grandes empresas. empresas a aquellos negocios dedicados a los servicios y que tienen desde 101 hasta 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos. Una gran empresa tiene entre sus características, sobrepasar una serie de límites ocupacionales o financieros, los cuales, dependen de cada país. Se compone de la economía de escala, la cual consiste en ahorros acumulados por la compra de grandes cantidades de bienes y entre sus ventajas está la facilidad de financiamiento que da mayor garantía a las empresas del pago de sus deudas y sus barreras de entrada son relativamente escasas debido a la gran cantidad de mano de obra. Secretaria de Economía, (2012).

Empresas públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

Empresas privadas. En este tipo de empresas el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

DESARROLLO

PROYECTO DE CONSULTORIA DEDICADA A LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD Y PREVENIR ENFERMEDADES PSICOSOCIALES

I.1.1. CONSULTORIA

La creación de una consultoría de gestión de talento humano, clima y cultura organizacional para mejorar de la productividad y disminuir las enfermedades psicosociales, está enfocada en prestar un servicio de alta calidad, consistente en la identificación de problemas relacionados con: la capacitación del capital intelectual, selección y reclutamiento, administración de talento humano a través del clima y cultura organizacional, teniendo como resultado la reducción de enfermedades psicosociales.

Hurtado Restrepo, M. C. (2018). Comenta que, lamentablemente en la mayoría de las organizaciones los procesos de Gestión Humana se limitan a la selección, contratación y entrenamiento del personal para realizar una actividad específica en la organización, dejando de lado actividades que impulsen el verdadero desarrollo de las personas ayudándoles a alcanzar su madurez laboral, socio emocional y espiritual.

El papel del consultor es vital para aportar con su intervención a este desarrollo personal, condición que no es muy común encontrar.

En busca de una mejor calidad de vida se propone la creación de una consultoría que ofrece un servicio profesional que ayude a las empresas a analizar y resolver problemas prácticos, en este sentido, la consultoría tiene como principal objetivo optimizar la gestión del capital intelectual, medir y fomentar la cultura y el clima

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

dentro de la organización, incrementar la productividad y reducir enfermedades a causa del estrés laboral.

En este contexto el artículo de Gascon, V. (2022) publicado por el diario Reforma llamado. “Estrés, cansancio laboral... anticipan 'la gran renuncia'.

La Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh) afirmó que el cansancio, el estrés y la incertidumbre acumulados son factores que inciden en que las personas busquen abandonar su trabajo en busca de mejores oportunidades. "Tras dos años de pandemia, algunos analistas han advertido sobre el desgaste que se manifestará debido al cansancio, el estrés y la incertidumbre que se han acumulado.

"Si bien el fenómeno de 'la gran renuncia' se ha limitado por ahora a los países con mayor desarrollo económico, sin duda es una manifestación de los impactos inesperados que la experiencia pandémica ha tenido entre las generaciones más jóvenes", aseguró.

Por otro lado, la empresa de soluciones en Recursos Humanos Citrix afirmó que en México se mantiene un alto nivel de rotación en las empresas a pesar de la lenta recuperación económica; mientras que, en Estados Unidos, desde 2020, hubo más personas que renunciaron a su trabajo que en cualquier otro momento de los últimos 20 años.

Ante ello, José Luis Martínez, Managing Director de Citrix México, afirmó que los líderes de empresa deben considerar que la flexibilidad y la opción de trabajar desde donde elijan se consideran grandes atractivos de captación de talento.

"La gran renuncia es el efecto de cómo un trabajador ante temas como el estrés laboral, carga de trabajo, falta de comunicación, falta de capacitación, están pensando en moverse de su actual estatus laboral. Se está conversando más en muchos lados y en medios como tecnología hay una gran rotación de personal, y mucho tiene que ver con esto",

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Una encuesta que aplicó Citrix arrojó que dos de cada 10 mexicanos están dispuestos a trabajar en una empresa que les pague hasta 5 por ciento menos, pero que les dé la posibilidad de trabajar de manera flexible, es decir, sin horarios, desde otro lugar que no sea el centro de trabajo.

La creación de una consultoría de gestión de talento humano a través del clima y cultura organizacional para mejorar de la productividad y disminuir las enfermedades psicosociales, está enfocada en prestar un servicio de alta calidad, consistente en la identificación de problemas relacionados con: la capacitación del capital intelectual, selección y reclutamiento, administración de talento humano a través del clima y cultura organizacional, teniendo como resultado la reducción de enfermedades psicosociales.

Hurtado Restrepo, M. C. (2018). Comenta que, lamentablemente en la mayoría de las organizaciones los procesos de Gestión Humana se limitan a la selección, contratación y entrenamiento del personal para realizar una actividad específica en la organización, dejando de lado actividades que impulsen el verdadero desarrollo de las personas ayudándoles a alcanzar su madurez laboral, socio emocional y espiritual.

El papel del consultor es vital para aportar con su intervención a este desarrollo personal, condición que no es muy común encontrar.

En este tenor la consultoría se constituye en una fuente posible para generar cambios a nivel personal más allá de lo estrictamente funcional. Es decir, el consultor debe detectar, proponer y realizar acciones que apoyen a las personas de la organización a aceptar, comprender y procesar sus situaciones personales que se están expresando en su ejercicio laboral y están incidiendo en la organización.

“Los seres humanos tienen cuatro dimensiones:

cuerpo, mente, corazón y espíritu”.

Covey, (2005)

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Estas dimensiones expuestas por Covey, (2005), reflejan cuatro necesidades y motivaciones básicas de todas las personas:

- Vivir (supervivencia),
- Amar (relaciones),
- Aprender (crecimiento y desarrollo)
- Dejar un legado (sentido de aportación)

Desde otra perspectiva se puede tomar en consideración la Teoría de Maslow., en donde habla de las necesidades, Abraham Maslow presenta la teoría de que dentro del ser humano existe una jerarquía de 5 necesidades: Fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. A medida que se satisface cada una de estas necesidades de forma precisa, será más fácil de manipular que, si se cumplen adecuadamente, el siguiente nivel se vuelve el dominante.

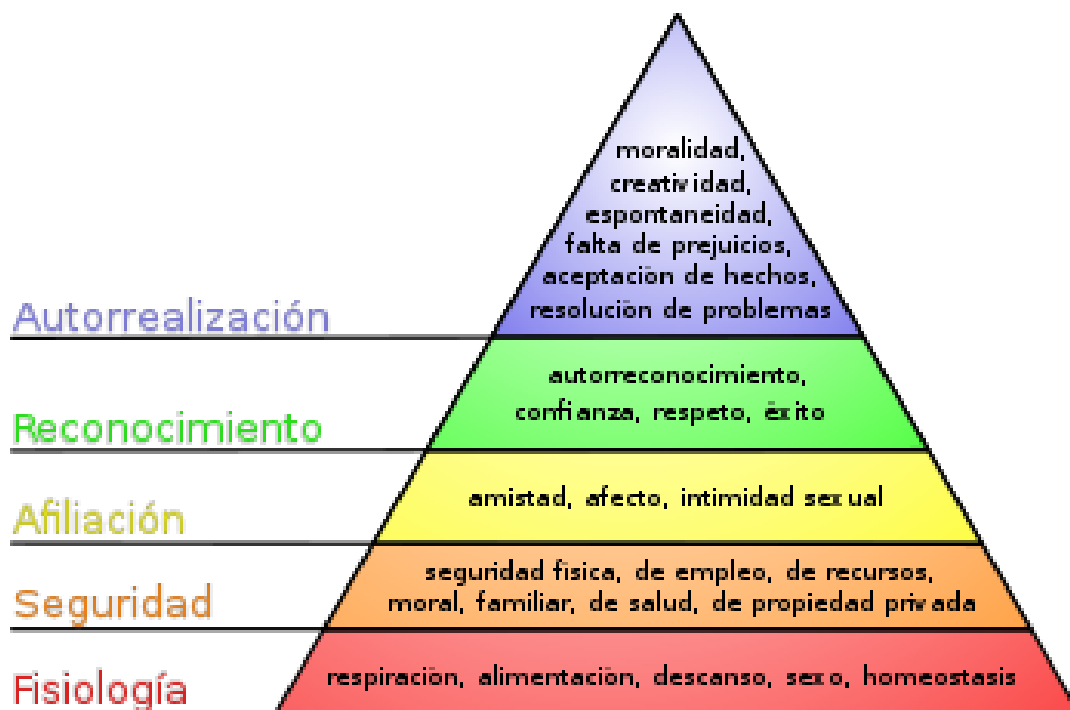


Ilustración 12. Los 5 niveles de la pirámide de Maslow, (1943)

"2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México".

"El corazón tiene sus razones que la razón no
puede comprender"

Blas Pascal

Para encontrar soluciones para esta área, una consultora de Recursos Humanos deberá analizar varios aspectos de la organización:

- Antecedentes de la compañía: del entorno social, geográfico, social y económico.
- Opinión de los principales agentes.
- Valor humano.
- Capacidades o perfil técnico de los trabajadores.
- Capacidad para resolver conflictos.
- Habilidades adquiridas.

CONSULTORIA



Ilustración 13. Servicios ofrecidos por la consultoría. elaboración propia 2022

Uno de los principales factores deberá de ser la motivación se puede dar de forma externa e interna y que se relacionan entre si ya que aun habiendo una motivación

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

externa el ser humano en este caso el trabajador tiene que hacer parte de él la motivación que le brinda otra persona u organización para ser capaz de mantener la conducta prevista, por lo que nos da como conclusión que motivar es estimular los esfuerzos realizados por los trabajadores sin llegar a realizar el trabajo por ellos y que lo hagan lo mejor posible, tomar en cuenta los logros obtenidos y premiarlos cuando ellos lo merezcan siempre y cuando mejoren sus expectativas laborales, mantener su autoestima enseñándoles a intentarlo y no darse por vencidos a pesar de las dificultades a las que tengan que enfrentarse poniéndose metas difíciles más sin embargo no imposibles de alcanzar o que por lo contrario sean muy simples o sencillas, confiando en las habilidades de los demás tomando en cuenta la evaluación de conductas concretas sin tomar las cosas personales. Sin dejar de recordarlas por sus buenas acciones laborales Silva, M.M. (2008).

A partir de la investigación anterior la consultoría ofrecerá los siguientes servicios: inducción a estrategias para elevar la productividad, esto implica conocimientos complementarios dentro de un proceso de formación dando con esto un valor agregado a las organizaciones que soliciten estos servicios para lograr sus metas u objetivos.

- Después de una intervención estratégica organizacional se obtiene mayor rapidez de tiempo en la adopción de la nueva cultura laboral.
- Mejora el compromiso organizacional de los trabajadores y la identificación de marca.
- Potencia el buen ambiente laboral de las áreas con un estilo de liderazgo unificado que maximice el rendimiento de sus miembros.
- Permite la adaptación al cambio y flexibilidad en formas de trabajo, contextos cambiantes y adopción de nuevas prácticas.
- Desarrolla una marca más sólida con una cultura organizacional que expresen sus valores, generando mayor capacidad de venta y afiliación de clientes.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

En la consultoría se puede podrá encargar de la óptima la gestión del capital intelectual que ya está dentro de la organización, así como la selección y reclutamiento de personal.

1. A través de la cultura de la organización se deberán de crear vínculos de pertenencia la cultura permite impulsar el desarrollo de un espíritu reflexivo a todos los colaboradores a través de la correcta interpretación de misión, visión, valores, objetivos, principios prioritarios, liderazgo, comunicación asertiva, colaboración, inteligencia emocional, resiliencia, autonomía, manejo y resolución de conflictos, como profesionales con competencias investigativas y de servicio a la comunidad interna y externa.

La consultoría contara con fases que se indican a continuación:

1. Cultura Organizacional
 - a) Diagnóstico de cultura organizacional y el impacto en el resultado de la organización. En ésta se identifica el estado actual de la cultura corporativa y lo arraigado que está.
 - b) Se anuncia la primicia de la transformación cultural. Lo que es importante para impactar en resultados e importancia de adopción de valores y nuevas prácticas.
 - c) Se anuncia la definición de la cultura organizacional. Esto es importante para el levantamiento de la cultura organizacional deseada. (esta será de acuerdo a el rubro de la empresa, tipos de clientes, liderazgo, etc.).
 - d) Se diseña un plan de acción en la transformación cultural.
 - e) Aplicación Programa de Transformación Cultural
 - f) Cierre y seguimiento Se establecen fases de seguimiento por parte de la consultoría de la transformación cultural, analizando su nuevo impacto en los resultados tangibles (evaluación del desempeño).

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.



Ilustración 14. Human Capital of Organizational Effectiveness. García, (2020)

De igual forma la selección y el reclutamiento deberá de incluir diversas estrategias para reclutar al personal idóneo, a través de otorgar una respuesta rápida y efectiva a los requerimientos, mediante un trabajo especializado cumpliendo con los perfiles solicitados.

¿En qué momento se tiene que solicitar la colaboración de la consultoría?

Cuando la organización requiere realizar cambios importantes en el talento humano para adaptarse a cambios por crecimientos acelerados (o estancamientos por crisis, por ejemplo, la pandemia), adaptar a nuevas formas de trabajo.

Otra razón por la que se requiere transformación cultural para la atracción de talentos, aumento de productividad, mejorar el clima laboral y generar responsabilidad social en sus miembros.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

2. Clima Laboral

El servicio de clima laboral se refiere al ambiente organizacional que es percibido por el capital humano dentro de la empresa u organización. Éste influye directamente en la productividad, la motivación, el compromiso con la empresa, reducción de ausentismo, disminución de bajas y reducción de enfermedades psicosociales.

De igual manera, las organizaciones que demeritan la importancia del clima laboral positivo, no aprovechan el potencial de sus trabajadores, y a largo o corto plazo se empieza a presentar ausentismo sin razones aparentes, enfermedades psicosociales, relaciones no positivas, liderazgos nocivos, deserción, entre otros.

Es por ello que para que una empresa sea competitiva debe tener una evaluación del clima laboral completa desde identificar las percepciones de los colaboradores de forma cuantitativa y cualitativa a través de encuestas, test, entrevistas periódicas, en donde se debe atender los siguientes aspectos:

- **Claridad del Rol y toma de decisiones:** Conocer los procesos y procedimientos del área; tareas, formas y resultados. Integra también la claridad, precisión concisión, sencillez y cortesía por parte de la jefatura en las instrucciones para delegar tareas y obtener resultados.
- **Motivación Laboral:** Percepción de cómo la organización hace sentir al capital humano cuando ingresar en la organización, como por las tareas asignadas.
- **Sistema de Incentivos Sueldos:** Cómo la remuneración y beneficios equilibran las funciones y tareas de los cargos.
- **Respeto y Reconocimiento:** el valor que otorga la alta dirección, gerencia o jefatura al capital intelectual, a través de estímulos e incentivos.
- **Estabilidad Laboral:** Sensación de tranquilidad de que el trabajo durará un largo tiempo más.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- **Autoestima Laboral:** Integra el sentimiento de que importancia de las tareas en la cadena productiva de la empresa, y el orgullo que siente de laborar dentro de la organización.
- **Cultura de Sentido:** Percepción de cómo se viven y demuestran los hábitos, creencias o valores de la organización en el día a día.
- **Oportunidades de Desarrollo:** Percepción de las oportunidades que oferta la empresa para el desarrollo profesional tanto por funciones diferentes, como por un cargo superior.
- **Relaciones interpersonales:** Cómo son las relaciones en el espacio de trabajo, ya que son la base de la confianza, respeto, empatía, asertividad y comunicación.
- **Ergonomía y Tecnología:** Sensación de un lugar con buena infraestructura, seguridad e higiene, ventilación, luz adecuada, ruido, área de descanso, mobiliario adecuado, temperatura, limpieza, entrega de uniformes y accesorios necesarios para el uso de productos químicos, materiales y procesos de producción.
- **Liderazgo:** Evidentemente las actitudes o habilidades de los líderes para dirigir personas eleva la productividad y es mucho más sencillo el cumplimiento de metas y objetivos.

2.1 El clima organizacional, permite a través de la opinión del capital humano, identificar o reconocer la percepción general de la organización en determinado momento.

- a) Fomentar el canal de comunicación entre la alta dirección y el talento humano.
- b) Identificar puntos de mejora, áreas de riesgo
- c) Potencializar el liderazgo
- d) Innovación de procesos de competitividad
- e) Conocer la percepción del entorno laboral del capital humano

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- f) Identificar fortalezas
- g) Identificar puntos de motivación y satisfacción

3. Gestión del Capital Intelectual

Referirnos a talento en esta época requiere de un gran conocimiento, por parte del capital humano y las organizaciones que tienen en sus planes ofrecer un valor agregado en el marco competitivo, como institución o empresa innovadora que va en busca de su sostenibilidad y posicionamiento en esta era de globalización; que cada vez es más demandante, no solo en las fuerzas externas, sino, por el contrario, en la búsqueda de encontrar, capacitar, valorar y potencializar talentos que beneficien sus intereses. Por esta razón, se incrementa la demanda por el talento gerencial; sus funciones se han vuelto más exigentes a medida que la globalización, la desregulación y el rápido avance de la tecnología cambian el juego en la mayoría de las organizaciones.

Composición del talento humano Chiavenato, I. (2009)

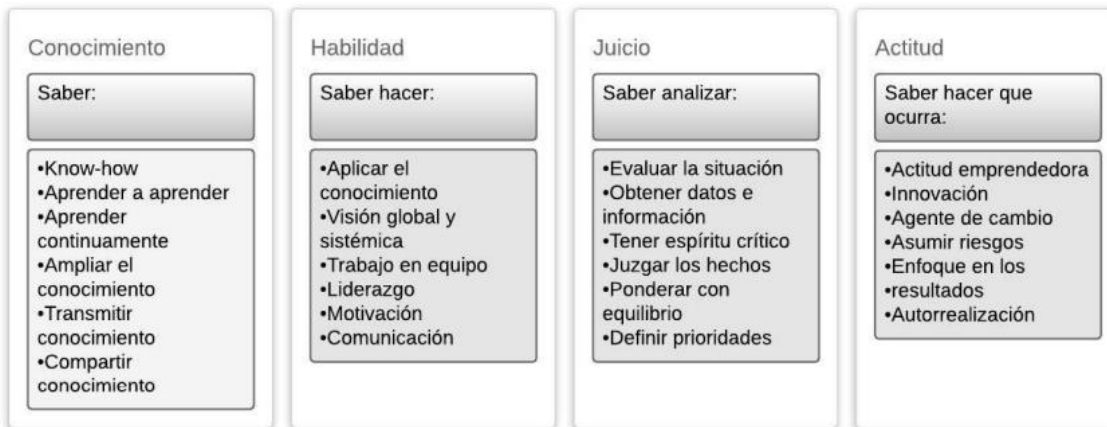


Ilustración 15. Composición del talento humano. Chiavenato, I. (2009)

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Hoy en día las organizaciones necesitan personal a nivel jefatura, gerencia y alta dirección, con competencias para hacer frente a retos capaces de conocer su negocio y de inspirar a quienes trabajan con ellos.

Contar con grandes talentos implica que la organización trabaje con un enfoque en donde el capital humano no sea recursos sustituibles dentro de la misma. Esto exige una dinámica entusiasta, que permita identificar capacidades, talentos, habilidades e intereses personales, para contribuir de manera innovadora y comprometida a las necesidades de la empresa.

Asesoría a través de psicólogo o psicóloga, quien realizará pruebas psicométricas, proyectivos de conocimientos de acuerdo al puesto, pero como base principal entrevista elaborada, para poder escuchar y sobre todo observar el lenguaje no verbal de cada entrevistado, para que de un diagnóstico.

Hoy en día las organizaciones, al igual que los seres vivos cumplen con ciclos de vida; y a medida que van creciendo, requiere de mayor cantidad de recursos entre el que destaca el capital humano, equipos, infraestructura, tecnología.

El aumento de personal dentro de la empresa u organización, implica la necesidad de que apliquen sus conocimientos, habilidades y destrezas para cumplir objetivos tanto en lo organizacional como en lo personal.

Cada colaborador cumple con un papel fundamental y específico dentro de la organización y como engranes de un reloj, trabajan conjuntamente; es por esto que la gestión del talento humano está conformada por procesos dirigidos la mejora continua del personal para a su vez dar cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera satisfactoria explotando los recursos con los que se cuenta de forma asertiva.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

3.1 Dentro de estos procesos, se encuentran la selección y reclutamiento, los cuales integran al personal de acuerdo a los cargos requeridos.

También están el diseño de puestos, evaluación de desempeño, reasignación de cargos, donde se diseña las actividades que van a realizarse en la empresa y se evalúa el desempeño de acuerdo al cargo que desempeñen en la consultoría se ofrecer un servicio de alta calidad.

- a) Orientar el desarrollo de un espíritu reflexivo a todos los colaboradores a través de la correcta interpretación de misión, visión, valores, objetivos, principios prioritarios, liderazgo, comunicación asertiva, colaboración, inteligencia emocional, resiliencia, autonomía, manejo y resolución de conflictos, como profesionales con competencias investigativas y de servicio a la comunidad interna y externa.
- b) Desarrollar procesos dirigidos a garantizar la calidad del conocimiento en sus diferentes formas y expresiones, con énfasis en el manejo y solución a problemas de diferente orden.
- c) Promover el crecimiento cultural, intelectual, ético y social de los miembros de la organización.
- d) Avanzar en la implementación de alternativas de conservación al medio ambiente como un valor esencial de la comunidad y fomentar la educación y la cultura ecológica.
- e) 9. Concebir la educación como instrumento para construir calidad de vida y estimular procesos de convivencia y tolerancia entre las áreas.
- f) 10. Garantizar el acceso a la educación, al mayor número de personas.
- g) 11. Fomentar un espíritu crítico, para que se asuma con responsabilidad las tareas de un proceso de formación, en la búsqueda del desarrollo personal y profesional

3.2. Fases de reclutamiento y proceso de selección

Asesoría en el Diseño del Perfil por Competencias

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- **Reclutamiento Focalizado:** El reclutamiento de abarcar fuentes específicas por cargo y rubro.
- **Uso de diversas fuentes para recaudar datos:** Al desarrollar alta visibilidad de las ofertas realizadas, por los diferentes canales, entre ellos redes sociales.
- **Informe de Reclutamiento:** Informe ejecutivo indica el número de visualitas y solicitudes de aspirantes hay en cada.
- **Evaluación Psicolaboral:** Evaluación diseñada según cada perfil, contempla entrevista por competencias, evaluación de comunicación verbal y no verbal, test proyectivos, test conductuales, grafología y Morfopsicología.
- **Informes psicolaborales:** informe del perfil de cada candidato.
- **Inducción:** Se otorga un plan de sugerencias para adecuar rápidamente al nuevo trabajador a la cultura de la compañía.
- **Garantía:** Si el cliente lo requiere, se puede acordar garantía en caso de que el candidato seleccionado y reclutado cause baja en el primer mes.
- **Seguimiento:** se realizará un seguimiento y apoyo para generar mucha satisfacción con nuestros clientes.
- acceder a las fuentes de talento
- Incubadora de información de talento.
- Estrategias para que el capital intelectual no deserte.

Atento de los posibles movimientos de la competencia. Catador del talento siempre identificando y seleccionando profesionales comprometidos, capaces, innovadores, motivados, competentes en su hacer y su ser.

Los talentosos suelen ser inquietos e infieles a las empresas donde los contrataron, con ganas de aprender y probar nuevas experiencias profesionales.

Si la organización no es capaz de darles esto, se irá en poco tiempo a otra que sí se lo ofrezca

4. Mejora de la Productividad

Identificar los indicadores clave de rendimiento (KPI's). Surgiendo directamente de los objetivos más importantes de tu empresa y deben relacionarse sólo con aquellos aspectos de los cuales tienes algún tipo de control.

La mayoría de los trabajadores realizan diferentes actividades, algunas, son más fáciles de medir que otras. Al determinar qué tan rentables son las acciones de un empleado, se debe de considerar el incluir los factores que afectan a esos beneficios, como el costo de su tiempo, así como la satisfacción laboral general.

a) Gestión por objetivos

- Medición cuantitativa de la productividad: El método cuantitativo mide la productividad por el número de piezas o productos que un empleado produce en un período de tiempo determinado, por ejemplo, por hora, día o mes. Este método funciona muy bien para las pequeñas empresas, pero incluso si se gestionan grandes grupos, este tipo de medición del rendimiento es simple y ahorra tiempo.
- Retroalimentación 360 grados se utiliza para obtener los comentarios de los compañeros de trabajo y medir la productividad de una persona. Este método solo se puede usar si los empleados interactúan mucho entre sí. Esta medida requiere que la productividad del empleado sea evaluada por todas las personas con las que trabaja o interactúa a diario, incluidas aquellas que están por encima y por debajo de su nivel jerárquico.
- Gestión del tiempo determina la productividad del capital humano registrando cómo utilizan su tiempo de trabajo.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Una medición precisa revelará cuánto tiempo te dedicas a cumplir las obligaciones laborales de manera oportuna, así como cuánto tiempo se pierde por enfermedad o por tener tiempo libre excesivo, conversaciones no relacionadas con el trabajo.



Ilustración 16. Mejora de la productividad, propio (2022)

- b) Gestión del Desempeño
- Herramientas y procedimientos internos que brinden soporte al funcionamiento del sistema de gestión del desempeño.
 - Los colaboradores deben conocer y entender los instrumentos, objetivos y estándares de desempeño que se espera de ellos en cada uno de los cargos que posee la organización.
 - El capital humano debe tener las competencias necesarias para poder cumplir con las expectativas de desempeño que la organización tiene sobre ellos. De lo contrario, la empresa deberá ofrecerles actividades de capacitación y desarrollo que les permitan adquirir o alcanzar dichos niveles.
 - La organización debe entregarle retroalimentación sobre su desempeño a los colaboradores.
 - Los colaboradores deben ser recompensados en relación con su desempeño a través de una política formal, estándar y clara.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

c) Competencias Emocionales

Según Goleman y demás autores, definen el éxito de altos directivos, gerentes, jefes de área, líderes y trabajadores como personas de alto nivel de desempeño, con destrezas, habilidades técnicas y emocionales bien desarrolladas, capaces de brindar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la gestión empresarial.

Tabla 5. Competencias Emocionales. Goleman (2002).

COMPETENTES	COMPETENCIAS EMOCIONALES
Auto-conciencia: la habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas.	Conciencia emocional Auto evaluación Auto confianza
Auto-regulación: La habilidad para controlar y redirigir impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar.	Auto Dominio Confiabilidad Escrupulosidad Adaptabilidad Innovación
Empatía: las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean.	Comprender a los demás Ayudar a los demás a desarrollarse Orientación hacia el servicio Aprovechar la diversidad Conciencia política
Socialización: engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones.	Influencia Comunicación Manejo de conflictos Liderazgo Catalizador de cambios Constructor de lazos Colaboración y cooperación Capacidades del equipo

Las competencias emocionales que contribuyen al desarrollo del talento son:

Disminución de Enfermedades psicosociales

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

Después de la crisis por la pandemia de Covid-19, el bienestar emocional se ha convertido en una parte fundamental de las organizaciones, nunca había sido tan importante como ahora.

Desde octubre de 2019, entró en vigor la NOM 035 por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), la cual tiene como propósito la prevención y control de los factores psicosociales en las organizaciones. La NOM 035 considera factores de riesgo psicosocial: “Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado”.

Las iniciativas más importantes son:

- Establecer metas específicas y brindar retroalimentación, estas aumentan la motivación.
- Rediseño del puesto de trabajo para equilibrar las demandas del rol o de las tareas.
- Promover la participación del colaborador en la toma de decisiones que afectan directamente su trabajo (metas, expectativas, formas de evaluar).
- Ofrecer capacitación para afrontar cambios, demandas o desarrollar competencias
- Aumentar la comunicación organizacional formal para reducir la incertidumbre
- Implementar programas de bienestar que mejoren el estado físico y mental del colaborador

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

PROPUESTAS Y RESULTADOS

Un Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial, solicitó la evaluación del Clima Organizacional existente en su organización ya que la alta dirección nota que, desde el regreso a clases presenciales, después de la pandemia de COVID19 el capital humano regresó desmotivado, constantemente faltan, llegan tarde, hay muchas incapacidades, no participan, están irritables, etc.

Se propuso iniciar con un cuestionario para evaluar Riesgos Psicosociales y Clima Organizacional.

Que dio como resultado:

De una población de 110 personas, respondieron al cuestionario 90 personas formando el 82% de la población.

De un universo de 90 personas nos da como resultado que:

- I. Datos generales
Hombres 42.2%
Mujeres 57.8%

Con el siguiente grado de edad:

20 a 29	7.8%
30 a 39	20%
40 a 49	23.3%
50 a 59	32.2%
Más de 60	16.7%

Nivel de estudios

Medio superior	16%
Licenciatura	55.3%
Maestría	24.5%
Doctorado	4.2%

Área de adscripción

Docentes	55.3%	Administrativo	44.7%
----------	-------	----------------	-------

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

II. Condiciones ambientales de su centro de trabajo:

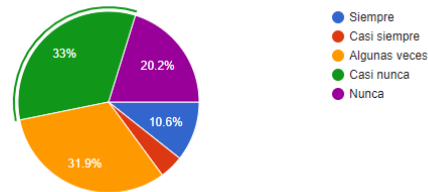


Ilustración 17. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022)

III. Cantidad y ritmo de trabajo:

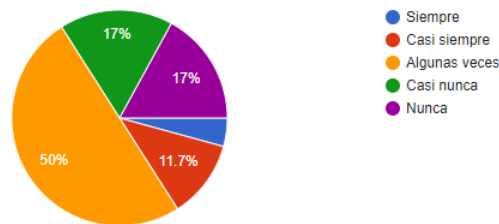


Ilustración 18. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022)

IV. Esfuerzo mental que exige su trabajo:

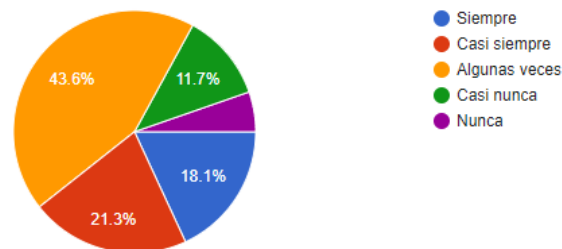


Ilustración 19. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022)

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

V. Responsabilidades dentro del área laboral:

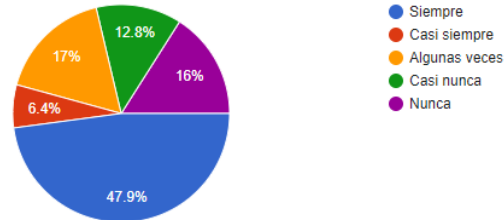


Ilustración 20. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022)

VI. Jornada de trabajo:

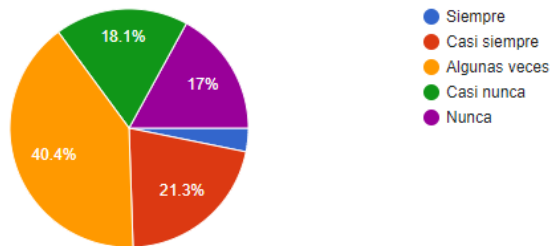


Ilustración 21. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022)

VII. Toma de decisiones:

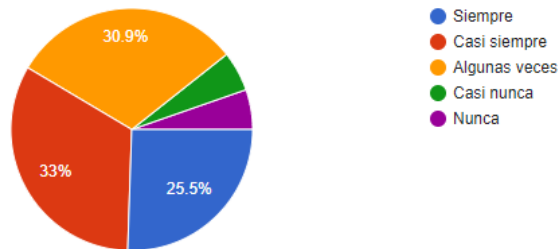


Ilustración 22. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022)

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

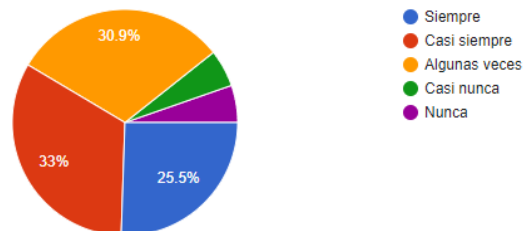


Ilustración 23. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022)

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

IX. Capacitación e información que se le proporciona en su trabajo:

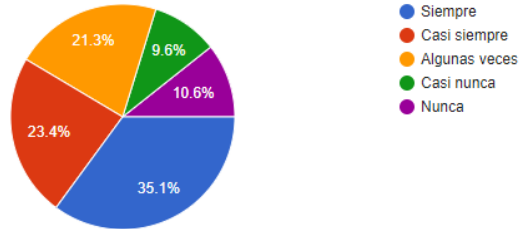


Ilustración 24. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022)

X. Jefes con quien tiene contacto:

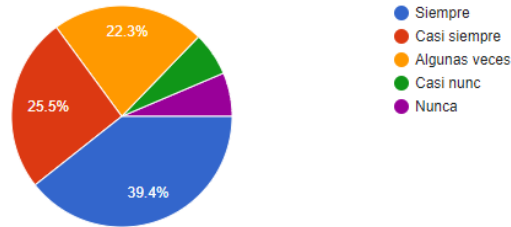


Ilustración 25. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022)

XI. Es cordial la relación con sus compañeros:

XII.

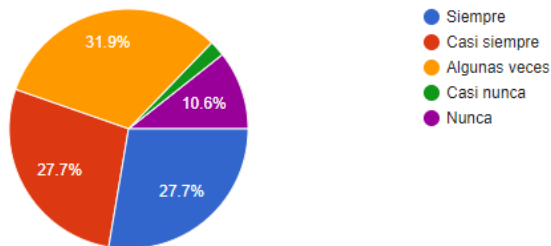


Ilustración 26. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022)

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

XIII. Recibe retroalimentación acerca de su rendimiento en el trabajo, el reconocimiento, el sentido de pertenencia y la estabilidad que le ofrece su trabajo:

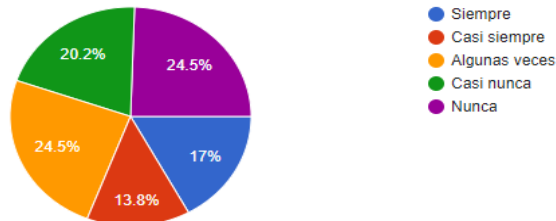


Ilustración 27. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022)

XIV. Tienes actos de violencia laboral (malos tratos, acoso, hostigamiento, acoso psicológico):

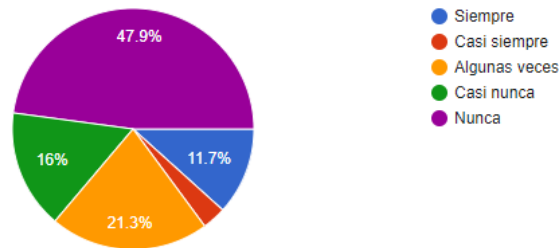


Ilustración 28. Gráfico Cuestionario Riesgos Psicosociales y Entorno Organizacional (2022)

PROPUESTAS

De acuerdo al resultado se proponen las siguientes acciones con la finalidad de fortalecer aspectos en los que se encontró un área de oportunidad, renovación y optimización:

- Comunicación.** Para el logro de objetivos generales, se sugiere integrar un área que trabaje en coordinación con la alta dirección, gestionando la comunicación desde un enfoque estratégico.
- Manual de bienvenida.** Es primordial que a las nuevas contrataciones se reciban con la información necesaria que pueda dar a conocer el contexto, historia, visión, misión, valores y objetivos de la institución. Con el fin de lograr cierta pertenencia inmediata y sensación de bienvenida.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

c) Inducción. Se detectaron inconformidades con los colaboradores más recientes, al pasar por momentos en los que no se tenía claro algunas de las actividades de su labor. Se recomiendan cursos de inducción con el objetivo de que el proceso de incorporación de nuevos miembros sea más cómodo.

- Crear espacios de encuentro, en lugares donde se sientan cómodos y tranquilos para que no los molesten dentro de los horarios de trabajo establecidos con el fin de realizar ejercicios de respiración, meditación, relajación antes de iniciar sus jornadas laborales, también en sus tiempos libres.
- Dinámica de integración: Es muy importante dar el tiempo necesario para presentar e introducir a los nuevos elementos con compañeros, jefes inmediatos, de igual manera conducir e informar en donde realizará sus actividades y las áreas comunes, como comedor, papelería, wc, enfermería o servicio médico, etc. Una buena opción es realizar una pequeña reunión en la cual puedan presentarlos y conocer al personal, con esta acción se generaría un gran impacto positivo y aumentaría la confianza al personal de reciente ingreso.

d) Impartir curso o taller administración del tiempo para cumplir horarios laborales y no lleven a casa con trabajo por realizar de igual forma de nuevas tecnologías.

e) Llevar una agenda diaria donde se anoten las actividades y el tiempo destinado.

f) Planificar las actividades laborales en objetivos realizables de igual forma tomando el tiempo.

g) Las áreas de trabajo que ocupan los empleados deben estar ordenadas, respecto al material de oficina que utilizan como: lápices, plumas, clips, engrapadora entre otros implementos; deben ubicarse correctamente y estar al alcance de la mano para no realizar esfuerzos excesivos de igual manera tener buena luz, ventilación.

CONCLUSIÓN

El factor humano es el principal actor dentro de toda organización. No contar con el personal capacitado, puede generar que las empresas tengan un sin número de problemas y gastos.

Para hablar de cultura y clima organizacional es imprescindible penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida dentro de la organización. Si se ofrece al capital humano garantías necesarias para que pueda desenvolverse, sentirse apreciado, motivado, inspirado, con expectativas de crecimiento. Indudablemente, será reflejado en utilidades para la organización, ya que se tendrá una mayor productividad.

La cultura ha sido percibida desde sus orígenes como una potencial fuente de ventajas competitivas y de mejores resultados organizacionales, especialmente desde la perspectiva empresarial. La mayor parte de la investigación en cultura se focaliza en el estudio de una relación directa entre cultura y rendimiento.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que fomente la confianza y elimine los sentimientos y actitudes negativas hacia la organización. El colaborador deberá sentir que se hace algo útil, que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza, que es tomado en cuenta, el capital humano debe sentir la ocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Las pruebas psicométricas son una Herramienta complementaria para la selección, reclutamiento y evaluación de talento humano, son de gran utilidad si la aplica un profesional, son muy funcionales para la medición de las competencias claves de

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

cada puesto, ya que hay pruebas, que miden algunas competencias de manera independiente. Lo que nos llevará a tomar la decisión de seleccionar o reubicar a un candidato o miembro de la plantilla. Debido a que algunas pruebas arrojan resultados diferentes cuando se aplican a la misma persona en diferente tiempo, sin embargo, un conjunto de pruebas psicométricas complementadas con una entrevista por competencias profunda, una entrevista, y los factores mencionados con antelación se puede tener la seguridad de que la gestión de talento institucional será la más próxima a perfección

"El genio se compone del dos por ciento de talento
y del noventa y ocho por ciento de
perseverante aplicación"
Ludwig Van Beethoven

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, F. (2012). Principios básicos de consultoría. Obtenido de <http://www.consejeriaempresarial.com/publicaciones/PRINCIPIOS%20BASICOS%20DE%20CONSULTORIA.pdf>
- Alvarez J. Manual de Ergonomía y Psicología. Madrid: Mapfre; 2003.
- American Psychiatric Association. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders. (2000). DSM-IV-TR. Washington, DC: Author (Trad. Castellano, Barcelona: Masson, (2002)
- Baptista (2016) VI Jornadas Académicas de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Uruguay
- Benavides, F., Ruiz-Frutos, C. y García, A. Trabajo y Salud. En F.G. Benavides, C. Ruiz-Frutos y A.M. García (Eds), Salud Laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. Barcelona: Masson; 2000
- Bermeo, L. (2012). Herramientas ad-hoc de clima para diferentes tipos de organizaciones (Tesis de Maestría). Universidad del Azuay, Azuay, Ecuador.
- Brunet L. (1997). "El clima de trabajo en las organizaciones" (pp.45, 46). México. Editorial Trillas.
- Canales Cerón M. Metodologías de la investigación social. Santiago: LOM Ediciones; 2006.
- Chiavenato, Idalberto, Recursos humanos, (México, McGraw-Hill, 2007) pag.120
- Christopher D. Ittner y David F. Larcker, "Quando os indicadores de desempenho não-fi nanceiro deixam a desejar", op. cit., p. 79.
- Conexión ESAN el 13 Septiembre 2016, <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/acciones-para-mejorar-la-cultura-organizacional-y-el-clima-laboral>
- Cordero Borjas, A. (Coord.) (2016). Estudios culturales y organizacionales. Gerencia, cultura y sociedad. Valencia, Venezuela, D - Universidad de Carabobo. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotes-ci/176472?page=164>.
- Denison, D. (2001). Denison Organizational Culture Survey. Washington, Estados Unidos: Editorial LLC
- Denton, K. (1991). Calidad en los servicios al cliente. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A
- Destinobles, G.. (2012). El Capital Humano en las Teorías del crecimiento económico. enero 2022, de Biblioteca Virtual de Derecho, Economía, Ciencias Sociales y Tesis Doctorales Sitio web: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/agd/index.htm>

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- Edelwich J, Brodsky A. Burnout States of Disillusionment in the Helping Profession, New York, NY: Human Services Press; 1980.
- Fairholm, G., W., (1994). Leadership and the Culture of Trust. United States: Praeger Publishers
- Fernández García, R. (2013). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. San Vicente(Alicante), Spain: ECU. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotes-ci/62307?page=17>.
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). Clima laboral. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotes-ci/62707?page=3>.
- Gascon, V. (2022) publicado por el diario Reforma llamado “Estrés, cansancio laboral... anticipan 'la gran renuncia'” https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?_rval=1&urlredirect=https://www.reforma.com/estres-cansancio-laboral-anticipan-la-gran-renuncia/ar2353792?referer=-7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783a--
- Guzmán-Paz, V. (2012). Comunicación organizacional. Obtenido de Aliat: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (2019).
- H. J. Klein (1982) Other peoples business: a primer on management consultants Nueva York, Mason-Charter; y P. Tisdall: Agents of change: The development and practice of management Consultancy
- Hernández, A, y Díaz, A. (2012). Indicadores de vulnerabilidad al estrés en directivos y su relación con factores de estrés organizacional, Ciencias Médicas de Pinar del Río, 16 (3), 181-194.
- Hitt, Ireland y Hoskisson, (2012), p. 221; Robbins y Coulter, 2005, p. 451
- Hooker, L. (2016). ¿Cómo se convirtió Google en la empresa más valiosa del mundo?. junio, 2022, de BBC News Sitio web: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160202_google_mas_valiosa_men
- Hurtado Restrepo, M. C. (2018). Consultoría empresarial. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotes-ci/70333?page=32>.
- Hurtado Restrepo, M. C. (2018). Consultoría empresarial. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotes-ci/70333?page=37>.
- Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, Atlas, São Paulo, 2004, p. 577
- Jex, S. (2002). Organizational Psychology A Scientist-Practitioner Approach. United States: John Wiley & Sons Inc
- Johnson, R. D., & Stone, D. L. (2019). Advantages and unintended consequences of using electronic human resource management (eHRM) processes. En, R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior*. (pp. 879-920). Cambridge University Pres

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- Karwehl, L. J., & Kauffeld, S. (2021). Traditional and new ways in competence management: Application of hr analytics in competence management. *Gruppe Interaktion Organisation Zeitschrift fur Angewandte Organisationspsychologie*
- La culturocracia organizacional en México. S.I, Argentina: B - EUMED. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotes-ci/51603?page=3>.
- Lazarus RS, Folkman S. Stress, appraisal and coping. New York: Springer; 1984.
- LEFCOVICH, Mauricio. (2005). Artículo: El cambio de paradigmas en la gestión de los recursos humanos
- Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-hr on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365-379.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Llorens, S., Del Líbano, M., Schaufeli, W. & Salanova, M. (2008). Acciones preventivas de la adicción al trabajo. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*.
- López Posada, L. M. (2016). *Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo*. Ibagué, Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotes-ci/71071?page=20>.
- Louffat, E. y Jáuregui, K. (2019). *Cultura y clima organizacional: fundamentos e instrumentos*. Pearson Educación. <https://elibro.net/es/lc/bibliotes-ci/titulos/136619>
- Louffat, K., (2019) *Cultura y Clima organizacional: fundamentos e instrumentos*. Pearson Educación: <https://elibro.net/es/ereader/bibliotes-ci/136619>
- Luna, A. (2010) *El Lider No Nace..., Se Hace! Viaje Hacia el Talento* abril 2022, de Pirámide
https://books.google.com.mx/books?id=DjSCRAAACA AJ&dq=inauthor:Luna+Aroca s,+Roberto&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y
- Luna, A. (2017). *Gestión del talento: de los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento*. abril 2022, de Pirámide Sitio web: https://books.google.com.mx/books?id=upGGtAEACA AJ&dq=inauthor:Luna+Aroca s,+Roberto&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y
- Marie-France Hirigoyen, *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona, Paidós, 2001 y Miguel Ángel Maza, “El mobbing, la violencia laboral y las condiciones dignas de trabajo”, *Revista de Derecho Laboral*, Buenos Aires, 2009-1.
- Martínez, M. (2015). *El concepto de productividad en el análisis económico*. Asociación de Economistas Críticos Azcapotzalco AECA. Consultado en: <http://www.criticaazcapotzalco.org/AECA/promotores/archivo%20laboral/eugenia1.pdf> Fecha de consulta: 24 de septiembre de 2015.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- Maxwell, I. (2009). Managing Sustainable Innovation. The Driver for Global Growth. New York, United States: Springer
- Maxwell, J., C., (2007). The 21 Irrefutable Laws of Leadership Workbook. United States: Thomas Nelson Inc
- Méndez (2001). El hombre en la organización. Ensayos. Bogotá: Ediciones Rosaristas.
- Mercado R. E., Díaz T. E. A. y Flores R. M. D. (1997). “Productividad base de la competitividad”. México. Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Milan Kubr . (1994) La Consultoría de Empresas. Publisher: Oficina Internacional del trabajo Binding: Soft cover
- Neffa, Julio César (2015) Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio / Julio César Neffa. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - CEIL-CONICET
- Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>
- Oates, W. (1968). On being a "workaholic" (a serious jest). Pastoral Psychology 19, 16-20.
- Oblitas, Luis A. (2016). Psicología de la salud y calidad de vida. Cuarta edición. Ed. Cengage learning.
- OCDE. (2015). Defining and measuring productivity. Consultado en: <http://www.oecd.org/std/productivitystats/40526851.pdf> Fecha de consulta: 24 de septiembre de 2015.
- OIT, “Nadie se queda atrás, ni ahora, ni nunca. Personas con discapacidad en la réplica al COVID-19” (2020)
- Oliver y Rosavalls, E., 2004, Violencia de género. Investigaciones sobre quiénes, por qué y cómo superarla. Barcelona El Roure Editorial.
- Ortiz, A., 2005, Violencia doméstica: modelo multidimensional y programa de intervención, Universidad Complutense de Madrid.
- Paton, N. Time to tackle stress at work. Occup Health 2011
- Pérez-Guzmán, G. L. (2020). Estrategias de comunicación interna de CHR Hansen durante la crisis del COVID-19 período marzo-junio 2020. Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/10769>
- Pheysey, D. C. (1993). Organizational Cultures: Types and Transformations. United States: Routledge Plaza y Janes Editores S.A.
- Porras, N.. (2012). LA REALIDAD ORGANIZACIONAL: DESDE LA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL. febrero 2022, de Revista Iberoamericana de Psicología Sitio web: <file:///C:/Users/adria/Downloads/Dialnet-LaRealidadOrganizacional-4905130.pdf>
- Quiceno, J. y Vinaccia, S. (2007). Burnout: Síndrome de quemarse en el trabajo (SQT). Acta Colombiana de Psicología, 10 (2), 117-125. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79810212>

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- Reyna, L. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. Junio 2021, de Revista RAITES (antes Panorama Administrativo) Sitio web: <https://core.ac.uk/download/pdf/229033587.pdf>
- Robbins, S (1998). Fundamentos de Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Rojas et al. (2000). “Estudio exploratorio descriptivo de la personalidad de líderes ejecutivos chilenos a través del análisis de su escritura”. Universidad de Chile.
- Roncal-Vattuone, X. (2021). Teletrabajo y capitalismo de vigilancia. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7720279>Ronceros-Gutiérrez, D. F., & Prado-Cabanillas, J. A. (2015).
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7(1), 1-37.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. En C. L. Cooper e I. Roberston (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 137-158). London, UK: Wiley.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153-192). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sandín, B. (2003). El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud/International Journal of Clinical and Health Psychology*
- Sandoval M. (2004). “Concepto y dimensiones del clima laboral
- Schein, E (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica*. Bogotá:
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In. M. P. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology*, pp. 1-65. Academic Press, Inc: San Diego, CA.
- Secretaria de Economía, (2012). *Empresas en México* <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/empresas-sociales>
- Siliceo, A; Casares, A & González, M. (2000). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Silva, M.M. (2008), *Relaciones Humanas en la Empresa*, Madrid, España, Ed. Paraninfo
- Stanley, D. S., & Aggarwal, V. (2019). Impact of disruptive technology on human resource management practices. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 9(4), 350-361.
- STPS. (2012). *Sistema de Gestión para la Productividad Laboral, Programa de Apoyo para la Productividad, STPS*. Consultado en: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/productividad_laboral/productividad/pdf/Manual%20SIGPROL-2012.pdf Fecha de consulta: 24 de septiembre de 2015.

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- Suárez Blanco, M. (2020). Estrategias digitales utilizadas por 7 empresas durante el COVID-19: Estudio de casos. Revista Economía y Administración, 11(1), 42-52. <https://doi.org/10.5377/eya.v11i1.10513>
- Vargas, S. (2020). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. junio 2021, de Scielo Sitio web: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2019000200149
- Vidal Lacosta, V. (2019). El estrés laboral: análisis y prevención. Zaragoza, Prensas de la Universidad de Zaragoza. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotesci/113362?page=5>.
- Vidal Lacosta, V. (2019). El estrés laboral: análisis y prevención. Zaragoza, Prensas de la Universidad de Zaragoza. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotesci/113362?page=6>.
- Villanueva, S. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. Junio, 2021, de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Sitio web: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>
- Weber, S. (2007). Organizational Behaviour Google Corporate Culture in Perspective. United States: Grin Verlag.
- Williams, L. (2012). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.

ANEXOS

ANEXO A

PARÁMETROS QUE SOLICITA LA NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-035-STPS-2018, FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO-IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y PREVENCIÓN PARA OFERTAR LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Cuestionarios de evaluación factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención

I.- ACONTECIMIENTOS TRAUMÁTICOS SEVEROS

1) ¿Ha presenciado o sufrido alguna vez, durante o con motivo del trabajo un acontecimiento como los siguientes:

SI _____ NO _____

A) ¿Accidente que tenga como consecuencia la muerte, la pérdida de un miembro o una lesión grave?

SI _____ NO _____

B) ¿Asaltos? SI _____ NO _____

C) ¿Actos violentos que derivaron en lesiones graves? SI _____ NO _____

D) ¿Amenazas? SI _____ NO _____

E) ¿Secuestro? SI _____ NO _____

F) ¿Cualquier otro que ponga en riesgo su vida o salud, y/o la de otras personas?

SI _____ NO _____

¡GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!

ANEXO B**Factores de riesgo psicosocial**

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

- 1) Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico
- 2) Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo
- 3) Considero que las actividades que realizo son peligrosas
- 4) Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno
- 5) Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar
- 6) Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado
- 7) Mi trabajo exige que esté muy concentrado
- 8) Mi trabajo requiere que memorice mucha información
- 9) Mi trabajo exige que atienda varios asuntos al mismo tiempo
- 10) En mi trabajo soy responsable de cosas de mucho valor
- 11) Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo
- 12) En mi trabajo me dan órdenes contradictorias
- 13) Considero que en mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias
- 14) Trabajo horas extras más de tres veces a la semana
- 15) Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana
- 16) Considero que el tiempo en el trabajo es mucho y perjudica mis actividades familiares o personales
- 17) Pienso en las actividades familiares o personales cuando estoy en mi trabajo
- 18) Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades
- 19) En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto
- 20) Durante mi jornada de trabajo puedo tomar pausas cuando las necesito
- 21) Puedo decidir la velocidad a la que realizo mis actividades en mi trabajo
- 22) Puedo cambiar el orden de las actividades que realizo en mi trabajo
- 23) Me informan con claridad cuáles son mis funciones
- 24) Me explican claramente los resultados que debo obtener en mi trabajo
- 25) Me informan con quien puedo resolver problemas o asuntos de trabajo

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- 26) Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo
 - 27) Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo
 - 28) Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones
 - 29) Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo
 - 30) Puedo confiar en mis compañeros de trabajo
 - 31) Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboran
 - 32) Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades
 - 33) En mi trabajo puedo expresarme libremente sin interrupciones
 - 34) Recibo críticas constantes a mi persona y/o trabajo
 - 35) Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones
 - 36) Se ignora mi presencia o se me excluye de las reuniones de trabajo y en la toma de decisiones
 - 37) Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme parecer un mal trabajador
 - 38) Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores
 - 39) Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo
 - 40) He presenciado actos de violencia en mi centro de trabajo
- A) En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:
Si _____ No _____
- B) Soy jefe de otros trabajadores:
Si _____ No _____

¡GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!

ANEXO C

Encuesta: Entorno organizacional

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- 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
- 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
- 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 quien 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
- 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
- 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
- 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

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

- 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
 - 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
- A) En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:
Si _____ No _____
- B) Soy jefe de otros trabajadores:
Si _____ No _____

¡GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!

Cuestionarios Nom035 <https://smart035.humansmart.pro/cuestionario-nom-035-de-la-stps-2018>

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

ANEXO D

CUESTIONARIO RIESGOS PSICOSOCIALES Y ENTORNO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO:

Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial a fin de adoptar las medidas para prevenir y controlar los factores de riesgos.

PROTECCIÓN DE LA PRIVACIDAD Y CONFIDENCIALIDAD DE DATOS:

a. El uso de la información y datos proporcionados por el trabajador y sus resultados será exclusivamente para fines de mejora del ambiente de trabajo.

INSTRUCCIONES:

- a. Lea detenidamente la pregunta y seleccione la respuesta que aplica a su situación y condiciones de los últimos dos meses (no existen respuestas incorrectas).
- b. La encuesta es totalmente anónima por lo que se le pide que conteste con la mayor sinceridad posible.

1. Género
Femenino _____ Masculino _____

2. **Rango de Edad**

- 20 a 29
- 30 a 39
- 40 a 49
- 50 a 59
- Más de 60

3. **Nivel de estudios**

- Doctorado
- Maestría
- Licenciatura
- Preparatoria/Bachillerato

RESPUESTAS:

SIEMPRE CASI SIEMPRE ALGUNAS VECES CASI NUNCA NUNCA

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

4. El espacio donde trabajo me permite realizar mis actividades de manera segura e higiénica.
5. Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico
6. Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo
7. Considero que en mi trabajo se aplican las normas de seguridad y salud en el trabajo
8. Considero que las actividades que realizo son peligrosas

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

9. Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno
10. Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar
11. Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado

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

12. Mi trabajo exige que esté muy concentrado
13. Mi trabajo requiere que memorice mucha información

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

14. En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido

15. 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:

16. En mi trabajo soy responsable de cosas de mucho valor

17. Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo

18. En el trabajo me dan órdenes contradictorias

19. Considero que en mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias

Las preguntas siguientes están relacionadas con su jornada de trabajo:

20. Trabajo horas extras más de tres veces a la semana

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

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

23. Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa

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

25. Pienso que mis responsabilidades familiares afectan mi trabajo

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

26. Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades

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

28. En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto

29. Puedo decidir cuánto trabajo realizo durante la jornada laboral

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

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

Las preguntas siguientes están relacionadas con cualquier tipo de cambio:

32. que ocurra en su trabajo (considere los últimos cambios realizados).

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

34. 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:

35. Me informan con claridad cuáles son mis funciones

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

37. Me explican claramente los objetivos de mi trabajo

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

39. Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo

40. Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo

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

41. Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo

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

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

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

44. Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo

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

45. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo

46. En mi trabajo me hacen sentir parte del grupo

Entre compañeros solucionamos los problemas de trabajo de forma respetuosa

47. Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboran

48. 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:

49. Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo

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

51. En mi centro de trabajo me pagan a tiempo mi salario

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

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

53. Si obtengo los resultados esperados en mi trabajo me recompensan o reconocen.
54. Las personas que hacen bien el trabajo pueden crecer laboralmente.
55. Considero que mi trabajo es estable.
56. En mi trabajo existe continua rotación de personal
57. Siento orgullo de laborar en este centro de trabajo
58. Me siento comprometido con mi trabajo

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

59. En mi trabajo puedo expresarme libremente sin interrupciones
60. Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones.
61. Recibo críticas constantes a mi persona y/o trabajo.
62. Se ignora mi presencia o se me excluye de las reuniones de trabajo y en la toma de decisiones.
63. Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme parecer un mal trabajador.
64. Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores.
65. Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo.
66. He presenciado actos de violencia en mi centro de trabajo.
67. ¿En mi trabajo debo brindar servicio a clientes externos o clientes internos/usuarios?

SI ____ NO ____

Si su respuesta fue "NO" pase a la siguiente sección. Si su respuesta fue "SÍ", responda las preguntas siguientes, que están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

SIEMPRE CASI SIEMPRE ALGUNAS VECES CASI NUNCA NUNCA

68. Atiendo clientes o usuarios muy enojados
69. Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda o enfermas
70. Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos.
71. Mi trabajo me exige atender situaciones de violencia
72. ¿Soy jefe de otros trabajadores?

SI ____ NO ____

Si su respuesta fue "NO" pase a la siguiente sección. Si su respuesta fue "SÍ", responda las preguntas siguientes, que están relacionadas con las actitudes de las personas que supervisa:

Antigüedad en la organización

- Menos de 3 meses
- De 3 a 12 meses
- De 1 a 4 años
- De 5 a 10 años
- Más de 11 años

¡GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!

ANEXO E

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR COLABORADORES SUJETOS A ACONTECIMIENTOS TRAUMÁTICOS SEVEROS

OBJETIVO:

Identificar a los colaboradores que fueron sujetos a eventos traumáticos durante o con motivo del trabajo.

PROTECCIÓN DE LA PRIVACIDAD Y CONFIDENCIALIDAD DE DATOS:

a. El uso de la información y datos proporcionados por el trabajador y sus resultados será exclusivamente para fines de mejora del ambiente de trabajo.

INSTRUCCIONES:

- a. Lea detenidamente la pregunta y seleccione la respuesta que aplica a su situación.
- b. Si todas las respuestas a la sección ***I Acontecimiento traumático severo***, son “NO”, no es necesario responder las demás secciones.
- c. Se le pide que conteste con la mayor sinceridad posible.

1.Obligatorio

Genero

Femenino _____ Masculino _____

Acontecimiento traumático severo

2.Área

3.¿Ha presenciado o sufrido alguna vez, durante o con motivo del trabajo un acontecimiento como los siguientes?

SI _____ No _____

4. Accidente que tenga como consecuencia la muerte, pérdida de un miembro o una lesión grave

_____Asaltos

_____Actos violentos que derivaron en lesiones graves

_____Secuestro

“2021. Año de la Consumación de la Independencia y la Grandeza de México”.

____ Amenazas

Cualquier otro que ponga en riesgo su vida o salud, y/o la de otras personas

¡GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!